



Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης
Τμήμα: Εμπορίας & Διαφήμισης

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής: Βλαχάκης Σωτήριος



Γκαλιάνης Θεοφάνης
Καραγουστής Αυγουστίνος
Χαλιαμπάλια Ελευθερία

Θεσσαλονίκη, 2016

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	4
Εισαγωγή.....	5
Περίληψη.....	5
Κεφάλαιο 1ο Η έννοια της επιχειρηματικότητας.....	7
1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	8
1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	9
1.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ	10
1.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	13
1.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	14
1.6.1.Επιχειρηματίας, γεννιέται ή γίνεται;.....	17
1.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	18
1.7.1 Η έννοια της καινοτομίας.....	18
1.7.2 Είδη Καινοτομίας.....	21
1.8 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ»	22
1.8.1 Η κρίση στην Ελλάδα.....	22
1.8.2 Η επιχειρηματικότητα σε περίοδο οικονομικής κρίσης.....	22
1.8.3 Ελληνικές επιχειρήσεις και κρίση	24
1.9 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	26
1.9.2 Επιχειρηματικότητα ανάγκης και επιχειρηματικότητα ευκαιρίας.....	28
1.10 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ	28
1.11 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	32
Κεφάλαιο 2° Οικογενειακή επιχείρηση.....	34
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	35
2.1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	36
2.2 ΘΕΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....	38
2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ –ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	39
2.3.1 Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων	40
2.3.2 Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων	41
2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	43
Κεφάλαιο 3° Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Δημιουργία αξίας.....	46
3.1 ΔΙΑΔΟΧΗ ΩΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ	47

3.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ.....	47
3.2.1 Πρωταρχικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας.....	48
3.2.3 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας.....	48
3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ	49
3.4 ΠΛΑΝΟ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΩΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	50
3.4.1 Προγραμματισμός Διαδοχής.....	51
3.4.2 Προγραμματισμός Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	52
Κεφάλαιο 4 ^ο Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις	54
4.1 ΔΙΑΔΟΧΗ.....	55
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	57
4.3 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	61
4.4 ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	62
4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	65
Κεφάλαιο 5 ^ο Case studies.....	66
5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	67
5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	68
CASE STUDY 1	69
CASE STUDY 2	70
CASE STUDY 3	73
Κεφάλαιο 6 ^ο Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	78
Συμπεράσματα	79
Προτάσεις.....	80
Βιβλιογραφική ανασκόπηση	81

Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μας στο τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

Σκοπός της εργασίας αποτέλεσε η απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και η συστηματικότερη ενασχόληση μας γύρω από το θέμα της επιχειρηματικότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στην σημαντικότητα της διαδοχής αυτών.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κ. Βλαχάκη Σωτήριο για τις πολύτιμες υποδείξεις του και την αμέριστη υποστήριξη και βοήθεια που μας προσέφερε για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους επιχειρηματίες, ιδρυτές και διαδόχους οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στις μελέτες περιπτώσεων και συντέλεσαν με την συμμετοχή τους στις συνεντεύξεις, τόσο με την παροχή σημαντικών πληροφοριών γύρω από τις οικογένειες αλλά και για τις επιχειρήσεις τους. Η εμπιστοσύνη τους, μας τιμά ιδιαίτερα.

Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα στις μέρες μας αποτελεί λόγω των δύσκολων πολιτικό-οικονομικών καταστάσεων ένα θέμα το οποίο ταλανίζει την κοινωνία μας. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγκάζονται να κλείσουν ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να γίνουν πράξη επιχειρηματικές ιδέες που σε διαφορετικό περιβάλλον θα άνθιζαν. Λόγω αυτής της οικονομικής κρίσης, οι περισσότεροι νέοι επειδή δεν μπορούν να δημιουργήσουν, είτε γιατί δεν μπορούν να βρουν εύκολα δουλειά, στρέφονται στις επιχειρήσεις των οικογενειών τους-αν αυτές υπάρχουν. Στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναφέρονται ως «μικρομεσαίες» καθώς δεν υπάρχει κάποια μέτρηση ακριβείας για τον αριθμό αυτών. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις μέρες μας αποτελούν μεγάλο ενδιαφέρον καθώς από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, είναι αυτό της μεταβίβασής τους στην επόμενη γενιά. Ο κακός προγραμματισμός της διαδοχής σχετίζεται με τις εντάσεις μεταξύ των δυο γενεών, την οικογενειοκρατία και την αμφισβήτηση της ανάγκης εφαρμογής καινοτομιών και νέας στρατηγικής. Η επιτυχής μεταβίβαση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενεά απαιτεί μια σειρά ενεργειών, όπως η κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου διαδοχής, ο έλεγχος και η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων των διαδόχων και η επιτυχής συνύπαρξη των δυο γενεών που προηγείται της ολοκληρωτικής μετάβασης της ηγεσίας.

Περίληψη

Στόχος της παρούσης εργασίας αποτελεί η μελέτη της επιχειρηματικότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά και η διερεύνηση του πλάνου διαδοχής στην επόμενη γενιά που αυτές ακολουθούν. Προσπαθούμε μέσα από το συγκεκριμένο θέμα να αναλύσουμε πως μπορεί η έλευση του διαδόχου στην επιχείρηση, να της προσφέρει παραπάνω αξία έτσι ώστε με τα νέα στοιχεία του να την βοηθήσει να ανθίσει. Για τον σκοπό αυτό τίθενται ορισμένα βασικά ερωτήματα τα οποία προσπαθούν να απαντηθούν μέσα από την διαδικασία της εις βάθος συνεντεύξεως και μελέτης συγκεκριμένων περιπτώσεων οικογενειακών επιχειρήσεων και το πλάνο διαδοχής που αυτές χρησιμοποίησαν.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενέστερη αναφορά στην επιχειρηματικότητα και σε όλους τους τομείς που μπορούν να επηρεάζουν, παρακινούν και χαρακτηρίζουν έναν επιχειρηματία. Αναλύεται η σημαντικότητα της καινοτομίας στην επιχειρηματικότητα και τα είδη αυτής καθώς προσπαθούμε να απαντήσουμε και στο ερώτημα αν ο επιχειρηματίας γεννιέται ή γίνεται. Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύουμε αναλύουμε την έλλειψη της επιχειρηματικότητας ενώ στη συνέχεια αναφέρονται και οι πηγές χρηματοδότησης που μπορούν να βοηθήσουν το ξεκίνημα μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύουμε τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης όπως επίσης και κατά πόσο το οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να αγκαλιάσει την επιχειρηματικότητα του κάθε μέλους της και να την αξιοποιήσει. Εξετάζεται η θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά και γίνεται εκτενής αναφορά στα

πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους καθώς και στους παράγοντες της βιωσιμότητας τους και όλα τα εμπόδια που αυτές θα κληθούν να αντιμετωπίσουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η αλυσίδα αξίας του M.Porter επισημαίνοντας την υποστηρικτική λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων και τη συμμετοχή του στην ανάπτυξη των οικονομικών λειτουργιών και στο marketing ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μέρος του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων αποτελεί το πλάνο διαδοχής (succession planning) το οποίο είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης κι ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχία ενός οργανισμού. Η σημασία του προγραμματισμού διαδοχής ιδιαίτερα στις ανώτατες θέσεις της διοίκησης εντοπίζεται σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων και αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις στο μέγιστο.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην σημαντικότητα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις και στα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν αν η διαδικασία δεν πραγματοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Ο προγραμματισμός της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να είναι στον σωστό χρόνο και με τον σωστό τρόπο για να παραμεριστούν τυχόν προκαταλήψεις που σχετίζονται με την επιλογή του διαδόχου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο μελετούνται τρεις διαφορετικές περιπτώσεις διαδοχής, οι οποίες καλύπτουν διαφορετικές προσεγγίσεις, με διαφορετικό ή και ανύπαρκτο προγραμματισμό διαδοχής στην κάθε μια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιλέχθηκαν με γνώμονα την διαφορετικότητα και την ιδιαιτερότητα τους ως προς τις πρακτικές και τα αποτελέσματα του προγραμματισμού και σχεδιασμού της διαδοχής τους. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και κυρίως από την μελέτη των περιπτώσεων.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι απόψεις και οι προτάσεις των συγγραφέων της εργασίας αυτής.

Κεφάλαιο 1ο Η έννοια της επιχειρηματικότητας

1.1 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Επειδή η επιχειρηματικότητα συμβάλλει ενεργητικά τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία με ποικίλους τρόπους, η έννοια της είναι πολυσύνθετη και δεν μπορεί να γίνει κατανοητή με ακρίβεια, αλλά ούτε και να δοθεί ένας μόνο ορισμός. Στο πέρασμα των χρόνων πολλοί οικονομικοί επιστήμονες και ακαδημαϊκοί έχουν δώσει τον δικό τους ορισμό για την επιχειρηματικότητα. Ανάμεσα τους μεγάλα ονόματα, όπως ο Joseph Schumpeter και ο Peter Drucker, οι οποίοι συνδύασαν την επιχειρηματικότητα με την καινοτομία. Οι ίδιοι όταν ερωτήθηκαν τι είναι επιχειρηματικότητα έδωσαν από έναν δικό τους ορισμό.

Σύμφωνα με τον Schumpeter η εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν δραστηριοποιείται στις εξής ενέργειες:

- Στην είσοδο στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού.
- Στη χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους.
- Στη δημιουργία μιας νέας αγοράς.
- Στη χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος.

Ο Drucker (1985) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως πράξη καινοτομίας. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως «δεν αποτελεί επιχειρηματικότητα η ίδρυση μιας οποιασδήποτε νέας εταιρείας η οποία θα κάνει ό, τι περίπου κάνουν και άλλες παρόμοιες εταιρείες της αγοράς». Επιχειρηματικότητα αποτελεί η ίδρυση εταιρείας η οποία εισάγει καινούριο προϊόν ή υπηρεσία το οποίο διαταράσσει την αγορά, σύμφωνα με την θεώρηση του Schumpeter περί καινοτομίας στη δεκαετία του '30. (Γκαγκάτσιος, Ι. 2008)

Άλλοι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την επιχειρηματικότητα παρουσιάζονται παρακάτω:

Ο πρώτος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε την σημασία της επιχειρηματικότητας στην παραγωγική διαδικασία ήταν ο Alfred Marshall. Το 1890 ο Alfred Marshall στο έργο του «Principles of Economics» αναγνώρισε ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία. Οι παράγοντες αυτοί είναι : η γη, η εργασία, το κεφάλαιο και η οργάνωση. Οι τρεις πρώτοι παράγοντες (γη, εργασία, κεφάλαιο) συντονίζονται από τον τέταρτο παράγοντα, που είναι η οργάνωση. Η επιχειρηματικότητα σε αυτή την περίπτωση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργάνωσης ή με άλλα λόγια, εκείνον τον παραγωγικό συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει τους άλλους τρεις συντελεστές για την διαδικασία της παραγωγής. (Σουρλαντή, Α. 2012).

Με βάση το προϊόν, ο Timmons (1994) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως τη δημιουργία πράγματος ή υπηρεσίας που έχει αξία από το πρακτικά "τίποτα". Η «αξία» που αναφέρει ο Timmons είναι φυσικά η οικονομική αξία, η οποία καθορίζεται από την τιμή, και το «τίποτα» υποδηλώνει ότι όλα τα απαραίτητα μέσα ή οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος μπορεί μεν να υπάρχουν, αλλά σε μορφή η οποία δεν είναι οργανωμένη ώστε να τροφοδοτήσει συστηματικά με προϊόν μια αγορά. (Κακούρης, Α.)

Σημαντική εξέλιξη στην κατανόηση της επιχειρηματικότητας αποτέλεσε η θεώρηση του Stevenson.

Ο Stevenson (Stevenson και Gumpert 1985, Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1989) ονομάζει επιχειρηματία αυτόν που ακολουθεί μια ευκαιρία ανεξάρτητα από τους πόρους τους οποίους ελέγχει. Η παρατήρηση αυτή διαφοροποιεί τον επιχειρηματία από έναν διαχειριστή (μάνατζερ) ο οποίος ακολουθεί επιχειρηματικές ευκαιρίες της αγοράς (Κακούρης, Α.)

Επιπρόσθετα, η πιο σύγχρονη άποψη είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τους McGrath και MacMillan (2000) σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματικότητα είναι τρόπος σκέψης. Οι συγγραφείς αυτοί ονομάζουν όσους έχουν τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης από δω και στο εξής επιχειρηματίες οι οποίοι εντοπίζουν συνεχώς καινούριες επιχειρηματικές ευκαιρίες τις οποίες αξιοποιούν σε χρόνο που οι ίδιοι επιλέγουν. (Γκαγκάτσιος, Ι. 2008)

Παρ' όλα αυτά οι ορισμοί αυτοί συγκλίνουν στην έννοια της καινοτομίας και της νέας επιχειρηματικής ιδέας, η σωστή αξιοποίηση των οποίων οδηγεί σε σημαντική ανάπτυξη και σε δημιουργία πλούτου.

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι διάφορες κατηγορίες και υποκατηγορίες της Επιχειρηματικότητας, εμπεριέχουν και ένα πλήθος χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων. Ενδεικτικά, αναφέρουμε :

- **Έλεγχος:** όταν ο επιχειρηματίας ασκεί αποτελεσματικό έλεγχο στον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι που διαθέτει τότε μπορεί ευκολότερα να κάνει μια εκτίμηση σχετικά με την σπουδαιότητα ή μη των πόρων αυτών και αναλόγως να καταστρώσει τα απαραίτητα επιχειρηματικά σχέδια. (Ιωαννίδης, Σ. 2001)
- **Υπευθυνότητα:** οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που ενδέχεται να έχουν οι επιχειρηματικές τους δραστηριότητες μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού. (Ιωαννίδης, Σ. 2001)
- **Εγρήγορση:** σύμφωνα με τον Kirzner, η εγρήγορση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή Επιχειρηματικότητας. Εγρήγορση για έναν επιχειρηματία, σημαίνει ικανότητα να ανακαλύπτει τις «κρυμμένες» ευκαιρίες σε τομείς και δραστηριότητες που φαινομενικά για τους ανταγωνιστές του μπορεί να φαντάζουν ασήμαντα. (Ιωαννίδης Σ. 2001)
- **Οικονομική Ανάπτυξη:** περιλαμβάνει κάθε οικονομική και επιχειρηματική δραστηριότητα που αποβλέπει και συμβάλλει στην δημιουργία ενός κλίματος ευημερίας και προόδου, τόσο σε ατομικό επίπεδο (με την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος), όσο και στο σύνολο της κοινωνίας (αύξηση του Α.Ε.Π). Η επίτευξη αυτή, ευνοεί και την βελτίωση της ποιότητας σε τομείς υψίστης κοινωνικής σημασίας, όπως είναι η υγεία, η εκπαίδευση και ο πολιτισμός. (Πετράκης Π. κ.α., 2003)

- **Αβεβαιότητα:** ο όρος αναφέρεται στα απρόβλεπτα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και που μπορεί να έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο για την επιχείρηση και τον επιχειρηματία. Εκφράζει το αίσθημα αμφιβολίας του επιχειρηματία αναφορικά με την έκβαση των επιχειρηματικών του δράσεων. (Ιωαννίδης, Σ. 2001).
- **Καινοτομία:** σαν καινοτομία νοείται η διαδικασία κατά την οποία οι ιδέες μέσα σε μια επιχείρηση μετατρέπονται σε προϊόντα και υπηρεσίες που στόχο έχουν να βελτιώσουν τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, πως η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αλλά αυτό δεν συνοδεύεται πάντα από την αντίστοιχη εμπορική επιτυχία. (Πετράκης Π. κ.α., 2003)
- **Ηγεσία:** είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να στηρίζει και να κατευθύνει άλλα άτομα, ούτως ώστε αυτά να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Υπάρχουν δύο τύποι ηγεσίας, η ανεπίσημη και η επίσημη. Ανεπίσημη ηγεσία ασκείται μέσα σε μια επιχείρηση από ένα άτομο, το οποίο δεν αποτελεί στέλεχος της. Αντίθετα, η επίσημη ηγεσία εφαρμόζεται από στελέχη της επιχείρησης. (Ιωαννίδης, Σ. 2001)

1.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ

Η κάθε επιχείρηση οφείλει την ύπαρξή της σε μια επιχειρηματική ιδέα. Η πορεία και η βιωσιμότητά της είναι και αυτό αποτέλεσμα εφαρμογής επιχειρηματικών ιδεών, οι οποίες όμως δεν σχετίζονται με την ίδρυσή της, αλλά με την μετέπειτα πορεία της. (Αναγνωστάκη Χ. Μαστορέλης Ι (2011)

Πολλά είναι τα παραδείγματα που αποδεικνύουν ότι η επιχειρηματική ιδέα και μάλιστα η καινοτόμα ιδέα είναι η αρχή της επιτυχίας της επιχείρησης, είναι ο μοχλός εκκίνησής της χωρίς να μπορεί να έχει συμμετοχή στο τελικό επιδιωκόμενο σκοπό της επιχείρησης. Η καινοτόμα βεβαίως ιδέα δεν έχει το αποκλειστικό προνόμιο στην επιτυχία, είναι ένας από το πλήθος των συντελεστών της. (Αναγνωστάκη Χ. Μαστορέλης Ι (2011)

Είναι προφανές ότι η επιχειρηματική ιδέα οφείλει να είναι υπαρκτή σε όλα τα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης, στη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, στη χάραξη της στρατηγικής, στο μοντέλο διοίκησης, στη φυσιολογική λειτουργία, στην αναδιοργάνωση, στη διάσωση ακόμη και στην τελική παύση της επιχείρησης. Επίσης η κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, για να έχει επιτυχία, θα πρέπει να ταιριάζει με τις ικανότητες, τα προσόντα και τις οικονομικές δυνατότητες του υποψήφιου επιχειρηματία. (Αναγνωστάκη Χ. Μαστορέλης Ι. (2011)

Ακριβώς λοιπόν για αυτόν τον λόγο, οι υποψήφιοι επιχειρηματίες θα πρέπει να:

- Διερευνήσουν τις ικανότητες τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους

- Διερευνήσουν τα κίνητρα και την αφοσίωση στην συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα
- Αποσαφηνίσουν τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας
- Εκτιμήσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια έναρξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης
- Αυτοαξιολογήσουν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά μας ως υποψήφιου επιχειρηματία

Αυτό βεβαίως είναι η βασική προϋπόθεση, δεδομένου ότι θα πρέπει επιπλέον να αποσαφηνίσουν βασικούς τομείς του marketing:

- Είναι καλά επεξεργασμένη η επιχειρηματική ιδέα;
- Γίνεται αντιληπτή από τους τρίτους;
- Είναι ώριμη;
- Τι νέο προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει η νέα επιχειρηματική ιδέα;
- Ποια αγορά καλύπτει;
- Σε ποιόν απευθύνεται;
- Υπάρχει στοιχείο καινοτομίας ή πρωτοπορίας
- Είναι συμβατή με τις ικανότητες τους στόχους και τις επιδιώξεις μας;
- Ταιριάζει με το προφίλ μας;
- Προϋποθέτει συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας από την πλευρά μας, και αν ναι, ποίο;

Προκειμένου να ισχυροποιήσουμε αλλά και να οριστικοποιήσουμε την απόφασή μας για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας, οφείλουμε:

- Να απαντήσουμε αν όντως η ιδέα αυτή ανταποκρίνεται σε μια υπαρκτή ανθρώπινη ανάγκη ή επιθυμία, διαφορετικά θα πρέπει να την απορρίψουμε
- Να διαμορφώσουμε μια πρώτη γνώμη για το κόστος επένδυσης
- Να αξιολογήσουμε τους διαθέσιμους χρηματο-οικονομικούς πόρους αλλά και τους χρηματο-οικονομικούς κινδύνους
- Να εκτιμήσουμε την κατάσταση του ανταγωνισμού

Είναι σαφές ότι οι απαντήσεις που θα δώσουμε στα παραπάνω ερωτήματα ικανοποιούν και ενισχύουν την συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα, γεγονός που μας οδηγεί στην αμέσως επόμενη φάση της ενδεδειγμένης εξέτασης της αγοράς και των δυνατοτήτων που παρέχονται.

1.4 ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Τα άτομα ωθούνται στην επιχειρηματική δραστηριότητα από κάποια κίνητρα. Τα κυριότερα είναι τα εξής:

- **Το κέρδος.**

Η οικονομική ανταμοιβή είναι από τα σπουδαιότερα κίνητρα, ίσως το σπουδαιότερο. Οι επιχειρηματίες προσδοκούν μια απόδοση της επένδυσης, η οποία, όχι μόνο θα τους αποζημιώσει για το χρόνο και τα χρήματα που έχουν επενδύσει, αλλά θα τους ανταμείψει ικανοποιητικά για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

- **Η ανεξαρτησία.**

Η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι μια άλλη ανταμοιβή-και κίνητρο οπωσδήποτε της επιχειρηματικότητας. Είναι πολύ συνηθισμένη η φράση «θέλω να είμαι αφεντικό του εαυτού μου» ή «δε θέλω να έχω κανένα πάνω από το κεφάλι μου».

- **Η προσωπική και επαγγελματική καταξίωση.**

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης στηρίζεται, εκτός των άλλων, και στην πρόθεση του επιχειρηματία για ανάδειξη των προσωπικών ικανοτήτων-δεξιοτήτων του. Για να γίνει κάποιος πετυχημένος επιχειρηματίας χρειάζεται να μπορεί ν' αντεπεξέρχεται με το ρίσκο, την αβεβαιότητα, το στρες, να χειρίζεται επαρκώς τις πολυποικίλες διαπροσωπικές σχέσεις και να διοικεί την επιχείρηση με περιορισμένους πόρους. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν αυτό το αίσθημα προσωπικής καταξίωσης και αυτοολοκλήρωσης, που απορρέει από τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και παραγωγικής οντότητας, όπως είναι μια σωστή επιχείρηση.

- **Μια εναλλακτική επιλογή απέναντι σε μια μη ικανοποιητική εργασία.**

Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στο παρελθόν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικότερα σε άλλες επιχειρήσεις. Ενώ δεν υπήρχε κίνδυνος απόλυσής τους, κάποια στιγμή διαπίστωσαν ότι η δουλειά τους δεν τους ικανοποιούσε πλέον. Άλλοι αντιλήφθηκαν ότι οι πιθανότητες εξέλιξής τους ήταν περιορισμένες και αυτό προφανώς δεν ήταν καθόλου υποκινητικό γι' αυτούς. Υπάρχει όμως και μια άλλη κατηγορία, αυτών που είχαν ξεκινήσει την επιχείρησή τους ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωσαν ότι πηγαίνει πολύ καλά, εγκατέλειψαν τη μισθωτή εργασία τους και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με τη δική τους επιχείρηση.

Η υπάρχουσα οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα εξίσου ικανό κίνητρο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο κυρίως αγόρια, παιδιά επιχειρηματιών να αναλαμβάνουν και να συνεχίζουν ή να επεκτείνουν την οικογενειακή επιχείρηση. Είναι σημαντικό όμως για τον μέλλοντα επιχειρηματία να ωθείται από προσωπική επιθυμία σε επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι να του επιβάλλεται η επαγγελματική αυτή επιλογή άμεσα ή έμμεσα είτε από την οικογένεια είτε από τα

χρηματοδοτικά πακέτα είτε τέλος από άλλους εξωτερικούς παράγοντες (Ιωαννίδης, Σ. 2001).

1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν πολύπλευρο κλάδο ο οποίος επηρεάζεται από πολλά και διαφορετικά φαινόμενα: κοινωνικά, πολιτιστικά, περιβαλλοντικά, δημογραφικά και οικονομικά. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης από πολλούς ερευνητές, με σκοπό να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι λόγοι που οδηγούν στην επιχειρηματική επιτυχία. Από όλες αυτές τις έρευνες έχουν προκύψει έξι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχημένη άσκηση της επιχειρηματικότητας. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- **Οικονομικοί Παράγοντες (Economic Factors):** επηρεάζουν σημαντικά την προώθηση και τη δημιουργία επιχειρήσεων και τελικά την επιχειρηματικότητα. Η οικονομική κατάσταση μιας χώρας είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες καθώς επηρεάζει πολύ έντονα την επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, πολύ βασικοί παράγοντες είναι το ποσοστό φορολόγησης, το επίπεδο ζωής (κατά κεφαλήν εισόδημα), το ποσοστό ανεργίας, τα επιτόκια δανεισμού, και ο ρυθμός του πληθωρισμού. Σε μια οικονομία με αυξημένο το κατά κεφαλήν εισόδημα η κατανάλωση και η ζήτηση σε προϊόντα και υπηρεσίες είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με μια οικονομία με χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα. (Huisman, D. 1985)
- **Ψυχολογικοί Παράγοντες (Psychological Factors):** αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά γνώρισμα που διαθέτει το άτομο που ασκεί την επιχειρηματικότητα, δηλαδή ο επιχειρηματίας, και τα όποια χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εκδήλωση της επιχειρηματικότητας. (Weber, M. 1948)
- **Κοινωνιολογικοί Παράγοντες (Social Factors):** αφορούν τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι επιλέγουν να ζήσουν. Οι καταναλωτικές συνήθειες, οι προτιμήσεις, και οι επιλογές τους αντανακλούν στον τρόπο ζωής από οικονομικής άποψης. Έτσι, τόσο οι επιλογές όσο και οι συνήθειες των ανθρώπων επηρεάζουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. (Weber, M. 1948)
- **Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Environmental Factors):** που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς, γίνονται αντιληπτοί σε διάφορα επίπεδα. Η διαθεσιμότητα που έχει μια επιχείρηση σε πόρους αποτυπώνεται από το περιβάλλον, ο αριθμός εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο επηρεάζεται από τον αριθμό των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο. Το περιβάλλον είναι αυτό που θα ορίσει και θα διαμορφώσει τον αριθμό των επιχειρήσεων που θα εισέλθουν σε κάθε κλάδο, το μετασχηματισμό των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων ή ακόμα και τη λήξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. (Singh, S. 1990)
- **Δημογραφικοί Παράγοντες (Demographic Factors):** θεωρούνται σε γενικές γραμμές οι παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η κοινωνική τάξη, το μορφωτικό επίπεδο, το επάγγελμα και η οικογενειακή κατάσταση. (Gaddam, S. 2007) □ Πολιτισμικοί Παράγοντες (Cultural Factors): Η επιχειρηματικότητα αφορά κατά κύριο λόγο την κουλτούρα (νοοτροπία ή παιδεία). Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες,

παραδοχές, στάσεις και κανόνες που συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας. (Huisman, D. 1985)

- **Πολιτικοί Παράγοντες (Political Factors):** η πολιτική σταθερότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας καθώς ενισχύει και προστατεύει το όποιο επιχειρηματικό σχέδιο, ειδικά όταν αυτό προέρχεται από αλλοδαπό επενδυτή. Το σταθερό νομικό σύστημα (φορολογική & εργατική νομοθεσία) και το φορολογικό σύστημα συνδέονται άμεσα με την πολιτική σταθερότητα. (Gaddam, S. 2007)
- **Μη Οικονομικοί Παράγοντες (Non-Economic Factors):** λαμβάνοντας υπόψη μελέτες που έχουν διεξαχθεί, βλέπουμε ότι οι μη οικονομικοί παράγοντες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς αποδεικνύεται, ότι μερικές φορές οι μεταβλητές της αγοράς, όπως οι προσδοκίες κέρδους και των φραγμών εισόδου, είναι πολύ πιο σημαντικές. (Gaddam, S. 2007)



1.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να διακριθεί σε διάφορα είδη ανάλογα με το σκοπό της και τον τρόπο που στοχεύει να αντλήσει αξία από την αγορά (επιχειρηματικό μοντέλο). Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σύντομα στην επιχειρηματικότητα καινοτομίας, στην κοινωνική επιχειρηματικότητα, στη δημόσια επιχειρηματικότητα και στην ενδοεπιχειρηματικότητα ως βασικές, σύγχρονες μορφές του επιχειρείν. (Ιωαννίδης, 2001)

α) Επιχειρηματικότητα καινοτομίας

Η μορφή αυτή τονίζει την καινοτομία για να διαφοροποιηθεί από την επιχειρηματικότητα ανάγκης και την αυτοαπασχόληση. Η παράμετρος που διαχωρίζει τις δύο αυτές μορφές αφορά στο κόστος ευκαιρίας. Ως κόστος ευκαιρίας εννοούμε την εναλλακτική αξιοποίηση κεφαλαίου (ή εργασιακού χρόνου) όταν αυτό δεν τοποθετηθεί σε συγκεκριμένη επιχειρηματική ευκαιρία. Για παράδειγμα, ένας εν δυνάμει επιχειρηματίας ανακαλύπτει επιχειρηματική ευκαιρία για την οποία χρειάζεται να επενδύσει το ποσό των 10.000 Ευρώ. Εάν ο επιχειρηματίας αυτός δεν αξιοποιήσει την ευκαιρία θα τοποθετήσει τα 10.000 Ευρώ στην τράπεζα με επιτόκιο 3%. Έτσι, το κόστος της ευκαιρίας που ανακάλυψε είναι για αυτόν $3\% \times 10.000 \text{ Ευρώ} = 300 \text{ Ευρώ}$ το έτος. Ας υποθέσουμε ότι ένας άλλος εν δυνάμει επιχειρηματίας ανακαλύπτει την ίδια ευκαιρία την οποία αν δεν αξιοποιήσει θα αξιοποιήσει το κεφάλαιό του σε ασφαλή επένδυση επιτοκίου 5%. Για τον δεύτερο το κόστος της ευκαιρίας είναι 500 Ευρώ το έτος. Συνεπώς, το κόστος μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας ποικίλλει από άτομο σε άτομο ανάλογα με τις εναλλακτικές δραστηριότητες και προοπτικές που έχει ο καθένας. Είναι λοιπόν φανερό ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και υψηλής ανεργίας, ή σε σχετικά ασθενείς οικονομικά χώρες, οι πολίτες ανακαλύπτουν επιχειρηματικές «ευκαιρίες» χαμηλής ανταπόδοσης τις οποίες αξιοποιούν διότι το κόστος των ευκαιριών αυτών είναι ελάχιστο. Ένας άνεργος, για παράδειγμα, θα επιδιώξει να ανοίξει ένα μικρό καφενείο για τον βιοπορισμό του. Επίσης, το Περού (Shane, 2008) παρουσιάζει τον υψηλότερο επιχειρηματικό δείκτη λόγω της υψηλής ανάγκης επιχειρηματικότητας του πληθυσμού του. Αντίθετα, η επιχειρηματικότητα καινοτομίας εστιάζει σε επιχειρηματικές ευκαιρίες υψηλής οικονομικής προσδοκίας αξιοποιώντας γνώσεις, επιχειρηματικό σχεδιασμό και τάσεις της αγοράς. Για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται πολλές φορές και ως επιχειρηματικότητα έντασης γνώσης.

Η διάκριση, λοιπόν, της επιχειρηματικότητας ανάλογα με την καινοτομία οδηγεί αρκετούς, όπως ο Drucker που αναφέρθηκε προηγουμένως, να θεωρούν μόνο την επιχειρηματικότητα καινοτομίας ως «καθαρή μορφή» επιχειρηματικότητας. Έτσι, οι μετρήσεις, και μόνο, των επιχειρήσεων που ιδρύονται ή κλείνουν κάθε χρόνο δεν αποτελούν σαφή δείκτη για το είδος και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων μιας χώρας. Τελευταία το GEM (Global Entrepreneurship Monitor), το οποίο αποτυπώνει την επιχειρηματικότητα διεθνώς σε ετήσια βάση, περιλαμβάνει δείκτες για την καινοτομία των επιχειρήσεων διαχωρίζοντας τις οικονομίες οι οποίες βασίζονται στην καινοτομία από τις υπόλοιπες.

β) Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Στην κοινωνική επιχειρηματικότητα η έννοια της «αξίας», που χρησιμοποιεί ο Timmons, δεν είναι μόνο οικονομική αλλά και κοινωνική. Συνεπώς, σκοπός του κοινωνικού επιχειρηματία είναι να αντιμετωπίσει, μέσω της δραστηριότητάς του, κάποια κοινωνική ανάγκη. Αυτή λοιπόν η κοινωνική ανάγκη, ή το κοινωνικό πρόβλημα, είναι που καθορίζει την αποστολή της επιχείρησης ενώ το κίνητρο του κοινωνικού επιχειρηματία είναι η οριστική ικανοποίησή της. Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιεί ο κοινωνικός επιχειρηματίας είναι τα κέρδη από τις πωλήσεις των προϊόντων του, χορηγίες, δωρεές, όπως και συνεργασίες με φορείς ή άλλες μη-κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Ο Dees (1998) προτείνει έναν ορισμό ο οποίος περιγράφει το “τι κάνουν” οι κοινωνικοί επιχειρηματίες.

Πιο συγκεκριμένα: “οι κοινωνικοί επιχειρηματίες παίζουν το ρόλο του παράγοντα αλλαγής στον κοινωνικό τομέα:

- αναλαμβάνοντας αποστολή να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν κοινωνική (και όχι μόνο ατομική) αξία,
- αναγνωρίζοντας και ακολουθώντας ακούραστα νέες ευκαιρίες για να εξυπηρετήσουν την αποστολή τους,
- εμπλεκόμενοι σε συνεχή διαδικασία καινοτομίας, προσαρμογής και μάθησης,
- λειτουργώντας θαρραλέα χωρίς να περιορίζονται από τους πόρους τους οποίους ελέγχουν, και
- δείχνοντας υψηλή αίσθηση απολογισμού για τα αποτελέσματα που παρήχθησαν και για τις κοινωνικές ομάδες που υποστηρίχθηκαν”.

Ο συγγραφέας παρατηρεί επίσης ότι το μεγαλύτερο «πρόβλημα» για την κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι η αποτίμηση της κοινωνικής αξίας. Ενώ δηλαδή η αγορά των προϊόντων θεωρείται αρκετά ώριμη στο να αποτιμήσει την αξία μιας επιχείρησης, έτσι ώστε αυτή να αυξήσει ή να μειώσει το μερίδιό της με το χρόνο, για τις κοινωνικές επιχειρήσεις αυτό είναι δυσκολότερο. Ο κοινωνικός επιχειρηματίας οφείλει να λογοδοτεί έναντι των χρηματοδοτήσεων που λαμβάνει και η μόνη παράμετρος που μπορεί να θεωρηθεί ενδεικτική για την πορεία της επιχείρησης είναι ο αριθμός και το ύψος των χορηγιών που λαμβάνει με το χρόνο. Παρατηρούμε τέλος ότι, συχνά, η κοινωνική επιχείρηση νοείται ως «πράσινη» επιχείρηση. Φυσικά, η επιχειρηματικότητα που στοχεύει στην προστασία του περιβάλλοντος είναι κοινωνική, όμως, η δραστηριότητα των κοινωνικών επιχειρήσεων δεν εξαντλείται σε αυτό. Κάθε μορφής κοινωνικό πρόβλημα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί από επιχειρήσεις εμπίπτει στο αντικείμενο των κοινωνικών επιχειρήσεων καθώς η αντιμετώπιση αυτή παράγει κοινωνική αξία. Περισσότερα στοιχεία για τις κοινωνικές και τις πράσινες επιχειρήσεις, όπως επίσης και για την αειφόρο ανάπτυξη η οποία είναι έννοια που συνδέεται με αυτές, θα βρουν όσοι επιλέξουν τις ανάλογες θεματικές ενότητες των προγραμμάτων δια βίου μάθησης. Επίσης, η κοινωνική επιχειρηματικότητα δεν θα πρέπει να συγχέεται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη η οποία είναι διαφορετική έννοια και αφορά στις μεγάλες εταιρείες.

γ) Δημόσια επιχειρηματικότητα

Η έννοια της δημόσιας επιχειρηματικότητας αφορά σε δημόσιους οργανισμούς και εισήχθη από τον Drucker (1985). Σύμφωνα με τον Drucker, “οι δημόσιοι φορείς πρέπει να λειτουργούν επιχειρηματικά όπως οι εταιρείες, ίσως και περισσότερο”. Ο συγγραφέας παρατηρεί ότι οι δημόσιοι φορείς επωμίζονται σκοπούς ηθικής φύσεως τους οποίους δύσκολα ικανοποιούν, συν τω χρόνω, λόγω των εξελίξεων. Μόνο οι οργανισμοί που είναι σε θέση να καινοτομήσουν θα μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα την αποστολή τους. Η διαδικασία αυτή είναι ανάλογη με αυτή των επιχειρήσεων και συχνά αναφέρεται ο όρος «ψευδο-αγορά» για τις ανάγκες τις οποίες καλύπτουν οι δημόσιοι οργανισμοί. Ωστόσο, η δημόσια επιχειρηματικότητα παραμένει στα σπάργανα καθώς δεν είναι ακόμα πέρα για πέρα σαφές το περιεχόμενό της. Ως γνήσιος υποστηρικτής της Σουμπετεριανής

καινοτομίας, ο Drucker προτείνει την καινοτομία ως μόνη λύση ακόμα και για τους παραδοσιακούς οργανισμούς παρά το όποιο ρίσκο συνεπάγεται η υιοθέτησή της.

δ) Ενδοεπιχειρηματικότητα

Η ενδοεπιχειρηματικότητα (ή επιχειρηματικό μάνατζμεντ) αφορά σε μεγάλες εταιρείες και οργανισμούς οι οποίοι ακολουθούν επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι Stevenson και Jarillo (1990) επισημαίνουν ότι η ενδοεπιχειρηματικότητα επεκτείνει το επιχειρείν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στις μεγάλες, καλύπτοντας όλο το φάσμα των εταιρειών. Ως μορφή οργάνωσης 18 και διοίκησης επιχειρήσεων είναι πολύ νέα και απαντάται μόνο σε μερικές, συνήθως καινοτόμες, εταιρείες (π.χ. 3M, Apple, Intel κ.ά.).

Οι Stevenson και Jarillo (1990) επισημαίνουν ότι η επιχειρηματική ευκαιρία ενοποιεί την επιχειρηματικότητα των μεμονωμένων ατόμων και των επιχειρήσεων, θεωρώντας τις τελευταίες ως οντότητες (οργανισμούς) που μπορούν να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν όμοια με τους συνήθεις επιχειρηματίες (αναφέρεται ο όρος «επιχειρηματική εταιρεία»). Η ανάπτυξη εταιρικών συνεργατικών δικτύων καινοτομίας, ανοιχτών καινοτομιών ή άλλων κοινών προσπαθειών είναι σύγχρονα φαινόμενα που θα καταδείξουν τις δυνατότητες της νέας αυτής οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Μια πιο εμπεριστατωμένη περιγραφή της ενδοεπιχειρηματικότητας ως διαδικασίας που δεν αφορά στον πυρήνα μιας μεγάλης εταιρείας, δίνουν οι Antončič και Hisrich (2003). Ως ενδοεπιχειρηματικότητα, οι συγγραφείς περιλαμβάνουν τουλάχιστον οκτώ διαδικασίες στο εσωτερικό μεγάλων εταιρειών:

- τη δημιουργία νέων αυτόνομων ενδοεταιρικών μονάδων,
- τη δημιουργία νέων προϊόντων,
- την καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες,
- την καινοτομία σε διαδικασίες παραγωγής,
- την ανανέωση της εταιρείας,
- την ανάληψη ρίσκου από τους εργαζόμενους,
- την πρόνοια και την προεργασία για πρωτοβουλίες της εταιρείας και
- το επιχειρηματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Συνεπώς, η επιχειρηματική οργάνωση και διοίκηση μιας εταιρείας στοχεύει στην επιχειρηματική δραστηριοποίηση των εργαζομένων της. Σε μια δηλαδή εκ της βάσης (bottom-up) διαδικασία ανακάλυψης και αξιοποίησης επιχειρηματικών ευκαιριών. Η διοίκηση της επιχείρησης (top-management) παραλαμβάνει, αξιολογεί και αποφασίζει ποιες από τις επιχειρηματικές προτάσεις των εργαζομένων θα γίνουν δεκτές προστατεύοντας παράλληλα τις επενδύσεις των μετόχων της εταιρείας.

1.6.1. Επιχειρηματίας, γεννιέται ή γίνεται;

Αρκετοί επιστήμονες όπως οι Faris (1999), Cohen (1980) και Jacobwitz ισχυρίζονται ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας από κάποιο άτομο οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες,

αναγνωρίζοντας ότι η επιχειρηματική συμπεριφορά είναι στατική, δηλαδή δεν μεταβάλλεται ούτε στον χρόνο ούτε από τις εμπειρίες.

Σύμφωνα με τους Sarhego και Ajzen το επιχειρηματικό πνεύμα στηρίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικών χαρακτηριστικών, προσδοκιών, αξιών, πιστεύω, υπόβαθρου και περιβάλλοντος.

Όμως, οι περισσότεροι επιστήμονες ισχυρίζονται πως οι επιχειρηματίες δεν γεννήθηκαν τέτοιοι, αλλά «έμαθαν για να γίνουν». Σύγχρονα προγράμματα σπουδών κολεγίων και πανεπιστημίων παρέχουν αυτή τη δυνατότητα, δηλ. η επιχειρηματικότητα σήμερα διδάσκεται επιτυχώς. Αρκετές έρευνες δείχνουν ότι ορισμένοι νέοι οδηγούνται στην αυτοαπασχόληση, για να είναι ανεξάρτητοι και ευέλικτοι ενώ άλλοι λόγω έλλειψης ευκαιριών για εύρεση εργασίας ή λόγω εμποδίων στην αγορά εργασίας και άλλοι για λόγους οικογενειακούς.

Ο Sunter (1999:60) υποστηρίζει πως «ένας επιχειρηματίας γίνεται» λέγοντας μεταξύ άλλων πως οποιοσδήποτε μπορεί να ανοίξει μια μικρή επιχείρηση βάζοντας το μυαλό του σε αυτή. Το τελευταίο μέρος της πρότασης αποτελεί το σημαντικότερο προσόν.

Ο προσανατολισμός του σχολείου δεν βοηθάει καθόλου την κατάσταση. Είναι ακόμη τέτοιος σαν να είναι τα πάντα στατικά – σίγουρα στην κοινωνία. Το κλασικό εκπαιδευτικό παράδειγμα –πρότυπο είναι: σκληρή δουλειά και υψηλοί βαθμοί που επιβραβεύονται από μια όμορφη 9.00' με 17.00' καριέρα, πέντε ημέρες την εβδομάδα για σαράντα χρόνια.

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχει ιδεώδες προφίλ για τον επιτυχημένο επαγγελματία.

Η ολική αφοσίωση του επιχειρηματία σε αυτό που κάνει, το διαρκές πάθος για τη δουλειά του, η εργατικότητα, η τάξη και το νοικοκυριό φαίνεται να είναι τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν επιτυχημένο επιχειρηματία με συνοδοιπόρο τις ιδέες και την τύχη και μετά όλα τα άλλα.

1.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.7.1 Η έννοια της καινοτομίας.

Ο όρος «καινοτομία» σημαίνει «να δημιουργείς κάτι νέο». Ο όρος αυτός είναι στενά συνδεδεμένος με τα τμήματα της έρευνας & ανάπτυξης καθώς και με την επιχειρηματικότητα αφού οι πετυχημένοι επιχειρηματίες διακρίνονται για τις καινοτόμες ιδέες που εφάρμοσαν και για την αξιοποίηση των γνώσεών τους με σκοπό την κάλυψη των αναγκών της αγοράς. Ως καινοτομία μπορεί να χαρακτηριστεί οτιδήποτε καινούριο και διαφορετικό εφαρμόζεται ώστε να καλύψει κάποια ανάγκη είτε εντός των λειτουργιών της επιχείρησης είτε εντός των πλαισίων της αγοράς που δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα καινοτομία εμφανίζεται κατά την ένταξη ενός νέου προϊόντος στην αγορά, όπως επίσης και στην διαφοροποίηση μιας διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Όσον αφορά τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την κατανόηση της καινοτομίας υπάρχει μεγάλο πλήθος ορισμών οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους, όμως ο πληρέστερος που δίνεται είναι ο εξής:

«Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την πρώτη εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού.» (Freeman, C. 1982)

Άλλοι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί για την καινοτομία παρουσιάζονται παρακάτω:

Είναι το εργαλείο που έχουν στην διάθεσή τους οι επιχειρηματίες για την εκμετάλλευση της αλλαγής, η οποία αποτελεί την ευκαιρία ,μια διαφορετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. (Drucker, 1985)

Η Καινοτομία ορίζεται ως «η χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή και παροχή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές επιθυμούν». Η Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού. (Tomala, & Seneccal, 2004). Οι λόγοι συνεισφοράς της Καινοτομίας στην ανάπτυξη είναι υψίστης σημασίας, μιας και προσπαθεί να απαντήσει σε δυο καίρια ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους οι οικονομίες που αναπτύσσονται σε καινοτόμες περιοχές απολαμβάνουν καλύτερες αποδόσεις σε σχέση με άλλες
2. Ποια είναι η αιτία συγκέντρωσης της καινοτόμης παραγωγής σε ελάχιστες περιοχές μιας χώρας, ενώ η επιστημονική και τεχνολογική γνώση είναι διεσπαρμένες.

Από την μελέτη των ορισμών αντιλαμβανόμαστε πως η καινοτομία παρέχει στην επιχείρηση μεγάλο αριθμό πλεονεκτημάτων και ανάπτυξη του μεγέθους της επιχείρησης. Σαφώς ο βασικός στόχος του επιχειρηματία μέσω της καινοτομίας είναι η αύξηση των κερδών και απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά ώστε να εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οφέλη

Οι καινοτομίες προσφέρουν σημαντικά οφέλη στις εταιρείες, αλλά επίσης παρουσιάζουν πραγματικό κόστος όσον αφορά τα χρήματα και το χρόνο. Οι ηγέτες μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, αναγνωρίζοντας τις περιοχές στις οποίες προτίθενται να επιδιώξουν την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, αναπτύσσεται ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία εταιρεία μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα- υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η εταιρεία αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μια εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της. Συγκεκριμένα κατά τον Porter (2001):

- **Οι νέες τεχνολογίες.** Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες

για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών.

- **Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών.** Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, κατά την πάροδο του χρόνου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών.
- **Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας.** Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.
- **Η μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας.** Οι προστιθέμενες δαπάνες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μηχανήματα).
- **Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς.** Οι επιχειρήσεις, οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές (όπως, πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, περιορισμούς εμπορίου), είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστάτα κυβερνητικών κανονισμών.

Η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά από όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. (Porter, Stern, 2001).

Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

- Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης.
- Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων. (Porter, Stern, 2001).

Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας

Στη επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω παράγοντες:

- Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει.
- Η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες του καταναλωτικού κοινού.
- Η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και διαπίστωση σε σχετικά εύλογο χρονικό διάστημα κατά πόσο το νέο προϊόν αποδίδει ό,τι υπόσχεται.
- Η ευκολία χρήσης που σημαίνει ότι η δυνατότητα χρήσης του συμβιβάζεται με τις γνώσεις και τις δυνατότητες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται. (Καρβούνης, 1995).

1.7.2 Είδη Καινοτομίας

Προκειμένου η καινοτομία να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε τοπική οικονομία, ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) έχει ορίσει τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας (OECD 2005):

- **Καινοτομία προϊόντος:** όπου ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπάρχοντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες) καινοτομία διαδικασίας: όπου μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα προϊόντα αυτά είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά).
- **Εμπορική καινοτομία (marketing innovation):** όπου εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του.
- **Οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation):** όπου μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας μπορεί να γίνει ανάλογα με τη ριζοσπαστικότητα της. Έτσι, οι καινοτομίες χωρίζονται σε ριζοσπαστικές, ημι-ριζοσπαστικές και σε βελτιωτικές. Η ριζοσπαστική καινοτομία (radical innovation) είναι αυτή που δεν προκύπτει ως φυσική εξέλιξη της υπάρχουσας τεχνολογίας. Η ριζοσπαστική καινοτομία αλλάζει εντελώς (καταργεί) την υπάρχουσα τεχνολογία και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, δηλαδή τον τρέχοντα τρόπο που αντλείται αξία από την αγορά. Οι Leiferetal. (2000) ορίζουν την ριζοσπαστική καινοτομία ως αυτή που έχει τη δυναμική να παράγει ένα ή περισσότερα από τα επόμενα:

- ένα εντελώς νέο σύνολο χαρακτηριστικών επίδοσης,
- βελτιώσεις κατά τουλάχιστον πέντε φορές πάνω υπαρχόντων χαρακτηριστικών επίδοσης,
- σημαντική (30% και πάνω) μείωση του κόστους.

Προφανώς, η ριζοσπαστική καινοτομία είναι αυτή στην οποία αναφέρθηκε ο Schumpeter και συνοδεύει τις μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις (π.χ. ηλεκτρικός λαμπτήρας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές). Αντίθετα, οι βελτιωτικές καινοτομίες (ή οριακές, ή σταδιακές)

είναι νέοι συνδυασμοί οι οποίοι δεν αλλάζουν την υπάρχουσα τεχνολογία και το μοντέλο με το οποίο αντλείται αξία από την αγορά. Κλασικό παράδειγμα βελτιωτικής καινοτομίας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία η οποία παρουσιάζει συνεχείς εξελίξεις των μοντέλων των αυτοκινήτων σε ετήσια σχεδόν βάση. Ανάμεσα στις δύο προηγούμενες μορφές καινοτομίας υπάρχουν οι ημι-ριζοσπαστικές καινοτομίες οι οποίες είναι νέοι συνδυασμοί που επιφέρουν αλλαγή είτε στην υπάρχουσα τεχνολογία είτε στο επιχειρηματικό μοντέλο (όχι όμως και στα δύο ταυτοχρόνως). Ένα παράδειγμα ημι-ριζοσπαστικών καινοτομιών είναι τα προϊόντα της εταιρείας Apple (i-products). (Κακούρης, Α.)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως οποιαδήποτε καινοτομία είναι συνδεδεμένη με την αβεβαιότητα και το ρίσκο ενός νέου προϊόντος. Ο βασικός λόγος υιοθέτησης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμα μεγαλύτερη για τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν και να αποκτήσουν μερίδιο σε μια νέα αγορά. Συμπερασματικά η υιοθέτηση της καινοτομίας συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου η οποία βαραίνει τον κάθε επιχειρηματία.

1.8 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ»

1.8.1 Η κρίση στην Ελλάδα

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας. Όταν λέμε οικονομική δραστηριότητα αναφερόμαστε σε όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας, όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές και οι επενδύσεις. Ο βασικότερος δείκτης της οικονομικής δραστηριότητας είναι οι επενδύσεις οι οποίες καθώς αυτές αυξομειώνονται, συμπαρασύρουν και όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη. (Κουφάρης, 2010)

Η οικονομική κρίση αποτελεί τη μια από τις δύο φάσεις των οικονομικών διακυμάνσεων και συγκεκριμένα τη φάση της καθόδου, όταν δηλαδή η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια συνεχή συρρίκνωση. (European Commission, 2009)

Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι διαδοχικές αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία. Λέγονται αλλιώς και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι. Οι Άγγλοι αποδίδουν το φαινόμενο με τον όρο «business cycles», ακριβώς για να τονίσουν την ιδιαίτερη βαρύτητα των επενδύσεων στην εξέλιξη του οικονομικού κύκλου. Από πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι οικονομικοί κύκλοι διαρκούν περίπου από 7 έως 11 χρόνια. (European Commission, 2009).

1.8.2 Η επιχειρηματικότητα σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Η οικονομική κρίση όπως συνηθίζεται να αποκαλείται έχει δημιουργήσει πολλά προβλήματα στις αγορές. Γενικά η επιχειρηματικότητα σαν έννοια περικλείει μέσα της πολλά εμπόδια τα οποία ο επιχειρηματίας καλείται να ξεπεράσει και πολλές φορές

καταλήγει να βρίσκεται εγκλωβισμένος μέσα στην ίδια του την επιχείρησα και τελικά να οδηγείται σε πτώχευση.

Τα τελευταία χρόνια κατά τη διάρκεια της περιόδου της οικονομικής κρίσης τα εμπόδια αυτά συγκεντρώνονται περισσότερο στο κεφάλαιο, στα χρηματικά διαθέσιμα και στον τομέα των πωλήσεων, αφού το αγοραστικό κοινό αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα και μειώνει τα ποσοστά κατανάλωσης στην αγορά περιορίζοντας τις συνολικές αγορές του για την κάλυψη των βασικών αναγκών.

Κατά τον Μανέττα (2015) οι τρεις μεγαλύτεροι φόβοι που καλείται να αντιμετωπίσει ο επιχειρηματικός κόσμος κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης είναι:

- Το «πάγωμα» των επενδύσεων καθώς η αγορά χαρακτηρίζεται από στασιμότητα στο μεγαλύτερο μέρος της
- Τις περισσότερες δυσκολίες στις συναλλαγές με τους ξένους, αποτέλεσμα της κακής οικονομικής κατάστασης και του ασταθούς τραπεζικού-οικονομικού-πολιτικού περιβάλλοντος καθώς οι ξένοι προμηθευτές ασκούν πίεση στην ελληνική αγορά απαιτώντας την καταβολή μεγαλύτερου μέρους προκαταβολής ή πληρωμή με μετρητά καθώς δεν δέχονται πλέον επιταγές
- Την παράλυση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα ο οποίος ανέκαθεν αποτελούσε πρόβλημα όμως σε καιρό κρίσης έχει μεγεθυνθεί δημιουργώντας μεγαλύτερα προβλήματα γραφειοκρατίας και πληρωμής από το δημόσιο

Τα στελέχη και οι νόμιμοι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων παρουσιάζονται απογοητευμένοι από την αδυναμία του ελληνικού κοινοβουλίου να αντιμετωπίσει την κατάσταση με αποτέλεσμα να μεγεθύνονται τα προβλήματα της κατανάλωσης, των εξαγωγών και της προμήθειας πρώτων υλών.

Αυτά είναι γνωστά σε κάθε ενδιαφερόμενο άνθρωπο δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερους φόβους και ανασφάλειες στους μελλοντικούς επιχειρηματίες. Ο φόβος του ανθρώπου, η μεγάλη ευθύνη, η ανάληψη ρίσκων, η ανάγκη κεφαλαίων, το αβέβαιο μέλλον και ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους και οδηγούνται σε πτώχευση είναι μερικές σκέψεις που οδηγούν τον «ενδιαφερόμενο» επιχειρηματία σε παύση των επιχειρηματικών κινήσεων και επαναπρογραμματισμό των σχεδίων του.

Περισσότεροι από το 67% των Ελλήνων θέλουν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο των επιχειρήσεων όμως τους φοβίζει η οικονομική-πολιτική αστάθεια. Ο μεγαλύτερος φόβος εκείνων που θέλουν να απασχοληθούν με τις επιχειρήσεις είναι η απουσία χρηματοδότησης. (Μανέττας, 2015)

Παρόλα αυτά τα εμπόδια οι Έλληνες, διατηρούν θετική στάση ως προς την επιχειρηματικότητα παντός είδους, ακόμα και σε περίοδο οικονομικής κρίσης, για πολλά κίνητρα, από τα οποία τα βασικότερα είναι:

- **Ανεξαρτησία από τους εργοδότες**
- **Αυτοεκπλήρωση**

- **Επιχειρηματικότητα ανάγκης (εναλλακτική λύση από την ανεργία.)**

Η περίοδος της οικονομικής κρίσης που περνάμε είναι κατάλληλη να επενδύει κανείς σε καινοτομίες που ενδεχομένως να απορροφήσουν κρίσιμους πόρους και, κυρίως, μπορεί να αυξήσουν την αβεβαιότητα για την πορεία μιας επιχείρησης. Για τις επιχειρήσεις είναι σχεδόν γενική η πεποίθηση ότι δεν υπάρχει καμία δικαιολογία να αναστείλουν τις επενδύσεις σε «δημιουργική ενέργεια» την περίοδο αυτή. Είναι η κλασική περίπτωση που η αβεβαιότητα και η «απειλή» μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο χώρο ανταγωνισμού της. Η καινοτομία συμβάλλει στο να αποφεύγονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας

Οι εταιρίες που καινοτομούν στη διάρκεια της κρίσης επηρεάζουν και καθορίζουν το νέο υπόδειγμα στον κλάδο τους. Η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών από μία επιχείρηση στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην πελατεία, επειδή δημιουργεί τις αναγκαίες «στιγμές αλήθειας», τις αφορμές δηλαδή δοκιμασίας και αξιολόγησης, που αναδεικνύουν τα θετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει. (Clayton&Raynor, 2003)

1.8.3 Ελληνικές επιχειρήσεις και κρίση

Η ελληνική οικονομία διέρχεται μια παρατεταμένη περίοδο βαθιάς κρίσης με κύρια χαρακτηριστικά τη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας και την ύφεση που παραμένει, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργία και στις επιδόσεις όλων των επιχειρήσεων της χώρας. Η επιδείνωση είναι πλέον διάχυτη και σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων, με κύρια χαρακτηριστικά την πτώση στον κύκλο εργασιών, την ανατροπή στην κερδοφορία και την συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του εμπορίου (Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2011, Ναυτεμπορική).

Η κρίση σαφώς και επηρέασε τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας αρκετά προβλήματα. Συγκεκριμένα, η κρίση είχε άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Πως όμως αντιδρούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην σημερινή οικονομική κατάσταση; Σε αυτή την δύσκολη οικονομικά περίοδο που διανύουν οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητη μια σωστή χάραξη στρατηγικής. Δυστυχώς όμως δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο, κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ή τακτική που να μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να βγουν χωρίς απώλειες και δυνατές από την κρίση. Το περιβάλλον που διαμορφώνεται είναι ιδιαίτερα δύσκολο και απαιτεί άμεσες και αποφασιστικές δράσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν την μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγουν τις απειλές και εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να συνεχίσουν την λειτουργία τους θα πρέπει να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα, να μειώσουν περιττές δαπάνες, να κάνουν μια πιο σωστή τιμολόγηση, να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αλλά και να υιοθετήσουν καινοτόμες ιδέες.

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με προβλήματα με τους προμηθευτές, με την απώλεια σταθερών πελατών, με τη μη αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού τους καθώς και με την μη έγκαιρη πληρωμή των τιμολογίων.

Τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης περιλαμβάνουν την μείωση των τιμών, τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας η και της περιόδου λειτουργίας, την αλλαγή προμηθευτών, τη μείωση του προσωπικού, την επέκταση πωλήσεων στο εξωτερικό, την επέκταση σε άλλες δραστηριότητες και τον περιορισμό της παραγωγικής δραστηριότητας.

Συχνά γίνονται έρευνες για να βρουν τους πιθανούς τρόπους αντίδρασης των επιχειρήσεων στην κρίση ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων εφαρμόζει την περικοπή στο κόστος λειτουργίας, ενώ ακολουθεί ο περιορισμός των περιθωρίων κέρδους. Το κόστος λειτουργίας περιορίζεται με την περικοπή του εργατικού κόστους (πριμ, επιδόματα παραγωγικότητας στους εργαζομένους), με την προσαρμογή του χρόνου εργασίας (περιορισμός των υπερωριών) με τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων (συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου), αλλά και μέσω της στασιμότητας (περιορισμός των αυξήσεων στις τακτικές αποδοχές). Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις επιλέγουν έναν συνδυασμό των παραπάνω δράσεων που ακόμα περιλαμβάνει την μείωση των τιμών και την μείωση της παραγωγικής δραστηριότητας.

Το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων κρίνεται αβέβαιο μετά την κρίση. Η κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις τους και να ανακαλύψουν τα όρια τους. Οι χρόνιες αδυναμίες και τα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια και απαιτείται μεγάλη προσοχή. Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να πανικοβάλλονται αλλά να χειρίζονται αυτήν την κατάσταση με ψυχραιμία. Οι επιχειρήσεις που είναι διορατικές και καλά προετοιμασμένες μπορεί να διακρίνουν σημαντικές ευκαιρίες μέσα στην κρίση καθώς όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, έτσι και η κρίση μπορεί από την μία να είναι μια περίοδος δοκιμασίας αλλά και από την άλλη είναι μια μοναδική ευκαιρία ώστε να γίνουμε καλύτεροι και δυνατότεροι. Πλέον τα καταναλωτικά πρότυπα έχουν αλλάξει, ο καταναλωτής πια είναι περισσότερο ευαίσθητος στο θέμα της τιμής χωρίς όμως να χάσει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων. Μετρά τα χρήματά του και κάνει έρευνα αγοράς πριν πραγματοποιήσει κάποια αγορά αναζητώντας έξυπνες λύσεις, και έτσι λοιπόν στρέφεται σε προϊόντα και υπηρεσίες με προσιτές τιμές και όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έχουν γνωρίσει άνοδο ενώ τα προϊόντα των μεγάλων εταιρειών χρόνο με τον χρόνο χάνουν έδαφος την ελληνική αγορά. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να προσφέρουν προσιτές και συμφέρουσες λύσεις στους καταναλωτές προσέχοντας ταυτόχρονα και την ποιότητα των προϊόντων.

Προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις στην κρίση πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να είναι καινοτόμες και να αξιοποιούν στο έπακρο τα τεχνολογικά μέσα που έχουν στην διάθεσή τους.

1.9 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

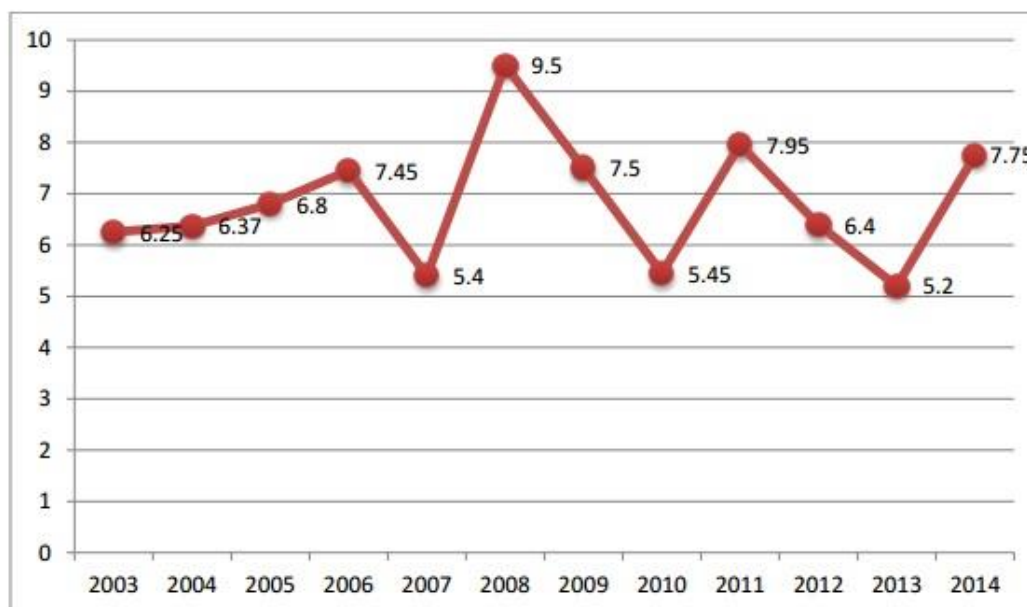
1.9.1 Επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων

Ο πρώτος βασικός δείκτης επιχειρηματικότητας που αναλύεται αφορά την «επιχειρηματικότητα αρχικών-σταδίων» (total early-stage entrepreneurial activity: TEA) που προκύπτει σε εθνικό επίπεδο από το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 18- 64 ετών, το οποίο βρισκόταν στο στάδιο εκκίνησης ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Από το Διάγραμμα 1.1 βλέπουμε πως από τα πρώτα χρόνια συμμετοχής της Ελλάδας στο ερευνητικό πρόγραμμα ο συγκεκριμένος δείκτης είχε μια σταθερή ανοδική πορεία μέχρι και το 2006. Αυτή η συνεχής αύξηση του δείκτη μας επιβεβαιώνει το γεγονός ότι η ελληνική οικονομία βασίζεται στην ίδρυση και την βιωσιμότητα των μικρών επιχειρήσεων.

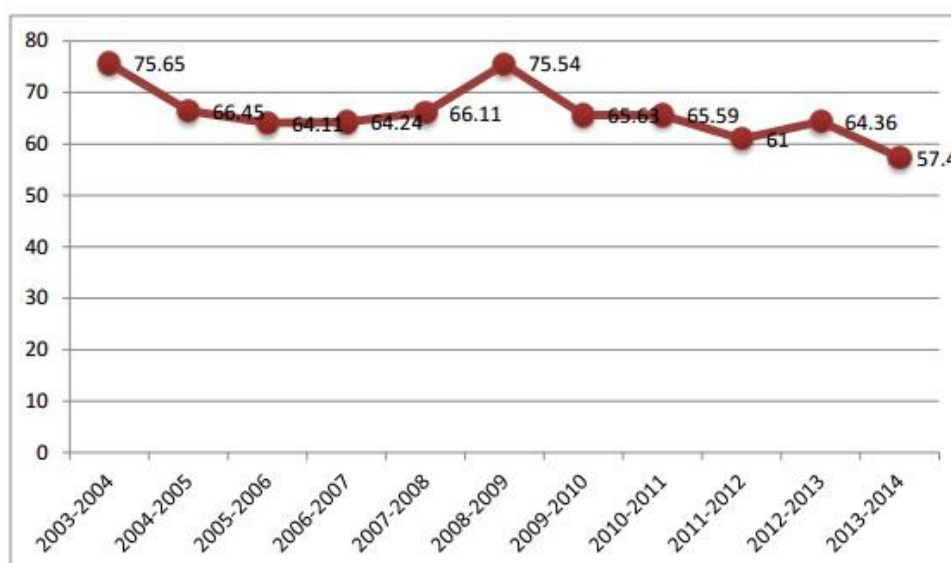
Στο Διάγραμμα 1.2 παρατηρούμε πως η ίδρυση μιας επιχείρησης για τους Έλληνες αποτελεί μια από τις πρώτες επιλογές σταδιοδρομίας όλα αυτά τα χρόνια. Παρόλα αυτά τα σημάδια για ενδεχόμενη ύφεση έχουν αρχίσει να φαίνονται έτσι ένα χρόνο μετά το 2007 το ποσοστό του δείκτη μειώνεται σημαντικά. Οι άνθρωποι διστάζουν στην ιδέα έναρξης μιας επιχείρησης επειδή φοβούνται την εξέλιξη των οικονομικών γεγονότων του επόμενου έτους. Το 2008, έτος έναρξης της οικονομικής κρίσης, ο δείκτης φτάνει σε ποσοστό 9,5%, το υψηλότερο που έχει καταγραφεί για την Ελλάδα στα χρόνια συμμετοχής της στον GEM. Μια τέτοια άνοδο του δείκτη ήταν αναμενόμενη, γιατί όπως αναφέραμε και παραπάνω σε μια χώρα που βασίζεται στην επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων η πρώτη επιλογή στην ανάγκη του πληθυσμού για την επιβίωση ήταν η στροφή προς την επιχειρηματικότητα. Τα επόμενα δύο χρόνια τα πράγματα χειροτερεύουν καθώς πολλές από τις επιχειρήσεις βάζουν λουκέτο στην αδυναμία τους να επιβιώσουν. Το 2009 ο δείκτης πέφτει στο 7,5% και το 2010 φτάνει το 5,45%. Οι δυσμενείς οικονομικές συνθήκες η αβεβαιότητα για το μέλλον αλλά και ο φόβος των Ελλήνων τους αποτρέπει για δυο συνεχόμενες χρονιές από την ίδρυση μιας επιχείρησης. Μετά από δύο χρόνια σχετικής αδράνειας του πληθυσμού στον τομέα της επιχειρηματικότητας το 2011 βλέπουμε μια γενική εικόνα αντίδρασης του ενάντια στην οικονομική κρίση, έτσι ο δείκτης αυξάνεται απότομα σε ποσοστό 7,95% και οι Έλληνες ελπίζουν σε μια θετική εξέλιξη της οικονομίας αλλά και του επιπέδου διαβίωσης. Τα επόμενα δύο χρόνια η κρίση συρρικνώνει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που θεωρούνται βιώσιμες και το ποσοστό του δείκτη μειώνεται, το 2012 σε ποσοστό 6,4% και το 2013 σε ποσοστό 5,2%. Τέλος οι προβλέψεις για το επόμενο έτος είναι ενθαρρυντικές καθώς ο δείκτης τείνει να δείχνει αυξητική τάση με προβλεπόμενο ποσοστό 7,75%.

Διάγραμμα 1.1 Εξέλιξη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ως ποσοστό πληθυσμού



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM (2015)

Διάγραμμα 1.2 Επιχειρηματικότητα: καλή επιλογή σταδιοδρομίας (% πληθυσμού)



Πηγή: IOBE, επεξεργασία στοιχείων GEM (2015)

Συνολικά μπορεί να διαπιστώσει κανείς πως η εξέλιξη του δείκτη τα τελευταία χρόνια φαίνεται να εμφανίζει πολύ πιο απότομες διακυμάνσεις την περίοδο μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης σε σύγκριση με την περίοδο πριν τη κρίση. Όπως έχει παρατηρηθεί επανειλημμένα στις πρόσφατες εκθέσεις του IOBE, φαίνεται ότι οι Έλληνες αντέδρασαν στη κρίση κάνοντας αυτό που ξέρουν να κάνουν καλύτερα: ιδρύοντας μικρές επιχειρήσεις.

Ωστόσο, στη φάση της κρίσης μεγάλο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων αποδεικνύονται θνησιγενείς, κάτι που ίσως εξηγεί τη μεγάλη διακύμανση του σχετικού ποσοστού. Επίσης, η συνεκτίμηση δύο ισχυρών αντικρουόμενων δυνάμεων που αναδύονται στην ελληνική επιχειρηματικότητα την περίοδο της κρίσης, του υψηλού φόβου επιχειρηματικής αποτυχίας και του εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών, πιθανότατα να εξηγούν τις έντονες διακυμάνσεις που παρουσιάζει ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών-σταδίων.

1.9.2 Επιχειρηματικότητα ανάγκης και επιχειρηματικότητα ευκαιρίας

Σημαντικό ενδιαφέρον προκαλεί η εξέλιξη των δεικτών που αφορούν την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και την επιχειρηματικότητα ανάγκης και την επιχειρηματικότητα ανάγκης αρχικών σταδίων. Με μια γρήγορη ματιά στο Διάγραμμα 5.3 είναι εμφανές πως η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας υπερτερεί της επιχειρηματικότητας ανάγκης στην Ελλάδα στα χρόνια συμμετοχής της χώρας στο ερευνητικό πρόγραμμα του GEM. Αυτό δείχνει πως οι Έλληνες παρόλο τις δύσκολες συνθήκες που προκαλεί η οικονομική κρίση στην χώρα αλλά και πολύ καιρό πριν αυτής, μπορούν να διακρίνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες στην αγορά. Σημαντική παρατήρηση αποτελεί το έτος 2007 (ένα χρόνο πριν την οικονομική κρίση), όπου όπως είδαμε παραπάνω ο δείκτης επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων ήταν αρκετά χαμηλός (5,4%), παραπάνω από το 80% των επιχειρηματιών δήλωναν πως ξεκίνησαν την επιχείρησή τους λόγω αντίληψης μιας ευκαιρίας ενώ αυτοί που δήλωναν λόγο ανάγκης ίσα ίσα ξεπερνούν το 10%. Αυτό δείχνει πως σε ένα έτος όπου η ψυχολογία των Ελλήνων ήταν πολύ μπερδεμένη και χαρακτηρίζονταν από απαισιοδοξία, δεν τους εμπόδισε να ανακαλύψουν την δική τους ιδέα. Αναλυτικότερα, αυτή είναι και η γενικότερη εικόνα που λαμβάνουμε για τους Έλληνες μέσα από αυτό το διάγραμμα, ένας λαός που χαρακτηρίζεται από εξυπνάδα και ευστροφία όσον αφορά την αντίληψη μιας επιχειρηματικής ιδέας ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες, στοιχείο αρκετά θετικό για την εξέλιξη της οικονομίας της χώρας στα έτη που ακολουθούν

1.10 ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η χρηματοδότηση από μόνη της δεν αρκεί για να επιταχύνει την ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών, μπορεί όμως να την ενισχύσει ή να την διευκολύνει, ενώ συχνά η έλλειψη χρηματικών πόρων φράζει το δρόμο προς την καινοτομία. Πράγματι η εύρεση πηγών χρηματοδότησης αποτελεί πρωταρχική αιτία δυσαρέσκειας των επιχειρήσεων, όπως επίσης και ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης καινοτομιών σε φορείς καινοτομίας εκτός της επιχείρησης.

Το απαιτούμενο κεφάλαιο για την ανάπτυξη μιας ιδέας προέρχεται είτε από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης ή από δημόσιους πόρους, όπως από τράπεζες και κεφάλαια υψηλού κινδύνου, οπότε μιλάμε για εξωτερική χρηματοδότηση.

Πιο συγκεκριμένα οι πιο διαδεδομένες πηγές χρηματοδότησης είναι:

- **Αρχική χρηματοδότηση**

Η αρχική χρηματοδότηση των οικογενειακών επιχειρήσεων πολύ συχνά διαμορφώνεται μετά το τυπικό προσωπικό οικονομικό πρόγραμμα. Ένας μελλοντικός επιχειρηματίας θα χρησιμοποιήσει πρώτα τους προσωπικούς του λογαριασμούς και μετά θα επιχειρήσει να αποκτήσει πρόσβαση στις αποταμιεύσεις της οικογένειας και των φίλων του. Μόνο αν αυτές οι πηγές δεν επαρκούν, θα στραφεί σε πιο επίσημες πηγές χρηματοδότησης, όπως οι τράπεζες και οι εξωτερικοί επενδυτές. Οι σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης ιδίου κεφαλαίου είναι οι προσωπικές αποταμιεύσεις, οι φίλοι και συγγενείς και η πώληση μετοχών στο χρηματιστήριο. Οι σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης χρέους είναι οι προμηθευτές επιχειρήσεων, οι εμπορικές τράπεζες και τα κρατικά και κοινοτικά προγράμματα επιδότησης. (Longencker et al., 2005)

- **Προσωπικές αποταμιεύσεις**

Είναι σημαντικό να έχει ο επιχειρηματίας μερικά προσωπικά περιουσιακά στοιχεία στην επιχείρηση και αυτά τυπικά προέρχονται από προσωπικές αποταμιεύσεις. Πράγματι, οι προσωπικές αποταμιεύσεις είναι η πηγή χρηματοδότησης ιδίου κεφαλαίου που χρησιμοποιείται πιο συχνά κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης. Με ελάχιστες εξαιρέσεις, ο επιχειρηματίας πρέπει να παρέχει μια βάση ιδίου κεφαλαίου. Μια νέα επιχείρηση χρειάζεται ίδιο κεφάλαιο για να επιτρέψει ένα περιθώριο λάθους. Κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της, μια επιχείρηση δε μπορεί να αντέξει οικονομικά μεγάλες σταθερές δαπάνες για την πληρωμή του χρέους. Επίσης, ένας τραπεζίτης - ή οποιοσδήποτε άλλος - είναι απίθανο να δανείσει σε μια επιχείρηση χρήματα εάν ο επιχειρηματίας δεν διακινδυνεύει δικά του χρήματα

- **Φίλοι και συγγενείς**

Μερικές φορές, τα δάνεια από τους φίλους ή τους συγγενείς είναι ίσως η μόνη διαθέσιμη πηγή χρηματοδότησης για μια νέα επιχείρηση. Τέτοια δάνεια μπορούν να αποκτηθούν γρήγορα, καθώς αυτός ο τύπος χρηματοδότησης βασίζεται περισσότερο στις προσωπικές σχέσεις παρά στην οικονομική ανάλυση. Παρόλα αυτά, οι φίλοι και οι συγγενείς που παρέχουν δάνεια σε επιχειρήσεις, μερικές φορές πιστεύουν ότι έχουν δικαίωμα να ανακατεύονται στη διοίκηση της επιχείρησης. Οι περίοδοι αναδουλειάς μπορούν επίσης να δυσκολέψουν τους δεσμούς της φιλίας. Αλλά αν οι φίλοι και οι συγγενείς είναι πράγματι οι μοναδικές διαθέσιμες πηγές, ο επιχειρηματίας δεν έχει εναλλακτική λύση. Για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας καταστροφής σημαντικών προσωπικών σχέσεων, ωστόσο, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προγραμματίζει την πληρωμή αυτών των δανείων το συντομότερο δυνατό. Επιπλέον, όλες οι συμφωνίες πρέπει να είναι γραπτές, καθώς οι αναμνήσεις τείνουν να θαμπώνουν την πάροδο του χρόνου. Είναι καλύτερα να ξεκαθαρίζονται οι προσδοκίες από την αρχή αντί να απογοητεύεται ή να θυμώνει κάποιος αργότερα.

- **Πώληση μετοχών**

Ένας άλλος τρόπος για την απόκτηση κεφαλαίου είναι η πώληση μετοχών σε εξωτερικούς ατομικούς επενδυτές μέσω της ιδιωτικής τοποθέτησης ή της δημόσιας εκποίησης. Ωστόσο,

η ανεύρεση εξωτερικών μετόχων μπορεί να είναι δύσκολη όταν μία νέα επιχείρηση δεν είναι γνωστή και δεν έχει έτοιμη αγορά για τα χρεόγραφα της. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια επιχείρηση πρέπει να έχει κάποιο ιστορικό κερδοφορίας πριν μπορέσουν οι μετοχές της να πωληθούν με επιτυχία. Το εάν είναι καλύτερη η συλλογή εξωτερικής χρηματοδότησης ιδίου κεφαλαίου εξαρτάται από τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της επιχείρησης. Εάν υπάρχει ευκαιρία για σημαντική επέκταση σε συνεχόμενη βάση και εάν οι άλλες πηγές είναι ανεπαρκείς, ο ιδιοκτήτης μπορεί λογικά να αποφασίσει να εισάγει άλλους ιδιοκτήτες. Η ιδιοκτησία μέρους μιας μεγάλης επιχείρησης, μπορεί να είναι πιο επικερδής από την ιδιοκτησία του συνόλου μιας μικρότερης επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ένας τρόπος πώλησης των κοινών μετοχών είναι μέσω της ιδιωτικής τοποθέτησης, στην οποία οι μετοχές μιας επιχείρησης πωλούνται σε επιλεγμένα άτομα – συνήθως υπαλλήλους της επιχείρησης, γνωστούς του ιδιοκτήτη, σε άλλα μέλη της οικογένειας. Όταν μία πώληση μετοχών περιορίζεται στην ιδιωτική τοποθέτηση, ένας επιχειρηματίας μπορεί να αποφύγει πολλές από τις απαιτήσεις των νόμων για τα χρεόγραφα. (Longencker et al., 2005)

- **Προμηθευτές επιχειρήσεων**

Οι εταιρίες με τις οποίες θα συνεργαστεί μία νέα επιχείρηση μπορούν να είναι βασικές πηγές κεφαλαίων για αποθέματα και εξοπλισμό. Τόσο οι χονδρέμποροι και οι κατασκευαστές/ προμηθευτές εξοπλισμού μπορούν να παράσχουν εμπορική πίστωση ή δανεισμούς και χρηματοδοτικές μισθώσεις παραγωγικού εξοπλισμού.

- **Εμπορική πίστωση**

Η παρατεταμένη πίστωση από προμηθευτές είναι πολύ σημαντική για μία ίδρυση. Πράγματι η εμπορική πίστωση είναι η πηγή βραχυπρόθεσμων δανείων που χρησιμοποιείται πιο ευρέως από τις μικρομεσαίες, οικογενειακές και μη, επιχειρήσεις. Η εμπορική πίστωση δεν είναι μεγάλη διάρκεια (30-90 μέρες συνήθως, αν και σήμερα λόγω κρίσης φτάνει και τους 6 μήνες) και στην ουσία πρόκειται για ένα ανασφάλιστο, ανοικτό λογαριασμό. Ο προμηθευτής πουλάει εμπόρευμα στην επιχείρηση – αγοραστή. Τότε ο αγοραστής ανοίγει έναν πληρωτέο λογαριασμό στο ποσό της αγοράς. Το ποσό της διαθέσιμης εμπορικής πίστωσης για μια νέα επιχείρηση εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης και την εμπιστοσύνη του προμηθευτή στην επιχείρηση. Σε κάποιες περιπτώσεις, π.χ. εποχιακών ειδών, οι χονδρέμποροι - διανομείς συχνά παρέχουν επιχειρησιακό κεφάλαιο σε λιανέμπορους παραχωρώντας όρους παρατεταμένης πίστωσης επί των πωλήσεων που γίνονται στην αρχή της περιόδου. Οι λιανέμποροι, με την σειρά τους, πουλούν στους πελάτες κατά τη διάρκεια της περιόδου και κάνουν το κυριότερο μέρος των πληρωμών τους στους χονδρέμπορους αφού έχουν πουλήσει και έχουν συλλέξει τα μετρητά για τα εποχιακά προϊόντα. Έτσι, ο λιανέμπορος λαμβάνει μετρητά από τις πωλήσεις πριν πληρώσει τον χονδρέμπορο. Πιο συχνά, ωστόσο, μια επιχείρηση πρέπει να πληρώσει τους προμηθευτές της πριν λάβει μετρητά από τους πελάτες. Πράγματι, αυτό μπορεί να είναι σοβαρό πρόβλημα για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κάνουν πωλήσεις σε μεγάλες εταιρείες.

- **Δάνεια και χρηματοδοτικές μισθώσεις παραγωγικού εξοπλισμού.**

Μερικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξοπλισμό ο οποίος αγοράζεται βάσει εγκατάστασης μέσω ενός δανείου εξοπλισμού. Συνήθως απαιτείται προκαταβολή 25 έως 35 τοις εκατό και η περίοδος της σύμβασης κανονικά κυμαίνεται από τρία έως πέντε χρόνια. Ο κατασκευαστής ή προμηθευτής του εξοπλισμού τυπικά παρατείνει την πίστωση επί τη βάσει μιας σύμβασης πωλήσεων με όρους (ή υποθήκη) για τον εξοπλισμό. Κατά τη διάρκεια της περιόδου δανεισμού, ο εξοπλισμός δε μπορεί να υπηρετήσει σαν ασφάλεια για άλλο δάνειο. Αντί για τον δανεισμό χρημάτων από τους προμηθευτές για την αγορά εξοπλισμού, όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αρχίζουν να μισθώνουν εξοπλισμό, ειδικά υπολογιστές, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα και μηχανήματα φαξ. Οι μισθώσεις τυπικά διαρκούν από 36 έως 60 μήνες και καλύπτουν το 100 τοις εκατό του κόστους του ενεργητικού που εκμισθώνεται, με ένα σταθερό επιτόκιο να συμπεριλαμβάνεται στις πληρωμές της μίσθωσης.

Ωστόσο, οι κατασκευαστές υπολογιστών και βιομηχανικών μηχανημάτων, στενά συνεργαζόμενοι με τις τράπεζες και τις εταιρείες χρηματοδότησης, γενικά είναι δεκτικοί στην παροχή πακέτων μίσθωσης για τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Έχει υπολογιστεί ότι το 80 τοις εκατό όλων των επιχειρήσεων μισθώνουν μέρος ή και ολόκληρο τον επαγγελματικό τους εξοπλισμό. Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για την αυξανόμενη δημοτικότητα της μίσθωσης:

- (1) τα μετρητά της επιχείρησης παραμένουν ελεύθερα για άλλους σκοπούς,
- (2) τα πιστωτικά όρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς και
- (3) η μίσθωση παρέχει προστασία έναντι του πεπαλαιωμένου εξοπλισμού.

Ενώ η μίσθωση είναι σίγουρα μια επιλογή προς εξέταση για την χρηματοδότηση της απόκτησης του απαιτούμενου εξοπλισμού, ένας επιχειρηματίας δεν πρέπει απλά να υποθέτει ότι η μίσθωση είναι πάντα η σωστή απόφαση. Μόνο με την προσεκτική σύγκριση του επιτοκίου που χρεώνεται για ένα δάνειο με το κόστος της μίσθωσης, τις φορολογικές συνέπειες της μίσθωσης έναντι του δανεισμού και της σημασίας του παράγοντα του πεπαλαιωμένου μπορεί ένας ιδιοκτήτης να λάβει την σωστή απόφαση. Επίσης, ο ιδιοκτήτης πρέπει να είναι προσεκτικός στις συμβάσεις για τόσο εξοπλισμό που καθίσταται δύσκολη η ανταπόκριση στις πληρωμές δόσεων ή μίσθωσης. (Longencker et al., 2005)

- **Εμπορικές τράπεζες**

Οι εμπορικές τράπεζες είναι οι πρώτοι χορηγοί χρεωστικού κεφαλαίου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αν και οι τράπεζες συνήθως περιορίζουν το δάνειο στις ανάγκες του κεφαλαίου κίνησης των καθιερωμένων επιχειρήσεων, κάποιο μέρος του αρχικού κεφαλαίου προέρχεται από αυτήν την πηγή. Υπάρχουν τρία είδη επιχειρησιακών δανείων που παρέχουν οι τραπεζίτες μέσω πιστωτικών ορίων, μεσοπρόθεσμων δανείων και υποθηκών.

- **Πιστωτικά όρια**

Το πιστωτικό όριο είναι μια ανεπίσημη συμφωνία μεταξύ του δανειζόμενου και της τράπεζας σχετικά με το μέγιστο ποσό πίστωσης που θα παρέχει η τράπεζα στο δανειζόμενο σε κάποια στιγμή. Εν τούτοις, με αυτό το είδος συμφωνίας, η τράπεζα δεν έχει νομική υποχρέωση να παρέχει το συμφωνημένο κεφάλαιο. Μια παρόμοια συμφωνία που

δεσμεύει νομικά την τράπεζα είναι η συμφωνία της επιστροφικής ή ανανεούμενης πίστωσης. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίζει ένα πιστωτικό όριο πριν την πραγματική ανάγκη επειδή οι τράπεζες παρατείνουν την πίστωση μόνο σε περιπτώσεις για τις οποίες είναι καλά ενημερωμένες. Γι' αυτό λοιπόν είναι ουσιαστικά αδύνατη η απόκτηση ενός δανείου με βάση τον ενθουσιασμό της στιγμής

- **Μεσοπρόθεσμα Δάνεια**

Δεδομένων συγκεκριμένων περιπτώσεων, οι τράπεζες θα δανείσουν χρήματα για μια περίοδο πέντε έως δέκα ετών. Συνήθως αυτά τα μεσοπρόθεσμα δάνεια χρησιμοποιούνται για να χρηματοδοτήσουν εξοπλισμό που έχει μια οικονομικά χρήσιμη διάρκεια ζωής αντίστοιχη με την ημερομηνία λήξης του δανείου. Μια και τα οικονομικά οφέλη μιας τέτοιας επένδυσης παρατείνονται πέραν του ενός έτους, η τράπεζα διατίθεται να δανείσει με όρους που συμφωνούν περισσότερο με τις ταμειακές ροές που λαμβάνονται από την επένδυση. Για παράδειγμα, θα ήταν λάθος ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός, όπως για έξι μήνες, όταν τα χρήματα χρησιμοποιούνται για να αγοραστεί εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί για πέντε χρόνια. Η αποτυχία να ταιριάζουν οι όροι πληρωμής του δανείου με τις αναμενόμενες εισροές μετρητών από την επένδυση είναι μια συχνή αιτία οικονομικών προβλημάτων σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η σημασία του συγχρονισμού των ταμειακών εισροών με τις ταμειακές εκροές κατά τη δόμηση των όρων ενός δανείου δεν μπορεί να λάβει υπερβολική έμφαση.

- **Υποθήκες**

Οι υποθήκες, οι οποίες αποτελούν μακροπρόθεσμη πηγή δανειακού κεφαλαίου είναι δύο ειδών: ενεχυρίαση επί κινητής ή προσωπικής περιουσίας και υποθήκη επί ακίνητης περιουσίας. Η ενεχυρίαση επί κινητής ή προσωπικής περιουσίας είναι ένα δάνειο για το οποίο συγκεκριμένα στοιχεία της απογραφής ή άλλης κινητής περιουσίας χρησιμεύουν ως πρόσθετη ασφάλεια. Ο δανειζόμενος κατέχει τον τίτλο της ιδιοκτησίας αλλά δε μπορεί να τον πουλήσει χωρίς την συγκατάθεση του τραπεζίτη. Η υποθήκη ακίνητης περιουσίας είναι ένα δάνειο για το οποίο το ακίνητο, όπως η γη ή το κτίριο, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια. Τυπικά, αυτές οι υποθήκες παρατείνονται πάνω από 25 ή 30 χρόνια. (Μπελίδης, 2004)

1.11 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα απαραίτητο κείμενο, ιδιαίτερα για τις νέες επιχειρήσεις, γιατί αφενός επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση της εφικτότητας της επιχειρηματικής ιδέας από εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική σκοπιά, αφετέρου προσφέρει στον υποψήφιο επιχειρηματία ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών του δραστηριοτήτων.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφει λεπτομερώς τους σκοπούς, τους στόχους και τις προοπτικές της επιχείρησης, περιγράφει την αγορά, τα προϊόντα, τους πελάτες, τον ανταγωνισμό, τη στρατηγική, τους ανθρώπους, τις οικονομικές δυνατότητες, κατανέμει αρμοδιότητες και λειτουργίες και προσδιορίζει τέλος το χρόνο και το κόστος της κάθε ενέργειας. Αποτελεί συνεπώς ένα σύγχρονο μέσο επικοινωνίας, απαραίτητο για την παρουσίαση της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα υποψήφιο συνεργάτη ή ένα υποψήφιο χρηματοδότη.

Η συγγραφή του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι χρήσιμη και απαραίτητη σε καθοριστικές για την επιχείρησή στιγμές όπως είναι η περίπτωση δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης, η αναζήτηση ενός νέου μετόχου, η υποστήριξη αιτήματος τραπεζικού δανείου ή επιχορήγησης από πρόγραμμα του ΕΣΠΑ, καθώς επίσης και στην περίπτωση πώλησης της επιχείρησής.

Η προετοιμασία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου απαιτεί πολύ κόπο και χρόνο, αφού προϋποθέτει μελέτη της αγοράς, των ανταγωνιστών, των πελατών και των ιδιαιτεροτήτων της επιχείρησης. Θα πρέπει επομένως να είναι κατανοητό, ρεαλιστικό, δυναμικό και να απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα:

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση;
- Πού θέλει να πάει;
- Πώς θα πάει;

Κεφάλαιο 2^ο Οικογενειακή επιχείρηση

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οικογενειακή επιχείρηση είναι μια εταιρεία που ανήκει, ελέγχεται και λειτουργεί από τα μέλη μίας ή περισσότερων οικογενειών. Το περιοδικό *Entrepreneur* (2007) ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση ως αυτή που ανήκει ενεργά και/ή διαχειρίζεται από περισσότερα από ένα μέλη της ίδιας οικογένειας (Cucculelli-Micucci, 2008). Επίσης, οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της είναι στα χέρια μιας οικογένειας, συμπεριλαμβανομένου του/των ιδρυτή/των της που σκοπεύει να μεταβιβάσει την επιχείρηση στους απογόνους του.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Businesses –GEEF) πιστεύει ότι πρέπει να εισαχθεί και να υιοθετηθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο ένας κοινός ορισμός της «οικογενειακής επιχείρησης» προκειμένου να διευκολυνθεί η συλλογή δεδομένων και η ανάπτυξη των πολιτικών που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες αυτού του τύπου των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρεται στην πρόσφατη έκθεση της ομάδας εμπειρογνομόνων της Ε.Ε. για Οικογενειακές Επιχειρήσεις, ο ορισμός θα πρέπει να εμπεριέχει κοινά στατιστικά στοιχεία που παράγονται από τον τομέα, έτσι ώστε να είναι συγκρίσιμα μεταξύ των διαφορετικών χωρών. Η European Family Businesses-GEEF, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικούς στις οικογενειακές επιχειρήσεις από κάθε χώρα-μέλος εργάστηκε με στόχο τον καθορισμό ενός αποδεκτού ορισμού ο οποίος καθορίζει πότε μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως οικογενειακή.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να κυμαίνονται σε μέγεθος από ένα μικρό γωνιακό κατάστημα μέχρι μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία (Birley και Godfrey, 1999). ο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Αυστραλία είναι ασαφές, λόγω έλλειψης συναίνεσης σχετικά με τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης.

Οι έρευνες της Australian Family and Private Business, το 1997 και το 2003 χρησιμοποίησαν διαφορετικούς ορισμούς. Το 1997, η έρευνα κατατάσσει μια επιχείρηση ως οικογενειακή όταν πληροί ένα ή περισσότερα από τα τέσσερα ακόλουθα κριτήρια:

- Περισσότερο από το 50% της ιδιοκτησίας ανήκει σε μια μόνο οικογένεια.
- Περισσότερο από το 50% της ιδιοκτησίας ανήκει σε περισσότερες από μία οικογένεια.
- Μια ενιαία ομάδα της οικογένειας ελέγχει αποτελεσματικά την επιχείρηση.
- Η πλειοψηφία των ανώτερων στελεχών προέρχεται από την ίδια οικογένεια (University of Adelaide, 2005).

Αντίθετα, η έρευνα του 2003 χρησιμοποίησε μια μέθοδο αυτο-προσδιορισμού, ζητώντας από τις επιχειρήσεις να ορίσουν αν θεωρούσαν ότι ήταν μια οικογενειακή ή μη οικογενειακή επιχείρηση (Smyrniotis et al., 2003).

Οι Shanker-Astrachan (1996) σημειώνουν ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν μια οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Το ποσοστό ιδιοκτησίας
 - Τον έλεγχο της ψηφοφορίας
 - Την δύναμη στις στρατηγικές αποφάσεις
 - Την συμμετοχή πολλών γενεών
 - Την ενεργή διαχείριση από μέλη της οικογένειας.
- Σε μια προσπάθεια επίλυσης της ασάφειας του ορισμού των οικογενειακών

επιχειρήσεων ο Litz (1995) προτείνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως οικογενειακή επιχείρηση, όταν η ιδιοκτησία και η διαχείριση της είναι συγκεντρωμένη σε μια οικογενειακή μονάδα. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί μια επιχείρηση ως οικογενειακή, τα μέλη της επιχείρησης πρέπει να προσπαθήσουν να πετύχουν, να διατηρήσουν, ή/και να αυξήσουν την ενδο-οικογενειακή οργάνωση που βασίζεται στη συγγένεια.

2.1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην Οικογενειακή Επιχείρηση, κάθε μέλος της οικογένειας οφείλει να γνωρίζει τις ανάγκες της επιχείρησης και να τις έχει ως προτεραιότητα. Σίγουρα ο καθένας έχει τη δική του θέση, οφείλει όμως να είναι θετικός σε κάποια αλλαγή θέσης ή πόστου, αν αυτό κριθεί απαραίτητο για την αποτελεσματικότερη ή πληρέστερη απόδοση της επιχείρησης. Αν και στο ξεκίνημα μιας επιχείρησης, οι ιδιοκτήτες είναι αυτοί που σχεδιάζουν τη δομή της, θα πρέπει να υπάρχει η απαιτούμενη ευελιξία για να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές στην πορεία. Είναι εξαιρετικά σημαντικό οι στόχοι της επιχείρησης να επιτυγχάνονται χωρίς διαφωνίες και άσχημες συμπεριφορές. Αν και κάθε επιχείρηση έχει καθορισμένη ιεραρχία και δομή, η ομάδα πρέπει να είναι πρόθυμη να κάνει οτιδήποτε χρειαστεί για να συμβάλει στην καλή λειτουργία της επιχείρησης. Το κίνητρο για όλους πρέπει να είναι η συνολική επιχειρηματική επιτυχία και όχι η ατομική. Αυτό ενθαρρύνει την ομαδική προσπάθεια και προτρέπει τόσο την οικογένεια όσο και τους υπαλλήλους να εργασθούν με ζήλο για το καλό της επιχείρησης. (Τσακλάγκανος Άγγελος, 1996).

Όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις καλό είναι να λαμβάνονται έπειτα από συζήτηση ώστε όλοι να αισθάνονται ενεργά μέλη στην επιχείρηση και να προσπαθούν από κοινού για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Λόγω του οικογενειακού χαρακτήρα της, σε πολλές περιπτώσεις δίνεται ακόμα και η δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες, πάντα φυσικά με γνώμονα τις αρχές και το «καλό» της επιχείρησης, πράγμα που συνήθως δημιουργεί ένα ιδιαίτερα δυναμικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις περιπτώσεις που δημιουργούνται προβλήματα, πρέπει να αποφεύγεται η εγωιστική συμπεριφορά, να υπάρχει ειλικρίνεια ανάμεσα στα μέλη και τους εργαζομένους και να τα αντιμετωπίζουν με συζήτηση αναζητώντας θετικές λύσεις.

Δημιουργώντας μια θετική κουλτούρα και ενθαρρύνοντας την αμεσότητα, όλα τα μέλη της επιχείρησης αισθάνονται ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν κάθε πρόβλημα και δεν χάνουν το χρόνο και την ενέργειά τους μέσα από απογοήτευση και άρνηση. (Τεύχος 26, FAMILY BUSINESS: Πίστη και επιχειρηματικό πάθος)

Η δομή της Διοίκησης

Η Διοίκηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης είναι μια λειτουργία που αφορά πολλές επιστήμες και πολλά γνωστικά αντικείμενα. Ο όρος «Μάνατζμεντ» αφορά τις λειτουργίες, την οργάνωση των διαδικασιών και τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης. Παράλληλα, οι «Οικονομικές επιστήμες», βοηθούν στην κατανόηση του περιβάλλοντος στα πλαίσια του οποίου αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους. Η «Λογιστική», καταγράφει τα

έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης και λειτουργεί ως εργαλείο ανάλυσης και πρόβλεψης. Έμφαση δίνεται τόσο στη Διοικητική Λογιστική όσο και στη Χρηματοοικονομική Λογιστική, που βοηθάνε στη λήψη αποφάσεων για το μέλλον και στην ερμηνεία του ισολογισμού της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με την κατάλληλη στελέχωση μιας επιχείρησης και μελετάει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας καλής συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών. Το Μάρκετινγκ ασχολείται με τη στρατηγική και την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης στην αγορά. Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης συνεισφέρουν στην καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών και τον καθορισμό των λειτουργιών της επιχείρησης. (Τεύχος 26, FAMILY BUSINESS: Πίστη και επιχειρηματικό πάθος)

Η διαχείριση των Λειτουργιών μιας επιχείρησης μας επιτρέπει να χαρτογραφήσουμε διάφορες διαδικασίες παραγωγής και τις ροές λειτουργίας της επιχείρησης, έτσι ώστε να βελτιώνουμε τους χρόνους και να αντιμετωπίζουμε τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Επίσης, επιτρέπει τον έλεγχο της ποιότητας και την εφαρμογή Συστημάτων Ολικής Ποιότητας (Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Ένθετο MBA, Τεύχος 2, Δευτέρα 24/01/2005).



Η επιχειρηματικότητα συνδέεται και με την εξεύρεση, την οργάνωση και γενικότερα τη διαχείριση (γνώσεις μάνατζμεντ) των αναγκαίων πόρων (κεφάλαια, μηχανήματα, τεχνολογία, πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό) με απώτερο στόχο την «ανταμοιβή» με την ευρεία έννοια του όρου [Hebert and Link, 1998].

Το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά την εξέλιξή τους, ανάλογα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσεκτικούς χειρισμούς, προκειμένου να μετατρέψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Η δομή μιας οικογενειακής επιχείρησης και η διοικητική της ιεραρχία είναι συνήθως λιγότερο σύνθετη και περισσότερο ευέλικτη συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ο σχεδιασμός μπορεί να μεταβληθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς δεν απαιτείται η έγκριση των μετόχων προκειμένου να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν γρηγορότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και να προβλέψουν και να διαχειριστούν το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον πιο αποτελεσματικά.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επενδύουν στα ταλέντα που διαθέτουν, καλλιεργώντας τις ικανότητες των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Συχνά οι οικονομικές απολαβές του μέσου υπαλλήλου μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι χαμηλότερες από αυτές του μέσου υπάλληλου μιας μη οικογενειακής επιχείρησης. Εν τούτοις, πολλοί υπάλληλοι οικογενειακών επιχειρήσεων παραμένουν «πιστοί» στην επιχείρηση για πολλά χρόνια, καθώς νιώθουν μέρος μιας ευρύτερης οικογένειας που τους προσφέρει σταθερότητα και αναγνώριση. (Παναγιώτης Παπάζογλου-Διευθύνων σύμβουλος της Ernst & Young Ελλάδος.)

2.2 ΘΕΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Παρά την άνθηση της μετοχικής κουλτούρας και την ακόμα παλιότερη διαπίστωση ότι σταδιακά αυξάνει η ισχύς των μάνατζερ συγκριτικά με αυτή των ιδιοκτητών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ζουν και βασιλεύουν διεθνώς και ιδίως στην Ελλάδα (Δρακόπουλος, 2011). Το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων, σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων, είναι συντριπτικό, όπως και η συμβολή τους στο ακαθάριστο παγκόσμιο προϊόν (GWP), την απασχόληση και την αύξηση της απασχόλησης (IFERA, 2003). Αντίθετα, το ποσοστό των επιστημονικών περιοδικών που αναφέρονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις, σε σχέση με το σύνολο των επιστημονικών περιοδικών είναι για έναν ανεξήγητο λόγο αμελητέο (Astrachan, 2010). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, αποτελούν το 85% όλων των εταιρειών στις χώρες-μέλη του. Σύμφωνα με το τμήμα private banking της Deutsche Bank, το 75% των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο είναι οικογενειακές. Επιπλέον, αποτελούν το 40% των 500 μεγαλύτερων εταιρειών στις ΗΠΑ (Fortune 500). Σύμφωνα με το εξειδικευμένο αμερικανικό περιοδικό «Family Business», στις ΗΠΑ το 80%-90% των εταιρειών είναι οικογενειακές, δημιουργώντας το 50% του ΑΕΠ, το

60% της απασχόλησης και το 80% των νέων θέσεων εργασίας στη χώρα. Το 75% των οικογενειακών εταιρειών ανήκουν μόνο σε ένα άτομο (συνήθως τον ιδρυτή), το 20% σε μια οικογένεια και το 5% σε κονσόρτσιουμ περισσότερων αλλά συνδεδεμένων οικογενειών (π.χ. εξαδέλφων). Ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνουν και οχτώ στους δέκα Έλληνες επιχειρηματίες, κατατάσσοντας τη χώρα μας στην πρώτη θέση ανάμεσα σε είκοσι ευρωπαϊκές.

Ωστόσο, πολλά είναι τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν. Τρεις στις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα επιβιώνουν μόνο στη δεύτερη γενιά και μία στις δέκα στην τρίτη. Πραγματοποιούν μικρό κύκλο εργασιών, απασχολούν περιορισμένο αριθμό προσωπικού και τα περισσότερα μέλη της οικογένειας κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Αυτά είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του 78% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της χώρας, οι οποίες δηλώνουν οικογενειακές, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα έρευνας του διεθνούς οργανισμού Grant Thornton International (Δημητρέλης-Σκούφου, 2011). Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 20 ευρωπαϊκές χώρες, ανάμεσά τους και η Ελλάδα, το 58% των Ευρωπαίων επιχειρηματιών που ερωτήθηκαν για το ποια πιστεύουν ότι είναι η σύνθεση της επιχείρησής τους, απάντησαν ότι θεωρούν τις επιχειρήσεις τους οικογενειακές, ενώ το 68% ίδρυσαν οικογένειες που κατέχουν ποσοστό μεγαλύτερο του 50% της εταιρείας. Ελλάδα, Τουρκία και Βέλγιο είναι οι χώρες που παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ τα μικρότερα ποσοστά, κάτω του 50%, έχουν Δανία και Πολωνία (Δημητρέλης-Σκούφου, 2011). Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (περίπου το 99%) είναι μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Υπολογίζεται ότι τουλάχιστον το 15% από τις 1.000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι οικογενειο-κρατούμενες, αριθμώντας πολλές γενιές ιδιοκτητών διαχρονικά (Stavroulakis et al., 2011). Μερικές από τις μεγαλύτερες επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως ελέγχονται από την οικογένεια που τις ίδρυσε (π.χ. Ford, LG Group, Carrefour), γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος του αμερικανικού πλούτου βασίζεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς αυτές αποτελούν το 80%-90% όλων των επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική (Παστραπά, 2010). Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο παραπάνω ορισμός είναι κάπως αυθαίρετος, καθώς δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία για το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το μόνο στοιχείο που αναφέρεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνολικά, είναι ο αριθμός των μη αμειβόμενων μελών που απασχολούνται ως βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση και το 2002 ήταν 309.271 άτομα ή το 7,8% των συνολικά απασχολούμενων, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ (Παστραπά, 2010).

2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ –ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφορετικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Astrachan- Klein-Smyrniotis, 2002). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και

διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από συγκεκριμένους συνδυασμούς υλικών και άυλων πόρων (Moores, 2009). Η οικογένεια μπορεί να προσθέσει πόρους στην επιχείρηση με διάφορες τρόπους, όπως μέσω των οικονομικών, της εργασίας, του πνεύματος, της κουλτούρας και της εμπιστοσύνης που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και των διαδικασιών διακυβέρνησης, παρέχοντας έτσι στην οικογενειακή επιχείρηση ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Arregle-Hitt-Sirmon-Very, 2007; Milton, 2008).

2.3.1 Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις από την άποψη των πωλήσεων, των κερδών και άλλων μέτρων ανάπτυξης (Leach-Leahy, 1991). Μια μελέτη της Thomson Financial για το περιοδικό Newsweek στην Ευρώπη, συνέκρινε οικογενειακές επιχειρήσεις με τους αντιπάλους/ανταγωνιστές τους σε έξι κύριους δείκτες και έδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν τους αντιπάλους/ανταγωνιστές τους σε όλους τους δείκτες. Η Thomson Financial δημιούργησε ένα μοναδικό ευρετήριο τόσο για τις οικογενειακές όσο και για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις σε κάθε χώρα, και τις παρακολούθησε για περισσότερο από 10 χρόνια, έως το Δεκέμβριο του 2003. Στη Γερμανία, ο οικογενειακός δείκτης αναρριχήθηκε 206% εκατό, ενώ ο μη-οικογενειακός αυξήθηκε μόλις 47%. Στη Γαλλία, ο δείκτης ο οικογενειακός δείκτης αυξήθηκε 203%, ενώ ο αντίστοιχος μη οικογενειακός αυξήθηκε μόνο 76%. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν επίσης τις αντίστοιχες μη οικογενειακές στην Ελβετία, Ισπανία, Βρετανία, Ιταλία, αλλά στην Ελλάδα (Newsweek). Αυτή η υψηλή απόδοση είναι το αποτέλεσμα των εγγενών πλεονεκτημάτων που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τους ομολόγους τους. Μερικά από αυτά τα δυνατά σημεία περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Δέσμευση**

Η οικογένεια, ως ιδιοκτήτης επιχείρησης, δείχνει υψηλότερη αφοσίωση στο να δει τις δραστηριότητές της να αναπτύσσονται, να ευημερήσει και να μεταφερθεί στις επόμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρεία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρότερα και υπερωριακά για όσο χρειαστεί και να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνο. Ως αποτέλεσμα οι οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν στο ότι διαθέτουν ανεξάντλητες δεξαμενές σκληρής, φθηνής ή και άμισθης εργασίας

- **Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης**

Οι οικογένειες στις επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα το πέρασμα συσσωρευμένης γνώσης, εμπειρίας και δεξιοτήτων στις επόμενες γενιές. Πολλά μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην οικογενειακή τους επιχείρηση από πολύ μικρή ηλικία. Αυτό αυξάνει το επίπεδο της δέσμευσης και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησης τους.

- **Αξιοπιστία και υπερηφάνεια**

Επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το όνομά και τη φήμη τους που συνδέεται με τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες τους, προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα της παραγωγής τους και να διατηρήσουν μια καλή σχέση με τους εταίρους τους, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε είναι προμηθευτές, είτε είναι εργαζόμενοι ή ακόμα και η τοπική κοινότητα τους (Cadbury, 2002).

- **Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός.**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από σταθερό περιβάλλον. Τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να καταστρώνουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια για τις μέλλουσες γενεές και λόγω του ότι δεν υπάρχει η γραφειοκρατία που ενδεχομένως να υπήρχε σε μία άλλη επιχείρηση, μπορούν να προβούν πιο εύκολα και γρήγορα σε αλλαγές, καταστρώσεις σχεδίων κ.ο.κ.

- **Έμφαση στην ποιότητα.**

Οι παραδοσιακές οικογενειακές επιχειρήσεις διασφαλίζουν τη φήμη τους με την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και διαφημίζονται τονίζοντας το έτος δημιουργίας τους. Προσπαθούν να μεταδώσουν το οικογενειακό μήνυμα και να εδραιώσουν διαπροσωπική σχέση με τους πελάτες όπως επίσης και να δημιουργήσουν ευχάριστο κλίμα και ανθρώπινο περιβάλλον μέσω των οικογενειακών αξιών που τις διακατέχει, στους εργαζομένους τους.

2.3.2 Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Ίσως το πιο συχνά αναφερόμενο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι πολλές από αυτές δεν είναι βιώσιμες σε μακροπρόθεσμη βάση. Πράγματι, περίπου τα 2/3 με 3/4 των οικογενειακών επιχειρήσεων, είτε καταρρέουν ή πωλούνται από τον ιδρυτή τους κατά τη δική του θητεία. Μόνο το 5% έως 15% καταφέρνει να μεταβιβάσει την οικογενειακή επιχείρηση από την δεύτερη στην τρίτη γενιά (NeubauerLank, 1998). Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς λόγους. Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι οι ίδιοι που θα μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση να αποτύχει, όπως: κακή διαχείριση, ανεπάρκεια κεφαλαίων για χρηματοδότηση της ανάπτυξης, αδυναμία ελέγχου κόστους παραγωγής και λειτουργίας τους, κ.τ.λ. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν επίσης ορισμένες αδυναμίες που είναι ιδιαίτερα σχετικές με τη φύση τους, όπως:

- **Πολυπλοκότητα**

Είναι συνήθως πιο σύνθετες από την άποψη της διακυβέρνησης από τους ομολόγους τους, λόγω της προσθήκης μιας νέας μεταβλητής: την οικογένεια. Προσθέτοντας τα οικογενειακά συναισθήματα και ζητήματα στην επιχείρηση, αυξάνει η πολυπλοκότητα των θεμάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν αυτές οι επιχειρήσεις.

- **Ανεπισημότητα**

Επειδή στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη της οικογένειας ασκούν την διεύθυνση/διοίκηση (τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης γενιάς),

υπάρχει συνήθως πολύ λίγο ενδιαφέρον για την ρύθμιση σαφώς διατυπωμένων επιχειρηματικών πρακτικών και διαδικασιών. Καθώς η οικογένεια και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της μεγαλώνουν ταυτόχρονα, η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπάρκειες και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

- **Έλλειψη πειθαρχίας**

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς όπως τον σχεδιασμό διαδοχής Διευθύνοντος Συμβούλου και άλλων διοικητικών θέσεων, την απασχόληση μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, την προσέλκυση και την διατήρηση ειδικευμένων εξωτερικών στελεχών. Η καθυστέρηση ή η αγνόηση τόσο σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία.

- **Νεπωτισμός**

Νεπωτισμός (nepotism) είναι το φαινόμενο όπου στην ιεραρχία προωθούνται μόνο μέλη της οικογένειας, υποσκελίζοντας ικανότερους εξωτερικούς εργαζόμενους. Είναι δυνατόν να εκτραφεί το φαινόμενο του «κακομαθημένου παιδιού» (spoilchild) που προάγεται συνεχώς παρά τις επανειλημμένες αποτυχίες του. Επίσης, το σύστημα αμοιβών μπορεί να ευνοεί σκανδαλωδώς τα μέλη της οικογένειας. Για τους λόγους αυτούς αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσελκύσουν ικανά στελέχη από την αγορά.

- **Δυσχέρεια συνεργασίας με επαγγελματικά στελέχη.**

Με την ανάπτυξη της επιχείρησης προκύπτει η ανάγκη για αποκέντρωση των λειτουργιών και ανάθεση τομέων ευθύνης σε εξωτερικούς επαγγελματίες, εάν δεν υπάρχουν οικογενειακά στελέχη ανάλογου βεληνεκούς. Ωστόσο ο ιδρυτής της επιχείρησης που είχε συνηθίσει να αποφασίζει μόνος, συχνά δυσκολεύεται να εγκαταλείψει το συγκεντρωτικό στυλ και να παραχωρήσει εξουσίες σε τρίτους.

- **Οικογενειακές και επαγγελματικές σχέσεις.**

Συχνά ο διαχωρισμός μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών ζητημάτων είναι δυσχερής λόγω της ψυχοδυναμικής που αναπτύσσεται στα πλαίσια της οικογένειας. Όσο και αν αυτό είναι λανθασμένο, σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται με οικογενειακά/συναισθηματικά κριτήρια. Σε περίπτωση αποτυχίας οι επιπτώσεις στο ηθικό και τις οικογενειακές σχέσεις μπορεί να είναι διαλυτικές. Συχνά για τη λήψη αποφάσεων απαιτείται ομοφωνία έτσι ώστε να μην προκληθούν ενδοοικογενειακές τριβές, γεγονός που οδηγεί σε δραματικές καθυστερήσεις και τέλος οι οικογενειακές αξίες μπορεί να μετεξελιχθούν σε οικογενειακές εμμονές και αντιλήψεις με αντιπαραγωγικό χαρακτήρα.

- **Οικογενειακές διαμάχες.**

Σημαντικές αποφάσεις που προκαλούν διχογνωμίες στην οικογένεια μπορεί να αναβάλλονται επ' αόριστον με καταστροφικά αποτελέσματα. Η επόμενη γενεά καλείται να σηκώσει δυσανάλογα βάρη φέροντας σε πέρας σημαντικά θέματα που χρονίζουν, όπως για παράδειγμα η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού. Λέγεται ότι οι εμφύλιοι πόλεμοι

είναι οι πιο ανελέητοι και το ίδιο ισχύει και για τις οικογενειακές διαμάχες. Κάποτε αυτές μεταφέρονται στην επιχείρηση με καταστροφικά αποτελέσματα. Ιστορικές έχουν μείνει οι συγκρούσεις στις οικογένειες Ford, Hilton, McGraw-Hill, Guinness, Boeing, Hyundai κλπ.

- **Νεοπλουτισμός.**

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, η οικονομική αυτοκρατορία που δημιούργησε ο ιδρυτής με σκληρή εργασία, να εξαφανίζεται εξαιτίας της σπατάλης και της ασωτίας των επόμενων γενεών. Αρκετοί κληρονόμοι, επειδή δεν είχαν συμμετοχή στην επιτυχία, προσπαθούν να καλύψουν το κενό με το να αναλώνονται σε πολυτελή ζωή και κοσμικές εμφανίσεις, αδιαφορώντας για την τύχη της επιχείρησης.

- **Συντηρητισμός.**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο συντηρητικές από τις συμβατικές, με την έννοια ότι ρισκάρουν λιγότερο με αποτέλεσμα να αντιστέκονται στις αλλαγές, δυσπιστούν απέναντι στα επαγγελματικά στελέχη, διστάζουν να επεκταθούν και τέλος καθυστερούν στη λήψη ριζικών μέτρων

2.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, είναι απαραίτητο να ακολουθούν και να εφαρμόζουν πιστά μια σειρά συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών. Επιστήμονες και σύμβουλοι ειδικοί στις οικογενειακές επιχειρήσεις, έχουν προτείνει μια σειρά βέλτιστων πρακτικών ως εξής:

1. Σεβασμός στην πρόκληση του συνδυασμού της οικογένειας με την επιχείρηση
2. Έμφαση στην ενότητα: οικογένειας, κουλτούρα, αξίες, κοινό όραμα και αποστολή
3. Δέσμευση των μελών της οικογένειας μεταξύ τους και με την επιχείρηση
4. Αποδοχή των προοπτικών των διαφόρων μελών της οικογένειας στα πλαίσια της επιχείρησης
5. Συνεχή εκπαίδευση της οικογένειας σε προγράμματα ανάπτυξης και διαδικασιών
6. Αναγνώριση από την οικογένεια επιχειρηματικών πολιτικών πριν προκύψουν ανάγκες
7. Ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων τακτικών συνεδριάσεων οικογένειας, διαχείριση συγκρούσεων και διαδικασίες επίλυσης
8. Ισχυρή οικογένεια και ηγεσία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των γενεών
9. Συνετή διαχείριση της αλληλεπίδρασης οικογένειας/επιχείρησης
10. Απασχόληση, προώθηση και αποζημίωση των μελών της οικογένειας βάσει ικανοτήτων και προσόντων

11. Σαφείς ρόλους, ευθύνες, και όρια για όλους τους εργαζόμενους, μέλη της οικογένειας και μη
12. Πρόσληψη και διατήρηση επαγγελματικών στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια
13. Σεβασμός για το ρόλο της διαχείρισης και για τα διευθυντικά στελέχη
14. Οικογενειακή επιχειρηματική διαχείριση που να εστιάζεται στην επιχειρηματική αριστεία, και δέσμευση για την ποιότητα
15. Προώθηση της επιχειρηματικότητας μεταξύ των γενεών και της επιχειρηματικής ανάπτυξης
16. Η κατάλληλη μετοχική δομή για συνεχή έλεγχο από τα μέλη της οικογένειας
17. Δομές διοίκησης και διεργασιών που συμπεριλαμβάνουν ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια, οικογενειακό καταστατικό χάρτη ή κώδικα δεοντολογίας
18. Στρατηγικό σχεδιασμό για την τον περιορισμό των κινδύνων και την σύλληψη των ευκαιριών.
19. Μερισματική πολιτική που βασίζεται στην κερδοφορία της επιχείρησης
20. Έγκαιρη χρήση των εξωτερικών πόρων και βοήθειας
21. Δέσμευση της οικογένειας με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, τη συνέχιση της επιχείρησης και τον προγραμματισμό της διαδοχής
22. Προληπτική ανάπτυξη δραστηριοτήτων και διαδικασιών για την επόμενη γενιά με σκοπό την δημιουργία επιτυχών ηγετών
23. Εγκαθίδρυση συμπεθεριών στην οικογένεια
24. Εξαγορά ιδιοκτησίας και επιλογές εξόδου (ρευστότητα μετόχων)
25. Ικανότητα να χειριστεί και να αισθάνεται άνετα με τον πλούτο, αλλά και πρόβλεψη για τα μέλη της οικογένειας που ζουν από τα οικονομικά μέσα της επιχείρησης
26. Κοινωνικότητα, εταιρική ιδιότητα του πολίτη, φιλανθρωπικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Οικοδόμηση της κοινωνικής υπεραξίας (Jaffe-Braden, 2003; O'Hara, 2004; Poza, 2007; Schwass, 2005; Ward, 2004).

Ο Astrachan (2010) προτείνει, χωρίς να δεσμεύει, μια σειρά ενεργειών οι οποίες αποβλέπουν στην επιβίωση και ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτές είναι αναπτύσσονται ως εξής:

1. Μακροπρόθεσμη επιβίωση και βιωσιμότητα στην οικογενειακή επιχείρηση
2. Αξιοποίηση των πόρων και των ανταγωνιστικών ικανοτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων

3. Διαχείριση των περιορισμών του κόστους των ιδίων κεφαλαίων σε οικογενειακές επιχειρήσεις
4. Προώθηση της ανάπτυξης και της διεθνούς επέκτασης των οικογενειακών επιχειρήσεων
5. Σχεδιασμός των διαδικασιών και των διεργασιών για την αξιόπιστη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων
6. Ανάπτυξη των πρακτικών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης
7. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δυναμικής της οικογένειας στην επιχειρηματική στρατηγική και συμπεριφορά.
8. Απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων
9. Προώθηση της οικογενειακής επιχείρησης στις αναδυόμενες οικονομίες.
10. Ιδιοκτησία, έλεγχος και διακυβέρνηση

Κεφάλαιο 3^ο Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και Δημιουργία αξίας

3.1 ΔΙΑΔΟΧΗ ΩΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Μία επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο αποδοτική με την μόχλευση των πλεονεκτημάτων της. Ο Michael Porter υποστήριξε ότι οι δυνάμεις της επιχείρησης εμπίπτουν σε δύο βασικούς τύπους ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίηση, τα οποία ονομάζονται πλεονεκτήματα θέσης, δεδομένου ότι εκφράζουν τη θέση της επιχείρησης στον κλάδο.

Οι ξεχωριστές δεξιότητες που προκύπτουν από τους πόρους και τις ειδικές δυνάμεις της επιχείρησης διευκολύνουν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοχή των πελατών τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για να επιτευχθεί είτε χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους ή διαφοροποίηση των προϊόντων. Μια επιχείρηση τοποθετείται μόνη της στον κλάδο μέσω της επιλογής του χαμηλού κόστους ή της διαφοροποίησης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, στη σύγχρονη εποχή της τεχνολογικής επανάστασης, 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 και των αγοραστών.

3.2 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η Αλυσίδα Αξίας μελετάει την επιχείρηση ως ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις και μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Επιχείρηση δηλαδή παρουσιάζεται ως μια αλυσίδα δραστηριοτήτων που η μία επηρεάζει την αποδοτικότητα ή το κόστος της άλλης έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή προστιθέμενης αξίας. (PorterM.1998)

Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της ώστε να εξετάσει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις λειτουργίες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Παπαδάκης Β.; 2007)

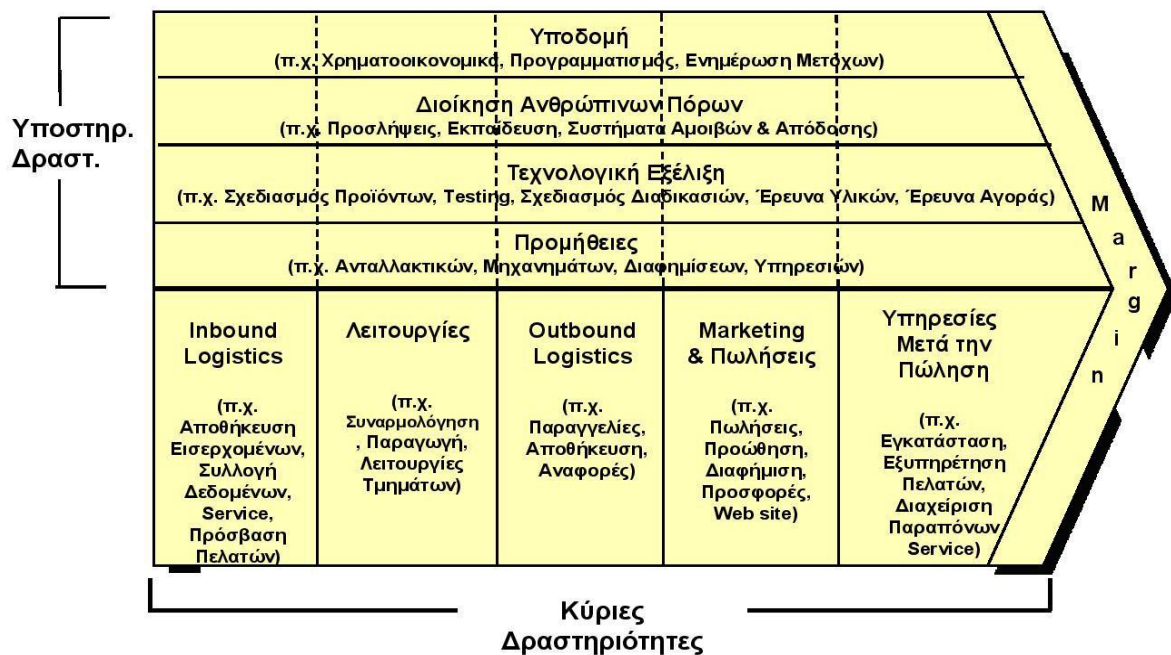
3.2.1 Πρωταρχικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

- **Εισερχόμενα Logistics.** Περιλαμβάνουν την παραλαβή, αποθήκευση, έλεγχο αποθεμάτων των υλικών εισροής και την κατανομή τους στη μεταποίηση όπως απαιτείται.
- **Λειτουργίες.** Περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που μετατρέπουν τις εισροές στο τελικό προϊόν (όπως μηχανική, συσκευασία, συναρμολόγηση, συντήρηση εξοπλισμού, δοκιμές ...).
- **Εξερχόμενα Logistics.** Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να σταλεί το τελικό προϊόν στους πελάτες (όπως αποθήκευση, εκτέλεση παραγγελιών, μεταφορά, διαχείριση της διανομής).
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις.** Περιλαμβάνει δραστηριότητες που συνδέονται με τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών και τη δημιουργία των πωλήσεων (όπως επιλογή καναλιών, διαφήμιση, προώθηση, πώληση, τιμολόγηση, διαχείριση λιανικής πώλησης, κλπ.).
- **Υπηρεσίες.** Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που διατηρούν και ενισχύουν την αξία μετά την πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών στους καταναλωτές (όπως υποστήριξη πελατών, υπηρεσίες επισκευής, εγκατάσταση, εκπαίδευση, διαχείριση ανταλλακτικών, αναβάθμιση.)

3.2.3 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες Αλυσίδας Αξίας

Οι πρωταρχικές δραστηριότητες της αξιακής αλυσίδας διευκολύνονται από υποστηρικτικές δραστηριότητες και οργανώθηκαν από τον Porter σε 4 γενικές κατηγορίες, που αναλύονται λεπτομερώς ανάλογα με την ειδικότητα της επιχείρησης.

- **Υποδομή Επιχείρησης.** Περιλαμβάνει γενικές δραστηριότητες διαχείρισης όπως προγραμματισμό, χρηματοδότηση, νομική και λογιστική υποστήριξη, διαχείριση ποιότητας, οργανωτική δομή, συστήματα ελέγχου, επιχειρησιακή κουλτούρα, κλπ.
- **Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.** Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που συνδέονται με στελέχωση, πρόσληψη, κατάρτιση, ανάπτυξη, διατήρηση και αποζημίωση των εργαζομένων και των διευθυντών.
- **Τεχνολογική Ανάπτυξη.** Περιλαμβάνει την ανάπτυξη τεχνολογίας για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων της αξιακής αλυσίδας, όπως έρευνα και ανάπτυξη, αυτοματοποίηση των διαδικασιών, σχεδιασμό, ανασχεδιασμό.
- **Προμήθειες.** Περιλαμβάνει δραστηριότητες που συνδέονται με αγορά πρώτων υλών, συντήρηση, ανταλλακτικά, κτίρια, μηχανήματα και άλλες εισροές που χρησιμοποιούνται στις δραστηριότητες δημιουργίας προστιθέμενης αξίας.



3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ

Οι επιχειρήσεις σήμερα βιώνουν την αβεβαιότητα τόσο στον τρόπο λειτουργίας τους, όσο και στον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιούνται γενικώς. Μέσα στο ευμετάβλητο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μετασχηματίζεται συνεχώς, να υιοθετεί αδιάκοπα αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα της επιτρέψουν να επιβιώσει.

Ένα θέμα που απασχολεί ιδιαίτερα τους managers είναι ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο σε μία επιχείρηση, ως πιθανή πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η χρήση όρων όπως διανοητικό κεφάλαιο, εργαζόμενοι της γνώσης και εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης σηματοδοτεί ένα νέο προσανατολισμό απέναντι στον ανθρώπινο παράγοντα. (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998, σελ. 12 – 19)

Σε έναν κόσμο που, συνεχώς, προσλαμβάνει νέες μορφές εξαιτίας των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων, οι managers συνειδητοποιούν πως, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός από τα κτίρια, τις μηχανές και τα συστήματα. Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο. Κατά καιρούς, λοιπόν, ακούγεται η δήλωση πως «οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός πόρος».

Η επαρκής συνειδητοποίηση του ότι η επιτυχία οποιουδήποτε εγχειρήματος ανασχεδιασμού της επιχείρησης εξαρτάται από το ανθρώπινο δυναμικό της είναι πολύ σημαντικό για αυτή. Το ανθρώπινο δυναμικό θα φέρει σε πέρας οποιαδήποτε προσπάθεια εκσυγχρονισμού και θα θέσει σε λειτουργία το διαφοροποιημένο, μετά την προσαρμογή του οργανισμό.

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση έχει διπλή ιδιότητα: αυτή του φορέα αλλαγής και αυτή του χρήστη των αποτελεσμάτων αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα είναι ο κρίσιμος και αποφασιστικός παράγοντας για την τελική, επιτυχή έκβαση του οποιοδήποτε εγχειρήματος προσαρμογής τις νέες συνθήκες. Οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια οργάνωση δεν αποτελούν κόστος προς ελαχιστοποίηση αλλά πιθανή πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Fombrun,1994 ,σελ. 212 – 237)

Όλα αυτά καθιστούν επείγουσα την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου των επιχειρηματιών και των μάντζερ, καθώς και της στάσης τους έναντι της σημαντικότερης επένδυσης, του πλέον αξιόλογου πόρου που διαθέτουν, των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις, πάνω στους οποίους στηρίζουν κάθε προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξης.

Σε αυτή την προσπάθεια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή ώστε, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μία επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν σε μία επιχείρηση, δηλαδή η οργανωτική της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι άνθρωποι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι για την πρόσκαιρη απασχόλησή τους. (Ulrich, 1998.Sullivan, 1998).

3.4 ΠΛΑΝΟ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΩΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο έχει αυξήσει και τη στρατηγική σημασία αλλά και τη δυσκολία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων. Οι οργανισμοί ενδιαφέρονται να έχουν επαρκή προμήθεια σε διαδόχους για τις ανώτατου επιπέδου θέσεις τους οι οποίοι θα έχουν εμπειρίες και προσόντα απαραίτητα ώστε να προσφέρουν σωστή ηγεσία σύμφωνα με τις σημερινές και μελλοντικές απαιτήσεις.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων είναι πλήρως συνδεδεμένος και συναφής με τη στρατηγική και έχουν μία αμοιβαία σχέση. Σε έναν τέτοιο εξελικτικό ρόλο, ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων ίσως να ταυτοποιεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού ή ότι μπορεί να χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την εφικτότητα των ποικίλων στρατηγικών εναλλακτικών σύμφωνα με τους όρους των δυνατοτήτων των ανθρωπίνων πόρων.

Είναι φανερό πως αυτή η διαδικασία σχεδιασμού είναι πολύπλοκη και δυσβάσταχτη και πολλές φορές, βέβαια η αξία της για τους managers δεν είναι προφανής. Οι αδυναμίες του συγκεντρωτικού σχεδιασμού είναι ακόμη πιο εμφανείς σε μεγάλες εταιρίες που διαθέτουν

διαφορετικά λειτουργικά τμήματα. Σε αυτές τις εταιρίες, ο αποκεντρωμένος στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται να είναι πιο κατάλληλος. (Drucker, F.P., 2003)

3.4.1 Προγραμματισμός Διαδοχής

Ο προγραμματισμός διαδοχής (succession planning) μπορεί να ορισθεί ως μία προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει το σωστό αριθμό και την ποιότητα των managers και των υπαλλήλων της σε θέσεις-κλειδιά προκειμένου να καλύψει τις επικείμενες συνταξιοδοτήσεις, τους απρόβλεπτους θανάτους, τις απουσίες λόγω σοβαρών ασθενειών, τις προαγωγές και γενικά οποιεσδήποτε νέες θέσεις που μπορεί να δημιουργηθούν στο μελλοντικό πλάνο του οργανισμού. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει την περίπτωση μίας ενδεχόμενης επέκτασης του οργανισμού καθώς και μία στρατηγική εξόδου του ιδιοκτήτη-γενικού διευθυντή η οποία μπορεί να αφορά και την πώληση της επιχείρησης σε άλλο πρόσωπο ή άλλο οργανισμό. Το πλάνο διαδοχής αποτελεί μέρος του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων τον οποίο πραγματεύτηκε το προηγούμενο κεφάλαιο και συμμετέχει στο συνολικό επιχειρησιακό πλάνο ενός οργανισμού (business plan).

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων προσπαθεί να διασφαλίσει ότι υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού από τις εσωτερικές και/ή τις εξωτερικές αγορές εργασίας. Αρωγός σε αυτή την προσπάθεια είναι ο υπολογισμός των κρίσιμων πόρων, περιλαμβάνοντας το πλάνο διαδοχής και τα μονοπάτια καριέρας των εργαζομένων.

Το πλάνο διαδοχής, ως ένα στοιχείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, θα έπρεπε επίσης να σχετιστεί με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση σύμφωνα με το μοντέλο του κύκλου ζωής της : « αρχική σύσταση, ανάπτυξη, ωριμότητα και παρακμή» παρόλο που η εξέλιξη μέσω αυτού του μοντέλου δεν είναι μία διαδοχική και άμεση διεργασία.

Για παράδειγμα, οι managers μπορούν να επιλέξουν επίτηδες να μην αναπτυχθεί η επιχείρησή τους, να κλείσουν μία οικονομικά βιώσιμη εταιρεία ή να επιτρέψουν την πώληση της. Παρόλα αυτά, το μοντέλο είναι χρήσιμο αν σκεφτούμε μερικές από τις πλευρές των ανθρωπίνων πόρων κατά την ανάπτυξη και την στρατηγική εξόδου του ιδιοκτήτη-διευθυντή.

Ο Storey και ο Sisson (1993) δηλώνουν ότι:

- Στην αρχή των επιχειρηματικών τους εγχειρημάτων χρειαζόταν να προσελκύσουν τα καλύτερα τεχνικά, επαγγελματικά ταλέντα, να καλύψουν ή και να υπερκαλύψουν τα ποσοστά της αγοράς εργασίας ώστε να ελκύσουν άτομα με ταλέντο, να εγκαθιδρύσουν τη φιλοσοφία της σχέσης τους με τους υπαλλήλους τους και να καθορίσουν τις μελλοντικές απαιτήσεις δεξιοτήτων. Επίσης ακόμα και σε αυτό το πρώιμο στάδιο υπάρχει η ανάγκη να σκεφτεί κανείς μονοπάτια καριέρας τα οποία σχετίζονται με τη διαδοχή.

- Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, οι εταιρίες χρειάζεται να επιστρατεύσουν αρκετό αριθμούς και συνδυασμούς ικανών υπαλλήλων, να προγραμματίσουν τη διαδοχή των managers, να διοικήσουν τις ραγδαίες εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού και να ιδρύσουν μία αποτελεσματική ομάδα διοίκησης μέσα από διοικητική και οργανωτική ανάπτυξη. Εδώ η διαδοχή γίνεται μία σαφής απαίτηση των ανθρωπίνων πόρων.

Αφήνοντας το στάδιο της ανάπτυξης και προχωρώντας στο στάδιο της ωρίμανσης, ο Harrison σημειώνει ότι «όσο ο οργανισμός γίνεται πιο ώριμος, συχνά αλλάζει ηγεσία και ιδιοκτησία, οργανωτική δομή και είδος διοίκησης. Σε αυτό το σημείο, η ανάγκη για να αναπτυχθούν άτομα για το μέλλον της επιχείρησης είναι πολύ εμφανής». Η διεργασία της διαδοχής αρχίζει όταν οι ιδιοκτήτες-διευθυντές σκέπτονται τη στρατηγική εξόδου τους, παρόλο που ο Linard υπογραμμίζει ότι ο αποτελεσματικός προγραμματισμός διαδοχής μπορεί να πάρει και 10 χρόνια για να εκπληρωθεί. (Miles, Raymond., Charles 1984, Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard. Walton 1984, Mills, Daniel, 1985, Schuler, Randall S., and Ian C. MacMillan, 1986)

Στατιστικά, φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι μία εταιρία ιδιαίτερα όταν είναι και πολυεθνική τόσες περισσότερες είναι οι πιθανότητες να έχει εγκαταστήσει πλάνο διαδοχής. Ωστόσο τα χαρακτηριστικά του πλάνου και η αποτελεσματικότητά του συνδέονται ευθέως και ανάλογα. Πιο συγκεκριμένα, στην αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού διαδοχής παίζει ρόλο η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης καθώς και η ευθυγράμμιση του με το συνολικό πλάνο της επιχείρησης. Ακριβώς επειδή ο σχεδιασμός διαδοχής πρέπει να συνδέεται με το στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας και να εξυπηρετεί τους στόχους του είναι ανά περίπτωση μοναδικός. Για παράδειγμα, διαφορετικά διαμορφώνεται η διαδικασία διαδοχής σε μία οικογενειακή επιχείρηση και διαφορετικά σε μία μη οικογενειακή.

3.4.2 Προγραμματισμός Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Αρκετές μελέτες (Beer, Spector, Lawrence, Mills, and Walton, 1990, Charles, and Noel Tichy, 1984) έχουν δείξει ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, είναι συντηρητικές στις επενδύσεις τους και σπάνια εμπιστεύονται άτομα εκτός της οικογένειας παρόλο που συχνά συνεργάζονται με εξωτερικούς συμβούλους και άλλα άτομα που συμμετέχουν στα διοικητικά τους συμβούλια. Γενικά, τα προβλήματα που υφίστανται στις περισσότερες εταιρίες σχετίζονται με την επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης. Αυτά τα προβλήματα επεκτείνονται από την αποτυχία να προγραμματίσουν και να επικοινωνήσουν έως το εσφαλμένο συμπέρασμα των γονιών για το ποιος θα πρέπει να διοικήσει την εταιρία (είτε λόγω παράδοσης, είτε λόγω διαχωρισμού φύλου, είτε λόγω φανεράς προτίμησης σε κάποιο από τα παιδιά). Πολύ συχνά τα προβλήματα ανακύπτουν από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη-ιδρυτή της εταιρίας. Οι ιδιοκτήτες συνήθως επιθυμούν να διατηρήσουν τον έλεγχο της επιχείρησης και δεν θέλουν να αντιμετωπίσουν την απόφαση της μεταβίβασης του. Από τη πλευρά του κληρονόμου το πρόβλημα που προκύπτει αφορά το ότι δουλεύει για την οικογένεια χωρίς να ένα συγκεκριμένο και σαφώς καθορισμένο μέλλον. Τις περισσότερες φορές ο προγραμματισμός διαδοχής αναβάλλεται εξαιτίας μίας πληθώρας θεμάτων τα οποία έχουν εξεταστεί από

τους Aronoff, Ambrecht και Koenig. Προέκυψε λοιπόν μετά από εντατική έρευνα ότι η προαναφερθείσα άρνηση έχει να κάνει με την επιφυλακτικότητα των ιδρυτών της οικογενειακής επιχείρησης να παραδώσουν τον έλεγχο ,την αδυναμία τους να προγραμματίσουν τα ανεπίσημα σχέδιά τους σχετικά με το τι θα κάνουν όταν συνταξιοδοτηθούν. Επιπροσθέτως, ο φόβος του θανάτου, της αδρανοποίησης, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η αποφυγή των ενδοοικογενειακών συγκρούσεων είναι ορισμένοι από τους πιο συνήθεις λόγους αναβολής της μεταβίβασης της οικογενειακής επιχείρησης. Επίσης άλλοι σημαντικοί λόγοι είναι η αδυναμία να προγραμματίσουν και επικοινωνήσουν εγκαίρως τα σχέδιά τους σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

Κεφάλαιο 4^ο Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

4.1 ΔΙΑΔΟΧΗ

Για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ο τελικός σκοπός και η ύστατη πρόκληση που αντιμετωπίζουν είναι η διαδοχή στην επόμενη γενιά (Κεφαλάς, 2005). Όμως, παρά το γεγονός ότι αποτελεί πρόκληση η διαδοχή, σπάνια «προβλέπεται» και σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζεται με την απαιτούμενη σοβαρότητα. Το «αναντικατάστατο», η επιμονή του ιδιοκτήτη στη διατήρηση της θέσης του (θέση εξουσίας) μέχρι «τελευταίας πνοής», η «αθανασία» που νομίζει ότι τον συνοδεύει, η «αφ' υψηλού» αντιμετώπιση ακόμη και των «φυσικών» διαδόχων του και η εσωτερική ανασφάλεια που προέρχεται από το φόβο του «να μην αποδειχθεί γυμνός ο Βασιλιάς» είναι μερικές μόνο από τις αιτίες, στις οποίες οφείλονται τα προβλήματα διαδοχής στις ως οικογενειακές επιχειρήσεις (K&B Analysis Ltd, 2010).

Το ζήτημα της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων, αν και δεν έχει απασχολήσει συστηματικά τις ελληνικές επιχειρήσεις, είναι καίριο για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας. Παρόλο που δεν υπάρχουν επίσημα στατιστικά στοιχεία, η έλλειψη διαχρονικής συνέχειας είναι εμφανής στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα φαινόμενα «θνησιμότητας» των επιχειρήσεων αυτών είναι πολύ συνηθισμένα, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις εξαγοράζονται τελικά από ομίλους ή πολυεθνικές. Κατά κανόνα, οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεν δίνουν την πρέπουσα σημασία στο ζήτημα της διαδοχής, με αποτέλεσμα η επιβίωση της επιχείρησής τους να απειλείται (Stavroulakis et al., 2011).

Προγραμματισμός διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι η ομαλή μετάβαση της εταιρείας από την σημερινή γενιά των ιδιοκτητών στην επόμενη, συνήθως τα παιδιά τους, τα οποία πρόκειται να είναι οι νέοι ιδιοκτήτες και να την λειτουργήσουν. Η ομαλή διαδοχή της ιδιοκτησίας είναι ο στόχος κάθε επιτυχημένου ιδιοκτήτη της επιχείρησης (<http://business.pubkicks.com>). Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στρατηγικός προγραμματισμός είναι αυτό που σκέφτεσαι να κάνεις μετά από τους επόμενους 12 μήνες τουλάχιστον. Στρατηγικός προγραμματισμός οικογενειακής διαδοχής είναι επίσης η κατάρτιση της διαχείρισης και η ανάπτυξη ηγεσίας για τους διαδόχους, έτσι ώστε να είναι έτοιμοι να αποκτήσουν την πλήρη υπευθυνότητα της επιχείρησης όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή (<http://business.pubkicks.com>).

Μια ομαλή και τελικά επιτυχημένη μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας των ενδιαφερόμενων, δηλαδή του διαδόχου και του κληροδότη που την κατέχει συνήθως δεκαετίες. Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής είναι ζωτικό ζήτημα μεν, αλλά ταυτόχρονα ένα από τα πιο παρεξηγημένα στο κόσμο των επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι γονείς το θεωρούν αυτονόητο ότι τα παιδιά «θα μπουν στη δουλειά του πατέρα» ή ότι «άλλωστε στρωμένο τραπέζι δε βρίσκουν;». Πιστεύουν απλοϊκά ότι όταν έλθει ο καιρός, οι γονείς και συνήθως ο πατέρας, θα τους μάθει τη δουλειά και σιγά-σιγά θα αναλάβουν την επιχείρηση. Στις παραπάνω σκέψεις τους δεν προσδιορίζεται σχεδόν ποτέ με σαφήνεια το πότε «θα έρθει ο καιρός», δεν ορίζουν χρονικά το «σιγά-σιγα» και φυσικά δεν οριοθετούν ξεκάθαρα τι σημαίνει «θα αναλάβουν την επιχείρηση».

Οπότε, είναι φυσικό τίποτα από τα παραπάνω να μην μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς «αυτονόητα» ή «απλοϊκά». Συχνά πολλά παιδιά που προέρχονται από οικογένειες που έχουν μια επιχείρηση αποφασίζουν να μην ακολουθήσουν το επάγγελμα των γονιών τους, γιατί έχουν δικά τους σχέδια για το μέλλον τους. Επίσης, στις περιπτώσεις που τα παιδιά «μπαινουν στη δουλειά», η διαδικασία μετάβασης και η περιβόητη διαδοχή δεν είναι πάντα ούτε αυτονόητη, ούτε αυτόματη, πόσο μάλλον εύκολη ή ομαλή. Οι γονείς δεν γίνονται αυτόματα καλοί δάσκαλοι ούτε τα παιδιά γίνονται αυτόματα καλοί μαθητές. Όπως κάθε άλλο πράγμα στη ζωή, αλλά και στις επιχειρήσεις, η διαδοχή θέλει δουλειά. Τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς θα πρέπει να «δασκαλευτούν» (Κεφαλάς, 2005). Η διαδοχή επομένως, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μίας «μακρόχρονης διαδικασίας» και όχι μία βραχυπρόθεσμη «καθαίρεση» λόγω ηλικίας ή φυσικής αδυναμίας, γεγονός που συνήθως συμβαίνει στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διαδικασία αυτή όσο πιο έγκαιρα, συνειδητά και προγραμματισμένα ξεκινήσει, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει (K&B AnalysisLtd, 2010). Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνει τις δυναμικές που προηγούνται και οδηγούν στην ίδια τη μετάβαση, καθώς και τις συνέπειες της μετάβασης και τις επιπτώσεις της για τα διάφορα εμπλεκόμενα μέλη. Τα μέλη αυτά μπορεί να είναι μέλη της οικογένειας εντός και εκτός της επιχείρησης, εργαζόμενοι εκτός της οικογένειας, ο ιδιοκτήτης και ιδρυτής, πελάτες, προμηθευτές και ούτω καθεξής.

Ο Handler (1991) προσδιορίζει τρία συγκεκριμένα στάδια κατά τη μετάβαση αυτή καθαυτή:

- την προσωπική ανάπτυξη του φυσικού κληρονόμου πριν από την εργασία στην επιχείρηση
- τη συμμετοχή του κληρονόμου στις επιχειρήσεις
- και τέλος τη διαδοχή της ηγεσίας. Κατά την αξιολόγηση μιας δεδομένης διαδοχής, έχει επίσης διατυπωθεί η άποψη ότι πρέπει κανείς να διακρίνει την «ποιότητα» της εμπειρίας και την «αποτελεσματικότητα» της διαδοχής (Handler, 1990, Kets de Vries, 1993).

Η ποιότητα είναι μια αντανάκλαση για το κατά πόσο τα εμπλεκόμενα μέλη της οικογένειας βίωσαν προσωπικά την εμπειρία της διαδικασίας. Ασχολείται με θέματα όπως η σύγκρουση, η δυσπιστία, η αντιπαλότητα, η μνησικακία και το άγχος. Η αποτελεσματικότητα σχετίζεται περισσότερο με το πώς οι άλλοι κρίνουν την έκβαση της μετάβασης. Περαιτέρω, θα ήταν λογικό η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα να συνδέονται μεταξύ τους, αν και δεν είναι σαφές κατά ποιον τρόπο. Για παράδειγμα, υπάρχουν κάποια ανεπίσημα στοιχεία που δείχνουν ότι ορισμένος βαθμός σύγκρουσης και αντιπαλότητας μπορεί να συμβάλει και σε μια πιο αποτελεσματική μετάβαση (Kerper, 1983; Kets de Vries, 1993).

Για μία επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθύνονται και σε ειδικούς συμβούλους, οι οποίοι μπορούν να συνδράμουν στην ομαλή και βιώσιμη διαδοχή. Ωστόσο, οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις δεν είναι κατά κανόνα δεκτικές στη χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων σε αυτές τις περιπτώσεις, με αποτέλεσμα η διαδοχή να μην πραγματοποιείται με συστηματικό τρόπο και τεχνοκρατικά κριτήρια (Stavroulakis et al., 2011). Στατιστικά στοιχεία, ευρέως διαδεδομένα στη διεθνή βιβλιογραφία, δείχνουν ότι το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν στην

δεύτερη γενεά και μόλις το 15% επιβιώνουν στην τρίτη γενεά (Kets de Vries, 1993, Ward, 1987). Από έρευνα της εταιρείας Grant Thornton σε 16 από τις πλέον ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου προκύπτει ότι, στην περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης, οι Έλληνες σε ποσοστό 54% (πρώτη θέση διεθνώς) συμφωνούν με την άποψη ότι οι διάδοχοι στη διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να είναι μέλη της οικογένειας (Νικολούλια, 2000).

4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τους Sharma et al. (2003), η επιτυχής διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει δύο διαστάσεις. Μία διάσταση είναι η ικανοποίηση με τη διαδικασία και η άλλη είναι οι επιδόσεις της επιχείρησης μετά τη διαδοχή. Σε άρθρο τους, παρουσίασαν τα αποτελέσματα μιας επιμέρους δοκιμής ενός συνολικού μοντέλου σχετικά με την ικανοποίηση με τη διαδικασία της διαδοχής που αναπτύχθηκε από τους Sharma et al. (2001). Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι αντιλήψεις που έχουν οι προκάτοχοι για τους διαδόχους τους και οι διάδοχοι για τους προκατόχους τους αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, διαφέρουν σημαντικά.

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2005), ο πιο σίγουρος δρόμος μιας επιτυχούς διαδοχής είναι η Διαδικασία του Μέντορα του Νέου και του Προπονητή του Πρεσβύτερου. Η διαδικασία του μέντορα (mentoring) συνιστά συνεργασία μεταξύ ενός αρχάριου και ενός ή περισσότερων έμπειρων συνεργατών που είναι οι μέντορες. Ο ρόλος του μέντορα είναι να διαπλάσει ή να γαλουχήσει τον αρχάριο ώστε να γίνει ένας άξιος μελλοντικός ηγέτης. Στις μικρές επιχειρήσεις συνηθίζεται να κάνουν οι γονείς τους μέντορες. Δυστυχώς, πολλάκις οι νέοι συγχέουν τις προσπάθειες των γονιών να διδάξουν τις βασικές αρχές διοίκησης με τις καθημερινές πατρικές ή μητρικές συμβουλές, με αποτέλεσμα να μην δίνεται η βαρύνουσα προσοχή.

Επιπλέον η αγωνία των γονιών για την δική τους αναμενόμενη αποχή από την ενεργό ηγεσία συχνά υποσκάπτει την όλη προσπάθεια. Ο ρόλος του γονιού είναι συνήθως ολοκληρωτικός, με τη σημασία ότι συμπεριλαμβάνει τα πάντα σχετικά με τη ζωή και ανάπτυξη του παιδιού. Μέσα στα καθήκοντα το γονιού συμπεριλαμβάνονται και ζητήματα πειθαρχίας και ακόμη πιθανής τιμωρίας. Μέντορινγκ είναι συνήθως μια άτυπη ακόμη και περιστασιακή φιλική σχέση με επιχειρησιακούς σκοπούς. Μολαταύτα, είναι μια σοβαρή υπόθεση που δεν πρέπει να γίνεται χωρίς σοβαρή σκέψη και σχεδιασμό. Ο σκοπός είναι να βοηθήσει τα παιδιά να απελευθερώσουν την ώριμη προσωπικότητα που έχουν μέσα τους. Ένα καλό σχέδιο Μέντορινγκ θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει στις επόμενες ερωτήσεις (Κεφαλάς, 2005):

1. Τι προσφέρει η επιχείρηση στον καθοδηγούμενο και τι απαιτεί η επιχείρηση απ' αυτόν σαν αντάλλαγμα;
2. Τι αποτελέσματα αναμένονται από τη διαδικασία του μέντορινγκ;
3. Ποια είναι η στρατηγική που θα οδηγήσει σ' αυτά τα αποτελέσματα;

4. Ποιος είναι ο καλύτερος μέντορας γ' αυτή τη στρατηγική και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του;

5. Ποιος είναι ο καθοδηγούμενος και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του με τα οποία ξεκινά και τι επιπρόσθετα προσόντα χρειάζεται να αποκτήσει;

6. Ποιο είναι το περιεχόμενο της διαδικασίας του μέντορινγκ;

7. Πως θα ξέρουν οι συμμετέχοντες (μαθητευόμενος και μέντορας) αν η διαδικασία του μέντορινγκ πέτυχε;

Η διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας, παράδοσης των ηνίων και αποχώρησης του πρεσβύτερου δεν είναι τόσο εύκολη όσο την θεωρούν οι περισσότεροι γονείς. Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον μελλοντικό διάδοχο είναι ένα απρόβλεπτο φαινόμενο. Μερικοί γονείς τα «δίνουν όλα» από τη αρχή. Άλλοι αδυνατούν να μοιραστούν τις γνώσεις των και τα προνόμια που έχει η θέση γιατί φοβούνται ότι θα «μπουν στο περιθώριο». Έτσι προσπαθούν να διδάξουν στον νέο αρκετά, αλλά όχι όλα όσα χρειάζεται για να τους αντικαταστήσει. Κάποιες φορές ο γονιός μπορεί να λειτουργήσει με την λογική «εγώ δίδαξα στον διάδοχο μου όσα ξέρει, αλλά όχι όσα εγώ ξέρω». Όσο ωριμάζει ο ιδρυτής της επιχείρησης, οι επόμενες διαστάσεις του χαρακτήρα του αλλάζουν:

(1) οι προσωπικές του διοικητικές δεξιότητες,

(2) το ηγετικό του στυλ,

(3) τα βασικά του κίνητρα.

Σε γενικές γραμμές στην αρχή της μεταβίβασης της ηγεσίας, αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα του ηγέτη. Η αέναη κινητικότητα και δράση που χαρακτηρίζει τον νεαρό επιχειρηματία στην βρεφική ηλικία της επιχείρησης μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση στην εφηβική της ηλικία της επιχείρησης.

Ο ηγέτης που επιθυμεί να αφήσει μια υγιή και βιώσιμη επιχείρηση στους απογόνους του θα πρέπει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταξύ της δικής του συμπεριφοράς και των αναγκών της επιχείρησης. Η πρώτη και βασικότερη προϋπόθεση είναι η δημιουργία μιας σωστής οργανωτικής δομής. Εφόσον δημιουργηθεί αυτή η οργανωτική δομή, ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω (Κεφαλάς, 2005):

1. Να εμπυχώσει τους διαδόχους της επιχείρησης με υψηλές προσδοκίες

2. Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους

3. Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά όπως πριν

4. Να μοιραστεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων

5. Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του νέου διαδόχου

6. Να δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα εκτός επιχείρησης

7. Να αποσυρθεί σταδιακά από τη ενεργό διοίκηση, ασκώντας έναν συμβουλευτικό και όχι επιτελικό ρόλο.

Έρευνες, σχετικά με τις διαδικασίες διαδοχής είχαν την τάση να είναι εννοιολογικές και περιπτωσιολογικές, δίνοντας μικρή σημασία ή αναφέροντας λίγα για τον τρόπο της συστηματικής και διεξοδικής ταξινόμησης των παραγόντων που σχετίζονται με την αποτελεσματική μετάβαση στην διαδικασία της διαδοχής. Παρόλα αυτά, έχουν προσδιοριστεί μια σειρά από παράγοντες. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να οργανωθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες, ως εξής (Morris et al., 1996):

Επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων:

- Τυπική εκπαίδευση
- Μετεκπαίδευση
- Επαγγελματική εμπειρία (εκτός της επιχείρησης)
- Θέση με την οποία μπήκε στην εταιρία
- Έτη εργασίας μέσα στην εταιρεία (ή/και της βιομηχανίας)
- Κίνητρο για να ενταχθούν εταιρεία
- Αυτο-αντίληψη της προετοιμασίας

Η πρώτη κατηγορία είναι ίσως αυτή που λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο προσοχής και αφορά τον προγραμματισμό και τον έλεγχο δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, ο προγραμματισμός διαδοχής λαμβάνει ιδιαίτερης προσοχής στη βιβλιογραφία που αφορά την οικογενειακή επιχείρηση (Danco, 1982; Kets de Vries, 1993; Ward, 1987; Ward-Aronoff, 1992; Williams, 1990). Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τη δομή και την αναθεώρηση των σχεδίων διαδοχής. Άλλα θέματα που περιλαμβάνει είναι ο τρόπος για την αποφυγή της ευθύνης της φορολογίας, η δόμηση της διαθήκης, η χρήση και η συγκρότηση των διοικητικών συμβουλίων, ο δυναμικός ρόλος των συμβούλων της οικογενειακής επιχείρησης, και η δημιουργία οικογενειακού συμβουλίου (Beckhard-Dyer, 1983; Handler, 1992; Jaffe, 1992; Ward-Aronoff, 1993).

Σχέσεις μεταξύ της οικογένειας και των μελών της επιχείρησης:

- Επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη
- Δέσμευση
- Πίστη
- Αναταραχή στην οικογένεια
- Αντιπαλότητα ανάμεσα στα αδέρφια
- Ζήλια / δυσαρέσκεια
- Σύγκρουση
- Κοινές αξίες και παραδόσεις

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια και μεταξύ της οικογένειας και των εργαζομένων εκτός της οικογένειας. Το κύριο θέμα εδώ αφορά την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας (Barnes-Hershon, 1976; Brockaw, 1992; Kerper, 1983; Kets de Vries, 1993; WardAronoff, 1992; Williams, 1990). Τα δυνητικά δυσλειτουργικά αποτελέσματα του ανταγωνισμού ανάμεσα στα αδέρφια ή η αποτυχία στο να συνυπάρξουν έχει επίσης επισημανθεί (Barnes-Hershon, 1976; Handler, 1991; Kaslow, 1993; Kerper, 1983; Schlossberg, 1992).

Η άρνηση του επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης να αφήσει την επιχείρηση, ή να μοιραστεί την εξουσία με βαθμιαία αυξανόμενο ρυθμό, καθώς και η δυσαρέσκεια του από τους κληρονόμους είναι μερικά θέματα που λαμβάνουν ιδιαίτερης προσοχής (Handler, 1991; Keogh-Forbes, 1991; Kerper, 1983). Η σημασία των κοινών αξιών, η συμφωνία σχετικά με το τι είναι δίκαιο, και οι κοινές παραδόσεις ανάμεσα στις οικογενειακές γενεές έχουν τονιστεί επίσης (Dyer-Handler, 1994; Nelton, 1991).

Σχεδιασμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων:

- Προγραμματισμός της διαδοχής
- Φορολογικός σχεδιασμός
- Χρήση των εξωτερικών επιτελείων
- Χρήση των συμβούλων επιχειρήσεων της οικογένειας / συμβουλάτορες
- Δημιουργία ενός οικογενειακού συμβούλιου

Η τελευταία κατηγορία, περιλαμβάνει το επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων. Εργασίες στον τομέα αυτό εξετάζουν την έκταση στην οποία οι κληρονόμοι έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες στις επιχειρήσεις, διοικητικές ικανότητες, γνώσεις για τη λειτουργία της εταιρείας, και συμπεριφορική προδιάθεση για να χειριστούν τη λειτουργία της επιχείρησης (Doescher, 1993; Fenn, 1994; Hyatt, 1992; Osborne, 1991). Ειδικές μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη είναι το μορφωτικό επίπεδο του κληρονόμου και η κατάρτισή του, τα έτη εργασιακής εμπειρίας τους στην επιχείρηση αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις, η θέση που κατείχε καθώς μπήκε στην επιχείρηση, ο αριθμός των διαφορετικών θέσεων που κατείχε (π.χ. σε διαφορετικά επίπεδα και σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές στο εσωτερικό της επιχείρησης), τα χρόνια που απασχολούνταν στην εταιρεία, τα κίνητρα ένταξης του στην επιχείρηση, και η αυτο-αντίληψη του στο επίπεδο της προετοιμασίας του κατά τον χρόνο της πραγματικής διαδοχής.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες φαίνεται να αποτελούν τις βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν τη μετάβαση και πάνω στις οποίες η οικογενειακή επιχείρηση έχει κάποιο άμεσο έλεγχο. Υπάρχουν, βέβαια, μια σειρά από «εξωτερικές μεταβλητές» που επηρεάζουν επίσης την επιτυχία της μετάβασης, όπως οι συνθήκες της ζήτησης της αγοράς, η κατάσταση της οικονομίας, το ενδεχόμενο προσφοράς εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων από δυνητικούς αγοραστής, οι οικονομικές πιέσεις από τους δανειστές και άλλους προμηθευτές, κ.τ.λ. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι υπάρχουν και πιθανές επικαλύψεις μεταξύ των τριών προτεινόμενων κατηγοριών των μεταβλητών. Για παράδειγμα, ένα καλό σχέδιο

διαδοχής μπορεί να οδηγήσει σε κληρονόμους/διαδόχους που είναι καλύτερα προετοιμασμένοι (Morris et al., 1996).

4.3 ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Με βάση την εμπειρία από πραγματικές περιπτώσεις διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι βασικοί παράγοντες για μία επιτυχημένη διαδοχή είναι (Stavroulakis et al., 2011):

- **Το κοινό όραμα**

Και οι δύο γενιές θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει σε ένα κοινό όραμα, όσον αφορά την αποστολή της επιχείρησης και την μακροπρόθεσμη στρατηγική της.

- **Η συνύπαρξη στη διοίκηση**

Χρειάζεται να υπάρξει μία περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας οι δύο γενιές θα συνυπάρχουν στη διοίκηση της επιχείρησης, ούτως ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή μεταβίβαση της εξουσίας.

- **Η επίλυση διαδικαστικών ζητημάτων**

Όλων των ειδών οι διαδικασίες αναφορικά με τη διαδοχή θα πρέπει να συμφωνηθούν εκ των προτέρων από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να καταγραφούν επίσημα σε ένα οργανόγραμμα, προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές διαμάχες.

Κατά τους Stavroulakis et al. (2011), απαιτείται ένα πλάνο διαδοχής, το οποίο αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται να ξεκινήσει από πολύ νωρίς. Μπορούμε να πούμε ότι οι φάσεις μίας επιτυχημένης μεταβίβασης οικογενειακής επιχείρησης από την προηγούμενη στην επόμενη γενιά είναι τρεις:

α) Η φάση της μεταβίβασης αξιών, η οποία μπορεί να ξεκινήσει από πολύ μικρή ηλικία του προοριζόμενου διαδόχου.

β) Η φάση της μεταβίβασης της διοίκησης, κατά τη διάρκεια της οποίας ο διάδοχος αναλαμβάνει σταδιακά χρέη διοίκησης στην επιχείρηση.

γ) Η φάση της μεταβίβασης της περιουσίας, όπου αποχωρεί πλέον εντελώς από την επιχείρηση ο ιδιοκτήτης και αυτή περνάει στα χέρια του διαδόχου.

Ποιες είναι όμως οι σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής μίας οικογενειακής επιχείρησης, με τις φάσεις που αναλύονται παραπάνω; Επιγραμματικά θα μπορούσαμε να επισημάνουμε τις εξής:

- **Η κουλτούρα της επιχείρησης**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών, το οποίο ορίζεται από το σύστημα αξιών του ιδρυτή της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας και οι ρόλοι που αναλαμβάνουν επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και κατ' επέκταση και τη διαδικασία διαδοχής.

- **Το ιστορικό της επιχείρησης**

Αν μία επιχείρηση έχει ήδη περάσει κατά το παρελθόν μία διαδικασία οικογενειακής διαδοχής, η πιθανότητα επιβίωσής της είναι αυξημένη, ιδιαίτερα μάλιστα όταν ο ιδιοκτήτης ακολουθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης αναθέτοντας ρόλους και αρμοδιότητες στα μέλη της οικογένειάς του. Είναι σημαντικός παράγοντας η συσσώρευση της γνώσης και της εμπειρίας γενικότερα, αλλά και ειδικότερα όσον αφορά την εμπειρία από την διαδικασία διαδοχής.

- **Το μέγεθος της επιχείρησης**

Μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση συνήθως ωφελείται από την αλληλοεπικάλυψη των ρόλων των μελών μέσα στην επιχείρηση και μέσα στην οικογένεια. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη δημιουργούν ως επί το πλείστον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αντιθέτως, σε μία μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση η «σύγκρουση» ρόλων μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, καθότι τα άτομα θα πρέπει αφενός να λειτουργούν με αυστηρά επιχειρηματικά πρότυπα και αρχές και αφετέρου να συμπεριφέρονται και ως μέλη της οικογένειας. Αυτή η πολυπλοκότητα των σχέσεων και των ρόλων στη μεγάλη επιχείρηση μετακυλιέται και στο ζήτημα της διαδοχής.

- **Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων**

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας των ιδιοκτητών/ιδρυτών και των διαδόχων τους. Ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικά για τους ιδιοκτήτες/ιδρυτές είναι η ικανότητά τους να λειτουργούν ως μέντορες, να εκχωρούν αρμοδιότητες και να δίνουν τη δυνατότητα στο διάδοχό τους να μαθαίνει από τα λάθη του. Όσον αφορά τους διαδόχους, καθοριστικά χαρακτηριστικά είναι η ικανότητά τους να ηγηθούν, το κίνητρο και η αφοσίωση στην επιχείρηση, καθώς επίσης και το μορφωτικό τους επίπεδο.

4.4 ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Οι Δημητρέλης-Σκούφου (1999) προτείνουν δέκα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου επιβιώσουν και να μεταβιβαστούν στην επόμενη γενεά επιτυχώς:

1. Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

Η εταιρεία πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ισχυρό εργαλείο και συμβάλλει στην ενδυνάμωση της επιχείρησης για τη

μεταβίβασή της στις επόμενες γενεές. Αυτό ισχύει εφόσον το στρατηγικό σχέδιο πραγματεύεται τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις βλέψεις επιχείρησης και οικογένειας.

2. Έλεγχος χρηματοοικονομικής δομής

Η χρηματοοικονομική δομή πρέπει να ελέγχεται συστηματικά, ώστε να διασφαλίζεται η επάρκειά της για φορολογικούς σκοπούς. Πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε να εξασφαλίζει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της.

3. Παρακολούθηση και έλεγχος ταμειακών ροών

Ο σύντομος δρόμος μπορεί να αποβεί μοιραίος μακροπρόθεσμα. Για τη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση και η παρακολούθηση προβλέψεων ταμειακών ροών. Έτσι, η διεύθυνση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει την κίνηση του ταμείου. Πρέπει επίσης να λαμβάνονται μέτρα για τη μείωση του διαστήματος αποπληρωμών.

4. Θέσπιση κατάλληλης πολιτικής μισθοδοσίας

Οι εργαζόμενοι, είτε μέλη της οικογένειας είτε όχι, πρέπει να αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν. Συνήθως, η καλύτερη μέθοδος είναι η καταβολή του βασικού μισθού, ανάλογα με τις τιμές της αγοράς για τη συγκεκριμένη εργασία, και bonus αποδοτικότητας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η σύγκυση μεταξύ μισθοδοσίας και προνομιακής ανταμοιβής της μελών της οικογένειας.

5. Καθορισμός πολιτικής ιδιοκτησιακού καθεστώτος

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς πρέπει να ορίζεται σαφώς στο συμβόλαιο που υπογράφουν οι μέτοχοι. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και η μέθοδος αποτίμησής τους. Στόχος είναι η τοποθέτηση των μετοχών στα «κατάλληλα χέρια», δηλαδή σε όσους απασχολούνται ουσιαστικά και αποτελεσματικά στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες συγκρούσεων στην οικογενειακή επιχείρηση.

6. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης

Η κοινωνική ασφάλιση και η εξασφάλιση οικονομικής ανεξαρτησίας αποτελούν ζήτημα κοινής λογικής, για κάθε διευθυντικό στέλεχος που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης. Το πρόγραμμα για τη διευθέτηση αυτών των θεμάτων θα διευκολύνει επίσης και την ομαλή μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη γενιά.

7. Σχέδιο διαδοχής

Εξ ορισμού, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιλέγουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια. Συνεπώς, το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι σκόπιμη και πολύ προσεκτικά Μελετημένη ενέργεια, που πρέπει να προετοιμάζεται 10 με 15 χρόνια νωρίτερα από την προβλεπόμενη χρονική περίοδο της διαδοχής τουλάχιστον.

8. Έλεγχος διοικητικών ικανοτήτων

Είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση απαιτεί διάφορους διοικητικούς ρόλους. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διαγνώσει την ύπαρξη κενών στη διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο να σχεδιάσει προσεκτικά την είσοδο «εξωοικογενειακών» στην επιχείρηση, που θα πληρώσουν τα κενά.

9. Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση

Ο διευθυντής, που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης, θεωρεί συχνά ότι δίκαιη κληροδότηση της επιχείρησης σημαίνει κατανομή της σε ίσα μερίδια. Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν άλλοι τρόποι μεταβίβασης περιουσίας, ώστε τα ίσα μερίδια να κληροδοτούνται στα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.

10. Θεσπίση διαδικασιών για τη διευθέτηση συγκρούσεων

Λόγω του είδους της οικογενειακής επιχείρησης, οι διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις και στην επιχείρηση. Γι' αυτό, πρέπει να επισημαίνονται από πριν οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και να θεσπίζονται κανόνες, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται κατά το μέγιστο δυνατό η διευθέτησή τους.

Ο Κεφαλάς (2008), διαχωρίζει την διαδικασία διαδοχής σε παραδοσιακή και σύγχρονη. Η παραδοσιακή προσέγγιση περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Το κράτος έχει σοβαρούς λόγους να ενδιαφέρεται για τη διαδοχή, γιατί εισπράττει φόρους. Οι κληρονόμοι έχουν τους δικούς τους λόγους, γιατί θα αποκτήσουν πλούτο. Ο ιδρυτής έχει τους δικούς του λόγους, γιατί συνήθως όλη του η περιουσία είναι δεσμευμένη στην επιχείρηση. Μια καλή διαδοχή όχι μόνο εξασφαλίζει στον ιδρυτή σίγουρους οικονομικούς πόρους για την υπόλοιπη ζωή του, αλλά επιπλέον ικανοποιεί την επιθυμία κάθε γονιού για αξιοπρεπή υστεροφημία.

Η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει τη διαδοχή ως μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει με τη μετάδοση ορισμένων αξιών εκ μέρους των γονιών στα παιδιά. Οι αξίες αυτές περιστρέφονται γύρω από τα πιστεύω των γονιών σχετικά με την οικογένεια και τον ρόλο της στην κοινωνία. Μέρος της μεταβίβασης αξιών αποτελεί και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς διαχειρίζονται την επιχείρηση. Επίσης ένα σημαντικό μέρος των αξιών είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς ανατρέφουν τα παιδιά. Η ακραία γενναιοδωρία και η παροχή ανέσεων και αγαθών στα παιδιά, που πολλάκις θεωρούνται δείγματα αγάπης, δημιουργούν ένα αίσθημα εξάρτησης. Όταν τελικά κληθούν να δουλέψουν για τον επιούσιο αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Τόσο το θέμα της μεταβίβασης αξιών όσο και το θέμα της μεταβίβασης της περιουσίας θεωρούνται, καλώς ή κακώς, καθαρά ατομικά προνόμια, προσωπικές υποθέσεις, και επομένως εκτός της αρμοδιότητας των συμβούλων. Η πράξη όμως έχει καταδείξει ότι αυτή η προσέγγιση είναι εσφαλμένη. Πρόσφατα το θέμα της μεταβίβασης περιουσίας με σκοπό τη διατήρηση και την αύξησή της αποτέλεσε αντικείμενο ζωηρής συζήτησης και ανάλυσης παγκοσμίως. Τράπεζες και χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων διαχείρισης πλούτου.

4.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Όπως προαναφέρθηκε, η διαδικασία της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων κάθε άλλο από απλή και εύκολη είναι. Τα αναρίθμητα παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να διαιωνιστούν όταν πέρασαν από την μια γενιά στην επόμενη αποτελεί την ισχυρότερη απόδειξη ότι τα προβλήματα είναι και πολλά και σημαντικά και σύνθετα και δυσεπίλυτα. Επιγραμματικά, τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρατηρούνται στη διαδικασία της διαδοχής (Stavroulakis et al.,2011) αφορούν τα εξής:

- **Εντάσεις μεταξύ των γενεών**

Ορισμένοι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν βλέπουν θετικά την εμπλοκή των απογόνων τους στη διοίκηση της επιχείρησης, με την αιτιολογία είτε της ανεπάρκειας, είτε της έλλειψης ενδιαφέροντος. Στις περιπτώσεις αυτές, όπου οι ιδιοκτήτες είναι απρόθυμοι να εκχωρήσουν εγκαίρως εξουσίες στη νέα γενιά, παρατηρείται ότι και οι απόγονοί τους εμφανίζονται λιγότερο δεκτικοί στο να αναλάβουν τελικά την ευθύνη της επιχείρησης.

- **Οικογενειοκρατία**

Σε άλλες περιπτώσεις, το φαινόμενο της μεροληψίας υπέρ μελών της οικογένειας, στο να αναλάβουν δηλαδή τομείς ευθύνης ή τη διοίκηση της επιχείρησης ακόμη και όταν δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, έχει ως συνέπεια να διακυβεύεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το φαινόμενο αυτό γενικότερα συνάδει με την ελληνική νοοτροπία των «πελατειακών σχέσεων».

- **Αμφισβήτηση καινοτομιών**

Η σύγκρουση μεταξύ γενεών σε σχέση με τις καινοτόμες ιδέες μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής, καθότι συνήθως οι παλιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι επιφυλακτικές σε θέματα εισαγωγής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις νέες γενιές οι οποίες συνήθως επιζητούν την ανανέωση.

Κεφάλαιο 5^ο Case studies

5 .1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Εισαγωγή

Σκοπός

Σκοπός της παρούσης πτυχιακής εργασίας αποτελεί, η ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τα θεωρητικά στοιχεία που θα αποτελέσουν τη βάση της κατανόησης της επίδρασης του πλάνου διαδοχής σε σχέση με την δημιουργία αξίας. Επιπρόσθετα, μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, μελών οικογενειακών επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, γίνεται προσπάθεια να διαφανούν οι αντιλήψεις και διαδικασίες των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς τον προγραμματισμό διαδοχής.

Γενικός Στόχος

Να διερευνηθεί η επιχειρηματικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά τη περίοδο της οικονομικής κρίσης και η σημαντικότητα της διαδοχής.

Ειδικοί Στόχοι

Για τον σκοπό αυτό τα βασικά ερωτήματα τα οποία τίθενται και πρέπει να απαντηθούν είναι τα επόμενα:

1. Αν υπάρχει στρατηγικός προγραμματισμός για την διαδικασία διαδοχής.
2. Ποια είναι η ενασχόληση και ο ρόλος του υποψήφιου διάδοχου στην επιχείρηση, πριν την διαδικασία της διαδοχής.
3. Αν ο υποψήφιος διάδοχος έχει εκπαιδευτεί έτσι ώστε να είναι έτοιμος για την ανάληψη της διοίκησης.
4. Ποια είναι τα σημαντικότερα κριτήρια που διαμορφώνουν την απόφαση του ιδρυτή της επιχείρησης για το ποιος θα τον διαδεχτεί.
5. Πως διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου. Ποιες διαφορές έχουν ως προς τον τρόπο που διαχειρίζονται προβλήματα, management style κλπ
6. Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η ίδια η οικογένεια στην διαδικασία της διαδοχής.
7. Τι είναι αυτό που συντελεί στο να επιτευχτεί μια επιτυχής ή αποτυχημένη διάδοχη.
8. Αν προσθέτει ο ίδιος ο διάδοχος στην επιχείρηση καινούρια στοιχεία που συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία της.
9. Πότε ο διάδοχος αρχίζει και παίρνει αποφάσεις.

5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η εργασία πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο Απριλίου - Οκτώβριου του 2016.

Ως μέθοδος συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων επιλέχθηκε η προσωπική εις βάθος συνέντευξη, με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σε δείγμα τριών (3) επιχειρήσεων που μελετήθηκαν ως case studies για την διερεύνηση του γενικού και των ειδικών στόχων. Η επεξεργασία των στοιχείων και ο σχολιασμός έγινε από την ερευνητική ομάδα που διεξάγει την εργασία αυτή με συντονιστή τον κ. Βλαχάκη.

Η διερεύνηση της διαδικασίας διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, και ειδικότερα η διερεύνηση των μεθόδων και των πρακτικών που αυτές ακολουθούν, απαιτούν την διενέργεια ενός συστηματικού και οργανωμένου πλάνου στρατηγικής το οποίο θα πρέπει να ακολουθηθεί έτσι ώστε η έρευνα να είναι αποδοτική και να δίνει ικανοποιητικά συμπεράσματα

Συγκεκριμένα, κάποια βασικά σημεία των συνεντεύξεων :

CASE STUDY 1

- **ΕΤΑΙΡΙΑ DMISS – ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ**

Συνέντευξη από τον κ.Θάνο Παπαιωάννου εγγονός του κ.Θανάση Παπαιωάννου ιδρυτή της επιχείρησης

Πείτε μας λίγα στοιχεία για το ιστορικό της επιχείρησης, πως ξεκίνησε, πότε κλπ;

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1965 από τον παππού μου με μόνο μια πλεκτική μηχανή και έπειτα ο πατέρας μου χωρίς κάποιο δάνειο αλλά με το ήδη υπάρχων κεφάλαιο την επέκτεινε. Επιπλέον παλιότερα οι επιχορηγήσεις του κράτους για τις εξαγωγικές δραστηριότητες φτάνανε μέχρι και το 30% του συνολικού τζίρου, οπότε η εταιρία είχε από νωρίς μεγάλες εξαγωγικές δραστηριότητες και γενικότερα μεγαλύτερη βοήθεια για να ξεκινήσει και να επεκταθεί.

Ποιά είναι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα; Ποια είναι η δομή της;

Η εταιρία έχει καλή οικονομική κατάσταση κεφαλαιουχικού εξοπλισμού. Όλες οι εγκαταστάσεις ανήκουν 100% στην επιχείρηση και γίνονται κάποιες επενδύσεις στο real estate. Η δομή της επιχείρησης είναι κάθετη καθώς διευθυντής της επιχείρησης παραμένει ο πατέρας μου και συνεργάζεται με τους διευθυντές του κάθε τμήματος. Η επιχείρηση πλέον έχει μακροχρόνιους πελάτες σε όλη την Ευρώπη καθώς και σταθερή ροή παραγγελιών.

Βέβαια η οικονομική κατάσταση της χώρας μας είναι τέτοια για αυτό και το βασικό κτίριο της επιχείρησης το οποίο βρισκόμαστε τώρα είναι αγορασμένο με δάνειο.

Ποιά ήταν η διαδικασία που ακολούθησε ο ιδρυτής για να προετοιμάσει την διαδοχή σας στην οικογενειακή επιχείρηση; Κατά πόσο ήταν προετοιμασμένη ή όχι;

Ο πατέρας μου από μικρό προσπαθούσε να με ωθήσει σε κάποια διαφορετική κατεύθυνση και όχι στην οικογενειακή επιχείρηση, λόγω της δυσκολίας και του άγχους που έχει ο κλάδος μας. Βέβαια το σπίτι που μεγάλωσα ήταν πάνω από την τότε βιοτεχνία μας και η απόφαση μου να δουλέψω εδώ ήρθε φυσικά. Έχω σπουδάσει οικονομικά και έχω κάνει μεταπτυχιακό στο management, γνώσεις οι οποίες δεν είναι συνδεδεμένες άμεσα με το αντικείμενο μας, αλλά προσπαθώ να αντλήσω πληροφορίες και γνώσεις σε όλους τους τομείς (τομέας παραγωγής, marketing, αγορά πρώτων υλών, πωλήσεις και χρηματοοικονομικά)

Ποιο είναι το management style του ιδρυτή της επιχείρησης και πως αυτό διαφοροποιείται από το δικό σας;

Ο πατέρας μου έχει την εμπειρία και την διαίσθηση όντας χρόνια στην αγορά και αναπτύσσοντας την μικρή βιοτεχνία που είχε ιδρύσει ο παππούς μου σε εργοστάσιο που

είναι σήμερα. Διαφορές στο στυλ διοίκησης μας υπάρχουν όπως και κόντρες αλλά μέσα από την συζήτηση βρίσκουμε λύσεις καθώς προσπαθώ να μάθω πολλά από αυτόν. Βέβαια προσωπικά πιστεύω ότι λειτουργώ κατά 80% με βάση την προσωπικότητα μου και το έμφυτο ταλέντο μου στην διοίκηση και το υπόλοιπο 20% είναι οι γνώσεις μου.

Πως βλέπετε το μέλλον σας μέσα στην επιχείρηση όταν θα κληθείτε να αναλάβετε εσείς τα ηνία;

Για να αναλάβεις με τέτοια επιχείρηση θα πρέπει να ξέρεις από την παραγωγική διαδικασία μέχρι την τελική πώληση και την κατάσταση της αγοράς, πράγμα που σιγά σιγά προσπαθώ να μάθω και πιστεύω ότι θα το πετύχω αν και θέλει πολύ δουλειά. Έτσι παίρνω μέρος σε όλους τομείς της επιχείρησης για να αποκτήσω εμπειρία πάνω σε όλες. Όσον αφορά το μέλλον, λόγω της αβεβαιότητας που επικρατεί γίνονται κάποια σχέδια έτσι ώστε να αναπτυχθεί και να διαφοροποιηθεί η εταιρία μέσω κάποιων εφαρμογών που θα εστιάζουν πιο πολύ στον τελικό καταναλωτή (business to customer) δηλαδή πιστεύω ότι η λύση επιβίωσης της επιχείρησης βρίσκεται στον συγκερασμό των μοντέλων της btob (business to business) και btoc (business to customer).

Παρατηρήσεις:

Στην συγκεκριμένη οικογενειακή επιχείρηση βλέπουμε ότι η διαδικασία της προετοιμασίας του διαδόχου άρχισε από πολύ μικρή ηλικία και σχεδόν φυσικά καθώς η επαγγελματική στέγη της επιχείρησης ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με το περιβάλλον της οικογένειας. Ενώ δεν υπήρχε ώθηση από την οικογένεια για την διαδοχή (λόγω της φύσης της δουλειάς, του άγχους και της δυσκολίας) βλέπουμε ότι ο χαρακτήρας του διαδόχου έπαιξε πολύ μεγάλο ρόλο στο να θέλει να ασχοληθεί. Έχοντας αποκτήσει γνώσεις οι οποίες δεν έχουν να κάνουν με το παραγωγικό κομμάτι της δουλειάς αλλά του εμπορικού και του οικονομικού κομματιού, ο διάδοχος συμβάλλει στην επιχείρηση με τις γνώσεις που ήδη έχει και σε συνδυασμό με την εμπειρία και την διαίσθηση του πάτερα του μπορούν και παίρνουν αποφάσεις από κοινού ξεπερνώντας τις όποιες διαφορές μπορούν να έχουν. Πιστεύουμε ότι ο διάδοχος έχει τις γνώσεις, την διάθεση και το ταλέντο για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο μέλλον.

CASE STUDY 2

- **MISTRAL SEASIDE BAR- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Συνέντευξη από την κ. Κυράτσου Δέσποινα εγγονή του κ.Κυράτσου συνιδρυτή της επιχείρησης

Πείτε μας λίγα στοιχεία για το ιστορικό της επιχείρησης, πως ξεκίνησε, πότε κλπ;

Το 1960 ο παππούς μου Κυράτσος μαζί με τον συνεργάτη του κ. Σία έχοντας ένα κοινό κεφάλαιο το οποίο προήλθε από άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες τους, αγόρασαν το συγκεκριμένο οικόπεδο με σκοπό να το κάνουν μπαρ. Βέβαια δεν ξεκίνησε με αυτή την μορφή καθώς το 1974 ακολουθώντας την μόδα της εποχής έγινε η ντίσκο "ARGO" και

γνώρισε μεγάλη επιτυχία. Το 1992 αποφάσισαν να αλλάξει μορφή και να γίνει μπαρ, και μέσω της διακόσμησης του και της παραθαλάσσιας θέσης που έχει να δίνει την αίσθηση ότι βρίσκεται ο πελάτης σε νησί.

Ποια είναι η δομή της επιχείρησης;

Από το 2000 και μετά η διοίκηση της επιχείρησης έχει περάσει στα χέρια της μητέρας μου και στα δικά μου και της αδερφής μου και από την πλευρά του κ. Σία, στον γιό του. Έτσι όλοι εμείς παίρνουμε αποφάσεις από κοινού με βασικό υπεύθυνο τον γιο του κ.Σία και εμένα.

Ποια είναι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα;

Το μαγαζί και οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης ανήκουν 100% σε αυτήν καθώς αποτελούν μια ομόρρυθμη εταιρία. Η δομή της εταιρίας αποτελείται από τα μέλη της οικογένειας και μόνο και εστιάζει στην οργάνωση εκδηλώσεων όπως π.χ. events με γνωστούς dj και φιλοξενεί promotional events για αλκοολούχα ποτά, κρασιά κλπ . Η πορεία της επιχείρησης παρόλο τις δυσκολίες της οικονομίας στην χώρα μας παραμένει ανοδική με πιο δυνατή επιχειρηματικά εποχή αυτή του καλοκαιριού λόγω της παραθαλάσσιας θέσης της.

Ποιά ήταν η διαδικασία που ακολούθησε ο ιδρυτής για να προετοιμάσει την διαδοχή σας στην οικογενειακή επιχείρηση; Κατά πόσο ήταν προετοιμασμένη ή όχι;

Η επιχείρηση περνώντας από τα χέρια του παππού μου στον μπαμπά μου, τον βρήκε προετοιμασμένο καθώς είχε μπει από μικρός και ήξερε όλα τα πόστα. Όσον αφορά εμένα και την αδερφή μου, ήμασταν πιο ελεύθερες στο τι θα επιλέξουμε ειδικά από την πλευρά της μητέρας μας, που ήθελε να ακολουθήσουμε μια διαφορετική πορεία από αυτή του πατέρα μας και να έχουμε σαν δεύτερο εισόδημα το μαγαζί. Παρόλα αυτά όμως και εγώ αλλά και η αδερφή μου δουλεύαμε στο μαγαζί κατά καιρούς σε όλα τα πόστα, από σερβιτόρα, μπαρ και υποδοχή επειδή θέλαμε να συνεχίσουμε την δουλειά της οικογένειας μας. Εγώ έχω σπουδάσει μάρκετινγκ και η αδερφή μου τουριστικές επιχειρήσεις, ειδικότητες που συνδέονται έμμεσα με την επιχείρηση μας και μας βοηθούν ώστε να την επεκτείνουμε κάποια στιγμή στο μέλλον.

Ποιο είναι το management style του ιδρυτή της επιχείρησης και πως αυτό διαφοροποιείται από το δικό σας;

Το management style της επιχείρησης δεν είχε κάποια δομή πιο πολύ λειτουργούσαν με το ένστικτο καθώς και ο παππούς μου και ο κ. Σίας, ήταν στην «αγορά» χρόνια και ξέρανε περίπου πως θα κινηθούν. Χρόνια μετά, εμείς προσπαθούμε να κινηθούμε με τις τάσεις της εποχής δίνοντας έμφαση στην συχνή αλλαγή και ανακαίνιση του χώρου όπως και επίσης στην διοργάνωση διάφορων events που προσελκύουν όλες τις ηλικιακές ομάδες.

Πως βλέπετε το μέλλον σας μέσα στην επιχείρηση όταν θα κληθείτε να αναλάβετε εσείς τα ηνία;

Εδώ και 6 χρόνια περίπου έχω αναλάβει ενεργό ρόλο στην διοίκηση της εταιρίας και μέσω των γνώσεων μου πάνω στο μάρκετινγκ και στην συνεχή παρακολούθηση των τάσεων που επικρατούν στην εστίαση (ότι έχει να κάνει με τις υπηρεσίες, την ανακαίνιση των χώρων μέχρι και τα προϊόντα που προσφέρουμε) προσπαθώ να εξελίξω όσο μπορώ σε όλους τους τομείς την επιχείρησή μας. Η αδερφή μου δεν έχει αναλάβει ακόμα κάποιο ρόλο ουσιαστικό καθώς κάνει αργά βήματα σ' αυτόν τον τομέα.

- **MISTRAL SEASIDE BAR- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Συνέντευξη από την κ. Κυράτσου Ιωάννα εγγονή του κ.Κυράτσου συνιδρυτή της επιχείρησης

Ποιά ήταν η διαδικασία που ακολούθησε ο ιδρυτής για να προετοιμάσει την διαδοχή σας στην οικογενειακή επιχείρηση; Κατά πόσο ήταν προετοιμασμένη ή όχι;

Δεν υπήρχε κάποιο συγκεκριμένο πλάνο, είμασταν ελεύθερες στο αν και πόσο θα θέλαμε να ασχοληθούμε με τη διοίκηση της επιχείρησης. Η αδερφή μου αυτή τη στιγμή κατέχει έναν πιο ενεργό ρόλο. Επειδή είμαστε αρκετά άτομα στη διοίκηση το βρίσκω δύσκολο να εφαρμόσω τα δικά μου θέλω στην επιχείρηση, τα οποία αναγνωρίζω ότι είναι λίγο πιο ιδιαίτερα οπότε έχω κρατήσει έναν πιο ουδέτερο ρόλο.

Πως βλέπετε το μέλλον σας μέσα στην επιχείρηση όταν θα κληθείτε να αναλάβετε εσείς τα ηνία;

Νομίζω ότι αργά ή γρήγορα θα αναλάβω ένα κομμάτι της διοίκησης που θα μου ταιριάζει και που θα το φέρω στα μέτρα μου. Από τη άλλη πλευρά βέβαια, η υψηλή οικολογική συνείδηση μου και η φιλοσοφία μου δεν είναι συνώνυμες με το κέρδος οπότε υπολογίζω και τη πιθανότητα να κρατήσω μια απόσταση από την επιχείρηση και να ασχοληθώ με κάτι διαφορετικό.

Παρατηρήσεις:

Σ' αυτήν την οικογενειακή επιχείρηση υπάρχουν δύο οικογένειες. Στη μία οικογένεια η διαδοχή έχει γίνει κανονικά εδώ και χρόνια. Στη δεύτερη οικογένεια οπού και ασχοληθήκαμε παρατηρούμε πως η διαδικασία της διαδοχής στην τρίτη γενιά είναι υπαρκτή αλλά όχι ολοκληρωμένη ως προς τη μία διάδοχο και ανολοκλήρωτη στην δεύτερη διάδοχο. Παρόλα αυτά οι διάδοχοι τρίτης γενιάς κάνουν κάποια βήματα αλλά πολύ αργά ώστε να λάβουν μέρος στην διοίκηση της επιχείρησης. Το πρόβλημα αυτό κυρίως έγγειτε στο ότι δεν έχει αποχωρήσει πλήρως η προηγούμενη γενιά και ταυτόχρονα δεν υπήρχε κάποιο οργανωμένο πλάνο διαδοχής από τους γονείς ανοδική πορεία. Ενώ το στυλ management της προηγούμενης γενιάς στηριζόταν στο ένστικτο και τις γνωριμίες στην αγορά, παρατηρούμε ότι η νέα γενιά ακολουθεί ένα πλάνο ενεργειών πιο στοχευμένο προς τους πελάτες, με τη προσπάθεια προσφοράς όσο το δυνατόν νέων τάσεων στην εστίαση.

Το μαγαζί προσπαθεί να προσθέτει σημεία διαφοροποίησης και γνωρίζει ότι κατέχει μια μοναδική πρόταση στην αγορά (νησί μέσα στην πόλη). Επίσης η νέα γενιά έχει φέρει κάποιες ενέργειες προώθησης μέσω social media και ραδιόφωνο.

Σύμφωνα με τις πληροφορίες τις οποίες συλλέξαμε θεωρούμε πως η επιχείρηση θα συνεχίσει το ίδιο πετυχημένα λόγω της καλής της τοποθεσίας και του ονόματος του οποίου έχει δημιουργήσει. Η επιχείρηση έχει αποδείξει τη προσαρμοστικότητα της στα πολλά χρόνια λειτουργίας της και διαφαίνεται.

CASE STUDY 3

- **CHROMODOMI- ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΙΔΩΝ**

Συνέντευξη από τον κ. Χαλιαμπάλια Σάββα, ιδρυτή της επιχείρησης

Πείτε μας λίγα στοιχεία για το ιστορικό της επιχείρησης, πως ξεκίνησε, πότε κλπ;

Ξεκίνησα να εργάζομαι στην παραγωγή σε μία παλιά επιχείρηση παράγωγης χρωμάτων στην Θεσσαλονίκη και έπειτα στην ίδια επιχείρηση σαν πωλητής. Μετά από αυτό αποφάσισα ότι ήθελα να δημιουργήσω κάτι δικό μου οπότε το 1988 «άνοιξα» την ΧΡΩΜΟΔΟΜΗ σε ένα μικρό υπόγειο στην περιοχή της Μαρτίου στην Θεσσαλονίκη και με αντικείμενο μας μόνο ένα προϊόν. Έπειτα από την ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού και εκμεταλλευόμενος την έλλειψη της αγοράς στον συγκεκριμένο τομέα μεταφερθήκαμε σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στην βιομηχανική περιοχή της Σίνδου το 1992 και επεκτείναμε την γκάμα μας προσθέτοντας πολλά προϊόντα για όλες τις επιφάνειες, από εξειδικευμένα βιομηχανικά, για κάθε επιφάνεια, συστήματα θερμομόνωσης, μονωτικά κλπ

Ποια είναι η δομή της επιχείρησης;

Η δομή της επιχείρησης είναι τμηματοποιημένη κατά λειτουργία δηλαδή υπάρχουν καλά στελεχωμένα τμήματα πωλήσεων, οικονομικών, αποθήκευσης και παραγωγής τα οποία ξεχωριστά ασχολούνται αποκλειστικά με το αντικείμενο τους. Βέβαια για σωστή λειτουργία της επιχείρησης όλα πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους.

Ποια είναι η κατάσταση της επιχείρησης σήμερα;

Η επιχείρηση σήμερα λόγω της οικονομικής κρίσης προφανώς και δεν βρίσκεται στην καλύτερη της κατάσταση καθώς το πολιτικό σκηνικό, η έντονη φορολογία και η δυσκολία στον οικονομικό τομέα μας έχει δυσκολέψει πάρα πολύ. Παρ' όλα αυτά, η μείωση από χρονιά σε χρονιά είναι μικρή καθώς προσπαθούμε να κρατήσουμε το μερίδιο της αγοράς σταθερό, επίσης κάθε χρόνο κάνουμε προσλήψεις σε πολλά από τα τμήματα μας και προσπαθούμε να βρούμε «τρύπες» στην αγορά έτσι ώστε να μπορέσουμε να περάσουμε αυτή την κρίση όσο πιο ανέπαφα γίνεται.

Ποιά ήταν η διαδικασία που ακολουθήσατε για να προετοιμάσετε τον διάδοχό/διαδόχους σας στην οικογενειακή επιχείρηση; Κατά πόσο ήταν προετοιμασμένη ή όχι;

Τον γιό μου από πολύ μικρό τον έφερνα στο εργοστάσιο και ήταν εξοικειωμένος στον χώρο, επιπλέον τον έπαιρνα μαζί μου και στις εκθέσεις. Όταν μεγάλωσε και πήγαινε σχολείο τα καλοκαίρια έπιανε κανονικά δουλειά και πέρασε από όλα τα στάδια της επιχείρησης, από την παραγωγή μέχρι τέλος στα πιο θεωρητικά κομμάτια, την πώληση και το μάρκετινγκ. Ήταν πολύ σημαντικό να μάθω στον γιό μου όλη την παραγωγική διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος καθώς αν δεν ξέρεις εσύ ο ίδιος τι γίνεται στο εργοστάσιο σου, σε κάθε τμήμα του δεν μπορείς όχι μόνο να το διευθύνεις αλλά ούτε να σου έχουν εμπιστοσύνη πελάτες και εργαζόμενοι. Άρα μπορώ να πω ότι το «έγκλημα» ήταν σχεδιασμένο εδώ και χρόνια. Με τις κόρες μου βέβαια δεν είχε την ίδια επιτυχία καθώς ως κορίτσια δεν μπορούσα εύκολα να τις προσεγγίσω τόσο εύκολα, σε έναν τέτοιο κλάδο – ανδροκρατούμενο- γιατί δεν υπήρχε το ανάλογο ενδιαφέρον από μέρος τους. Βέβαια μετά από χρόνια όταν μεγάλωσαν και κατάλαβαν ότι μια επιχείρηση δεν έχει να κάνει μόνο με το κομμάτι της παραγωγής και της αποθήκευσης, από μόνες τους θέλησαν να ασχοληθούν. Ούτως ή άλλως έχω μάθει στα παιδιά μου ότι για να πετύχεις στην ζωή σου και να έχει κάποιον νόημα πρέπει να παλέψεις και τίποτα δεν θα σου έρθει έτοιμο, για αυτό και χαρτζιλίκι από μια ηλικία και έπειτα δεν υπήρχε από μέρους μου για να τους δείξω πως είναι τα πράγματα στην πραγματική ζωή. Η μικρή σπουδάζει βέβαια και περιστασιακά βοηθάει, ενώ η μεγάλη εδώ και 3 χρόνια έχει κανονικά δική της θέση και πόστο στο κομμάτι των πωλήσεων και του μάρκετινγκ.

Ποιο είναι το management style του διαδόχου της επιχείρησης και πως αυτό διαφοροποιείται από το δικό σας;

Μπορώ να πω ότι σε πολλά σημεία του χαρακτήρα μας είμαστε πολύ κοντά για αυτό ερχόμαστε πολλές φορές σε συγκρούσεις, εγώ δρω πιο πολύ σύμφωνα με την εμπειρία που έχω από την αγορά γιατί όπως και να το κάνουμε την επιχείρηση την έστησα μόνος μου από το μηδέν χωρίς κάποιες σπουδές κλπ. Από εκεί και πέρα παρακολουθώ συνέχεια τις νέες εξελίξεις στον κλάδο μας μέσω ιντερνετ ή πηγαίνοντας σε εκθέσεις. Μπορώ να πω ότι το στυλ του γιού μου είναι διαφορετικό από το δικό μου από την άποψη ότι έχει πιο «φρέσκιες» ιδέες για να μας λύσει τα χέρια στον τομέα του marketing και των πωλήσεων, είναι δηλαδή περισσότερο οργανωτικός θα έλεγα.

Πως βλέπετε το μέλλον της επιχείρησης όταν θα κληθεί να αναλάβει ο διάδοχός σας τα ηνία;

Έχω εμπιστοσύνη στον γιο μου ο οποίος λόγω ηλικίας αλλά και το ότι ξέρει καλύτερα την δουλειά (δουλεύει άλλωστε αρκετά χρόνια ώστε να έχει αποκτήσει εμπειρία) θα είναι ο διάδοχος της επιχείρησης. Από κει και πέρα θέλει πάρα πολύ δουλειά και προσπάθεια για να κρατήσει μια ολόκληρη επιχείρηση και να την προχωρήσει παραπέρα. Είμαι όμως ευχαριστημένος γιατί υπάρχει από μέρους του η διάθεση και η όρεξη για δουλειά και θέλω να ελπίζω δεδομένων των πολιτικών και οικονομικών σκηνικών να μπορέσει η εταιρία μας να έχει όσο λιγότερες απώλειες γίνεται. Και επίσης πιστεύω ότι στα επόμενα χρόνια και τα

τρία μου παιδιά μαζί μπορούν να κρατήσουν την επιχείρηση λαμβάνοντας το καθένα το δικό του κομμάτι.

Πως είναι η σχέση των υπόλοιπων μελών της οικογένειας στην εταιρία; Έχετε σκεφτεί πως μπορεί να υπάρξει ομαλή λειτουργία της επιχείρησης στο μέλλον όταν θα αποσυρθείτε; Έχετε κάποιες σκέψεις για τα παιδιά σας τα οποία είναι ήδη στην επιχείρηση;

Οι σχέσεις μεταξύ της οικογένειας είναι άριστες, βέβαια θα ήταν ψέμα αν πούμε ότι δεν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ μας αλλά αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό ανάμεσα στις οικογένειες αλλά και σε συνεργάτες. Από εκεί και έπειτα υπάρχει η σκέψη, για τα παιδιά μου, ενώ όλα θα ασχολούνται στον ίδιο κλάδο, να έχει το καθένα κάποια διαφορετική εταιρία. Είχε γίνει η σκέψη το εργοστάσιο να ανήκει εξ ολοκλήρου στον γιό μου, έπειτα για την κόρη μου να δημιουργήσουμε ένα πολυκατάστημα λιανικού εμπορίου το οποίο θα προωθεί εκτός δικά μας προϊόντα αλλά και άλλα εμπορεύσιμα όπως, παρελκόμενα βαφής, ρολά , πινέλα κλπ διότι υπάρχει τρύπα στην αγορά στον συγκεκριμένο τομέα . Και τέλος η δεύτερη κόρη μου εφόσον τελειώσει τις σπουδές τις (μηχανικός) να μπορέσει να βοηθήσει πρώτα στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας του εργοστασίου (μηχανήματα, τεχνικές, ασφάλεια κλπ) και έπειτα εκμεταλλευόμενοι την ιδιότητά της να μπορέσουμε να κυνηγήσουμε περισσότερα δημόσια και μεγάλα έργα κατασκευαστικών εταιριών, οπότε και στο μέλλον να ανοιχτεί μια τεχνική εταιρία.

Όλα αυτά βέβαια είναι κάποιες σκέψεις σε πολύ αρχικό στάδιο αν και προσωπικά θα ήθελα πολύ να τις κάνω πράξη γιατί υπάρχουν χαρακτηριστικά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν καταστραφεί λόγω των κακών σχέσεων που έχουν τα αδέρφια μεταξύ τους και από την άλλη θα ήθελα να δω την οικογένεια μου να εδραιωθεί στον συγκεκριμένο κλάδο από όλες τις πλευρές του.

- **CHROMODOMI- ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΙΔΩΝ**

Συνέντευξη από τον κ. Χαλιαμπάλια Βασίλη, γιο του κ. Χαλιαμπάλια Σάββα και διάδοχος της επιχείρησης

Ποιά ήταν η διαδικασία που ακολουθήθηκε ώστε να προετοιμαστείτε κατάλληλα και να «μπείτε» στην οικογενειακή επιχείρηση και πότε ξεκίνησε; Κατά πόσο ήταν προετοιμασμένη από τον πατέρα σας ή όχι;

Ο πατέρας μου φρόντισε να έχω συχνή παρουσία στον χώρο του εργοστασίου από πολύ μικρός, κάτι που εγώ έβλεπα σαν παιχνίδι στην αρχή. Από εκεί και πέρα ερχόμουν τα καλοκαίρια όσο ήμουν μαθητής ξεκινώντας από το τμήμα της παραγωγής για να μάθω τις τεχνικές με τις οποίες από τις πρώτες ύλες δημιουργείται το τελικό προϊόν. Έπειτα πέρασα από το τμήμα της αποθήκευσης και τέλος στο κομμάτι της προσωπικής πώλησης, όντας υπεύθυνος για πελάτες σε διάφορους νομούς σε όλη την Ελλάδα. Όλα αυτά βέβαια μου άρεσαν πάρα πολύ και με ενδιέφερε πολύ να ανακαλύψω όλο και περισσότερες πτυχές

του αντικειμένου μας . Άλλωστε για αυτό και επέλεξε να σπουδάσω μάρκετινγκ και να ασχοληθώ και με την πληροφορική (Computer networks). Τώρα πλέον εδώ και 3 χρόνια είμαι υπεύθυνος πωλήσεων και τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος χρωματισμού καθώς και πραγματοποιώ συναντήσεις με προμηθευτές και πελάτες που χρήζουν ιδιαίτερη μεταχείριση (μεγάλες κατασκευαστικές εταιρίες, δημόσια έργα κ.οκ).

Ποιο είναι το management style του ιδρυτή της επιχείρησης και πως αυτό διαφοροποιείται από το δικό σας; Υπάρχουν τριβές μεταξύ σας όσον αφορά την λήψη αποφάσεων και πως καταλήγετε σε συμφωνία;

Σαφώς και υπάρχουν τριβές μεταξύ μας και αυτό είναι φυσιολογικό γιατί εκτός από διαφορετικό management style, έρχονται και σε σύγκρουση οι χαρακτήρες μας. Ο πατέρας μου βρίσκεται στην αγορά πάνω από 30 χρόνια και φυσιολογικό είναι να μην μπορεί να δεχτεί κάποια πράγματα που μπορεί να προτείνω εγώ. Τουλάχιστον όχι εύκολα! Γι αυτό έχουνε διαχωριστεί οι αρμοδιότητες μας. Παρ' όλα αυτά σε πνεύμα αλληλοσεβασμού βρίσκουμε λύσεις και ερχόμαστε σε συμφωνία σε πολλές διαφωνίες μας.

Είστε ικανοποιημένος από τις αρμοδιότητες που σας αναθέτουν; σε τι στάδιο βρίσκεστε όσον αφορά την λήψη αποφάσεων, πρωτοβουλιών ;

Ναι είμαι αρκετά ικανοποιημένος. Στον τομέα που είμαι υπεύθυνος, στις πωλήσεις δρω μόνος μου παρόλα αυτά όμως μπορώ να πάρω και εγώ πρωτοβουλίες και σε οποιοδήποτε άλλον τομέα πάντα σε συνεργασία με τον πατέρα μου, όχι όσον αφορά ότι δεν υπάρχει ελευθερία αλλά σε κλίμα συνεργασίας

Τι θεωρείτε ότι προσθέσατε στην επιχείρηση που δεν «είχε» ως τώρα (σπουδές, ξένες γλώσσες, γνώση της τεχνολογίας)

Προσωπικά πιστεύω λόγω του ότι είμαστε μια μεσαία εταιρία και προσπαθούμε να πάρουμε όλο ένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μας κάνει να ξεχωρίσουμε είναι η σωστή εξυπηρέτηση. Σωστή εξυπηρέτηση από το προσωπικό πωλήσεων, μέσω τηλεφώνου για τεχνικά θέματα, μέσω της προσωπικής πώλησης αλλά και της έγκαιρης παράδοσης των εμπορευμάτων. Οπότε θεωρώ ότι πρέπει να αξιοποιήσει κανείς οτιδήποτε μπορεί να μας κάνει πιο αποδοτικούς και γρήγορους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι έχω προγραμματίσει συχνή συμμετοχή σε σεμινάρια για όλο το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων , περισσότερη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας, αναδιοργάνωση του τμήματος πωλήσεων (ανάθεση αρμοδιοτήτων για καλύτερη οργάνωση χρόνου) και περισσότερη συμμετοχή στα Μ.Μ.Ε. πιο συγκεκριμένα, διαφήμιση σε τοπικό σταθμό της Θεσσαλονίκης και δημιουργία πιο οργανωμένης σελίδας στο Facebook αλλά και κατά καιρούς δημιουργία διαγωνισμών στο Facebook και στο ραδιόφωνο. Επίσης τον τελευταίο καιρό έχω συντάξει κάποια ερωτηματολόγια για τους πωλητές μέσω των οποίων θα μπορώ να συλλέξω πληροφορίες για τον ανταγωνισμό, για τις ανάγκες των πελατών αλλά και των ίδιων των πωλητών.

Πως βλέπετε το μέλλον της επιχείρησης αλλά και το δικό σας όταν θα κληθείτε να αναλάβετε τα ηνία; Πείτε μας κάποια σχέδια για το μέλλον όσον αφορά αλλαγές που θέλετε να κάνετε.

Εδώ και χρόνια έχω περάσει ευτυχώς από όλα τα πόστα στην επιχείρηση και κατά καιρούς έχω κληθεί να αντικαταστήσω τον πατέρα μου για μεγάλα χρονικά διαστήματα, άρα πιστεύω ότι θα μπορέσω να εγκλιματιστώ εύκολα. Στο μέλλον θα ήθελα να λαμβάνουμε περισσότερες συμμετοχές σε εκθέσεις του εξωτερικού, και περισσότερη διαφήμιση σε ραδιόφωνο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τηλεόραση.

Πως είναι η σχέση σας με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας στην εταιρία; Έχετε σκεφτεί πως μπορεί να υπάρξει ομαλή λειτουργία της επιχείρησης στο μέλλον όταν θα αποσυρθεί ο ιδρυτής;

Στην εταιρία εδώ και 3 χρόνια περίπου είναι και η αδερφή μου στο τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ, οι σχέσεις μας είναι άριστες και δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα επικοινωνίας ή οτιδήποτε άλλο. Παράλληλα είναι και η μητέρα μου όπου και επίσης δεν υπάρχει κάποιο θέμα και περιμένουμε οσονούπω και την δεύτερη αδερφή μου, μόλις τελειώσει τις σπουδές της να μπει και αυτή στην εταιρία. Δεν πιστεύω ότι στο μέλλον θα αλλάξει κάτι στις σχέσεις μας ή η λειτουργία της επιχείρησης θα επηρεαστεί, καθώς δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ μας. Έχουμε μεγαλώσει και οι τρεις με τις ίδιες αρχές και με σεβασμό στις προσπάθειες των γονιών μας και θέλουμε να συμβάλλουμε όλοι στην άνθιση της εταιρίας. Πράγμα το οποίο εύχομαι να γίνει και να μπορέσουμε να αντεπεξέλθουμε των προσδοκιών τους.

Παρατηρήσεις:

Μετά την συνέντευξη σε ιδρυτή και διάδοχο στην συγκεκριμένη οικογενειακή επιχείρηση παρατηρούμε πως το σχέδιο διαδοχής ξεκίνησε πολλά χρόνια πριν κληθεί ο διάδοχος να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης. Από μικρή ηλικία ο ιδρυτής φρόντισε να κάνει το παιδί του να αισθανθεί άνετα με τους χώρους της επιχείρησης και σιγά σιγά όσο μεγάλωνε τον έβαλε να δουλέψει σε όλους του τομείς του εργοστασίου, από την παράγωγη, στην αποθήκευση, σαν οδηγός, σαν πωλητής κοκ. Βλέπουμε πολύ καλά επίσης ότι ο ιδρυτής έχει δώσει αρκετές αρμοδιότητες στον διάδοχο του και πολύ ελεύθερο χώρο να κινείται έτσι ώστε να ωριμάσει διευθυντικά.

Μπορούμε να πούμε ότι εδώ έχουμε ένα πολύ καλό σχέδιο διαδοχής το οποίο μας δείχνει ότι ο ιδρυτής έχει μεταλαμπαδεύσει στον ιδρυτή του από πολύ μικρή ηλικία όχι μόνο τις γνώσεις του γύρω στο αντικείμενο της επιχείρησής του αλλά και την νοοτροπία του και τις αξίες του, με αποτέλεσμα να γεννηθεί ένας διάδοχος άξιος του ιδρυτή.

Επίσης, ο ιδρυτής βλέπουμε ότι προσπαθεί να εντάξει όλα τα παιδιά του στην επιχείρηση με διαφορετικό τρόπο το καθένα και ανάλογα με τις κλίσεις και τις σπουδές του. Θεωρούμε πως ο ιδρυτής έχει κάνει πολύ καλή δουλειά σε σχέση με το σχέδιο διαδοχής της επιχείρησης του και την ανάπτυξη αυτής καθώς προβλέπει να «βολέψει» όλα του τα παιδιά έτσι ώστε να υπάρχει δικαιοσύνη προσπαθώντας να αποτρέψει τυχόν συγκρούσεις μεταξύ τους.

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα- Προτάσεις

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, η πενταετία 2010-2016 αποτελεί μια πολύ σημαντική περίοδο στην εξέλιξη της επιχειρηματικότητας, καθώς αποτελεί μια περίοδο που η οικονομική κρίση πλήττει την χώρα μας αισθητά όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά το κλείσιμο πολλών επιχειρήσεων, η ανάγκη για επιβίωση οδηγεί τους Έλληνες στην ίδρυση νέων και καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών. Δυστυχώς, μεγάλο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων αποδεικνύονται θνησιγενείς. Όμως, η συνεκτίμηση δύο ισχυρών αντικρουόμενων δυνάμεων που αναδύονται στην ελληνική επιχειρηματικότητα την περίοδο της κρίσης, του υψηλού φόβου επιχειρηματικής αποτυχίας και του εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών, εξηγούν αυτή τη συμπεριφορά.

Αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι περισσότερες είναι μικρομεσαίες και πραγματοποιούν σχετικά μικρό κύκλο εργασιών, απασχολούν περιορισμένο αριθμό προσωπικού και τα περισσότερα μέλη της οικογένειας κατέχουν διευθυντικές θέσεις οπότε είναι φανερό πως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι το θέμα της διαδοχής. Η διαδοχή είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στην πορεία μιας οικογενειακής επιχείρησης και θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά, πολλά χρόνια πριν κληθεί ο διάδοχος να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

Προχωρήσαμε, λοιπόν, με τις λειτουργίες της Αλυσίδας Αξίας, του M.Porter, και επικεντρωθήκαμε σε μια υποστηρικτική λειτουργία της αλυσίδας, τη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

Προκύπτει ότι ο συγκεκριμένος τομέας ως μέρος της Αλυσίδας Αξίας, διαφοροποιεί, προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξάνει το συνολικό κέρδος της επιχείρησης όταν συνδέεται με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού. Αυτός ο προγραμματισμός περιλαμβάνει πλάνο διαδοχής των managers για την αποτελεσματικότερη ανάθεση των καθηκόντων τόσο για τις ιδιωτικές όσο και για τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επίσης ο τύπος και τρόπος εφαρμογής του συστήματος διαδοχής είναι μοναδικός ανά περίπτωση. Για παράδειγμα η επιτυχία του προγραμματισμού διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις αμοιβαίες σχέσεις των μελών της οικογένειας και την σωστή προετοιμασία αυτών.

Προτάσεις

Εξετάζοντας τις τρεις περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, παρατηρούμε ότι και οι τρεις περιπτώσεις είναι διαφορετικές μεταξύ τους. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις το πλάνο διαδοχής μπορεί να είναι από ανύπαρκτο μέχρι και λάθος δομημένο παίρνοντας υπόψη μας ότι:

- Μόνο 3 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν με τη μετάβαση στη δεύτερη γενιά.
- Μόνο 1 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις καταφέρνουν να διατηρήσουν την οικογενειακή επιχείρηση με τη μετάβαση στην τρίτη γενιά, ενώ,
- Μόνο 3 στις 100 οικογενειακές επιχειρήσεις καταλήγουν στην τέταρτη γενιά. (

Επίσης, γίνεται αντιληπτό ότι ο προγραμματισμός διαδοχής (succession planning) είναι ζωτικής σημασίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις κυρίως λόγω του ότι συμβάλει ουσιαστικά στην μακροχρόνια στην ανάπτυξη και την επιβίωση της επιχείρησης. Επίσης προβλέπει κρίσιμες καταστάσεις όπως συνταξιοδοτήσεις, απρόοπτες παραιτήσεις, στρατηγικές εξόδου κλπ.

Στατιστικά, φαίνεται ότι όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση σε δυναμικότητα, τόσο πιθανότερο είναι να μην υπάρχει το απαιτούμενο πλάνο διαδοχής. Και αυτό γιατί στις μικρές επιχειρήσεις παρατηρείται κακός προγραμματισμός πλάνου διαδοχής, ο οποίος σχετίζεται με: εντάσεις μεταξύ των δυο γενεών, την οικογενειοκρατία, με στοιχεία νεποτισμού, νεοπλουτισμού και τέλος την αμφισβήτηση της ανάγκης εφαρμογής καινοτομιών και νέων στρατηγικών. Η επιτυχής μεταβίβαση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενεά απαιτεί μια σειρά ενεργειών, όπως η κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου διαδοχής, ο έλεγχος και η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων των διαδόχων και η επιτυχής συνύπαρξη των δυο γενεών που προηγείται της ολοκληρωτικής μετάβασης της ηγεσίας.

Στην αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού διαδοχής παίζει ρόλο η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην επιτυχία της, η οποία θα πρέπει να είναι αφενός αμερόληπτη απέναντι στα μέλη της οικογένειας και αφετέρου να μην καταδικάζει προσλήψεις διευθυντικών στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Ακριβώς επειδή ο σχεδιασμός διαδοχής πρέπει να συνδέεται με το στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας και να εξυπηρετεί τους στόχους της, είναι ανά περίπτωση μοναδικός.

Τέλος, προτείνουμε τα βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσει μία οικογενειακή επιχείρηση για την επιτυχημένη διαδοχή της:

- ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (FAMILY BUSINESS RULES)
- ΣΥΝΕΧΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ
- ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ
- ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΞΩΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΣΕ ΥΨΗΛΕΣ ΘΕΣΕΙΣ

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Αναγνωστάκη Χ. Μαστορέλης Ι. (2011), “Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία” Μελέτη περιπτώσεων επιχειρήσεων .Πτυχιακή εργασία .ΤΕΙ Πατρών Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πάτρα

Γκαγκάτσιος, Ι. (2008) Καινοτομία-Επιχειρηματικότητα Επιχειρήσεις. Διδακτικές σημειώσεις. Κέντρα εκπαίδευσης ενηλίκων.

Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ., (2011), Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης, http://www.google.gr/#qBusiness-Definition-and-CharacteristicsStrengths-andWeaknesses&hl=el&sa=X&prmd=ivnso&ei=v8YITr_gDdTE8QPcjf36Cg&ved=0CCYQtgQ&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=5b93a990e87e3c9b&biw=1159&bih=749

Δρακόπουλος Π., (2011), Η οικογενειακή επιχείρηση ζει, αλλά και βασιλεύει, http://www.google.gr/#q\Business-Definition-and-Characteristics-Strengths-andweaknesses&hl=el&sa=2&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=5b93a990e87e3c9b&biw=1159&bih=749

Εκθέσεις Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) 2011-2014, Ανακτήθηκε 20 Ιουνίου 2016, από: http://iobe.gr/research_b.asp

Εθνική Συνομοσπονδία ελληνικού Εμπορίου. (2011). Ετήσια έκθεση ελληνικού εμπορίου. Ανακτήθηκε από: <http://naftemporiki.gr.s3.amazonaws.com/>

Ιωαννίδης ,Σ. (2001), Επιχείρηση και επιχειρηματικότητα. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Κακούρης, Α. Καινοτομία - Επιχειρηματικότητα – Διοίκηση Επιχειρήσεων. Διδακτικές σημειώσεις. Κέντρα εκπαίδευσης ενηλίκων. Ανακτήθηκε από : <http://kdvm.gr/>

Καρβούνης, Σ.(1995), Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Κεφαλάς Α. Γ., (2005), Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής, Terry College of Business-University of Georgia Athens, Georgia

Κεφαλάς Α. Γ., (2008), Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία, Κριτική, Αθήνα

Κουφάρης, Γ.(2010) , «Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές». Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2010. Ανακτήθηκε από: <https://el.wikibooks.org/wiki/>

Μανέττας, Γ. (2015), Οι τρεις μεγαλύτεροι φόβοι του επιχειρηματικού κόσμου. Η ΗΜΕΡΗΣΙΑ

Νικολούλια Β., (2000), Πόσο αντέχει το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης, ΤΟ ΒΗΜΑ , 20-08-2000, Κωδικός άρθρου: Β13027D121

Παπαδάκης Β.; (2007); Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία; Ρ341; Εκδόσεις Μπένου; Αθήνα

Παπαλεξανδρή. Ν., & Μπουραντάς. Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. ΕΚΔΟΣΕΙΣ Γ. ΜΠΕΝΟΥ. ΑΘΗΝΑ.

Παπαστεφανάκη, Σ., (2006). Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης

Παστραπά Ε., (2010), Οικογενειακές Επιχειρήσεις,
<http://kallithea.hua.gr/epixeirein/dihmer%203%20docs/Pastrapa.pdf>

Πετράκης Π.(2010), “Time and Risk entrepreneurial Characteristics of growth: The Case of Persistent light industrial prototypes”, iBusiness, Vol.3

Σκουλάς Ε. Ν & Οικονομάκη Π. Κ. (2005), « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα 2005

Σουρλαντζή, Α. (2012), Επιχειρηματικότητα και καινοτομία-οικογενειακές επιχειρήσεις, Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά. Ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2015, από: <http://dione.lib.unipi.gr/>

Ambrecht, J.W., Koenig, N.N. (2000). Successful Estate Planning: what works and what doesn't. Paper presented to the Central Wine Industry Conference on November 6. Sponsored by the California Education foundation.

Aronoff, Ambrecht and Koenig Henn. What the Strategist Asks from Human Resources

Aronoff, C. E. et al., (1992). Family Business Succession: The Final Test of Greatness. Family business leadership series, Marietta, Georgia, No. 1, p.7, 9.

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

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

Astrachan J. H., Klein S. B. & Smyrniotis K. X., (2002), The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute, XV(1), March 2002

Barnes L. B. & Hershon S. A. (1976), Transferring power in the family business, Harvard Business Review, 54(4)

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

Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard E. Walton, (1990), *Managing Human Assets*. New York: The Free Press, 1984; Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists*. *American Psychologist* 45, no. 2 (1990), 223–39.

Beer, Spector, Lawrence, Mills, and Walton (1990), *Managing Human Assets*; Rodgers, T. J. *No Excuses Management*. *Harvard Business Review* 90, no. 4 (1990), 84–98; Fombrun

Birley S., Nig D., & Godfrey A., (1999), *The family and the business*, *Long Range Planning*, 32(6)

Brockaw L., (1992), *Why family businesses are best*, *INC*, March, 73-81

a. *Business: a Field Study*, *Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας*

Cadbury A., (2002), *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International

Charles, and Noel Tichy, (1984), *Strategic Planning and Human Resource Management: At Rainbow's End*. in R. B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1984, pp. 319–32.

Clayton, M. Christensen & Michael E. Raynor (2003) *The innovator's Solution – Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press. Ανακτήθηκε από : <https://el.wikibooks.org/wiki/>

Cohen, N. (1980), *The five ages of the entrepreneur*. *Venture*, pp. 40-42

Cucculelli M. & Micucci G., (2008), *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, *Journal of Corporate Finance*

Danco L., (1982), *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*, University Press, Cleveland

Dirk R. Dreux, Joe Goodman. *Business Succession Planning and Beyond*. Available at www.amazon.co.uk/Business-Succession-Planning-Beyond-Multidisciplinary/dp/1570734445 - 95k - .

Doescher W. F., (1993), *How to shake the family tree*, *D & B Reports*, July/August

Drucker, F.P. (2003): *"The Discipline of Innovation"*, *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.

Dyer W. G. & Handler W., (1994), *Entrepreneurship and family business: exploring the connections*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1)

Dyer, Lee (1983), *Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process*. *Human Resource Management* 22, no. 3 (1983): 257–71.

European Commission (2009), Economic and Financial Affairs: Economic crisis in Europe : Causes, consequences and responses. European Economy, Brussels. Ανακτήθηκε από: <https://el.wikibooks.org/wiki>

Faris, S. (1999), Seeking Entrepreneurial Origins: Are Entrepreneurs Born or Made? Kauffman Centre for Entrepreneurial Leadership.

Fenn D., (1994), Are your kids good enough to run your business, INC, August

Fobrum C.J. (1984), « The external context of Human Resource Management» John Willey and sons, USA, 1984

Freeman C., (1982), The Economics of Industrial Innovation, 2nd ed, Pinter.

Gaddam S, (2007) "A conceptual analysis of factors influencing entrepreneurship behavior and actions". ICFAI journal of management research. Ανακτήθηκε από : <http://dione.lib.unipi.gr>

Handler W., (1990), Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, Entrepreneurship Theory and Practice, 15(Autumn)

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

Handler W., (1992), The family venture, in Sahlman, W. and Stevenson, H. (Eds), The Entrepreneurial Venture, Harvard Business School, Boston

Hebert, R.F. and Link, A.N. (1998). The Entrepreneur-Mainstream View and Radical Critiques, 2nd edition, Praeger, New York

Huisman D, (1985), Entrepreneurship economic and cultural influences on the entrepreneurial climate. European research. Ανακτήθηκε από : <http://dione.lib.unipi.gr>

Hyatt J., (1992), Fathers and sons, INC, May

Jaffe D. & Braden A., (2003), Best practices of successful multi-generational families, Families in Business

Jaffe D. T., (1992), Working with the Ones You Love, Conari Press, Berkeley-CA

K & B Analysis Ltd, (2010), Στρατηγική, Διαδοχή και Συγκρούσεις: Τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, <http://www.xhellenica.gr/PressCenter/Articles/410.aspx>

Karl R. Bareither, Thomas C. Reisel .A Holistic Approach to Family Business Succession Planning. [www.fbrsystem.com/publications/A Holistic Approach to_ Family Business Planning.pdf](http://www.fbrsystem.com/publications/A_Holistic_Approach_to_Family_Business_Planning.pdf)

Kaslow F., (1993), The lore and lure of family business, American Journal of Family Therapy, 21(1)

Keogh J. & Forbes C., (1991), Enduring generations of change, Industrial Distribution, October, 28-34

Kepner E., (1983), The family and the firm: a coevolutionary perspective, Organizational Dynamics, 12(Summer)

Kets de Vries M. F. R., (1993), The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news, Organizational Dynamics, 21(Winter)

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

Leonora C. Hamilton, (2003).SME's Succession Planning: its pros and cons, a survival process? available at

www.buseco.monash.edu.au/units/FSBRU/FBSP_FSBRU%20Report.pdf

Miles, Raymond E., and Charles C.(1984), Snow.Designing Strategic Human Resources Systems.Organizational Dynamics 13, no. 1 (1984), 36–52.

Mills, Daniel Q. (1985),Planning with People in Mind.Harvard BusinessReview 63, no. 4 (1985), 97–105; Porter, Michael E.Competitive Advantage: Creating and SustainingSuperior Performance. New York, The Free Press, 1985.

Moore K., (2009), Paradigms and theory building in the domain of business families, Family Business Review, 22

Morris M. H., Williams R. W. & Nel D., (1996), Factors influencing family business succession, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2(3)

Nelton S., (1991), Ten keys to success in family business, Nations Business, 79 (April)

Neubauer F. & Lank A. G., (1998), The Family Business: its Governance for Sustainability, Routledge, New York

OECD (2005). Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3 rd Edition. OECD and Eurostat. Ανακτήθηκε από:<http://kdvm.gr/>

Osborne R. L., (1991), Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the privately-held company, Management Decision, 29(1)

Porter M.; (1985); Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. P33 & Chapter 7; Free Press. New York

Porter M.; (1998); On Competition; A Harvard Business Review Book. Boston

Porter, M.& Stern, S. (2001) Innovation : Location Matters. MIT Sloan Management Review. Ανακτήθηκε από : <https://el.wikibooks.org/wiki/>

Schlossberg J., (1992), My way: did John Polcari have to scrap the family business to save it?, Restaurant Business, 1(March)

Schuler, Randall S., and Ian C. MacMillan , (1986), Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. Human Resource Management 23, no. 3 (1984): 241–55; Ulrich, David. Human Resource Planning as a Competitive Edge. Human Resource Planning 9, no. 2 (1986), 41–50.

Shanker M. C. & Astrachan J. H., (1996), Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy – a framework for assessing family business statistics, Family Business Review, 9(2)

Sharma P., Chrisman, J. J., Pablo A. & Chua J. H., (2001), Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, International Association for Business and Society, Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3)

Singh, S. "Personality characteristics, work values, and life styles of fast and slow progressing small scale industrial entrepreneurs". Journal of Social Psychology. Ανακτήθηκε από: <http://dione.lib.unipi.gr>

Smyrnios K. X., Walker R. H., Le H., Phan M., Vuong T., & Young P., (2003), The Boyd Partners Australian family and private business survey 2003, RMIT University

Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), Succession in Greek Family

Storey J. and Sisson K., (1993), The realities of human resource management; Managing the employment relationship, 1993 pp.231-2

Sullivan P. (1998).Profiting from intellectual capital extracting value from innovation. Wiley.

Tomala, F. & Seneccal, O. (2004) Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view. Elsevier, Intern. Journal Of Project Management. Ανακτήθηκε από: <https://el.wikibooks.org/wiki/>

Ulrich D. (1998).Delivering results a new mandate for human resource professionals. A Harvard Business Review Book.

University of Adelaide, Australian Institute for Social Research, (2005), Towards an understanding of the significance of family business closures in South - 99 - Australia, Report prepared for: The Department of Trade and Economic Development, by Centre for Labour Research

Ward J. L. & Aronoff C. E., (1992), Accountability: the whetstone effect, Nation's Business, 80(2)

Ward J. L. & Aronoff C. E., (1993), In-laws in the family business, Nations Business, 8

Ward J. L., (1987), Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership, San Francisco, Jossey

Weber, M. (1948), Essays in sociology. London : Routledge & Kegan Paul original.

Ανακτήθηκε από : <http://dione.lib.unipi.gr>

Williams R., (1990), Preparing Your Family to Manage Wealth, Jossey-Bass, San Francisco-CA

Ιστοσελίδες:

(<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-Definitionand-Characteristics-%E2%80%93-Strengths-and-Weaknesses>).

<http://www.business.pubkicks.com>

Άρθρα:

Τεύχος 26, FAMILY BUSINESS: Πίστη και επιχειρηματικό πάθος

Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ, Ένθετο MBA, Τεύχος 2, Δευτέρα 24/01/2005

Σημειώσεις:

Παναγιώτης Παπάζογλου-Διευθύνων σύμβουλος της Ernst & Young Ελλάδος