

Α.Τ.Ε.Ι ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΠΩΣ ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

Γιώτης Μάρκος

Θωμαδάκης Απόστολος

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Δρ. Βλαχάκης Σωτήρης

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2012 - 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	6
ΜΕΡΟΣ 1.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	7
1.1 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).....	7
1.2 Ο ορισμός του ΕΟΜΜΕΧ.....	9
1.3 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες ΜΜΕ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ - 2 Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	12
2.1 Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα.....	12
2.2 Ορισμός Οικογενειακής Επιχείρησης.....	13
2.3 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων...20	
ΜΕΡΟΣ 2.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η Οικογενειακή Επιχείρηση.....	24
3.1.1 Η συστημική προσέγγιση.....	24
3.1.2 Η εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης ως ένα τρισδιάστατο σύστημα.....	25
3.2 Προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει με επιτυχία ο ηγέτης /ιδιοκτήτης.....	27
3.3.1 Το ζήτημα της διαδοχής.....	34
3.3.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής.....	42
3.3.3 Εξωστρέφεια και εξωτερική διαδοχή.....	43
3.4 Εξωστρέφεια και εξαγωγική δραστηριότητα.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Τα Εργαλεία του Μάρκετινγκ.....	49
4.1 Η έννοια του Μάρκετινγκ.....	49
4.2 Εργαλεία Μάρκετινγκ.....	51
ΜΕΡΟΣ 3.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Η Ερευνητική Διαδικασία.....	65
5.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	65
5.2 Εργαλεία έρευνας.....	65
5.3 Επιλογή δείγματος.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Αποτελέσματα της Έρευνας.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - Συμπεράσματα.....	92
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	96

ΠΑΡΑΤΗΜΑ.....100

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας. Οι ιδιαιτερότητες και το ειδικό βάρος της επιχειρηματικότητας σε επιχειρήσεις όπου τα συστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν ίσως το πιο ενδιαφέρον στοιχείο της έρευνας. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας διερευνήσαμε το πρόβλημα του ορισμού σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και προσπαθήσαμε να περιορίσουμε τις παραμέτρους που συνθέτουν τον όρο οικογενειακή επιχείρηση με βάση το ελληνικό επιχειρηματικό τοπίο. Για την Ελλάδα και δη για την πόλη της Θεσσαλονίκης, όπου διεξάχθηκε η έρευνα, οι όροι «οικογενειακή» και «μικρομεσαία» επιχείρηση είναι σχεδόν ταυτόσημοι. Είναι τέτοιο το πλήθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ταυτοχρόνως είναι και οικογενειακές που ο παραλληλισμός είναι αναπόφευκτος. Βασικές παραμέτρους διερεύνησης αποτέλεσαν, εκτός από την εμπλοκή των συστημάτων οικογένεια, επιχείρηση και εξωτερικό περιβάλλον (συστημική προσέγγιση), η επιχειρησιακή κουλτούρα, οι στρατηγικές αποφάσεις, η διαδοχή και η διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αντλώντας από το θεωρητικό υπόβαθρο απαραίτητα στοιχεία, καταλήξαμε στη διερεύνηση της έννοιας της εξωστρέφειας στις οικογενειακές επιχειρήσεις και της χρήσης εργαλείων μάρκετινγκ για το σκοπό αυτό. Προς επίρρωση των διαπιστώσεων που προέκυψαν από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας, εκπονήσαμε έρευνα σε 13 οικογενειακές επιχειρήσεις, με εργαλείο τη συνέντευξη βάθους. Κριτήριο για την επιλογή των επιχειρήσεων αποτέλεσε, αφενός, η ποικιλία στον τομέα δραστηριοποίησης και, αφετέρου, στη μορφή της οικογενειακής εμπλοκής.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί, αφενός, η ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων και, αφετέρου, η διερεύνηση της επίδρασης των συστημάτων «οικογένεια», «επιχείρηση» και «περιβάλλον» στην εξωστρέφεια των οικογενειακών επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Επιπρόσθετα, μέσω εις βάθος συνεντεύξεων γίνεται προσπάθεια να διαφανούν οι αντιλήψεις μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων μάρκετινγκ.

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως επιμέρους στόχοι της παρούσας εργασίας προσδιορίζονται οι εξής:

- Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την εξεύρεση εκείνων των θεωρητικών στοιχείων/μοντέλων που θα αποτελέσουν τη βάση για την έρευνα
- Ανάλυση κρίσιμων στοιχείων και εννοιών που θα αποτελέσουν το αντικείμενο της έρευνας:
 - Η έννοια του συστήματος
 - Η έννοια της εξωστρέφειας
 - Η έννοια των εργαλείων μάρκετινγκ
- Διερεύνηση των απόψεων των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς:
 - Τη γενικότερη αντίληψη μάρκετινγκ
 - Τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων μάρκετινγκ
 - Τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων
 - Τον προγραμματισμό στη διαδοχή

ΜΕΡΟΣ 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

1.1 Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ασκούν ένα σπουδαιότατο ρόλο στην ευρωπαϊκή και την ελληνική οικονομία. Αποτελούν σχεδόν το σύνολο όλων των επιχειρήσεων, απασχολούν τα δύο τρίτα των εργαζομένων, με ένα τζίρο που υπερβαίνει το 50% στο σύνολο του μη αγροτικού τομέα της οικονομίας. (Σ.Χανδρινου,2005)

Table 1: Key indicators for enterprises in the non-financial business economy, EU-27, 2005 ⁽¹⁾

	Total	SMEs	Micro	Small	Medium	Large
Number of enterprises (millions)	19.65	19.60	18.04	1.35	0.21	0.04
Share in total (%)	100.0	99.8	91.8	6.9	1.1	0.2
Persons employed (millions)	126.7	85.0	37.5	26.1	21.3	41.7
Share in total (%)	100.0	67.1	29.6	20.6	16.8	32.9
Value added (EUR billion)	5 360	3 090	1 120	1 011	954	2 270
Share in total (%)	100.0	57.6	20.9	18.9	17.8	42.4
Apparent labour productivity (EUR 1 000 per person employed)	42.3	36.4	29.9	38.7	44.8	54.4
Relative to total (%)	100.0	86.1	70.7	91.5	105.9	128.6

Source: Eurostat (SBS size class)

⁽¹⁾ Including rounded estimates based on non-confidential data; SMEs (1-249 persons employed); micro enterprises (1-9 persons employed); small enterprises (10-49 persons employed); medium-sized enterprises (50-249 persons employed); large enterprises (250 or more persons employed).

(Eurostat SBS size class)

Έως τα μέσα της δεκαετίας του '90, διάφοροι ορισμοί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) χρησιμοποιούνταν στα πλαίσια των διαφόρων κοινών δράσεων (ανταγωνισμού, διαρθρωτικών ταμείων, έρευνας και ανάπτυξης, δημοσίων συμβάσεων κ.α.). Αυτή η διαφοροποίηση μπορούσε να προκαλέσει αμφιβολίες στις δημόσιες αρχές ή ακόμη και προβληματισμούς στους ίδιους τους ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες. Γι' αυτό η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε σύσταση, η οποία αφορά τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων που χρησιμοποιείται στις κοινές πολιτικές. Επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έκανε δεκτό έναν ορισμό των ΜΜΕ που λαμβάνει υπόψη του ποσοτικά κριτήρια που σχετίζονται με τον αριθμό των απασχολούμενων, τον κύκλο των εργασιών καθώς και κριτήρια που σχετίζονται με την ανεξαρτησία των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα:

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρησιμοποιεί τους ακόλουθους ορισμούς για τις ΜΜΕ και τις πολύ μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ.

Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ.

Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ.

Πάντως, η Επιτροπή συστήνει να αποκλείονται από την κατηγορία των ΜΜΕ οι μη ανεξάρτητες επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές οι οποίες, είτε έχουν συμμετοχές που συνεπάγονται θέση ελέγχου (συνεργαζόμενες επιχειρήσεις), είτε είναι συνδεδεμένες με άλλες επιχειρήσεις. Αυτός ο ορισμός χρησιμοποιείται πλέον σαν αναφορά στα προγράμματα, την πολιτική και τη νομοθεσία της Κοινότητας ως προς τις ΜΜΕ και προσφέρει, έτσι, ένα συνολικό πλαίσιο, που μπορεί να αυξήσει τη συνεκτικότητα, την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια των μέτρων υπέρ αυτών των επιχειρήσεων. Πρέπει να σημειωθεί ότι, από τα σχεδόν 20 εκατομμύρια των επιχειρήσεων των δραστηριοποιούμενων στη μη χρηματοοικονομική επιχειρηματική οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27 το 2005, το 99,8% ήταν ΜΜΕ, με λιγότερα από 250 απασχολούμενα άτομα. Τέλος απασχολούσαν το 67,1% του εργατοϋπαλληλικού δυναμικού και εξασφάλιζαν 57,6% της προστιθέμενης αξίας αυτής της οικονομίας.

Εκτός από τα ποσοτικά κριτήρια, που μπορούν να υπολογιστούν σχετικά εύκολα, χρησιμοποιούνται για τον χαρακτηρισμό των ΜΜΕ και ποιοτικά κριτήρια, τα οποία στρέφονται κυρίως γύρω από την κυριότητα του κεφαλαίου, τη διαχείριση και τους τρόπους χρηματοδότησής των. Μια ΜΜΕ είναι συνήθως μία οικογενειακή επιχείρηση, της οποίας η διεύθυνση ταυτίζεται με την κυριότητα. Η καθημερινή διαχείριση μιας ΜΜΕ εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία, πράγμα που επιτρέπει σχετική ευλυγισία και ταχύτητα λήψης των αποφάσεων καθώς και προσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες. Τέλος, μια ΜΜΕ βασίζεται κυρίως στην αυτοχρηματοδότηση δεδομένης της δυσκολίας πρόσβασης στις

χρηματαγορές, και επομένως πάσχει συχνά από ανεπάρκεια χρηματοοικονομικών μέσων. Αυτά τα ποιοτικά κριτήρια προσδιορισμού είναι επίσης και τα κύρια χαρακτηριστικά των ΜΜΕ, χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να είναι μειονεκτήματα και σε άλλες πλεονεκτήματα αυτών των επιχειρήσεων. (Νίκος Μούσης, 2011).

Παγκοσμίως δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης, αλλά ορίζεται κάθε φορά σε σχέση με τις συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε χώρας και τις εφαρμοζόμενες πολιτικές. Διαφορές στον ορισμό του μεγέθους μιας ΜΜΕ προκαλούνται επίσης από γεωγραφικές παραμέτρους και κυρίως από τις διαστάσεις των αγορών. Έτσι στις ΗΠΑ, μικρομεσαία θεωρείται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, στην Ιαπωνία λιγότερους από 300, στη Γερμανία, Γαλλία και Ιταλία λιγότερους από 200, και στην Αυστραλία λιγότερους από 50 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα ποσοτικά κριτήρια για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως ΜΜΕ είναι πρωτίστως ο αριθμός των απασχολουμένων και κατά δεύτερον ο κύκλος εργασιών.

1.2 Ο ορισμός του EOMMEX

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον EOMMEX, θεωρούνται ως ΜΜΕ όσες επιχειρήσεις απασχολούν μέχρι 100 άτομα προσωπικό. Εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός ΜΜΕ της Ε.Ε., θα περιλαμβανόταν σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, καθόσον το 99% των επιχειρήσεων απασχολεί το πολύ 50 άτομα. Η ΜΜΕ στην Ελλάδα είναι συνήθως μια οικογενειακή επιχείρηση της οποίας η διοίκηση ταυτίζεται με την κυριότητα και η καθημερινή διαχείριση εξασφαλίζεται συνήθως από τον επιχειρηματία. Η Τράπεζα της Ελλάδος για λόγους χρηματοδότησης από το ειδικό κεφάλαιο της Ν.Ε. 197/11/78 χαρακτηρίζει ως μεταποιητική ΜΜΕ την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000 ευρώ.

Η Ελλάδα είναι κυριολεκτικά η χώρα των ΜΜΕ, αφού οι επιχειρήσεις με λιγότερα από 100 άτομα προσωπικό αποτελούν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων και απασχολούν περίπου 60% του εργατικού δυναμικού του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Σημαντικότερη είναι η θέση των «μικρών» επιχειρήσεων, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, καθόσον αποτελούν το 96,3% του συνόλου των επιχειρήσεων, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του EOMMEX. Η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση είναι σημαντική. Όπως προκύπτει από στοιχεία της ΕΣΥΕ, κατά την περίοδο 1978-88 η μέση ετήσια

μεταβολή της απασχόλησης ήταν υψηλότερη στις ΜΜΕ (+2,0%) από την αντίστοιχη στις μεγάλες επιχειρήσεις (-1,0%). Από στοιχεία του ICAP προκύπτει ότι και κατά το χρονικό διάστημα 1988-96 υπάρχει αύξηση των ΜΜΕ σε βάρος των μεγάλων επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων και ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές. Είναι αξιοσημείωτο ότι η μεγαλύτερη αύξηση της απασχόλησης προήλθε από την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκριτικά στοιχεία για την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση, σχετικά με τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Πίνακας: Συγκριτικά στοιχεία Ελλάδας Ε.Ε (19)

	ΕΛΛΑΔΑ		Ε.Ε (19)	
Μέγεθος	Απόλυτος αριθμός	Ποσοστό	Απόλυτος αριθμός	Ποσοστό
0-9	752.000	97,66%	17.820.000	92,5%
10-49	16.000	2,08%	1.260.000	6,5%
50-249	2.000	0,26%	180.000	1,0%
Σύνολο	770.000	100%	19.260.000	100%

Πηγή: Observatory of European SMEs (2007)

1.3 Πλεονεκτήματα και αδυναμίες ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν πολλές αδυναμίες αλλά και πλεονεκτήματα. Υπάρχει σοβαρό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας που θα πρέπει να αποδοθεί μεταξύ των άλλων στο χαμηλό βαθμό χρησιμοποίησης σύγχρονης τεχνολογίας, στην ανεπαρκή οργάνωση παραγωγής και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, διαχείρισης και μάρκετινγκ.

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα λόγω του υψηλότερου κινδύνου που τις χαρακτηρίζει, έλλειψης επαρκών εγγυήσεων αλλά και λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα. Περιορισμένη πρόσβαση έχουν επίσης και στις κεφαλαιαγορές. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι ΜΜΕ καταλήγουν στο βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες τους για κεφάλαιο κίνησης. Λίγες είναι οι ΜΜΕ που εφαρμόζουν τη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), τη σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring) και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου (venture capital) ως

εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μεγάλη δυσκολία στην ανάπτυξη επενδυτικών προγραμμάτων μεγάλης εμβέλειας.

Οι ΜΜΕ δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές σύγχρονης διοίκησης, όπως στρατηγικές συμμαχίες, ολική ποιότητα παραγωγής, ανταγωνιστική σύγκριση, μέτρηση ικανοποίησης πελατών κ.λπ. Υστερούν επίσης των μεγάλων επιχειρήσεων στο μάρκετινγκ, στην ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας, σε έρευνα και ανάπτυξη, στην αποτελεσματική χρήση εξωτερικών πηγών πληροφόρησης, στην πρόσβαση στις πηγές παραγωγής πρώτων υλών και στις συνεργασίες. Έχουν υψηλά ποσοστά δημιουργίας νέων επιχειρήσεων, αλλά και υψηλά ποσοστά θνησιμότητας (50%) ιδιαίτερα κατά τα πρώτα 3-5 έτη της ζωής τους.

Οι λόγοι ύπαρξης των ΜΜΕ αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η ευελιξία στην παραγωγή, η γρήγορη και εύκολη αφομοίωση της νέας τεχνολογίας και καινοτομίας, η προσαρμοστικότητα στις συνθήκες της αγοράς, η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών εξειδικευμένων αγορών, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις και η συμβολή τους στην ανάπτυξη και απασχόληση απομονωμένων περιοχών είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των ΜΜΕ έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων.

Ευέλικτη τεχνολογία όπως οι υπολογιστές, το ηλεκτρονικό επιχειρείν, η εισαγωγή νέων υλικών και μηχανημάτων όπως ρομποτική και CAD, τείνουν να μειώσουν το ελάχιστο κατώτερο όριο στις κλίμακες παραγωγής. Έτσι, σύμφωνα με ερευνητές διεθνώς, το μέγεθος των επιχειρήσεων τείνει να γίνεται μικρότερο στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη.

Η εκτίμηση της χρηματοοικονομικής συμπεριφοράς των ΜΜΕ ενδιαφέρει φορείς όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, προμηθευτές, εξαγοράστριες εταιρείες, επενδυτές και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Βασική επιδίωξη όλων αυτών είναι ο προσδιορισμός της οικονομικά εύρωστης επιχείρησης ή αλλιώς της επιχείρησης που παρουσιάζει το μικρότερο πιστωτικό κίνδυνο. Αλλά και το σύνολο των αδυνάτων και προβληματικών ΜΜΕ θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος για την άσκηση κρατικής πολιτικής στήριξης των επιχειρήσεων αυτών. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες διαδικασίες και συστήματα εκτίμησης του πιστωτικού κινδύνου επιχειρήσεων τα οποία ταξινομούν τις επιχειρήσεις σε προκαθορισμένες ομάδες πιστωτικού κινδύνου. Όμως, τα συστήματα αυτά δεν ενσωματώνουν ποιοτικές πληροφορίες που αφορούν την κάθε επιχείρηση, όπως την οργάνωση και τη διοίκησή της, τη τεχνογνωσία, τη θέση της στην αγορά, το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, κ.ά. (Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις

2.1 Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα

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

2.2 Ορισμός Οικογενειακής Επιχείρησης

Στην διεθνή βιβλιογραφία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, συχνά αναφέρονται με διάφορους όρους, όπως: “family business”, “family firm”, “family company”, “familyowned business” και “family-owned company”. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές, αν και θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης (Παστραπά, 2010). Για τον λόγο αυτό, η βιβλιογραφία, σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρουσιάζει δύο σοβαρά μειονεκτήματα: την ασάφεια στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης και την αδυναμία εφαρμογής των αποτελεσμάτων ερευνών σε άλλες χώρες (Cucculelli-Micucci, 2008).

Ένας λόγος που εξακολουθούν να υπάρχουν ζητήματα ορισμού στις μελέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι το ίδιο το πεδίο είναι ακόμα σχετικά νέο και ανεξερεύνητο (Sharma, 2004; Litz, 1997). Η ορολογία «οικογενειακή επιχείρηση» μόνο ευκαιριακά εμφανίστηκε στην βιβλιογραφία πριν το 1980 και μόλις το 1988 εμφανίστηκε το πρώτο επιστημονικό περιοδικό (Family Business Review) που ήταν αφιερωμένο στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Astrachan, 2010). Αλλά, ενώ το πεδίο βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, η έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο εμπειρική και πιο αυστηρή (Bird et al., 2002).

Σύμφωνα με τους Chua, Chrisman & Sharma (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), μόνον έως το 1999 στη διεθνή βιβλιογραφία απαντώνται τουλάχιστον 21 ορισμοί. Συγκεκριμένα σε μερικούς από αυτούς, ως οικογενειακή επιχείρηση νοείται:

Η επιχείρηση όπου η ιδιοκτησία ελέγχεται από ένα άτομο ή από τα μέλη μίας οικογένειας (Barnes & Henson, 1976).

Η επιχείρηση η οποία, στην πράξη, ο έλεγχος ασκείται από τα μέλη μιας συγκεκριμένης οικογένειας (Bernard, 1975).

Η επιχείρηση στην οποία ο έλεγχος μεταβιβάζεται ή προσδοκείται ότι θα μεταβιβαστεί σε νεότερο μέλος της οικογένειας (Churchill & Hatten, 1993).

Η επιχείρηση της οποίας η πολιτική ή/και η στρατηγική επηρεάζονται από ένα ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας. Η επιρροή αυτή ασκείται είτε μέσω της ιδιοκτησίας είτε μέσω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διοίκηση (Davis, 1983).

Η επιχείρηση κατά της οποίας η δραστηριότητα ταυτίζεται με την εμπλοκή τουλάχιστον δύο γενεών μιας οικογένειας και αυτή η εμπλοκή έχει αμοιβαία επιρροή τόσο στις πολιτικές της επιχείρησης όσο και στα συμφέροντα και στους στόχους της οικογένειας (Donnelley, 1964).

*Η επιχείρηση η οποία διοικείται ή/και διευθύνεται με την πρόθεση να διαμορφώσει και να διεκδικήσει το **όραμα** μιας επιχειρηματικής μονάδας που να ελέγχεται από έναν κυρίαρχο συνασπισμό μελών μιας οικογένειας ή μικρού αριθμού οικογενειών με τρόπο ώστε να διατηρηθεί από γενιά σε γενιά (Westhead et al. 2001).*

*Η επιχείρηση της οποίας η ιδιοκτησία ανήκει στα μέλη μιας οικογένειας ενώ, ταυτόχρονα, τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας είναι ο ιδιοκτήτης και ένα ακόμη μέλος της οικογένειας **απασχολείται** ή/και συνδράμει στην επιχειρηματική δραστηριότητα, ακόμη και εάν δεν θεωρείται επίσημα υπάλληλος (Lyman, 1991).*

*Ο οικονομικός οργανισμός ο οποίος ελέγχεται από μία ή περισσότερες οικογένειες οι οποίες ασκούν συγκεκριμένο **βαθμό επιρροής** με την έννοια της επαρκούς επιρροής στη διαχείριση του οργανισμού ή στην επιβολή συγκεκριμένων δράσεων (Dreux, 1990).*

*Η επιχείρηση στην οποία η **ιδιοκτησία** είναι συγκεντρωμένη και οι ιδιοκτήτες ή οι συγγενείς τους εμπλέκονται στη διαδικασία διαχείρισης (Welsch, 1993).*

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Businesses-EFB) 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-EFB, 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. Τον Νοέμβριο του 2009, μετά από μια σημαντική διαδικασία διαβούλευσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε επίσημα έναν ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης ο οποίος παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1: Κριτήρια χαρακτηρισμού οικογενειακών επιχειρήσεων (E.F.B-GEEF)

Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή αν:	
1.	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού
2.	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση
3.	Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης
4.	Εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο

Πηγή: European Family Businesses' Website

Η European Family Businesses-EFB υποστηρίζει θερμά αυτό τον ορισμό και θα συνεχίσει να εργάζεται, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, προς την κατεύθυνση της επικράτησης και εφαρμογής του ορισμού σε διεθνές επίπεδο (European Family Businesses-EFB).

Καθίσταται σαφές, σύμφωνα με τους ως άνω ορισμούς, ότι οι κύριες παράμετροι που συνθέτουν την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης είναι η **συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία**, στη **διοίκηση**, στη **διαχείριση** και η έννοια της **διαδοχής** (Chua et al, 1999).

Πέρα των ως άνω κριτηρίων, κρίσιμη θεωρείται και η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στις **καθημερινές δραστηριότητες** (καθημερινή πρακτική) (Litz, 1995). Τέλος, μεγάλο ποσοστό των ερευνητών συμφωνεί ότι το μέγεθος του **βαθμού ανάμειξης της οικογένειας** είναι το σημαντικότερο κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως οικογενειακή (Miller & Rice, 1967).

Πρόσφατη εργασία των Astrachan et al. (2002) αναφέρεται στη δημιουργία κλίμακας (F-PEC), η οποία προτείνει μια εναλλακτική μέθοδο για τον υπολογισμό του βαθμού οικογενειακής επιρροής σε οποιαδήποτε επιχείρηση, την παραχώρηση του δικαιώματος καταμέτρησης της επίδρασης της οικογένειας σε αποτελέσματα όπως διαδοχή, αποτυχία, στρατηγική και λειτουργίες. Αυτή η προτεινόμενη μέθοδος, χρησιμοποιώντας ένα τυποποιημένο και έγκυρο όργανο -το F-PEC-, δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού της οικογενειακής επιρροής σε μια συνεχόμενη κλίμακα αντί να περιορίζει τη χρήση της σαν μια κατηγορηματική μεταβλητή (π.χ. Ναι/ Όχι). Το F-PEC περιέχει τρεις υπό-κλίμακες: δύναμη, εμπειρία και η κουλτούρα.

Δύναμη (Power)

Η δύναμη αφορά στην επιρροή που ασκεί η οικογένεια σύμφωνα με το βαθμό συμμετοχής της στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση και στη διαχείριση.

Επιχειρηματική Πείρα (Experience)

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

Επιχειρησιακή κουλτούρα (Culture)

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

Ο Akbar (2008), λαμβάνοντας υπόψη ότι πολλοί ορισμοί οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν τη δυσκολία επακριβούς καθορισμού μια οικογενειακής επιχείρησης, προτείνει μια μέθοδο ταξινόμησης όλων των επιχειρήσεων, ανάλογα με τις δομικές ιδιότητες της ιδιοκτησίας και του ελέγχου των επιχειρήσεων. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται παραστατικά η ταξινόμηση που προτείνει.

		Ιδιοκτησία	
		Οικογένεια	Εξωτερικοί Επενδυτές
Έλεγχος Διαχείρισης Επαγγελματίες Μέλη Οικογένειας		Pure Family Firms-I	Business Group Firms-II
		Professionalized Family Firms-III	Professional Driven Firms- IV

Στο τεταρτημόριο-I βρίσκονται επιχειρήσεις καθαρά οικογενειακές που κατέχονται και ελέγχονται είτε από ένα άτομο ή μια οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις ανήκουν σε αυτή την κατηγορία που χαρακτηρίζονται από την έλλειψη διαφάνειας στη λειτουργία τους, τουλάχιστον για τους ξένους. Ποτέ δεν πάνε σε κεφαλαιαγορές για κεφάλαια και για την εξεύρεση αυτών εξαρτώνται συχνά είτε από τις εσωτερικές πηγές είτε από τα τραπεζικά δάνεια. Συχνά καταρρέουν ή παρουσιάζουν πτώση, είτε λόγω της εισόδου της νέας

γενιάς, είτε λόγω ασυμβατότητα στον τρόπο λειτουργίας. Αντιπροσωπεύουν σχεδόν το σύνολο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στο τεταρτημόριο-II οι επιχειρήσεις ελέγχονται από τα μέλη της οικογένειας η οποία κατέχει τον κύριο όγκο των μετοχών, αλλά έχουν εξελιχθεί μέσω της κτίσης κεφαλαίων από άλλους επενδυτές εκτός οικογένειας. Οι εξωτερικοί επενδυτές εκπροσωπούν τους μετόχους μειοψηφίας, η οποία μειοψηφία μπορεί ή δεν μπορεί να έχει θεσμική συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο. Αυτή η ομάδα κυριαρχεί σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους και διαθέτει ισχύ στον εταιρικό κόσμο.

Στο τεταρτημόριο-III οι επιχειρήσεις ανήκουν σε οικογένειες, αλλά γενικά διοικούνται από επαγγελματίες διαχειριστές, τουλάχιστον σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ο ρόλος της οικογένειας των ιδιοκτητών είναι να εξασφαλίσει τη μείωση των προβλημάτων, με σκοπό να προστατεύσει τα συμφέροντα των μετόχων της οικογένειας. Η δομή της επιχειρησιακής ομάδας τίθεται υπό έγκριση και συνήθως οι εταιρικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα μέλη της οικογένειας. Κατά συνέπεια θέμα διαφοροποίησης δεν τίθεται. Ωστόσο, έχουν ακανόνιστο σχέδιο διαδοχής και πολλές φορές η οικογένεια υπερισχύσει της επιχείρησης και το αντίστροφο.

Στο τεταρτημόριο-IV οι επιχειρήσεις έχουν διασπορά των επενδυτών ως ιδιοκτητών. Κάτοχοι μπλοκ μετοχών ελέγχουν τα προβλήματα των επιχειρήσεων μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι περισσότερες επιχειρησιακές, επιχειρηματικές και εταιρικές αποφάσεις στρατηγικής λαμβάνονται από επαγγελματίες μάνατζερ.

Είτε χρησιμοποιούμε έναν ευρύ, είτε έναν στενό ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, είναι σαφές ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο (University of Adelaide, 2005).

Ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης που εμείς καταλήγουμε μετά την εξέταση παλαιότερων ορισμών, της βιβλιογραφίας, καθώς και των βασικότερων χαρακτηριστικών που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την οικογενειακή επιχείρηση, εστιάζει στις κύριες παραμέτρους που

συνθέτουν την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης, δηλαδή τη **συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση, στη διαχείριση** και τέλος την έννοια του **οράματος** της επιχείρησης και είναι ο παρακάτω:

«Η οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση η οποία διευθύνεται και διοικείται από τα μέλη της ίδιας της οικογένειας ή ενός μικρού αριθμού οικογενειών οι οποίες κατέχουν το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών της επιχείρησης με σκοπό να διαμορφώνουν και να επιδιώκουν το όραμα της επιχείρησης.»

2.3 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφορετικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Klein-Astrachan-Smyrniotis, 2005). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από συγκεκριμένους συνδυασμούς υλικών και άυλων πόρων (Mooges, 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).

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 να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

- 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).

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 (Neubauer-Lank, 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 δραστηριότητές 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.

ΜΕΡΟΣ 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η Οικογενειακή Επιχείρηση

3.1.1 Η συστημική προσέγγιση

Κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα ζωντανό και δυναμικό σύστημα που αποτελείται από τρία αλληλοσυνδεδεμένα υποσυστήματα: την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία.

Το υποσύστημα οικογένεια χαρακτηρίζεται από: συναισθήματα, φροντίδα, μοίρασμα και μέλη εφ' όρου ζωής. Το υποσύστημα επιχείρηση χαρακτηρίζεται από: απουσία συναισθηματισμού, βάση αποκλειστικά στην εργασία, ανταμοιβή με βάση την απόδοση και νοοτροπία που συνοψίζεται στην αρχή «ή αποδίδεις ή φεύγεις». Θα πρέπει να τονίσουμε πως, ενώ οι έννοιες - υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αντιπροσωπεύουν πραγματικά πρόσωπα και πράγματα, η έννοια «ιδιοκτησία» είναι μια αφηρημένη έννοια η οποία αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό. Όποιος κατέχει αυτό το χαρακτηριστικό έχει πολλά δικαιώματα, τα οποία του παρέχουν τόσο ο νόμος όσο και η παράδοση. Αυτό το χαρακτηριστικό δεν είναι άλλο από τις μετοχές της επιχείρησης. Αν και ως επί των πλείστον η ιδιοκτησία βρίσκεται στα χέρια των μελών της οικογένειας η κατανομή διαφέρει από άτομο σε άτομο. Ο μέτοχος είναι το άτομο, ή μια οργάνωση που αντάλλαξε μετρητά ή ρευστό με μετοχές. Όσοι λοιπόν έχουν στη διάθεσή τους μετοχές της εταιρείας επιθυμούν να γνωρίζουν τι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση. Εφόσον φυσικά συγκεντρώσουν ένα μεγάλο ποσοστό μετοχών φυσικά θέλουν να έχουν και τον λόγο στις καθημερινές δραστηριότητες της διοίκησης. Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να αναφερθεί πως η διάσταση της ιδιοκτησίας απέκτησε σημασία μόνο κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών.

3.1.2 Η εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης ως ένα τρισδιάστατο σύστημα



Οικογένεια

Η οικογένεια ξεκινάει με τη συνένωση των δύο ατόμων. Συνεχίζει με τη δημιουργία της επιχείρησης, στην οποία σε ένα μεγάλο ποσοστό περιπτώσεων, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, άλλα μέλη της οικογένειας (σύζυγοι, παιδιά, συγγενείς εξ αγχιστείας όπως γαμπροί και κουνιάδοι) αρχίζουν να εισχωρούν και αυτοί στην εταιρεία. Στο τέλος ο ιδρυτής παραδίδει τη σκυτάλη σε άλλο μέλος της οικογένειας, συνήθως στον πρωτότοκο γιο.

Επιχείρηση

Η επιχείρηση ακολουθεί παρόμοια σταδιακή πορεία εξέλιξης. Ξεκινώντας η επιχείρηση χρηματοδοτείται από οικονομίες του ζευγαριού έχοντας άτυπη οργανωτική δομή, ο σχεδιασμός προέρχεται από τον ιδιοκτήτη από τον οποίο περιστρέφονται και όλες οι λειτουργίες της εταιρείας ενώ η επιχείρηση εστιάζει σε ένα προϊόν. Στη συνέχεια η εταιρεία αναπτύσσεται , διαχειρίζεται περισσότερα από ένα προϊόντα ενώ ένας σύμβουλος θα βοηθήσει τη διοίκηση να δημιουργήσει μια στρατηγική και τη σχετική οργανωτική δομή που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να γίνει εύρωστη, να επεκταθεί - πολλές φορές λαμβάνοντας κάποιο δάνειο είτε από τράπεζα, είτε από συγγενείς και φίλους ή επενδυτές οι οποίοι θέλουν να αποκτήσουν και μετοχές της εταιρείας. Φτάνοντας στο σημείο της ωρίμανσης η εταιρεία θα έχει εξασφαλίσει μια θέση την αγορά, έχοντας μια οργανωτική δομή που θα εξασφαλίζει τη σταθερότητα και σταθερή ή φθίνουσα πελατεία με μέτρια ανάπτυξη.

Ιδιοκτησία

Και η ιδιοκτησία δεν διαφοροποιείται ως προς την εξέλιξή της. Αρχικά συμμετέχουν μόνο οι ιδρυτές ενώ αν υπάρχουν εξωτερικού μέτοχοι, αυτοί είναι κάποιο συγγενείς οι οποίοι δεν ασχολούνται με την εταιρεία. Στα επόμενα χρόνια η εταιρεία έχει μεγαλώσει και η οικογενειακή κατάσταση έχει αλλάξει με τα παιδιά να «μπαίνουν στη δουλειά» ενώ οι γονείς σκέφτονται την «αποκατάσταση των παιδιών». Μόνο που για να επεκταθεί η επιχείρηση απαιτούνται κεφάλαια. Σπανίως η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει από μόνη της που χρειάζονται για την επέκτασή της. Έτσι λοιπόν ο ιδιοκτήτης καταφεύγει είτε στον εξωτερικό δανεισμό είτε στο να μοιραστεί ένα μέρος της ιδιοκτησίας του με νέους μετόχους , συνήθως πολύ στενούς συγγενείς όπως τα αδέρφια του. Στο τελευταίο στάδιο η ιδιοκτησία έχει διασκορπιστεί όχι μόνον μεταξύ των συγγενών αλλά και πολλές φορές μεταξύ τρίτων, οι οποίοι επένδυσαν στην επιχείρηση σημαντικά κεφάλαια.

3.2 Προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει με επιτυχία ο ηγέτης/ιδιοκτήτης

Για τον ηγέτη, τον ιδιοκτήτη, τον οικογενειάρχη και διαχειριστή της οικογενειακής επιχείρησης, οι προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει είναι τα μέσα και οι στρατηγικές επίτευξης του τελικού στόχου, δηλαδή να αφήσει ένα όνομα, να εξασφαλίσει την υστεροφημία και να μεταλαμπαδεύσει κάποια κληρονομιά.

Για ευκολία έχουμε χωρίσει και έχουμε ταξινομήσει τις προκλήσεις σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες είναι οι καταναγκαστικές προκλήσεις, οι εθελοντικές προκλήσεις, οι καλοπροαίρετες προκλήσεις και οι μεταλαμπαδευόμενες προκλήσεις. Στην πρώτη κατηγορία, υπό τον τίτλο καταναγκαστικές προκλήσεις, συγκαταλέγονται πράγματα και ενέργειες που ο ηγέτης/ιδιοκτήτης πρέπει να πράξει πρώτα, για να μπορέσει να συνεχίσει στις επόμενες προκλήσεις. Όσο πιο επιτυχής είναι η ολοκλήρωση των προηγούμενων προκλήσεων τόσο πιο εύκολη γίνεται η επίτευξη των επόμενων. Η σειρά εκτέλεσης των προκλήσεων είναι σημαντική. Για παράδειγμα, δεν μπορούμε ούτε καν να σκεφτόμαστε τις προκλήσεις της τέταρτης κατηγορίας, αν δεν έχουμε φέρει εις πέρας και με μεγάλη επιτυχία όλες τις προκλήσεις των προηγούμενων κατηγοριών. Όταν η επιχείρηση δεν είναι κερδοφόρα, δεν μπορεί κανείς να μιλάει για ανάπτυξη, για κοινωνική υπευθυνότητα ή για μεταλαμπαδευόμενη κληρονομιά.

Καταναγκαστικές προκλήσεις

1. Ρευστότητα

Ρευστότητα είναι η ικανότητα της εταιρείας να μπορεί να ικανοποιεί τις καθημερινές της υποχρεώσεις. Αυτές αφορούν βραχυχρόνιες ανειλημμένες υποχρεώσεις απέναντι στους εργαζομένους, στους προμηθευτές, στο κράτος, στα ασφαλιστικά ταμεία και στους δανειστές. Αρχικά η εταιρεία αντλεί ρευστό από κάποιο δάνειο είτε από τις τράπεζες είτε από συγγενείς και φίλους του ιδιοκτήτη, όμως στη συνέχεια είναι υποχρεωμένη να αντλεί κεφάλαια από τα κέρδη της.

2. Κερδοφορία

Κερδοφορία είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδος . Πιο συγκεκριμένα κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ εσόδων και κόστους. Πρέπει να επισημανθεί πως η μακροχρόνια κερδοφορία μεταφράζεται σε μια κατάσταση όπου οι εισπράξεις είναι μεγαλύτερες των πληρωμών, δηλαδή υπάρχει θετικό ταμείο. Όμως σε μια τυχαία στιγμή η κερδοφορία δε σχετίζεται με την ταμειακή θέση , διότι ορισμένες εγγραφές στα έσοδα δεν έχουν εισπραχθεί ή ορισμένες εγγραφές του στο κόστος δεν έχουν εκταμιευθεί. Σημείο κλειδί στην αποκωδικοποίηση της κερδοφορίας δεν αποτελούν μόνο οι πωλήσεις και το καθαρό κέρδος αλλά το «μεικτό κέρδος» ή «κέρδος προ φόρων» και το μεικτό περιθώριο κέρδους (ΜΠΚ) το οποίο από πολλούς θεωρείται ο πιο καλός δείκτης κερδοφορίας. Αυτό συμβαίνει διότι ένα υψηλό ΜΠΚ αποτελεί σημάδι αποδοτικής παραγωγής, χρήση υψηλής τεχνολογίας, αποδοτικών εργαζομένων ή καλού συνδυασμού όλων των συντελεστών παραγωγής: δηλαδή χαμηλό κόστος παραγωγής ή αγοράς προϊόντων για τις καθαρά εμπορικές επιχειρήσεις. Γενικότερα η ύπαρξη μεγάλου ΜΠΚ ανοίγει πολλούς ορίζοντες δημιουργίας στρατηγικών μάρκετινγκ. Αντιθέτως ένα μικρό ΜΚΤ δημιουργεί προβλήματα στον ιδιοκτήτη σχετικά με εναλλακτικές προώθησης πωλήσεων, καθώς περιορίζει σημαντικά τις επιλογές του.

3. Ανάπτυξη

Ανάπτυξη είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αυξάνει συνεχώς τις πωλήσεις τις. Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος , το οποίο αλλάζει διαρκώς με συνέπεια να γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο. Έτσι λοιπόν ο ανταγωνισμός αυξάνεται όπως και οι παράγοντες που επηρεάζονται και διαφοροποιούνται. Για αυτόν το λόγο κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει τις ικανότητες της, να αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που οι ανάγκες των πελατών που δεν ικανοποιούνται από μια επιχείρηση θα ικανοποιηθούν αναπόφευκτα από μια άλλη. Η ανάπτυξη μετριέται σύμφωνα με τη διαφορά των πωλήσεων του τρέχοντος έτους και του προηγούμενου. Όταν η διαφορά είναι θετική έχουμε ανάπτυξη, όταν είναι μηδενική έχουμε στασιμότητα ενώ όταν είναι αρνητική έχουμε πτώση.

4. Ποιότητα

Η έννοια της ποιότητας είναι αλήθεια πως επιδέχεται πολλών διαφορετικών ερμηνειών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ποιότητα είναι κάτι που εξαρτάται περισσότερο από τη γνώμη του πελάτη παρά από την πιστοποίηση της διοίκησης της επιχείρησης ή ενός δημοσίου ή ημιδημόσιου οργανισμού όπως το γνωστό ISO. Γενικότερα είναι αρκετά δύσκολο να μετρήσουμε την ποιότητα αφού δεν υπάρχουν απόλυτα μεγέθη τα οποία η κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να επιτύχει. Ένα μεγάλο ποσοστό όμως καθορίζεται από την τοπική, την εθνική και την παγκόσμια νομοθεσία για κάθε κλάδο. Πάντως ανεξαρτήτως από τις επίσημες, γενικές και νόμιμες προδιαγραφές που οφείλει να ακολουθήσει η επιχείρηση, ο κάθε κλάδος έχει τις δικές του νόρμες. Τελικά κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τις δικές της πολιτικές οι οποίες αποσκοπούν στη επίτευξη των επιθυμητών ποιοτικών στόχων.

Αυτά τα τέσσερα ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία από την ίδρυσή της και έπειτα είναι ίσως και τα σημαντικότερα. Αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της λειτουργίας της εταιρείας και είναι στενά συνδεδεμένα και αλληλοεξαρτώμενα.

Εθελοντικές προκλήσεις

5. Σχεδιασμός

Με τον όρο του σχεδιασμού περιγράφουμε όλες τις διοικητικές και διαχειριστικές διαδικασίες, που στοχεύουν στην πρόβλεψη και στη συστηματική απαρίθμηση όλων των ενεργειών, των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών που απαιτούνται από την επιχείρηση για την αποδοτική εκτέλεση ενός έργου.

Ο σχεδιασμός, όπως των αντιλαμβανόμαστε, δεν είναι μόνο μια συγκεκριμένη ενέργεια ή καλύτερα μια σειρά ενεργειών, αλλά είναι μια νοοτροπία. Αυτή η νοοτροπία οδηγεί τον ηγέτη-ιδιοκτήτη να σκέπτεται καλά πριν δράσει και να υπολογίζει εκ των προτέρων όλες τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις και τα πιθανά αποτελέσματα της εφαρμογής τους.

Ακόμα, η διαδικασία του σχεδιασμού ωθεί τα στελέχη να οργανώνουν και να περιγράφουν τις σκέψεις τους σε ένα τυπικό έγγραφο με τέτοια μορφή ώστε να μπορεί να ερμηνευτεί σωστά από οποιοδήποτε άλλο όργανο της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δική της οργανωτική μνήμη, η οποία θα περιέχει δεδομένα που αφορούν το παρελθόν αλλά και σχέδια με το τι πρόκειται να γίνει στο μέλλον.

Άξιο αναφοράς είναι πως η ύπαρξη σχεδιασμού σε μια επιχείρηση είναι ζήτημα εταιρικής κουλτούρας. Στελέχη των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει τη νοοτροπία του σχεδιασμού χρησιμοποιούν λέξεις και φράσεις που υπαινίσσονται την ύπαρξη κάποιας μορφής σχεδιασμού.

Επιπροσθέτως, ένα από τα πιο συχνά κριτήρια ταξινόμησης των διαφόρων σχεδιασμών είναι ο χρόνος. Ανάλογα με τη χρονική διάρκεια που καλύπτει χωρίζεται σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο. Συνήθως ο βραχυχρόνιος σχεδιασμός καλύπτει το τρέχον έτος ενώ ο μακροχρόνιος μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ τριών και πέντε χρόνων ίσως και περισσότερο.

6. Εκσυγχρονισμός

Εκσυγχρονισμός είναι η συνεχής παρακολούθηση των αλλαγών του περιβάλλοντος και η προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές αυτές. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν τον όρο εκσυγχρονισμός μόνο με τη στενή σημασία του, εννοώντας την κατάκτηση του πιο σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού. Σήμερα όμως αυτό δεν είναι αρκετό, καθώς η νέα οικονομία απαιτεί από τον επιχειρηματία, παράλληλα με τη νέα τεχνολογία να υιοθετήσει και μια σύγχρονη νοοτροπία. Στις σημερινές συνθήκες, η σχέση μεταξύ τεχνολογίας και νοοτροπίας είναι πολύ στενή. Ένας άνθρωπος, μια επιχείρηση ή ακόμα και μια ολόκληρη κοινωνία μπορεί να έχουν στη διάθεσή τους την τελευταία λέξη της τεχνολογίας και ταυτόχρονα να χαρακτηρίζονται από βαθιά οπισθοδρόμηση. Έτσι θα έχουμε "αντιπαραγωγικό εκσυγχρονισμό".

Ο σύγχρονος επιχειρηματίας θα πρέπει να βασίζεται τις αποφάσεις του σε όσα του προσφέρουν οι Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και όχι μόνο στη δική του λογική, στην προσωπική του εμπειρία ή στο δικό του ένστικτο. Ακόμα, θα πρέπει να παρέχει το

προνόμιο της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων στους εργαζόμενους του, καθώς αποκλειστικός σκοπός των ΤΠΕ είναι η ενδυνάμωση του κάθε εργαζόμενου. Έτσι ο ενημερωμένος εργαζόμενος θα είναι χρήσιμος στην επιχείρηση αφού θα μπορεί να εφαρμόσει τις γνώσεις που αποκόμισε με τη χρήση των ΤΠΕ.

Ο παραγωγικός εκσυγχρονισμός απαιτεί την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, μηχανικών και νοητικών, οι οποίες οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια στην αύξηση της παραγωγικότητας της ίδιας της επιχείρησης.

7. Στρατηγική σκέψη

Η βασική ιδέα της στρατηγικής σκέψης, είναι ότι το σημερινό στέλεχος της επιχείρησης "σκέπτεται στρατηγικά" σε κάθε ενέργειά του, σε κάθε λειτουργία του, σε ό,τι του έχει ανατεθεί να φέρει εις πέρας.

Ο βασικός λόγος που οδηγεί σε αυτή την αλλαγή είναι η τεχνολογία. Η τεχνολογία είναι η χρήση και η εφαρμογή επιστημονικών επιτευγμάτων σε σκοπούς εμπορικούς, δηλαδή σε σκοπούς που επιδιώκουν τη δημιουργία πλούτου μέσω της καλύτερης χρήσης των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων. Η χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ) μέσω της αξιοποίησης της πληροφορίας οδηγεί στη στρατηγική σκέψη.

Η στρατηγική σκέψη στοχεύει στη δημιουργία μιας βιώσιμης ανάπτυξης για την επιχείρηση, μέσω της ικανότητάς της, να δημιουργήσει ένα σταθερό και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Καλοπροαίρετες προκλήσεις

8. Συνέπεια & Κοινωνική υπευθυνότητα

Κάθε χρόνο οι επιχειρήσεις σπαταλούν μεγάλα χρηματικά ποσά και αρκετό χρόνο προσπαθώντας να επιλύσουν διαφορές και φιλονικίες μεταξύ πελατών, προμηθευτών και άλλων εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών τους. Οι διαμάχες αυτές περιστρέφονται γύρω από υποσχέσεις που κατά τη γνώμη του ενός από τους δύο ενδιαφερόμενους δόθηκαν και δεν πραγματοποιήθηκαν. Παρά το γεγονός πως τις

περισσότερες φορές οι διαφορές αυτές αφορούν χρηματικά ποσά σχετικά ασήμαντα, οι γενικότερες συνέπειες για την επιχείρηση είναι πολλαπλάσιες, καθώς έρευνες έχουν αποδείξει ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης, ή ένας ενοχλημένος συνεργάτης, θα εκφράσει τη δυσαρέσκειά του σε άλλους επτά ανθρώπους.

Για πρακτικούς λόγους λοιπόν, ο επιχειρηματίας θα μπορούσε να θεωρήσει το θέμα της συνέπειας ως την ποιότητα των συναλλαγών του με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους μετόχους και τους πιστωτές του. Η ποιότητα αυτή θα μπορούσε να υπολογιστεί χρησιμοποιώντας δύο μονάδες μέτρησης, το χρόνο και την ποσότητα. Η ακριβής τήρηση των προθεσμιών (και των ποσών αποτελεί παράδειγμα συνέπειας) και η εμπρόθεσμη ικανοποίηση άλλων ανειλημμένων υποχρεώσεων αποτελούν παραδείγματα συνέπειας. Όσον αφορά το ζήτημα της κοινωνικής ευθύνης, η επιχείρηση δεν έχει μόνο την υποχρέωση να παράγει κέρδος και να το διανέμει στους μετόχους αλλά έχει και την υποχρέωση να ικανοποιεί και τις "ομάδες ενδιαφερόμενων" όπως πρόσωπα ή οργανισμοί που δεν είναι απαραίτητο να συνδέονται τυπικά με την επιχείρηση – αρκεί να θεωρούν πως επηρεάζονται από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένοι είναι οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι πιστωτές, το κράτος, το κοινό και η φύση.

Μεταλαμπαδευόμενες προκλήσεις

9. Προγραμματισμός και προετοιμασία διαδοχής

Η διαδοχή αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα και σημαντικά σημεία στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το μεγαλύτερο παράδοξο που χαρακτηρίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνίσταται στο γεγονός πως, αν και όλοι αναγνωρίζουν πως η διαδοχή είναι σημαντικότερο ζήτημα, έρευνες που πραγματοποιούνται αποδεικνύουν ότι είναι ουσιαστικά ανύπαρκτα τα σοβαρά σχέδια διαδοχής, αν και θα έπρεπε να βρίσκεται στην ημερήσια διάταξη. οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι οι ιδιοκτήτες δικαιολογούν αυτή τη στάση με τρεις τρόπους.

α) Είναι πολύ απασχολημένοι με τις καθημερινές σκοτούρες της δουλειάς και δεν βρίσκουν το χρόνο να προγραμματίσουν τη δική τους αποχώρηση από την εταιρεία.

β) Δεν έχουν εμπιστοσύνη σε κανέναν από τους κληρονόμους και σε εκείνους που πρόκειται να τους διαδεχθούν.

γ) Δεν αντιμετωπίζουν τη διαίωνιση της οικογενειακής επιχείρησης και την επιβίωσή της και μετά τη δική τους αποχώρηση ως κάτι ένα σημαντικό ζήτημα.

Συμπεραίνουμε πως η σωστή προετοιμασία της διαδοχής είναι τόσο σημαντική υπόθεση όσο σημαντική είναι και η επικερδής διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης. Άλλωστε ακόμα και το πιο πρόχειρο σχέδιο διαδοχής είναι καλύτερο από το τίποτα.

Τέλος για την προετοιμασία της διαδοχής είναι σημαντικό να αναφερθεί πως σε πολύ λίγες περιπτώσεις ο διάδοχος είναι γνωστός. Συνήθως υπάρχει μια μικρή ομάδα δύο ή τριών ατόμων από την οποία θα αναδειχτεί ο διάδοχος χωρίς να αποκλείεται το ενδεχόμενο να είναι παραπάνω από ένας οι διάδοχοι.

10. Αποχώρηση και μεταλαμπαδευόμενη παράδοση

Η πλειονότητα των ιδρυτών των οικογενειακών επιχειρήσεων αρνείται να παραδώσει τα ηνία. Συνήθως οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων υποφέρουν από εγωκεντρισμό και εργασιομανία. Έτσι λοιπόν ο επιχειρηματίας που θέλει να ελαχιστοποιήσει τη μελαγχολία που συνήθως συνοδεύει και ακολουθεί τη διακοπή μιας μακροχρόνιας εργασιακής σχέσης θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για αυτό το ενδεχόμενο. Προς αυτή την κατεύθυνση, η δημιουργία ενός προγράμματος διαδοχής είναι ο καλύτερος τρόπος αποφυγής του ξαφνικού σοκ που ακολουθεί τη διακοπή της ενεργού δράσης.

3.3.1 Το ζήτημα της διαδοχής

Το θέμα της διαδοχής είναι κατά βάση ζήτημα ατομικής επιλογής του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Ο ιδρυτής αποφασίζει αν και πότε θα παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε έναν άμεσο κληρονόμο, σε έναν εξωτερικό επαγγελματία ή σε μια άλλη επιχείρηση. Παραδοσιακά το θέμα της διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης αφορούσε αποκλειστικά και μόνο τη μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων του ιδιοκτήτη στα παιδιά του ή σε κάποιους τρίτους. Συνήθως ο ιδιοκτήτης και δημιουργός της επιχείρησης εργαζόταν στην επιχείρηση μέχρι το θάνατό του. Μερικοί, οι πιο προνοητικοί, ίσως είχαν φροντίσει για το μοίρασμα των περιουσιακών στοιχείων τους στα παιδιά τους με τη βοήθεια κάποιου δικηγόρου. Όταν τελικά "άφηναν" τη δουλειά, είτε εκούσια είτε ακούσια, ο διάδοχος αναλάμβανε την επιχείρηση έχοντας "μεσάνυχτα". Ο ιδρυτής δεν τον είχε προετοιμάσει καθόλου. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτής της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής είναι φυσικά μια αποτυχημένη παράδοση.

Ύστερα από πολλές έρευνες που απέδειξαν τις καταστρεπτικές συνέπειες της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής, οι εμπειρογνώμονες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαδοχή δεν είναι γεγονός που μπορεί να γίνει στα δικηγορικά γραφεία. Η διαδοχή είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρή προετοιμασία και πολλή δουλειά, η οποία διαρκεί πολλά χρόνια και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ζωής του δημιουργού της οικογενειακής επιχείρησης.

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 οποίον 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 ζωνής συζήτησης και ανάλυσης παγκοσμίως. Τράπεζες και χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων διαχείρισης πλούτου.

Όπως είπαμε και πιο πάνω, η διαδοχή είναι συνήθως οικογενειακή υπόθεση. Το παλαιότερο μέλος που διατηρεί τον έλεγχο της επιχείρησης παραδίδει τη θέση του στο νεότερο μέλος της οικογένειας. Συνήθως, το μέλος αυτό γνωρίζει σε βάθος την επιχείρηση και συμμετέχει στην καθημερινή πρακτική. Για να ληφθεί ορθά μια απόφαση για διαδοχή λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένα κριτήρια και ικανότητες. Είναι προφανές ότι δεν είναι πάντοτε όλα τα μέλη μιας οικογένειας εξίσου ικανά να συνεισφέρουν θετικά στην επιχείρηση (Aldrich & Langton, 1998). Μια καθοριστική παράμετρος για την επιλογή των καταλληλότερων διαδόχων, σύμφωνα με τους Chrisman, Chua, Sharma & Rao, είναι η *αφοσίωση* (Chrisman, Chua & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000). Τα αίτια από τα οποία πηγάζει η αφοσίωση του κάθε μέλους ποικίλουν. Το σημαντικότερο είναι να εξεταστεί βάσει ποιου κινήτρου λήφθηκε η απόφαση κάθε μέλους να εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση. Εξετάζοντας τα αίτια προσδιορίζεται ο βαθμός καταλληλότητας του κάθε μέλους για μακρόβια καριέρα στην οικογενειακή επιχείρηση και, τελικά, επιβεβαιώνεται ή διαψεύδεται η ορθότητα της επιλογής του συγκεκριμένου ατόμου (Sharma & Irving, 2005).

Οι Meyer και Allen στην προσπάθειά τους να εμβαθύνουν στην παράμετρο «αφοσίωση» καθόρισαν **τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ή τύπους αφοσίωσης των διαδόχων της οικογενειακής επιχείρησης** (family business successor commitment) με βάση τα αίτια διαμόρφωσής της (Meyer & Allen, 1991).

Συναισθηματική αφοσίωση (Affective commitment): Ο συγκεκριμένος τύπος αφοσίωσης υποκινείται από την συναισθηματική προσκόλληση και ανάμιξη στην επιχείρηση. Ο διάδοχος με συναισθηματική αφοσίωση αποδέχεται πλήρως και νιώθει **πίστη και ενθουσιασμό** σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης. Επιθυμεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτών των στόχων οι οποίοι βρίσκονται σε πλήρη ταύτιση με τους προσωπικούς του στόχους. Δεν πρόκειται, λοιπόν, για αμιγώς επαγγελματική συναλλαγή αλλά για σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στις κοινές αξίες και στην επιδίωξη κοινού συμφέροντος.

Κανονιστική αφοσίωση (Normative commitment): Πρόκειται για την αφοσίωση η οποία υποκινείται από το **αίσθημα του καθήκοντος** και της υποχρέωσης απέναντι και στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Οι λέξεις «καθήκον» και «υποχρέωση» χρησιμοποιούνται ως θετικές έννοιες και δεν υπονοούν σε καμιά περίπτωση απροθυμία του διαδόχου ή συμβιβασμό. Ο διάδοχος νιώθει τη γνήσια ανάγκη για προσφορά στην οικογενειακή επιχείρηση. Ταυτόχρονα, νιώθει ότι της είναι απολύτως απαραίτητος. Παρ' όλο που συγχέεται με την *συναισθηματική αφοσίωση*, και πράγματι οι δύο αυτές μορφές αφοσίωσης μοιράζονται πολλά κοινά, τα αίτια που οδηγούν στη δημιουργία του συγκεκριμένου τύπου αφοσίωσης είναι εντελώς διαφορετικά (Stewart, 2003).

Υπολογιστική αφοσίωση (Calculative commitment): Αυτό το είδος αφοσίωσης προκαλείται από τις **οικονομικές και κοινωνικές απολαβές που προσφέρει η επιχείρηση** καθώς επίσης, στην περίπτωση που αναζητηθεί άλλου εργασία, και από τον φόβο απώλειας μέρους των απολαβών αυτών. Ο διάδοχος θεωρεί ότι εάν απομακρυνθεί από την οικογενειακή επιχείρηση για να επιδιώξει καριέρα έξω από αυτήν, ενδέχεται να μην εξασφαλίσει οικονομικές και κοινωνικές απολαβές

αντίστοιχου μεγέθους (social standing). Επιλέγει, λοιπόν, την καριέρα εντός της οικογενειακής επιχείρησης.

Αφοσίωση επιτακτικής ανάγκης (Imperative commitment): Ο διάδοχος, έχοντας διερευνήσει τις επιλογές του εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και παρακινούμενος από ένα **αίσθημα προσωπικής αμφισβήτησης**, πιστεύει ότι δεν θα μπορέσει να εργαστεί αποτελεσματικά εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και ως εκ τούτου θεωρεί ότι η καριέρα εντός της είναι η μοναδική ρεαλιστική επιλογή για αυτόν. Αυτό συμβαίνει διότι, καθόσον εργάζεται εντός της επιχείρησης, οι δεξιότητες και οι γνώσεις του προσαρμόζονται απόλυτα στις ανάγκες της επιχείρησης (firm specific knowledge) ώστε, στο τέλος, να διαμορφώνεται η άποψη ότι οι δεξιότητές του αρμόζουν/αρκούν μόνον για τη συγκεκριμένη επιχείρηση (Cannella, Jr. & Shen, 2001).

Αναλύοντας αυτούς τους τέσσερις τύπους αφοσίωσης καθίσταται σαφές το κατά πόσο το άτομο της νέας γενιάς το οποίο επιλέγει να ακολουθήσει καριέρα εντός της οικογενειακής επιχείρησης προτίθεται να υπερβεί το καθήκον και να συνδράμει δημιουργικά στην επίτευξη των στόχων. Μεγαλύτερη θέληση μοιάζουν να έχουν όσοι οδηγούνται από *συναισθηματική αφοσίωση* και ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους της επιχείρησης ενώ όσοι σταδιοδρομούν μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση λόγω *αφοσίωσης επιτακτικής ανάγκης* είναι αρκετά απίθανο κάποια στιγμή στο μέλλον να διοικήσουν αποτελεσματικά την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας των αισθημάτων ανασφάλειας και χαμηλής αυτοεκτίμησης από τα οποία διακατέχονται είτε διότι πράγματι υστερούν σε προσόντα είτε γιατί έτσι πιστεύουν (Sharma & Irving, 2005).

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.

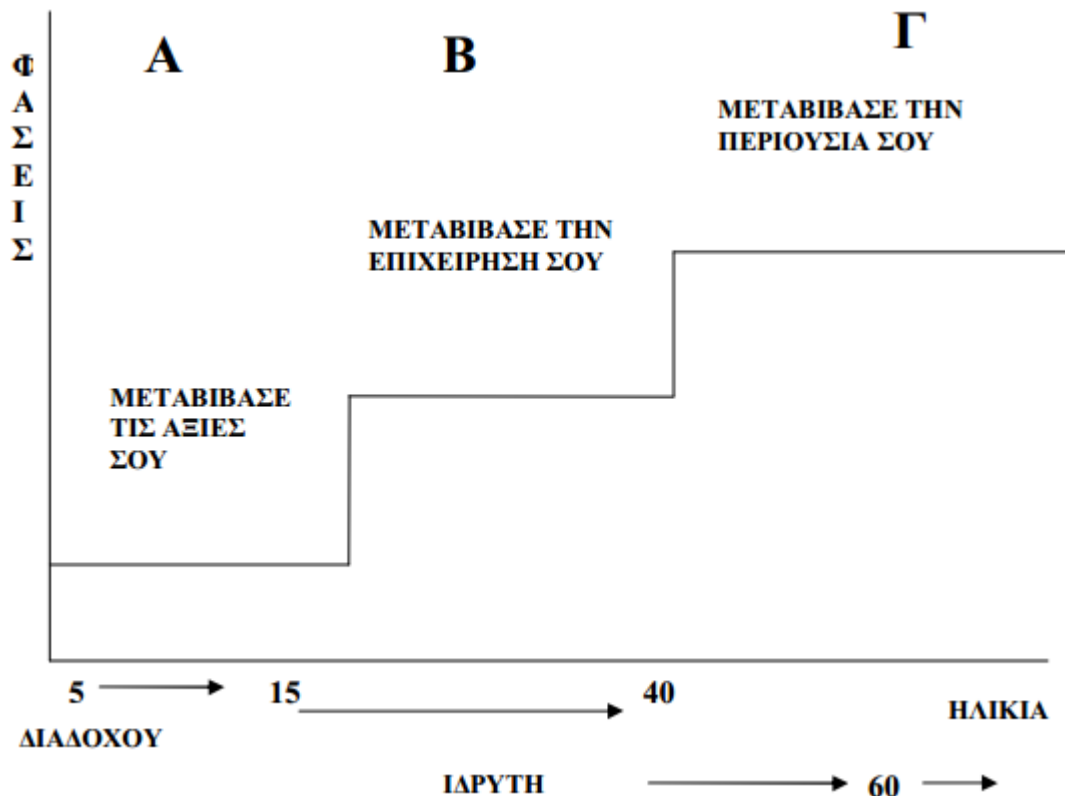
Η διαδικασία της διαδοχής: Μεταβίβασε τις αξίες σου και όχι μόνο την περιουσία σου.

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.

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. Θέσπιση 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.

3.3.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής

Όπως προαναφέρθηκε, η διαδικασία της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων κάθε άλλο από απλή και εύκολη είναι. Τα αναρίθμητα παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να διαγωνιστούν 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 (Stavrulakis 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.

3.3.3 Εξωστρέφεια και εξωτερική διαδοχή

Για τους Fox, Nilakant και Hamilton (Fox, Nilakant & Hamilton, 1996), η εσωστρέφεια της οικογενειακής επιχείρησης, όσον αφορά τη διαδοχή, γίνεται εμφανής ήδη από την πρώτη γενιά κατά την περίοδο που στην ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται ο ιδρυτής της. Ο Pollack αναφέρει (Pollack, 1985) ότι άτομα που δεν αποτελούν μέλη της οικογένειας συχνά θεωρούνται μη αξιόπιστα και ανειλικρινή από το κέντρο αποφάσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Επίσης, ένας παράγοντας που επηρεάζει την εξωστρέφεια ως προς την διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση είναι ο βαθμός και το επίπεδο γνώσεων των μελών. Η γνώση συμπεριλαμβάνει την τεχνοκρατική και την εμπειρική γνώση. Σύμφωνα με τους Longenecker και Schoen (Longenecker & Schoen, 1978), η εμπειρική γνώση είναι η γνώση όλων των μεθόδων και των λειτουργιών της επιχείρησης που αποκτάται με την εμπειρία χρόνων μέσα στην επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος που η διαδοχή από πατέρα σε γιο απαντάται τόσο συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Royer, Simons, Boyd και Rafferty (Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2009), παράγοντα για εξωτερική διαδοχή σε μια οικογενειακή επιχείρηση

θα αποτελούσε η ανάγκη για άτομο με συγκεκριμένη μόρφωση, εργασιακή εμπειρία και επιτυχία σε άλλες επιχειρήσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση η οικογενειακή επιχείρηση θα έπρεπε να λειτουργήσει όπως ακριβώς και μια μη οικογενειακή επιχείρηση. Αντίθετα, όταν το κύριο ζητούμενο είναι η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και η εσωτερική εμπειρική γνώση της επιχείρησης που αποκτάται μόνο μέσω της συμμετοχής στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης, η επιλογή εσωτερικής διαδοχής μοιάζει η ιδανικότερη και δεν αποτελεί νεποτισμό. Η εξωστρέφεια ή εσωστρέφεια μιας οικογενειακής επιχείρησης, όσον αφορά τη διαδοχή, καθορίζεται περισσότερο από τις αξίες και τα πιστεύω της οικογένειας παρά από τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης (Stavrou, 2003). Ένας παράγοντας κλειδί για την ομαλότερη διαδοχή και τη μεγαλύτερη εξωστρέφεια της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Handler (1991), είναι το επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις διάφορες γενεές που εμπλέκονται στην οικογενειακή επιχείρηση. Άρα οι οικογενειακές αξίες και η κατανόησή τους είναι ζωτικής σημασίας διότι αποτελούν τη βάση επιρροής στην περαιτέρω ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης (Bhalla et al., 2006). Ακόμα και όταν οι εξωτερικές συνθήκες ή/και οι ανάγκες της επιχείρησης επιτάσσουν τη διαδοχή στη διοίκηση από άτομο με συγκεκριμένες ικανότητες που δεν απαντώνται σε κάποιο μέλος της οικογένειας, δηλαδή όταν επιβάλλεται η πρόσληψη ενός εξωτερικού *Manager*, η απόφαση δεν είναι τόσο εύκολη για τα μέλη της οικογένειας. Αυτό συμβαίνει καθώς πλανάται ο φόβος που βασίζεται στην άποψη ότι ένας εξωτερικός διαχειριστής είναι απίθανο να έχει την ίδια αφοσίωση στους στόχους και την πρόοδο της επιχείρησης σε σχέση με τον ιδιοκτήτη της ενώ εάν υπάρξει σύγκρουση συμφερόντων, δηλαδή στην περίπτωση που ο *Manager* επιδιώκει προσωπικούς στόχους διαφορετικούς από του ιδιοκτήτη, τότε θα θέσει τους δικούς τους στόχους σε προτεραιότητα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης (Chrisman, Chua & Sharma, 2003). Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τη θεωρία της Διαχείρισης (Stewardship theory), κατά τους Davis, Schoorman και Donaldson (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997), ο εξωτερικός διαχειριστής έχει στη διάθεσή του διάφορα μέσα ώστε να πραγματοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους διατηρώντας παράλληλα την αφοσίωση στην επιχείρηση. Επίσης, έρευνες έχουν καταδείξει ότι η πορεία μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν επηρεάζεται γενικώς από το εάν ο *Manager* είναι μέλος της οικογένειας ή όχι. Στις περιπτώσεις όμως που ο εξωτερικός *Manager* έχει τη δύναμη να επηρεάσει την στρατηγική της επιχείρησης, τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά και θετικά για την επιχείρηση (Gomez-Mejia et al., 2001). Αυτό συμβαίνει καθώς το επιχειρηματικό πνεύμα δεν είναι απαραίτητα κληρονομικό (Morck and Yeung, 2003).

Σε σχέση με το θέμα της εξωστρέφειας και της γενικότερης επιχειρησιακής κουλτούρας και διαδοχής, θα ήταν μεγάλο σφάλμα εάν παραλείπαμε τις διαστάσεις που δίνουν στην έρευνα οι «στόχοι» (goals and objectives) και κατ' επέκταση η «ανάπτυξη» (development) της οικογενειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Singer και Donoho (Singer and Donoho, 1992), οι στόχοι και ο σκοπός της οικογενειακής επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνον στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχειρηματικής μονάδας που ισχύει για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι στόχοι της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να είναι είτε «οικογενειο-κεντρικοί» είτε «επιχειρησιο-κεντρικοί». Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διαφοροποίηση που παρατηρείται στους στόχους οφείλεται στον συνδυασμό αναγκών οικογένειας και επιχείρησης (Danco, 1975; Davis and Tagiuri, 1989; McGivern, 1989). Οι Sharma, Chrisman και Chua (Sharma, Chrisman and Chua, 1997) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι **η οικογενειακή επιχείρηση έχει πολλαπλούς, σύνθετους και εναλλασσόμενους στόχους παρά έναν απλό και καθαρό στόχο**. Επίσης τονίζουν ότι είναι σημαντικό να διερευνηθεί το κατά πόσο **οι στόχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και την οικονομική δραστηριότητα**.

Για παράδειγμα, ο Ward (Ward, 1987), σε σχέση με τις ανάγκες και τους στόχους, πρότεινε ένα **αναπτυξιακό μοντέλο τριών σταδίων** για την οικογενειακή επιχείρηση.

Κατά το πρώτο στάδιο, οι **ανάγκες** της επιχείρησης και της οικογένειας είναι **συναφείς** και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ιδρυτή/διαχειριστή/ιδιοκτήτη επηρεάζουν τους στόχους της επιχείρησης.

Κατά το δεύτερο στάδιο, ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής διατηρεί τον έλεγχο της επιχείρησης αλλά η εξέλιξη των τέκνων της οικογένειας είναι παράμετρος μείζονος σημασίας για την οικογένεια. Ως εκ τούτου, οι στόχοι της οικογενειακής επιχείρησης αλλάζουν και προσανατολίζονται σαφώς στη διασφάλιση του μέλλοντος των τέκνων.

Κατά το τελευταίο στάδιο, οι **ανάγκες** της οικογένειας και της επιχείρησης **συγκρούονται**. Η επιχείρηση μπορεί να είναι στατική και να χρειάζεται ανανέωση. Ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής μπορεί να έχει κουραστεί ή να αποσύρεται και ο πρωταρχικός στόχος είναι η διατήρηση της οικογενειακής γαλήνης. Οι στόχοι της επιχείρησης και πάλι αλλάζουν ως αποτέλεσμα των αναγκών της οικογένειας και της επιθυμίας για επίτευξη αλλαγής στην πολιτική της οικονομικής δραστηριότητας.

3.4 Εξωστρέφεια και εξαγωγική δραστηριότητα

Η αναζήτηση νέων αγορών αποτελεί αναγκαιότητα για την επιχείρηση που προσδοκά ανάπτυξη και μακροημέρευση. Με τον όρο νέες αγορές αναφερόμαστε είτε σε ανεξερεύνητο τμήμα εντός της εγχώριας αγοράς το οποίο να αγνοεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης είτε σε εκείνο το τμήμα που, ενώ γνωρίζει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, προτιμά εκείνα του ανταγωνισμού.

Ο υπερβολικά μεγάλος ανταγωνισμός σε μια μικρή αγορά και τα πενιχρά περιθώρια κέρδους μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση στην αναζήτηση μιας εντελώς νέας αγοράς εκτός συνόρων. Τα οφέλη που το εξαγωγικό εμπόριο συνεπάγεται είναι συνήθως μεγαλύτερα από το να προσπαθήσει η ίδια επιχείρηση να πραγματοποιήσει μεγαλύτερες πωλήσεις σε μια ήδη κορεσμένη αγορά. **Η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί εκτενή προγραμματισμό και λήψη ρίσκων.** Το γεγονός αυτό ενδέχεται να αποτελέσει τροχοπέδη για τις εσωστρεφείς επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, για την επιχείρηση που θα λάβει το ρίσκο και με τον κατάλληλο σχεδιασμό η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να αποτελέσει μια νέα, εναλλακτική, πηγή εσόδων και ανάπτυξης. Οι πιθανές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση που προτίθεται να ξεκινήσει εξαγωγική δραστηριότητα είναι:

- Δίνεται συνήθως μικρό βάρος στην έρευνα της αγοράς και οι παραγγελίες από το εξωτερικό βασίζονται κυρίως σε τυχαίους παράγοντες.
- Δυσκολία στην επικοινωνία (λόγω γλωσσικών διαφορών, απόστασης κ.λπ.).
- Η έλλειψη έγκυρης και επίκαιρης πληροφόρησης,
- Η δυσκολία στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και προβλήματα που σχετίζονται με την εξασφάλιση της χρηματοδότησης των εξαγωγών
- Η μικρή γνώση της γενικότερης κρατικής εξαγωγικής πολιτικής, που είναι ανασταλτικός παράγοντας στην απορρόφηση της κρατικής υποστήριξης.

(Hajidimitrioy & Azaria, 2004 & Γεώργιος Πανυγηράκης, 1999)

Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι για την προσέγγιση της αγοράς σε μια ξένη χώρα απαιτείται ενδεδειγμένος σχεδιασμός και διασφάλιση υψηλού βαθμού ελέγχου. Εξέχουσας σημασίας παράμετροι για τη λήψη της απόφασης αποτελούν η εις βάθος μελέτη του περιβάλλοντος της χώρας στόχου, των ιδιαίτερων συνθηκών, των μοναδικών συνηθειών των καταναλωτών και της ζήτησης (προϊόντων ή υπηρεσιών) και, τέλος, του ανταγωνισμού. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή και εφόσον η επιχείρηση έχει ανακαλύψει την ιδανική αγορά με τις καλύτερες δυνατές προοπτικές ανάπτυξης, τότε θα πρέπει να περάσει στο στάδιο αναζήτησης δυνητικών πελατών ή διαμεσολαβητών στη νέα αγορά. Οι εξαγωγές μπορεί να είναι έμμεσες ή/και άμεσες. Μπορεί δηλαδή η επιχείρηση να πραγματοποιεί πωλήσεις απευθείας σε πελάτες του εξωτερικού ή, εναλλακτικά, να διαθέτει τα προϊόντα της σε κάποιον τοπικό μεσάζοντα (χονδρέμπορο) ο οποίος θα επιφορτίζεται με τη διανομή. Σε περιπτώσεις πωλήσεων μεγάλης αξίας προϊόντων τα οποία διατίθενται σε συγκεκριμένους και «μεγάλους» πελάτες (π.χ. στην περίπτωση των βιομηχανικών προϊόντων) ο άμεσος τρόπος είναι ο πιο ενδεδειγμένος ενώ για τα καταναλωτικά προϊόντα η αναζήτηση μεσάζοντα που να γνωρίζει σε βάθος τη νέα αγορά είναι η πιο συνήθης μέθοδος. Βέβαια, η χρήση του διαδικτύου ως νέου μέσου πωλήσεων εκτός συνόρων (on-line αγορές/πωλήσεις) φέρνει μια νέα οπτική στην εξαγωγική δραστηριότητα ιδίως όσον αφορά τα καταναλωτικά προϊόντα. Αν και εντοπίζονται σημαντικά μειονεκτήματα όπως επί παραδείγματι, προβλήματα στην ασφάλεια των συναλλαγών, ανεπαρκής προστασία προσωπικών δεδομένων και απουσία ενιαίου διεθνούς νομοθετικού πλαισίου (Melewar & Smith, 2003), η εξαγωγική δραστηριότητα μέσω διαδικτύου κερδίζει συνεχώς έδαφος και ενδείκνυται για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, διότι δεν απαιτεί μεγάλα κεφάλαια και κόστη που σχετίζονται με αμοιβές ανθρώπινου δυναμικού. Οι on-line πωλήσεις στο εξωτερικό, εφόσον έχει προηγηθεί προσεκτικός σχεδιασμός, είναι εύκολα διαχειρίσιμες και όσον αφορά στην καθημερινή ενασχόληση, για την περίπτωση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, μπορούν να ελέγχονται από ένα μόνον άτομο.

Τα κυριότερα οφέλη που μπορεί να διακρίνει κανείς από τον εξαγωγικό προσανατολισμό μιας μικρής οικογενειακής επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

- Οι αγορές του εξωτερικού προσφέρουν νέους, επικερδείς και ανεξερεύνητους χώρους. Το πλεονέκτημα αυτό γίνεται ιδιαίτερα σημαντικό όταν η εσωτερική αγορά είναι κορεσμένη.
- Οι εξαγωγές συνήθως συνεπάγονται την άμεση καταβολή της αξίας τους. Μια που η παραγγελία από τον πελάτη του εξωτερικού συνήθως καταβάλλεται με την αποστολή του προϊόντος με τραπεζική εγγυητική επιστολή, οι εξαγωγές προσφέρουν μια σίγουρη πηγή εισοδήματος και χαμηλό βαθμό επιχειρηματικού κινδύνου, αφού δεν γίνεται παροχή πίστωσης και δεν υπάρχει καθυστέρηση πληρωμής, κάτι που είναι συνηθισμένο στην εσωτερική αγορά.
- Ο εξαγωγικός προσανατολισμός κρατάει την επιχείρηση σε έναν υψηλό βαθμό εγρήγορσης. Φέρνει την επιχείρηση πιο κοντά στους ανταγωνιστές και τους καταναλωτές. Η γνώση αυτή πολλές φορές μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίζει στη διεθνή αγορά προϊόντα που πιθανά να έχουν ένα μεγάλο βαθμό επιτυχίας και στην εσωτερική αγορά, και έτσι να πετύχει πρόσθετα κέρδη από τις αντίστοιχες εισαγωγές.
(Γεώργιος Πανυγηράκης, 2009)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Τα Εργαλεία του Μάρκετινγκ

4.1 Η έννοια του Μάρκετινγκ

Η έννοια του μάρκετινγκ είναι μια συγκεχυμένη ιδέα για πολλές επιχειρήσεις κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους. Θεωρώντας το κόστος της εφαρμογής και της εντάξεως του μάρκετινγκ στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης απλησίαστο, κινδυνεύουν να αφανιστούν. Αυτό που δεν γίνεται άμεσα αντιληπτό είναι ότι το φαινομενικά αυτό υψηλό κόστος του προσεκτικά σχεδιασμένου μίγματος μάρκετινγκ θα γλίτωνε την υποβάθμιση, αν όχι την εξαφάνιση, των επιχειρήσεων αυτών και θα επιτύγχανε κερδοφορία.

Για την επίτευξη κερδοφορίας όμως θα πρέπει να γίνει κατανοητός ο λόγος για τον οποίον είναι απαραίτητο το μάρκετινγκ. Καταρχήν, η εφαρμογή των βασικών ιδεών του μάρκετινγκ διευκολύνει την διοίκηση των επιχειρήσεων αφού πέρα από τις σύγχρονες και αποτελεσματικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων υιοθετείται και μια συγκεκριμένη φιλοσοφία.

Το μάρκετινγκ μας βοηθά να προσαρμοστούμε στην γρήγορη εξέλιξη του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είτε αυτό αφορά B2B είτε B2C σχέσεις.

Αναφορικά με το περιεχόμενο του μάρκετινγκ υπάρχει συχνά μεγάλη σύγχυση. Πολλοί θεωρούν ότι το μάρκετινγκ είναι μόνο η προώθηση των προϊόντων και η πώληση. Άλλοι πιστεύουν ότι άλλο πράγμα είναι πώληση και άλλο το μάρκετινγκ. Βέβαια το ορθό είναι ότι το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την προώθηση και την πώληση αλλά και πολλές άλλες δραστηριότητες.

Το περιεχόμενο του μάρκετινγκ έχει διευρυνθεί πολύ διαχρονικά. Ένας παλιός ορισμός της A.M.A. (American Marketing Association) προσδιόριζε το μάρκετινγκ ως "το σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των προϊόντων και υπηρεσιών από τον παραγωγό μέχρι τον καταναλωτή ή τον χρήστη των προϊόντων". Ένας άλλος όμως, σχετικά πρόσφατος ορισμός, που προτείνεται από τον Philip Kotler, τον "πατριάρχη" του σύγχρονου μάρκετινγκ, θεωρεί ότι το "μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ό,τι χρειάζονται και θέλουν διαμέσου της δημιουργίας και ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών, που έχουν

αξία, με άλλους". Ένας πιο πρόσφατος ορισμός της A.M.A. προσδιορίζει το μάρκετινγκ "ως τη διαδικασία με την οποία σχεδιάζεται και εκτελείται η "σύλληψη", η τιμολόγηση, η προώθηση και η διανομή ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών, οι οποίες ικανοποιούν τους ατομικούς και οργανωσιακούς σκοπούς" (Σαρμανιώτης, 2005).

Σήμερα ο ορός μάρκετινγκ δηλώνει πολλές ενέργειες. Ξεκινάει από την έρευνα αγοράς, τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη των προϊόντων, τις μεθόδους και τρόπους διανομής, την κοστολόγηση και τον καθορισμό των τιμών, τους όρους και τρόπους πληρωμής και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των ασχολιών μιας επιχείρησης που ακολουθούν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίηση του από τον τελικό καταναλωτή.

Πέρα όμως από έναν ορισμό το μάρκετινγκ είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία, μια οπτική γωνία. Η φιλοσοφία λοιπόν αυτή συγκεντρώνει κάποια χαρακτηριστικά.

Καταρχήν είναι η συνειδητοποίηση ότι μια επιχείρηση δημιουργείται για την ικανοποίηση του πελάτη και μόνο αν φέρει αυτό το αποτέλεσμα θα επιτύχει το σκοπό της, που είναι η κερδοφορία. Οι στόχοι του πελάτη θα πρέπει να εναρμονιστούν με τους στόχους της επιχείρησης. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας αυτής είναι η στροφή προς την έρευνα και την καινοτομία. Η έρευνα μας βοηθά να αντιλαμβανόμαστε κάθε φορά σε πιο ακριβώς σημείο βρισκόμαστε εμείς και τι ακριβώς μας περιβάλλει. Η καινοτομία ακολουθεί ακριβώς μετά από την έρευνα είτε για τη βελτίωση ήδη υπάρχοντος προϊόντος, είτε για τη δημιουργία νέου. Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών είναι η δημιουργικότητα και η φαντασία.

4.2 Εργαλεία Μάρκετινγκ

Με δεδομένο τον μεταξύ των επιχειρήσεων ανταγωνισμό, για να καταφέρει μια επιχείρηση να υπερισχύσει χρειάζεται τα κατάλληλα εργαλεία. Τα εργαλεία αυτά τα προσφέρει το μάρκετινγκ.

ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι ένα αναγκαίο πρώτο βήμα στην συστηματική εκτίμηση της τρέχουσας θέσης της εταιρίας και στον εντοπισμό των προβλημάτων της, πριν αυτή καθορίσει τους αντικειμενικούς της στόχους για τον επόμενο χρόνο.

Αυτή η ανάλυση εφαρμόζεται συνήθως με μια τεχνική που είναι γνωστή ως ανάλυση SWOT, δηλαδή ο εντοπισμός των δυνατών (strengths) και αδύνατων (weaknesses) σημείων, των ευκαιριών (opportunities) που παρουσιάζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και των απειλών (threats) που αντιμετωπίζει η εταιρία.

Αυτές οι πληροφορίες αποτελούν την βάση για περαιτέρω ενέργειες.

Αυτό το εργαλείο της Ανάλυσης Δυνάμεων - Αδυναμιών/Ευκαιριών - Κινδύνων εμφανίστηκε πριν από τη δεκαετία του εξήντα στις Η.Π.Α. και έκτοτε καθιερώνεται ως ένα ευρείας χρήσεως εργαλείο, διάσημο, εύχρηστο και διαδεδομένο σε ένα πλήθος επιστημών και πέραν του μάρκετινγκ. Οι διαδεδομένες εφαρμογές της ανάλυσης SWOT της έχουν καταστήσει αυτόνομη διαγνωστική μέθοδο ιδιαίτερα δημοφιλή στην καθημερινή ζωή και δράση των επιχειρήσεων και των στελεχών τους. Στα πλαίσια της χάραξης στρατηγικής στην ουσία η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο μέσα σε ένα ευρύτερο εργαλείο, αυτό του Μάρκετινγκ Πλάν. Η μεγαλύτερη συμβολή της στο χώρο των επιχειρήσεων είναι η εμπέδωση της αντίληψης ότι η κάθε στρατηγική θα πρέπει να συνδυάζει τη βιωσιμότερη δυνατή σύζευξη μεταξύ των ιδίων χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων ή του οργανισμού ενώ θα χαράσσεται, θα απευθύνεται και θα αξιολογείται αναφορικά με ένα συγκεκριμένο περιβάλλον της επιχείρησης, εντός του οποίου παρουσιάζονται ευκαιρίες και απειλές. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία ολιστικής και όχι αποσπασματικής θεώρησης των

εσωτερικών μεταβλητών (δυνάμεις - αδυναμίες) σε συνδυασμό με τις εξωτερικές μεταβλητές της επιχείρησης (ευκαιρίες - κίνδυνοι).

Βεβαίως κάποια πληροφορία, η οποία μπορεί να εμφανίζεται για παράδειγμα ως ευκαιρία κατ' αρχήν, μπορεί να αποδειχτεί στη πορεία ότι δεν είναι μια πραγματική ευκαιρία, διότι η αξιοποίηση της εξαρτάται από πλήθος ενδοεπιχειρησιακών και εξωεπιχειρησιακών παραγόντων και μεταβλητών π.χ. από τις πηγές χρηματοδότησης, από το διαθέσιμο προσωπικό κ.λπ..

Στην πραγματικότητα κάθε διαφαινόμενη ευκαιρία θα πρέπει να εξετάζεται αναλυτικά από όλες τις πλευρές με πολλούς τρόπους κυρίως όμως σε συνάρτηση με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης.

Η άριστη άλλωστε στρατηγική είναι σε κάθε περίπτωση εκείνη η στρατηγική η οποία για το εκάστοτε δεδομένο δίδυμο "προϊόν - αγορά" αξιοποιεί τις δυνάμεις της επιχείρησης σε συνδυασμό με την εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς ενώ ταυτόχρονα υπερπήδα τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποφυγή των κινδύνων της αγοράς.

(Τηλικίδου Ε., 2008)

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για το επιχειρηματικό περιβάλλον όπως:

Δυνάμεις (S):

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

Αδυναμίες (W):

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;

- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

Ευκαιρίες (O):

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

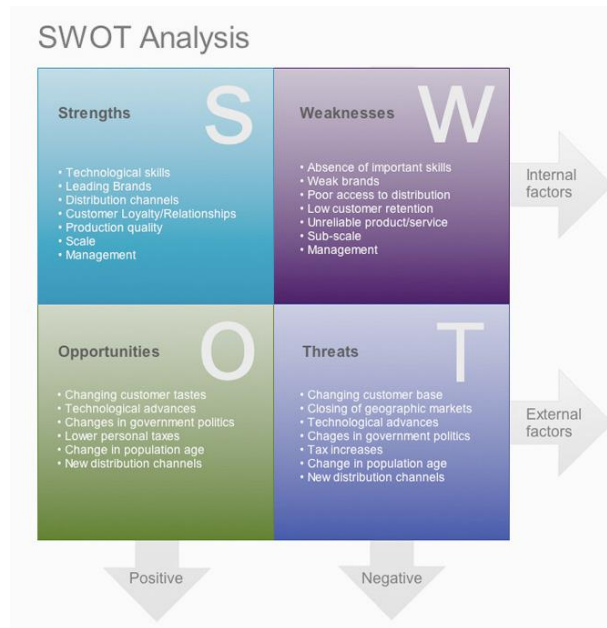
- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

Απειλές (T):

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;

- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;
- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;



(Humphrey Albert, 2005)

ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο όρος «έρευνα μάρκετινγκ» είναι πολύ γνωστός και πολλές φορές αντιπροσωπευτικός της έννοιας του μάρκετινγκ για το ευρύ κοινό. Στην αντίληψη δηλαδή πολλών, μάρκετινγκ σημαίνει έρευνα αγοράς. Η έρευνα που κάνει μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στην αγορά αλλά και σε άλλους τομείς και ονομάζεται έρευνα μάρκετινγκ.

Η έρευνα μάρκετινγκ είναι ευρύτερη διοικητική δραστηριότητα από ότι συνήθως αναγνωρίζεται στο χώρο των επιχειρήσεων. Ή έρευνα μάρκετινγκ δεν περιορίζεται απλά στο να ρωτάει τους τελικούς καταναλωτές για το τι πιστεύουν και σκέφτονται ή αισθάνονται για διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Σίγουρα τέτοιες έρευνες αποτελούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια των στελεχών του μάρκετινγκ. Όμως στην προσπάθεια τους τα στελέχη του μάρκετινγκ να πληροφορηθούν όσο περισσότερα μπορούν για τους καταναλωτές και την αγορά και γενικότερα στην προσπάθεια που κάνουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, στηρίζονται και σε άλλες μεθόδους και τεχνικές. Έτσι η παρατήρηση, οι

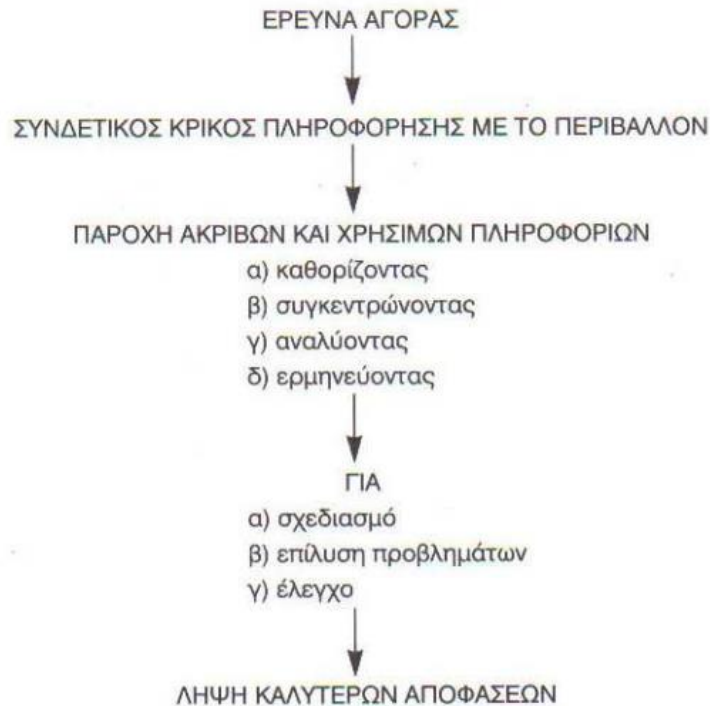
δοκιμαστικές αγορές και η χρησιμοποίηση υπαρχόντων δεδομένων αποτελούν μόνο μερικά παραδείγματα των εργαλείων που είναι διαθέσιμα στα στελέχη του μάρκετινγκ στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεων τους.

Συνεπώς η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Ο βασικός της όμως σκοπός είναι να βοηθήσει τα στελέχη του μάρκετινγκ να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις για τα προβλήματα που χειρίζονται.

Η έρευνα μάρκετινγκ αποτελεί το συστηματικό συνδετικό κρίκο της επιχείρησης με το περιβάλλον. Η έρευνα μάρκετινγκ παρέχει τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση συγκεντρώνει, αναλύει και ερμηνεύει στοιχεία από το περιβάλλον τα επηρεάζουν την επιτυχία των στρατηγικών σχεδίων της.

Ο ορισμός της έρευνας μάρκετινγκ όπως δίνεται από την American Marketing Association, αντανακλά αυτό ακριβώς το πλαίσιο : «η έρευνα μάρκετινγκ είναι η λειτουργία η οποία συνδέει τον καταναλωτή, τον πελάτη και το περιβάλλον με την επιχείρηση μέσω πληροφοριών που απαιτούνται για να εντοπιστούν και να προσδιοριστούν ευκαιρίες και προβλήματα του μάρκετινγκ, για να σχεδιαστούν να αναθεωρηθούν και να αξιολογηθούν προγράμματα μάρκετινγκ. Για να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών του μάρκετινγκ και για να κατανοήσουμε καλύτερα το μάρκετινγκ ως διαδικασία λήψης αποφάσεων».

Γίνεται φανερό από τον παραπάνω ορισμό ότι η έρευνα μάρκετινγκ παρέχει πληροφορίες στην επιχείρηση στις ακόλουθες περιοχές: (1) στον σχεδιασμό των ενεργειών μάρκετινγκ, (2) στην αξιολόγηση των σχεδίων και προγραμμάτων του μάρκετινγκ, (3) στην σύγκριση της απόδοσης με τους προκαθορισμένους στόχους και (4) στην κατανόηση των διαδικασιών και φαινομένων του μάρκετινγκ. (Τηλικίδου Ε., 2004).



ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η έννοια του μίγματος μάρκετινγκ είναι μια από τις πιο σημαντικές στο μάρκετινγκ. Προκαθορίζει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμεται ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ, σχηματίζει την βάση της στρατηγικής προγραμματισμού μάρκετινγκ και παρέχει στον διευθυντή μάρκετινγκ τεχνικές που θα τον βοηθήσουν να βελτιστοποιήσει τις δαπάνες του προϋπολογισμού του.

Το μίγμα του μάρκετινγκ, ορίζεται από τον Kotler, ως: το σύνολο των εργαλείων του μάρκετινγκ που η εταιρία χρησιμοποιεί στην προώθηση των στόχων του μάρκετινγκ στις αγορές - στόχους.

Αυτά τα επονομαζόμενα «εργαλεία» είναι πολυάριθμα και μπορούν την κατάλληλη στιγμή να μπουν σε τέσσερις κατηγορίες, γνωστές ως τα τέσσερα P, επειδή η ονομασία τους στην αγγλική γλώσσα αρχίζει από το γράμμα P- προϊόν (product), τιμή (price), τόπος (place) και προώθηση (promotion).



Ειδικότερα σε σχέση με το προϊόν ένα στέλεχος μάρκετινγκ καλείται να πάρει αποφάσεις για θέματα που αφορούν:

- Το σχεδιασμό νέων προϊόντων.
- Την επιθυμητή συσκευασία και ετικέτα.
- Τον προσδιορισμό του μίγματος προϊόντων της επιχείρησης.
- Τον καθορισμό της μάρκας (brand) του προϊόντος.
- Τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων.
- Τη διαμόρφωση στρατηγικών για το προϊόν αναλογώ με τη φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται.

Όσον αφορά την τιμή ένα στέλεχος μάρκετινγκ θα πρέπει να ασχοληθεί με θέματα όπως:

- Ο προσδιορισμός της πολιτικής και της μεθόδου καθορισμού των τιμών των προϊόντων.
- Η επιλογή και χρησιμοποίηση τιμολογιακών τεχνικών ή βραχυπρόθεσμων τιμολογιακών προσεγγίσεων, όπως είναι οι εκπτώσεις και προσφορές, η τιμολόγηση διείσδυσης, η ψυχολογική τιμολόγηση κ.α..
- Η επιλογή πολιτικών τιμολόγησης για νέα προϊόντα της επιχείρησης.

Οι αποφάσεις για θέματα διανομής σχετίζονται με:

- Την επιλογή του είδους του καναλιού διαμέσου του οποίου θα διανεμηθούν τα προϊόντα της επιχείρησης.
- Τη διαμόρφωση πολιτικής για ένα σωστό μανάτζμεντ του καναλιού.
- Την χάραξη και εφαρμογή πολιτικής φυσικής διανομής, δηλαδή του τρόπου μεταφοράς των προϊόντων της επιχείρησης στους πελάτες, τη διοίκηση των αποθεμάτων και τη δημιουργία, ενδεχομένως, δικτύου αποθηκών.

Η προώθηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση επικοινωνεί με τα διάφορα "κοινά" της (δη. καταναλωτές ενδιάμεσους πελάτες, μέσα μαζικής επικοινωνίας κ.λπ.). Οι τρόποι αυτοί, που συνιστούν το "μίγμα προώθησης", είναι:

- Η διαφήμιση, η οποία είναι κατά βάση μια μορφή μαζικής επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της κυρίως, αλλά και τις άλλες αγορές-στόχους στις οποίες απευθύνεται. Η διαφήμιση συνήθως προβάλλει την "εικόνα" των επιμέρους προϊόντων της επιχείρησης, αν και βεβαίως υπάρχουν πολλές διαφημίσεις που αναφέρονται σε μια επιχείρηση γενικά. Απευθύνεται συχνότερα στους τελικούς αγοραστές των προϊόντων της επιχείρησης.
- Η προσωπική πώληση. Αυτή αποτελεί έναν τρόπο προσωπικής επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πελάτες της. Είναι δηλαδή η διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας ο πωλητής προσεγγίζει τον υποψήφιο αγοραστή για να τον ενημερώσει για την επιχείρηση και τα προϊόντα της για να επικοινωνήσει μαζί του και τελικά βέβαια να πουλήσει. Όμως συχνά λησμονείται η επικοινωνιακή διάσταση της προσωπικής πώλησης και δίνεται έμφαση στο τελικό της αποτέλεσμα που είναι οι πωλήσεις.
- Η δημοσιότητα, που είναι μια μορφή μη πληρωμένης, απρόσωπης (ή μαζικής) προβολής των προϊόντων της επιχείρησης.

- Η προώθηση πωλήσεων, που περιλαμβάνει όλες τις προωθητικές ενέργειες, πλην της διαφήμισης, της προσωπικής πώλησης και της δημοσιότητας. Τέτοιες είναι τα διάφορα εκπτωτικά κουπόνια, τα δωρεάν δείγματα, η διαφήμιση στο σημείο πώλησης του προϊόντος, οι διαγωνισμοί καταναλωτών κ.ά..

(Σαρμανιώτης, 2005)

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η ανάλυση των τμημάτων της αγοράς είναι το πρώτο βήμα μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Τμηματοποίηση της αγοράς καλείται ο διαχωρισμός της συνολικής αγοράς για μια υπηρεσία σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά. Οι ομάδες αυτές καλούνται συνήθως τμήματα αγοράς ή στοχευμένες αγορές. Ένα τμήμα αγοράς είναι μια αναγνωρίσιμη στοιχειοθετημένη ομάδα μιας συνολικής αγοράς, τα μέλη της οποίας έχουν κάτι κοινό και στα οποία μια συγκεκριμένη υπηρεσία ασκεί έλξη. Όταν χρησιμοποιείται ο όρος στοχευμένη αγορά εννοείται ένα τμήμα αγοράς που έχει επιλεγεί από κάποιο οργανισμό του τομέα της φιλοξενίας και των ταξιδιών και σ' αυτό θα εστιάσει την προσοχή του το μάρκετινγκ.

Υπάρχουν δύο ξεχωριστά και διαδοχικά βήματα στην τμηματοποίηση της αγοράς:

1) Ο διαχωρισμός της συνολικής αγοράς σε ομάδες (τμήματα αγοράς) με κοινά χαρακτηριστικά (χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες βάσεις τμηματοποίησης).

2) Η επιλογή εκείνων των τμημάτων της αγοράς (στοχευμένες αγορές) που ο οργανισμός είναι ικανός να εξυπηρετήσει κατά τον καλύτερο τρόπο (χρησιμοποιώντας ένα σύνολο από κριτήρια τμηματοποίησης).

Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή σαν ανάλυση της τμηματοποίησης αγοράς.

Ο βασικός λόγος για την τμηματοποίηση της αγοράς είναι ότι η προσπάθεια προσέλκυσης όλων των ενδεχόμενων πελατών, η μη στοχεύουσα προσέγγιση είναι πολυδάπανη.

Η ουσία του καλού μάρκετινγκ είναι να επιλέγονται τα τμήματα που ενδιαφέρονται πάρα πολύ για συγκεκριμένες υπηρεσίες και να στοχεύονται με προγράμματα μάρκετινγκ. Ο κύριος λόγος για την τμηματοποίηση συνεπώς είναι να επικεντρωθεί η προσπάθεια και τα χρήματα που διατίθενται για το μάρκετινγκ κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Υπάρχουν αρκετές λύσεις προς επιλογή και είναι χρήσιμο να σκεφτόμαστε τις απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- 1) ΠΟΙΑ; Ποια τμήματα αγοράς θα πρέπει να επιδιώξουμε;
- 2) ΤΙ; Τι ψάχνουν να βρουν στους δικούς μας τύπους υπηρεσιών;
- 3) ΠΩΣ; Πώς αναπτύσσουμε τα δικά μας προγράμματα μάρκετινγκ ώστε να ταιριάζουν καλύτερα με τις ανάγκες και επιθυμίες τους;
- 4) ΠΟΥ; Πού προωθούμε τις υπηρεσίες μας;
- 5) ΠΟΤΕ; Πότε τις προωθούμε;

Αφού επιλεγούν οι στοχευμένες αγορές η προσοχή θα πρέπει να στραφεί σε άλλες αποφάσεις και εναλλακτικές. Μέσα από έρευνα μπορούμε στη συνέχεια να αναγνωρίσουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των ομάδων αυτών. (Τομάρας Π., 2006)

MARKETING AUDIT

Το Marketing Audit (M.A) βοηθάει στο να απαντηθεί το ερώτημα: Που βρίσκεται ο οργανισμός (εταιρεία-επιχείρηση) στην παρούσα φάση;

Πιο συγκεκριμένα διερευνά τρεις διαστάσεις:

- Ποιά είναι η παρούσα θέση του Οργανισμού στην αγορά;
- Ποιες ευκαιρίες και ποιοί κίνδυνοι διαγράφονται στο περιβάλλον;
- Ποια ικανότητα έχει ο Οργανισμός να εκπληρώσει τις ανάγκες του περιβάλλοντος;

Το M.A. σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει μία σαφή εικόνα των τριών παραπάνω διαστάσεων, τέτοια που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον Οργανισμό, ως βάση για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ορισμός και χαρακτηριστικά του M.A.

Το M.A. κατά τον P. Kotler είναι ένας "ολόπλευρος συστηματικός, αντικειμενικός και περιοδικός έλεγχος του εξωτερικού περιβάλλοντος και της εσωτερικής κατάστασης του Οργανισμού - ή και μίας μόνο επιχειρηματικής μονάδας - που έχει σκοπό τη διαπίστωση των προβλημάτων αλλά και των ευκαιριών".

Το M.A. είναι η αρχή και το τέλος των επαναλαμβανόμενων κύκλων της ενιαίας διαδικασίας της Διοίκησης του Μάρκετινγκ. Είναι δηλαδή το σημείο εκκίνησης, η προϋπόθεση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας περιόδου αλλά στην πορεία και το μέσο έλεγχου της προηγούμενης

περιόδου, οι διαπιστώσεις του οποίου θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη χάραξη της στρατηγικής της επόμενης περιόδου.

Το Μ.Α. πρέπει να έχει τα παρακάτω παρατιθέμενα κυρίως χαρακτηριστικά, όπως προκύπτουν και από τον ορισμό του. Να είναι δηλαδή:

- Ολόπλευρο

Να καλύπτει όλα τα βασικά σημεία, που αφορούν το μάρκετινγκ του Οργανισμού και όχι επιλεκτικά μόνον κάποια από αυτά.

- Συστηματικό

Ρα σχεδιάζεται και να χρησιμοποιείται με συστηματικό τρόπο, ως διαδικασία

λεπτομερειακής εξέτασης με διαγνωστικό σκοπό.

- Αντικειμενικό

Να σχεδιάζεται και να πραγματοποιείται με αντικειμενικότητα, όσο το δυνατόν πιο αμερόληπτα. Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα στο θέμα αυτό είναι ποιο πρόσωπο θα ασχοληθεί με το auditing. Υπάρχουν διάφορες πρακτικές όπως π.χ.

- ο ίδιος ο μάρκετινγκ μάνατζερ
- ο μάνατζερ ενός άλλου υποσυστήματος
- ο αρχαιότερος μάνατζερ του οργανισμού
- ειδικό γραφείο του οργανισμού
- εξωτερικό γραφείο

- Περιοδικό

Να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα π.χ. κάθε χρόνο, ή κάθε 2-3 χρόνια κ.λπ. και όχι μόνο όποτε παρουσιάζεται πρόβλημα.

(Τηλικίδου Ε., 2008)

ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΙΧΝΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (ΣΑτΕξεπΠ)

Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση, η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το εξωτερικό του περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι το σύνολο των παραγόντων οι οποίοι πληρούν τις εξής δύο προϋποθέσεις:

α) επηρεάζουν την ικανότητά της να επιλέξει, να θέσει και να πετύχει τους αντικειμενικούς της σκοπούς, αλλά β) δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης.

Έτσι το Εξωεπιχειρησιακό Περιβάλλον (ΕξεΠ), δηλαδή ο μη ελεγχόμενος παράγοντας, σε συνδυασμό με τον ελεγχόμενο παράγοντα, που είναι το σύνολο των πηγών της επιχείρησης, καθορίζει την άμεση και μελλοντική ικανότητα μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Η διοίκηση της επιχείρησης "ανιχνεύει" το ΕξεΠ μελετώντας το και συμπεριλαμβάνοντάς το έγκαιρα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το Σύστημα Ανίχνευσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος (ΣΑτΕξεΠ ή όπως είναι γνωστό Environmental Scanning [EnScan]) "συλλαμβάνει" το ΕξεΠ ως μια δέσμη αναδυόμενων θεμάτων. Τέτοια αναδυόμενα θέματα είναι οι κοινωνικές, οι τεχνολογικές, οι οικολογικές, οι πολιτικές και οι οικονομικές αλλαγές.

Η βασική φιλοσοφία του ΣΑτΕξεΠ είναι ότι η έγκαιρη ανακάλυψη σοβαρών κοινωνικών θεμάτων αποτελεί ένα μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Με την ίδια λογική η έλλειψη αυτής της προβλεπτικής προσέγγισης φέρνει την επιχείρηση προ τετελεσμένων γεγονότων για τα οποία η διοίκηση αντιμετωπίζει ένα ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Με άλλα λόγια η στρατηγική του τύπου "ας περιμένουμε να δούμε πως θα αντιδράσει ο ανταγωνισμός" είναι ο πιο σίγουρος δρόμος που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση, αν επιθυμεί να έρχεται πάντα δεύτερη, προσπαθώντας χωρίς μεγάλη επιτυχία να φτάσει τον ηγέτη (leader) της αγοράς.

Το "προβλεπτικό μάνατζμεντ" το οποίο επιδιώκει το ΣΑτΕξεΠ, είναι ο πιο σωστός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.

Πως λειτουργεί το ΣΑτΕξεΠ

Η διοίκηση αρχίζει την ανίχνευση του ΕξεΠ, δηλαδή της κοινωνικής κατάστασης στη Ελλάδα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση και γενικά στον κόσμο. Η ανίχνευση αυτή συνήθως ολοκληρώνεται όταν καλυφθεί μια χρονική περίοδος έξι μηνών. Το αποτέλεσμα αυτής της ανίχνευσης ή παρακολούθησης θα είναι οι δέκα "μεγατάσεις" του ΕξεΠ του τρέχοντος έτους. Τα πορίσματα θα παρουσιαστούν πριν ξεκινήσει ο ετήσιος κύκλος του στρατηγικού προγραμματισμού. Συνήθως η διοίκηση επιλέγει μια ομάδα ανίχνευσης του περιβάλλοντος και καθοδηγεί τα μέλη της να

εξασφαλίσουν πέντε φακέλους-τομείς γεγονότων. Κάθε μέλος της ομάδας θα παρακολουθεί τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τηλεόραση, περιοδικά, εφημερίδες, ραδιόφωνο κ.α.) αναζητώντας γεγονότα-στοιχεία τα οποία κατά την κρίση του θα "επηρεάσουν σημαντικά τον επιχειρηματικό κόσμο της Ελλάδας". Αυτά τα γεγονότα θα πρέπει να επεξεργαστούν, προκειμένου να μετατραπούν σε αναδυόμενα θέματα. Από αυτά τα αναδυόμενα θέματα η ομάδα επιλέγει τις δέκα "μεγατάσεις". Η αξιολόγηση των αναδυόμενων θεμάτων θα γίνει με το σχήμα ΒΕΣ/ΠΑΕ που χρησιμοποιείται στο ΣΑτΕξεπΠ, δηλαδή: Βαρύτητα, Επίπτωση, Σημασία και Περιορισμοί, Απειλές, Ευκαιρίες. Το υλικό που θα προκύψει θα χρησιμοποιηθεί κατά την παρουσίαση του στρατηγικού προγραμματισμού. Η βασική ιδέα είναι να ευαισθητοποιηθούν τα στελέχη σχετικά με τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμπεριέχει το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και να δημιουργήσουν το κατάλληλο στρατηγικό πρόγραμμα. (Κεφαλάς, 2008)

ΜΕΡΟΣ 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Η Ερευνητική Διαδικασία

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Όπως θα γίνει αντιληπτό και από το περιεχόμενο των ερωτήσεων, η έρευνα την οποία θα παρουσιάσουμε παρακάτω είναι μια ποιοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων απαντώντας στα ερωτήματα «πώς;» και «γιατί;» (Ιωσηφίδης, 2001). Το ότι η έρευνά μας βασίζεται σε ποιοτική μεθοδολογία αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι κύριος στόχος μας είναι να αποκαλύψουμε ποιοτικές διαστάσεις του θέματος και δη σχέσεις ή συσχετίσεις ανάμεσα σε απόψεις, θέσεις και ρόλους.

Η έρευνα έλαβε χώρα στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης κατά τη χρονική περίοδο Μάιος-Ιούνιος 2013.

5.2 Εργαλεία έρευνας

Στο πλαίσιο μιας ποιοτικής έρευνας τα κυριότερα μεθοδολογικά εργαλεία είναι τα εξής:

- Συμμετοχική παρατήρηση
- Συνέντευξη έρευνας
- Βιβλιογραφική ανάλυση
- Ιστορική συγκριτική μέθοδος
- Ανάλυση περιεχομένου
- Μελέτες περίπτωσης (case studies)
- Έρευνα με τη βοήθεια ομάδων (focus groups) κ.λπ. (Ιωσηφίδης, 2003)

Για την εν λόγω έρευνα χρησιμοποιήσαμε τα εργαλεία βιβλιογραφική ανάλυση και συνέντευξη. Συγκεκριμένα, για τη συνέντευξη ακολουθήσαμε τη μέθοδο της πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) συνέντευξης και συνδυασμό δομημένου ερωτηματολογίου (structure interview) και συνέντευξης σε βάθος (in depth interview). Στην ουσία ο συγκερασμός των δύο αυτών μεθόδων κατατάσσει τον τύπο συνέντευξης που χρησιμοποιήσαμε στην κατηγορία της ημι-δομημένης συνέντευξης (semi-structured interview). Για να αποτυπώσουμε με σαφήνεια το προφίλ της εκάστοτε οικογενειακής επιχείρησης επιλέξαμε μια σειρά δομημένων ερωτήσεων ενώ για να εμβαθύνουμε ως προς το αντικείμενο της έρευνας (απόψεις σχετικά με την εξωστρέφεια, το μάρκετινγκ και την χρησιμότητα των εργαλείων του στην οικογενειακή επιχείρηση, το ρόλο του υπεύθυνου σε θέματα μάρκετινγκ κ.λπ.) επιλέξαμε ένα συνδυασμό δομημένων και ανοιχτών ερωτήσεων.

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε από την ομάδα μας περιέχει συνολικά 25 ερωτήσεις και χωρίζεται σε **4 θεματικές ενότητες**.

Η πρώτη ενότητα αφορά στο **προφίλ της εκάστοτε επιχείρησης** καθώς και τη **μορφή διοίκησης** της και αποτελείται από επτά ερωτήσεις η μία εκ των οποίων είναι ανοιχτή ερώτηση σχετικά με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι άλλες έξι είναι μονο-θεματικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και μονής απάντησης σχετικά με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν, την νομική μορφή της, την περίοδο λειτουργίας της, τον αριθμό των γενεών που έχουν εργαστεί σε αυτή και τέλος με το ποιος είναι ο διαχειριστής της οικογενειακής επιχείρησης που εξετάζουμε.

Η δεύτερη ενότητα αφορά την **διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση** και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις είναι μονο-θεματικές, πολλαπλής επιλογής και μονής απάντησης και σχετίζονται με τον προγραμματισμό της διαδοχής, το αν ο/η διάδοχος θα είναι μέλος της οικογένειας καθώς και αν έχει εφαρμοστεί κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου.

Η τρίτη ενότητα αφορά στην **αντίληψη σχετικά με τον ρόλο του μάρκετινγκ** και τον **βαθμό εξωστρέφειας** της επιχείρησης και περιέχει συνολικά δέκα ερωτήσεις. Οι τέσσερις από αυτές είναι ερωτήσεις

ανοιχτού τύπου προκειμένου να λάβουμε όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένες απαντήσεις και να εμβαθύνουμε στην αντίληψη των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετικά με το μάρκετινγκ, καθώς, ανάλογα με το μέγεθος, τις οικονομικές της δυνατότητες και τον τομέα δραστηριοποίησής της, κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί πολύ διαφορετικές τακτικές και μίγμα μάρκετινγκ. Οι ερωτήσεις αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεματολογίας σχετικά με το μάρκετινγκ, όπως τις προσωπικές πωλήσεις, τη σημασία του brand name καθώς και άλλες βασικές ενέργειες για την προώθηση και προβολή της επιχείρησης. Από τις υπόλοιπες έξι, οι τρεις είναι μονο-θεματικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και μονής απάντησης σχετικά με το αν η οικογενειακή επιχείρηση καταρτίζει κάποιο business plan ή κάποιο marketing plan και αν διαθέτει σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ενώ οι άλλες τρεις είναι μονο-θεματικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και πολλαπλής απάντησης σχετικά με τη διαφήμιση και τα συναφή οχήματα, το είδος των δημοσίων σχέσεων και τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα αφορά ερωτήσεις σχετικά με το **ρόλο του υπεύθυνου για τη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα μάρκετινγκ** και αποτελείται από πέντε συνολικά ερωτήσεις. Οι τρεις από αυτές είναι ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με το ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, το επίπεδο των γνώσεων του σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ, και τέλος με τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις από αυτόν. Οι άλλες δύο είναι μονο-θεματικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και μονής απάντησης σχετικά με την ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος μάρκετινγκ στην επιχείρηση καθώς και με το ποια είναι η γενιά που έχει αναλάβει την ευθύνη του μάρκετινγκ.

5.3 Επιλογή δείγματος

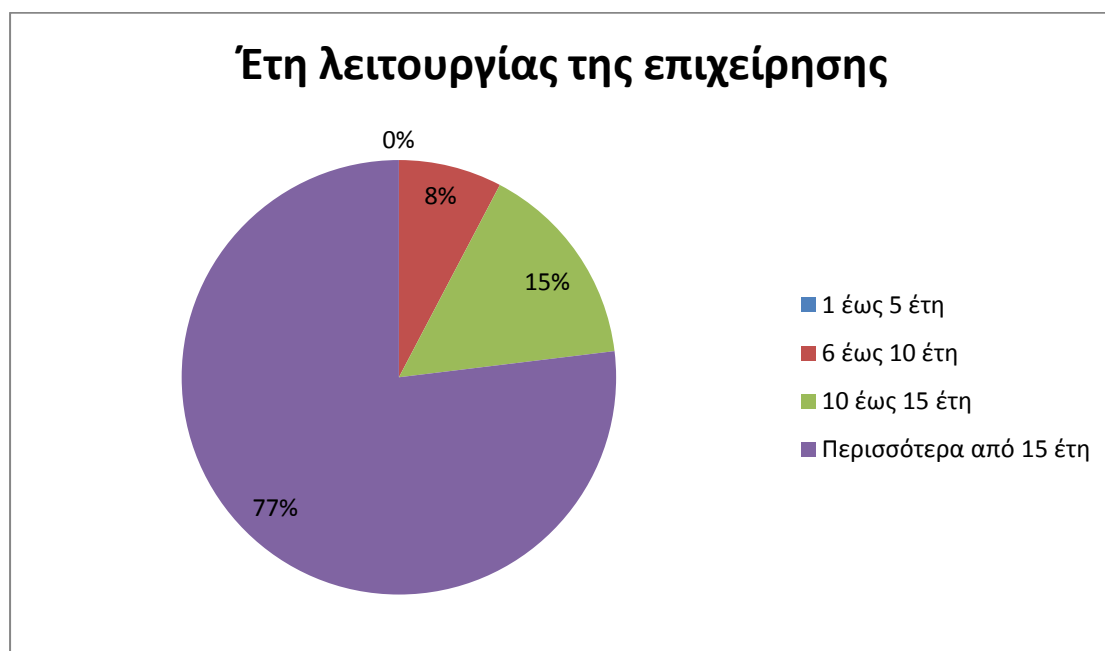
A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ
1	Jazz Cafe Bar Ατομική επιχείρηση	Αναψυκτήριο, μπαρ, χώρος εστίασης.	Κατάκης Ιδομενέας
2	18-24 Travel (Παραπέντε ΕΠΕ)	Γραφείο γενικού τουρισμού.	Καρανάσιος Γεώργιος
3	Air metal ΕΠΕ	Βιομηχανικά και ιατρικά αέρια.	Ηλίας Γιαννακόπουλος
4	Medel Χ. Γκουλιαμτζής - Π. Γκουλιαμτζής Ο.Ε.	Πώληση, επισκευή και προμήθεια ιατρικών μηχανημάτων.	Χρήστος Γκουλιαμτζής
5	Αφοί Σκευαράκη ΟΕ	Κρεοπωλείο.	Μιχάλης Σκευαράκης
6	Flex Hoses ΑΕ	Ελαστικοί και βιομηχανικοί σωλήνες για υψηλής πίεσεως λαδιού.	Άγγελος Θωμαδάκης
7	ΤΕΨΕ Ψύξη Κλιματισμός ΑΕ	Εμπορία ψυκτικών ειδών και κλιματιστικών.	Κλειδαράς Λευτέρης
8	Σπανούδης Λουκάς Ατομική επιχείρηση	Υλικά οικοδομών.	Σπανούδης Λουκάς
9	Π. Προβατίδης - Γ. Προβατίδης Ο.Ε.	Χρυσοχοείο.	Π. Προβατίδης
10	Ναυτιλιακή Ατομική επιχείρηση	Εστίαση.	Κωνσταντινίδης Γεώργιος
11	Απ. Θωμαδάκης	Ιατρικά βιομηχανικά αέρια και εμπορεία ιατρικών οργάνων και συσκευών οξυγονοθεραπείας.	Χρήστος Θωμαδάκης
12	Τζιάλλας Μ. Κ. ΣΙΑ ΟΕ (Κόκκινος Φούρνος)	Αρτοποιείο.	Τζιάλλας Ιωάννης
13	Μπουγάτσα Γιάννης ΟΕ	Εστίαση.	Παπαδόπουλος Γιώργος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Αποτελέσματα της Έρευνας

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

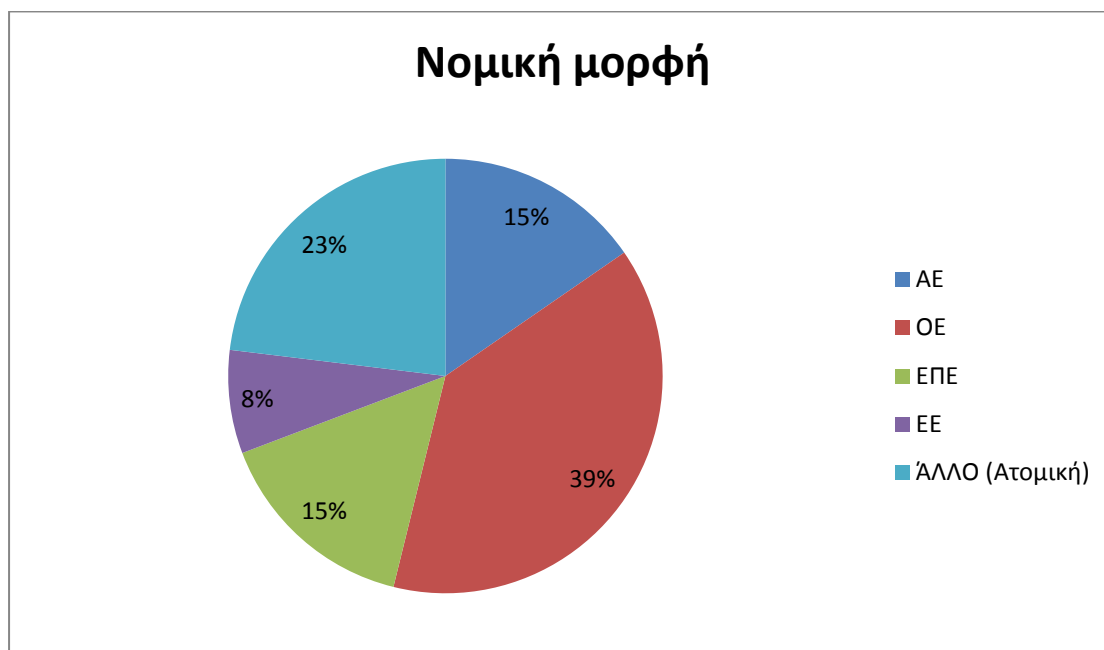
Έτη λειτουργίας της επιχείρησης.

Από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, περισσότερες από τις μισές, συγκεκριμένα 77% (10 στις 13) λειτουργούν στην ελληνική αγορά για περισσότερα από 15 χρόνια, 15% των επιχειρήσεων λειτουργεί από 10 έως 15 χρόνια ενώ μόλις το 8% (1 επιχείρηση) είναι σχετικά νέα στην αγορά της Θεσσαλονίκης καθώς λειτουργεί για λιγότερα από 10 χρόνια.



Νομική μορφή της επιχείρησης.

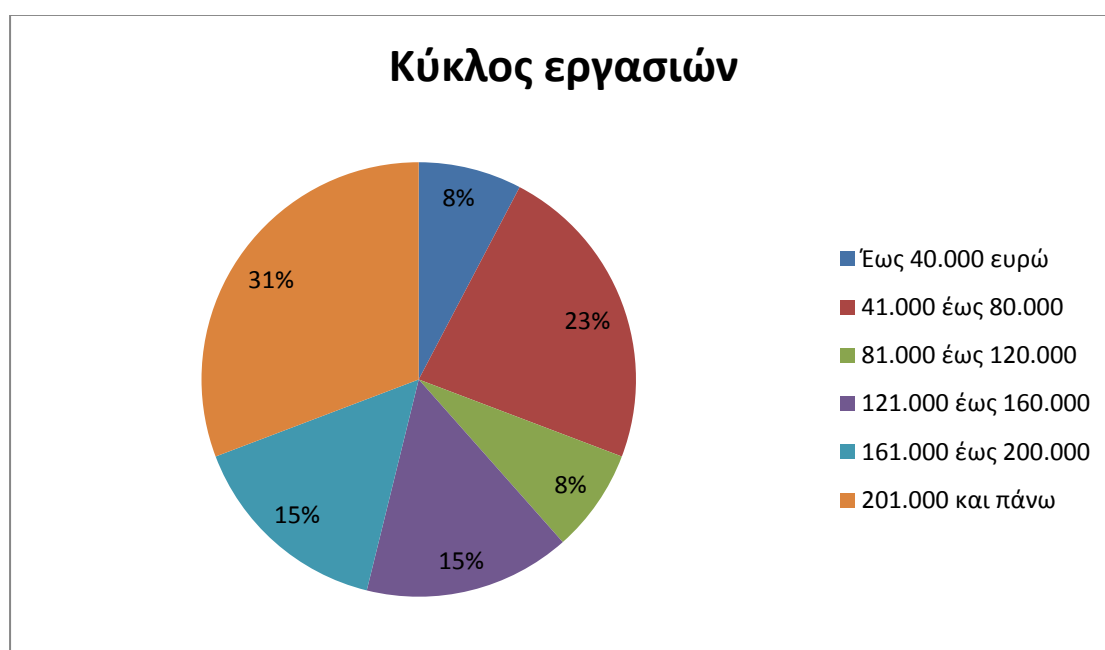
Όσον αφορά στη νομική μορφή, το 39% των οικογενειακών επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνά μας είναι ομόρρυθμες εταιρείες (Ο.Ε.). Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για δύο αδέρφια ενώ στις υπόλοιπες έχουμε το μοντέλο γονέας-τέκνο και συζύγους. Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτελούν το 23% του συνόλου και έχουν κατά βάσει τον ένα γονέα ως ιδιοκτήτη. Οι Ανώνυμες εταιρείες (Α.Ε.) και οι εταιρείες περιορισμένης εύθυνης (ΕΠΕ) αποτελούν και μοιράζονται το 30%. Τέλος οι ετερόρρυθμες εταιρείες (ΕΕ) αποτελούν το 8% του συνόλου.



Κύκλος εργασιών της επιχείρησης.

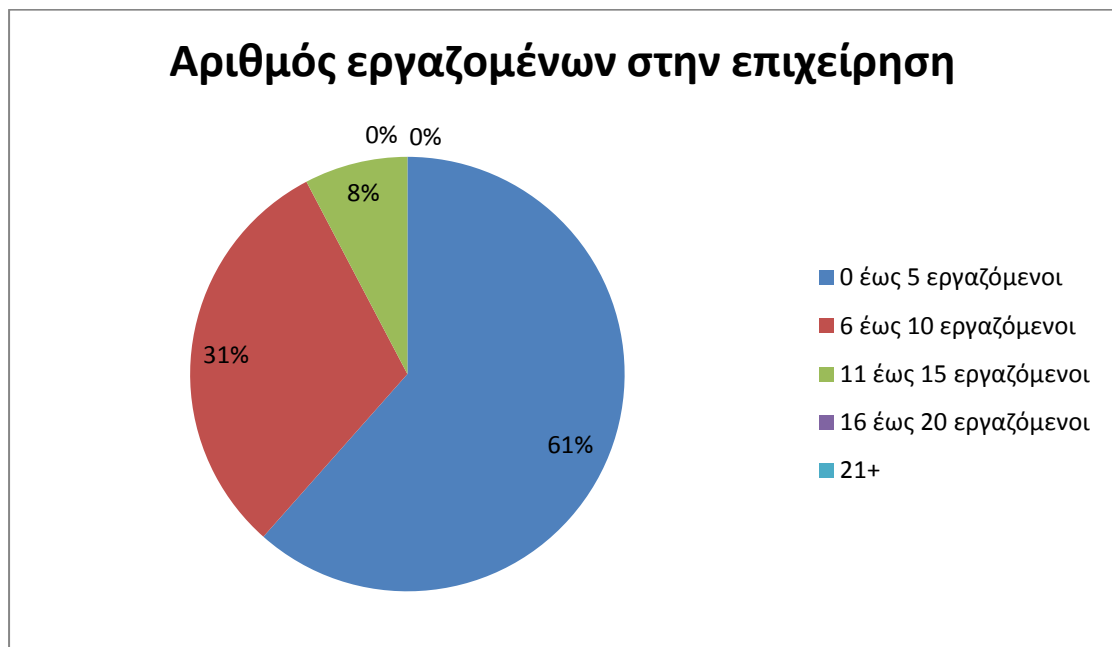
Όσον αφορά στον κύκλο εργασιών (Κ.Ε.) των οικογενειακών επιχειρήσεων που εξετάσαμε, παρατηρούμε ότι το δείγμα μας προέρχεται από όλες τις κατηγορίες, από πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις έως και αρκετά μεγάλες και είναι κατανομημένο σε όλο το φάσμα των κύκλων εργασιών.

Το 31% εκ του συνόλου απάντησε ότι ο ετήσιος κύκλος εργασιών του ξεπερνά τις 201.000 ευρώ, αρά πρόκειται για αρκετά μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις. Το 38% των επιχειρήσεων είναι μεσαίες επιχειρήσεις όπου ο τζίρος τους κυμαίνεται από 81.000 έως και 200.000 ευρώ, ενώ τέλος βρίσκουμε τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις που ο κύκλος εργασιών τους δεν ξεπερνά τα 80.000 ευρώ και αποτελείται από το 31% του συνόλου του δείγματος.



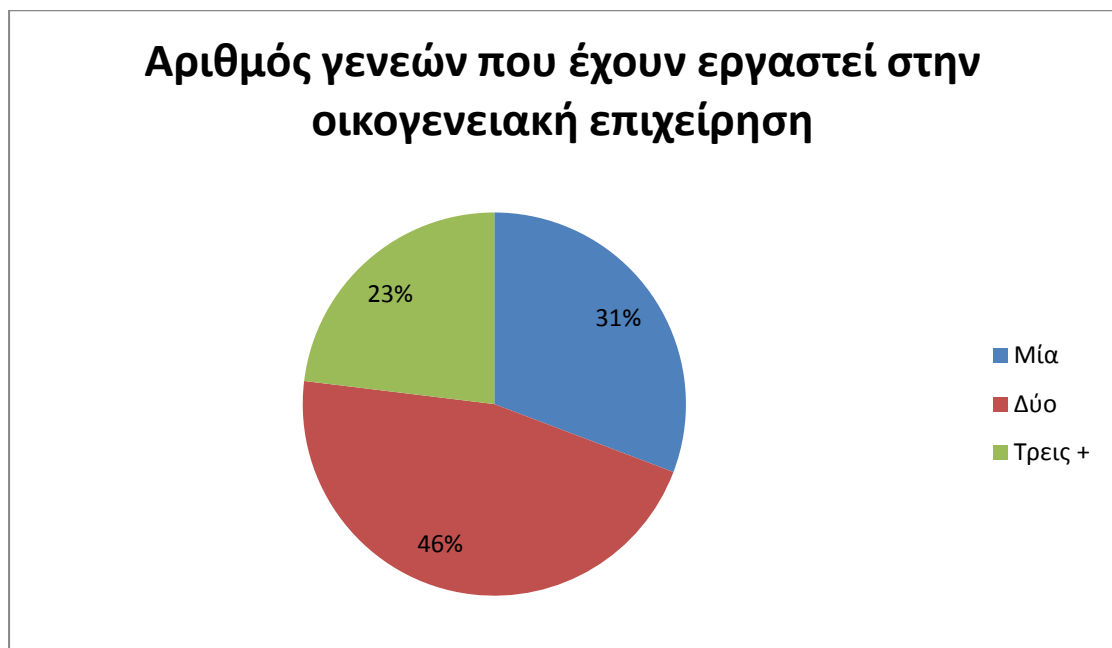
Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση.

Η συντριπτική πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν απασχολούν έως 5 άτομα προσωπικό σε ποσοστό της τάξης του 61%, κάτι που συνάδει με το ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρού ή πολύ μικρού μεγέθους. Λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 6 έως και 10 εργαζόμενους (ποσοστό 31%), ενώ αξίζει να σημειωθεί πως μόνο μια επιχείρηση από το σύνολο του δείγματος έχει πάνω από 10 εργαζόμενους.



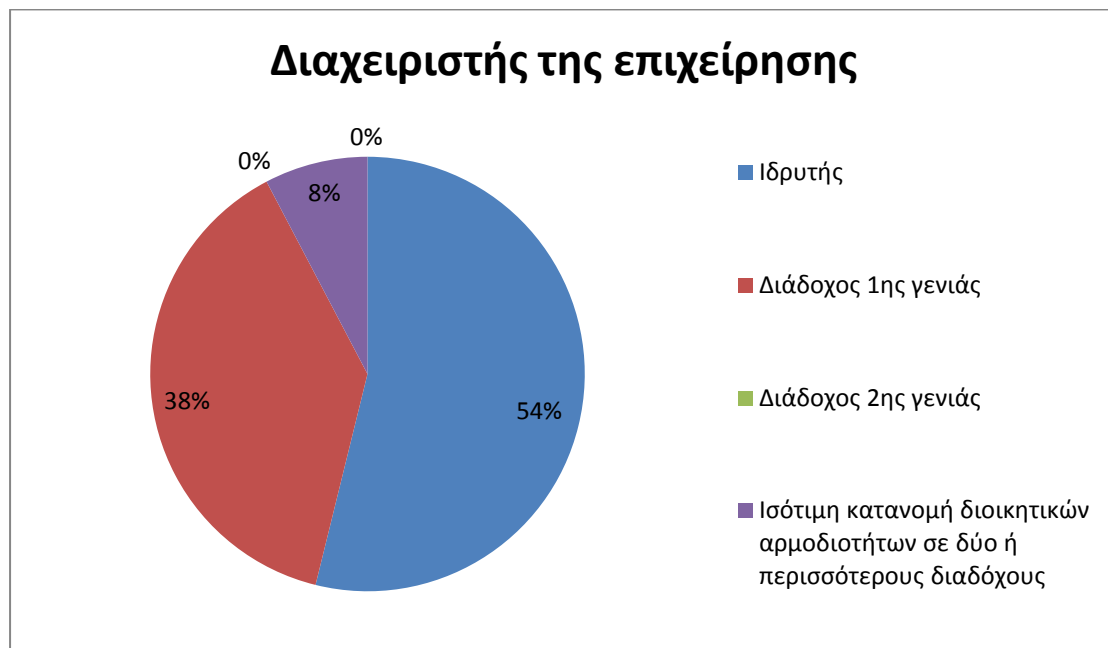
Αριθμός γενεών που έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες, σε ποσοστό 46%, απάντησαν ότι στην οικογενειακή τους επιχείρηση έχουν εργαστεί δύο γενιές μελών της οικογένειας από την ίδρυσή της, το 31% απάντησε ότι έχει εργαστεί μόνο μια γενιά και μόνο 3 από τις επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε απάντησαν ότι σε αυτήν έχουν εργαστεί τρεις ή περισσότερες γενιές της οικογένειας (ποσοστό 23%).



Διαχειριστής της επιχείρησης.

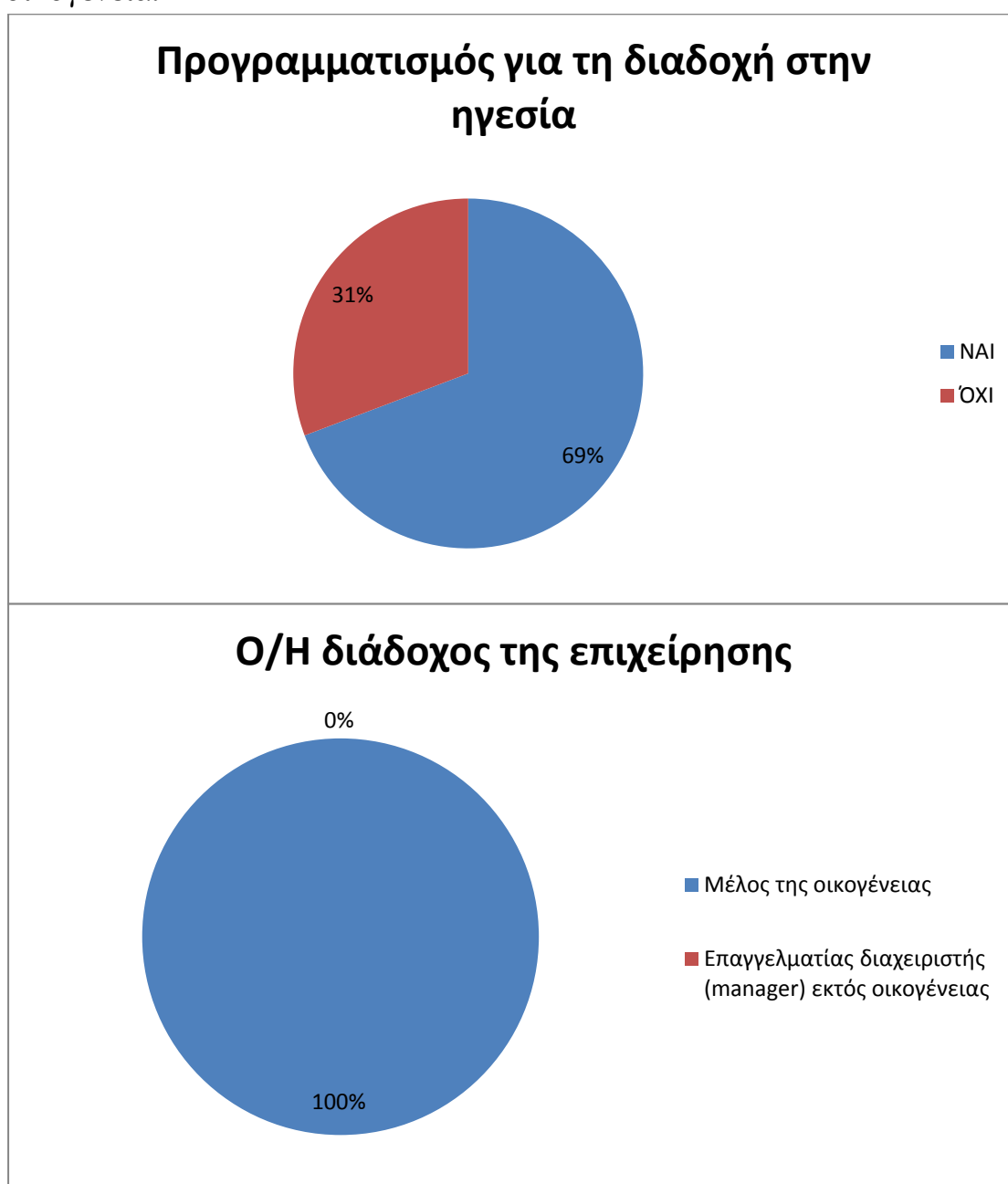
Στην ερώτηση για το ποιος είναι ο διαχειριστής της επιχείρησης περίπου οι μισοί ερωτηθέντες, σε ποσοστό 54%, απάντησαν ότι ο ιδρυτής της επιχείρησης είναι και διαχειριστής. Το 38% απάντησε ότι την επιχείρηση διαχειρίζεται ο επί του παρόντος διάδοχος 1ης γενιάς ενώ το υπόλοιπο 8% απάντησε ότι υπάρχει ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους (πρόκειται για επιχειρήσεις που έχουν καθεστώς συνιδιοκτησίας). Καμιά από τις οικογενειακές επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε δεν έχει αναθέσει την διαχείριση της σε στέλεχος της επιχείρησης που δεν είναι μέλος της οικογένειας.



B. ΔΙΑΔΟΧΗ

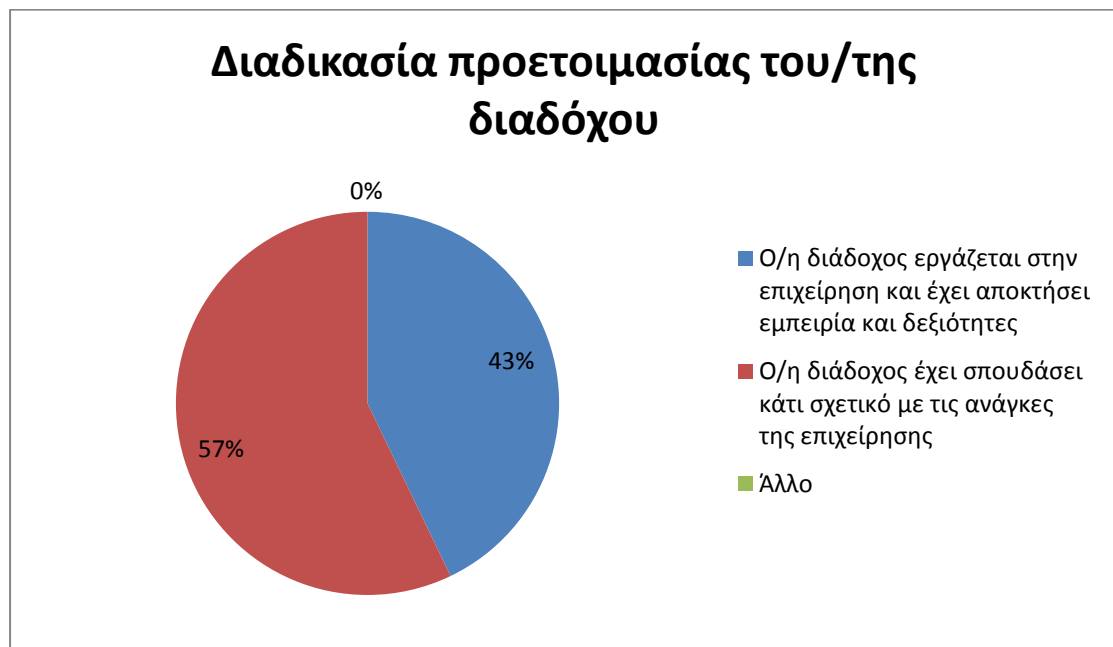
Προγραμματισμός για τη διαδοχή στην ηγεσία.

Όσον αφορά στη διαδοχή, το 69% των ερωτηθέντων απάντησε ότι έχει ήδη προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης σε αντίθεση με το 31% που δεν την έχει προγραμματίσει. Από όσους απάντησαν ότι έχουν προγραμματίσει την διαδοχή όλοι (το 100%) απάντησαν ο διάδοχος θα είναι μέλος της οικογένειας και όχι κάποιος επαγγελματίας διαχειριστής (manager) που δεν θα ανήκει στην οικογένεια.



Διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου

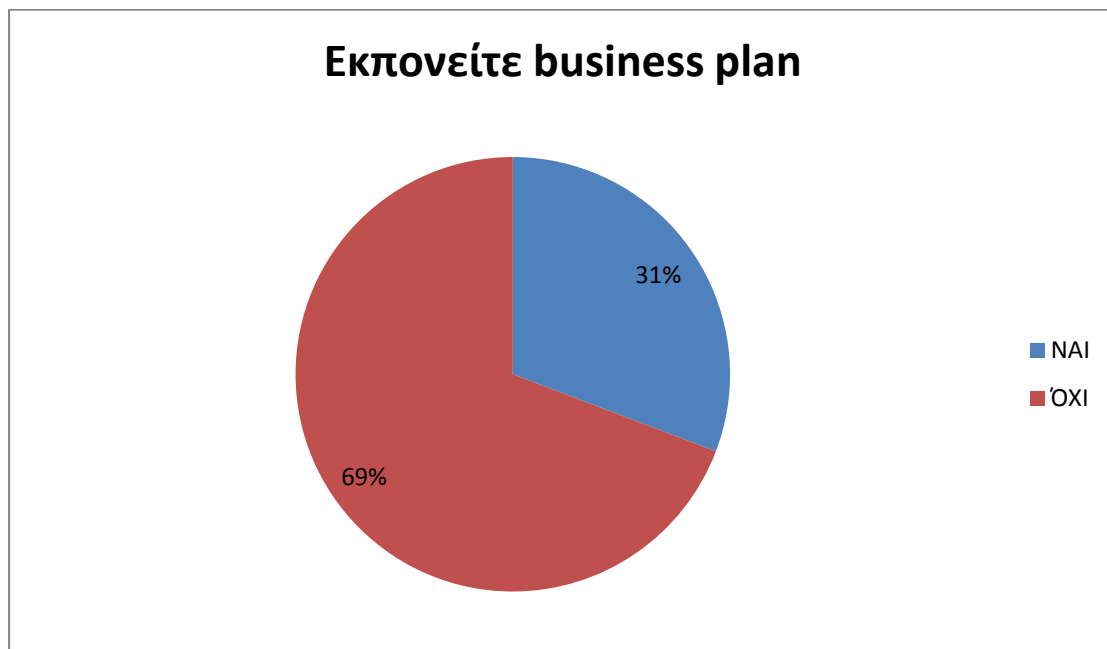
Στην ερώτηση για το εάν έχει εφαρμοστεί κάποια διαδικασία προετοιμασίας για την επικείμενη διάδοχη κατάσταση περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, για την ακρίβεια, το 57%, απάντησε ότι ο διάδοχος εργάζεται ήδη στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες για το μέλλον ενώ το 43% απάντησε πως ο διάδοχος έχει κάνει σπουδές σχετικές με τις ανάγκες της επιχείρησης που θα κληθεί να αναλάβει.



Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

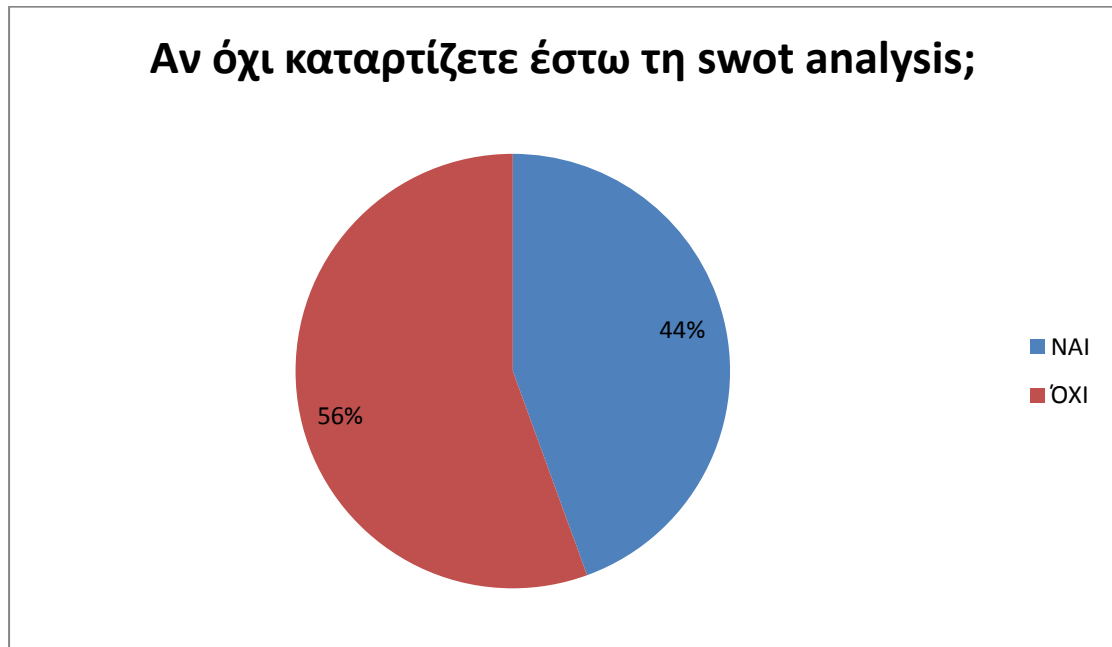
Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

Η συντριπτική πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν αν εκπονούν κάποιο business plan για την οικογενειακή τους επιχείρηση απάντησαν αρνητικά σε ποσοστό 69%. Το υπόλοιπο ποσοστό των επιχειρήσεων εκπονεί business plan και αποτελεί το 31% του συνολικού δείγματος.



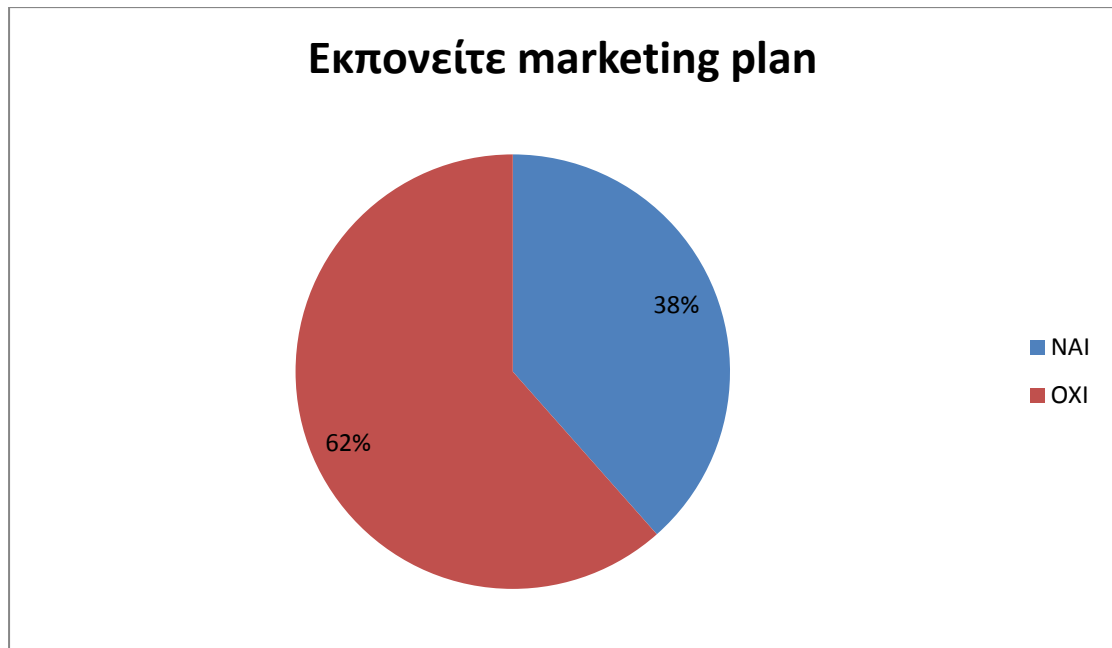
Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

Οι ερωτηθέντες που απάντησαν αρνητικά στην προηγούμενη ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη business plan για την επιχείρησή τους σε ετήσια βάση (ποσοστό 69%), κλήθηκαν εκ νέου να μας απαντήσουν αν καταρτίζουν την swot analysis και αν λαμβάνουν υπ όψη τα ευρήματά της. Το 56% των οικογενειακών επιχειρήσεων που δεν πραγματοποιούν business plan δεν ενδιαφέρονται να καταρτίσουν τη swot analysis. Το υπόλοιπο 44% καταρτίζει swot analysis.



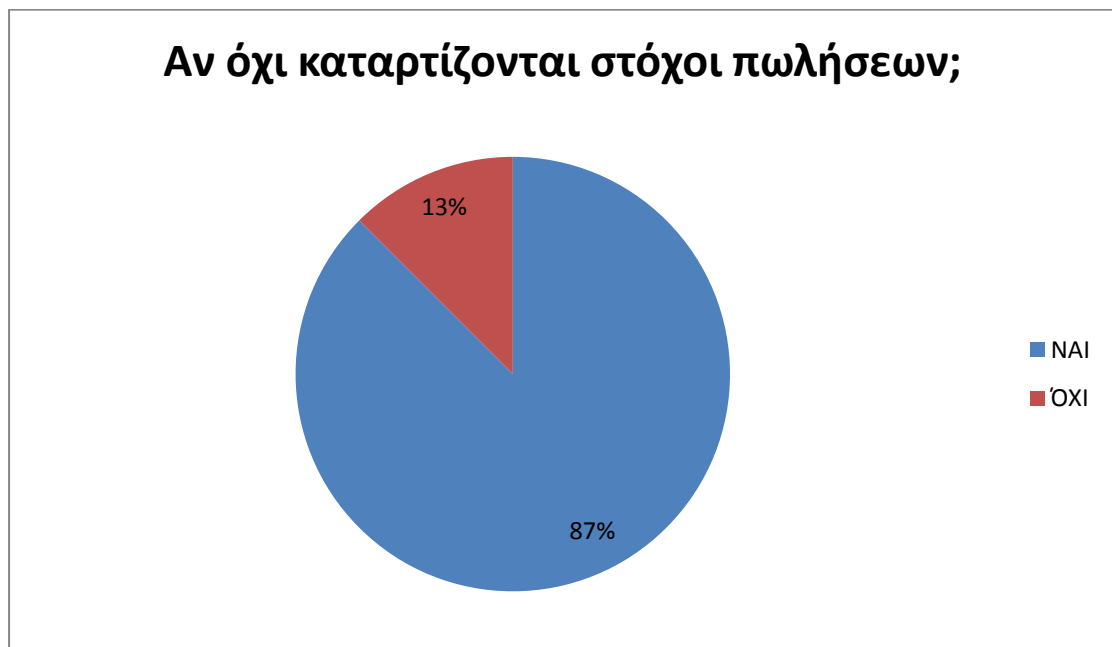
Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

Η μεγάλη πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν αν εκπονούν κάποιο marketing plan για την οικογενειακή τους επιχείρηση απάντησαν αρνητικά σε ποσοστό 62%. Το υπόλοιπο ποσοστό των επιχειρήσεων εκπονεί marketing plan και αποτελεί το 38% του συνολικού δείγματος.



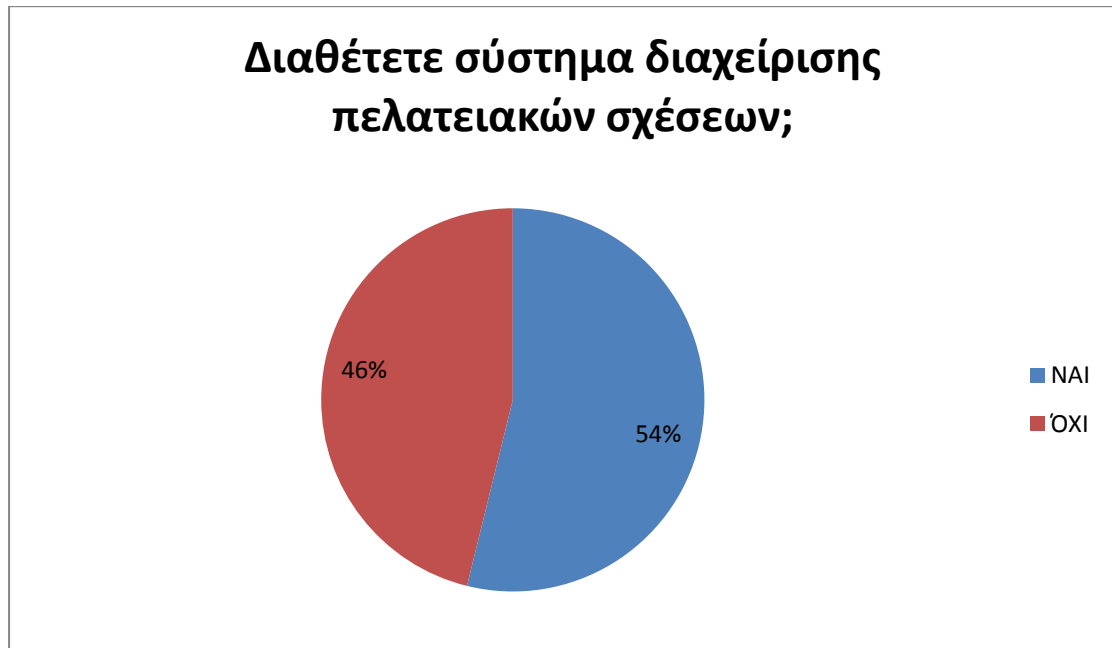
Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

Οι ερωτηθέντες που απάντησαν αρνητικά στην προηγούμενη ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη marketing plan για την επιχείρησή τους σε ετήσια βάση (ποσοστό 56%), κλήθηκαν εκ νέου να μας απαντήσουν αν καταρτίζουν στόχους πωλήσεων. Μόνο το 13% των οικογενειακών επιχειρήσεων που δεν πραγματοποιούν business plan δεν καταρτίζουν ούτε στόχους πωλήσεων. Ενώ το υπόλοιπο 87% καταρτίζει και έχει στόχους πωλήσεων.



Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM);

Λίγοι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, σε ποσοστό 54%, απάντησαν ότι η επιχείρησή τους διαθέτει κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM).



Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;



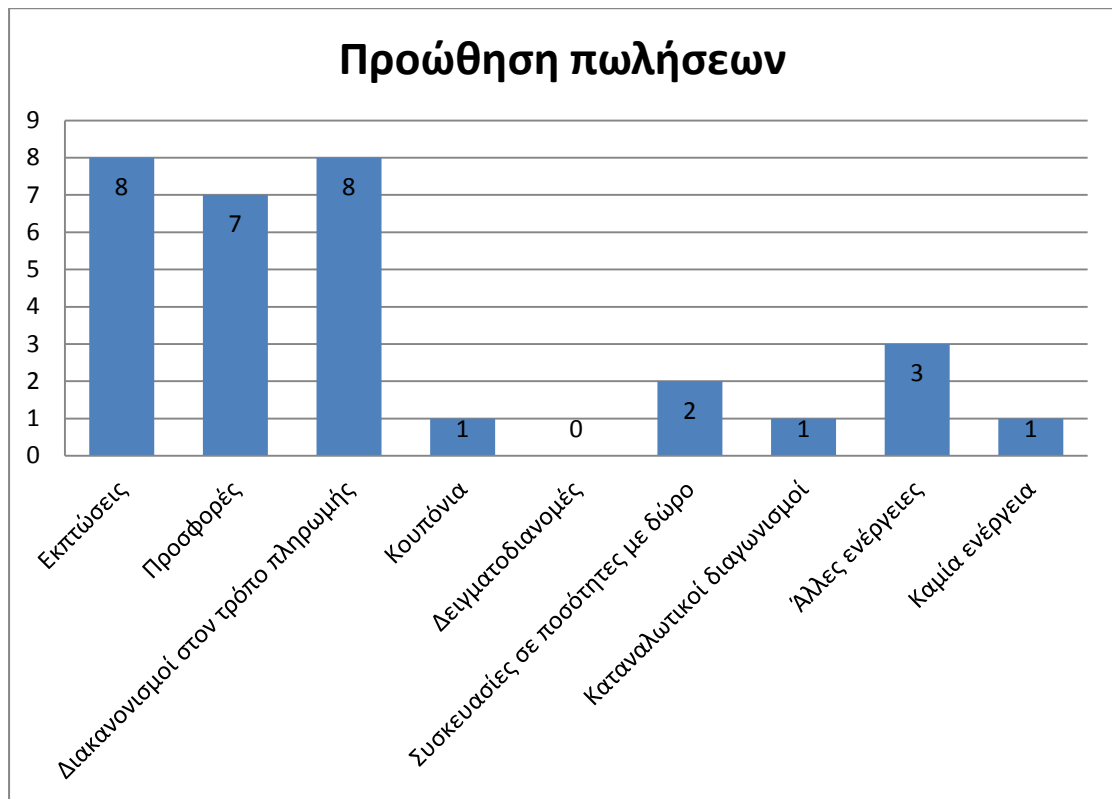
Στην κορυφή των προτιμήσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων έρχονται τα ηλεκτρονικά μέσα αφού οι 11 από τις 13 επιχειρήσεις ήδη τα χρησιμοποιούν. Σε υψηλές θέσεις βρίσκονται και τα φυλλάδια καθώς και οι ενημερωτικές κάρτες αφού πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του εξεταζόμενου δείγματος διαθέτουν ενημερωτική κάρτα (8 από τις 13) και διανέμουν φυλλάδια (7 από τις 13). Σε χαμηλότερες θέσεις συναντάμε την έντυπη διαφήμιση, την υπαίθρια και το ραδιόφωνο. Τέλος μια από τις επιχειρήσεις δήλωσε πως δεν πραγματοποιεί καμία διαφημιστική ενέργεια.

Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;



Όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις άτυπες φιλικές σχέσεις με τους πελάτες τους. Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του εξεταζόμενου δείγματος συμμετέχουν σε εκθέσεις του κλάδου (8 από τις 13) και/ή διαθέτουν συνδρομές σε περιοδικά του κλάδου (8 από τις 13). Για της δημόσιες σχέσεις τους 6 από τις 13 οικογενειακές επιχειρήσεις αποστέλλουν ευχητήριες κάρτες στους πελάτες τους. Τέλος δεν υπάρχει κάποια επιχείρηση που να μην πραγματοποιεί καμία ενέργεια.

Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;



Όσον αφορά την προώθηση πωλήσεων των επιχειρήσεων πολύ υψηλές θέσεις καταλαμβάνουν οι εκπτώσεις και οι διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής αφού 8 από τις 13 επιχειρήσεις επιλέγουν τέτοιες ενέργειες. Ακολουθούν οι προσφορές (7 από τις 13), ενώ αρκετά πιο χαμηλά στη χρήση τους, συναντάμε τα κουπόνια, τις συσκευασίες δώρου, τους καταναλωτικούς διαγωνισμούς και άλλες ενέργειες. Τέλος αξίζει να σημειωθεί, πως μια από τις επιχειρήσεις δήλωσε πως δεν πραγματοποιεί καμία ενέργεια.

Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

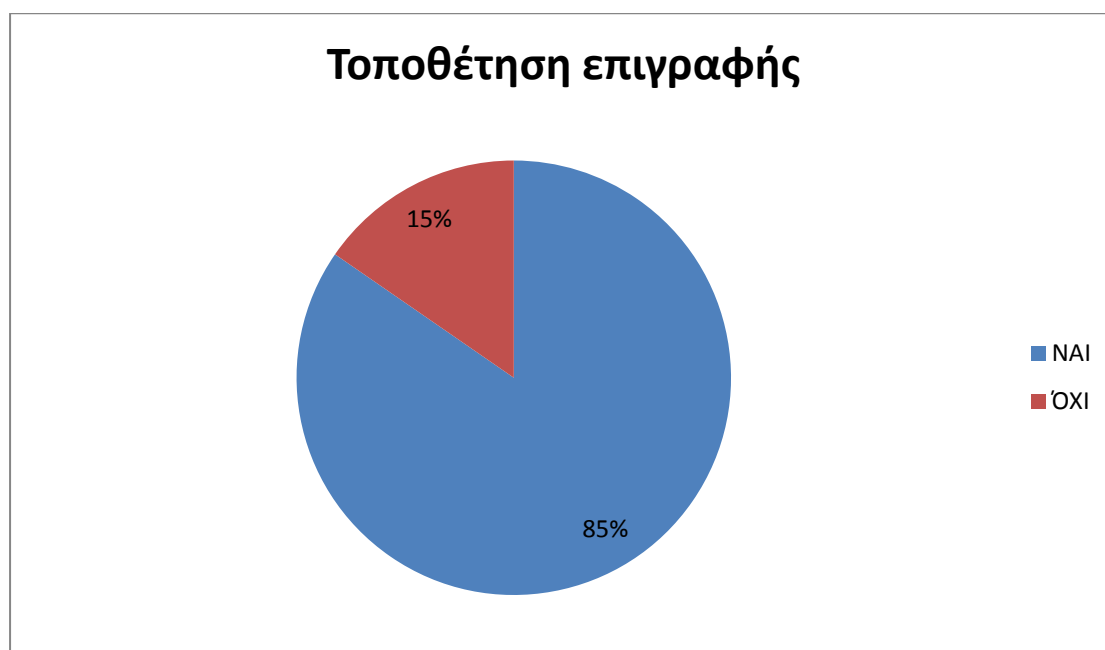
Από τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του εξεταζόμενου δείγματος οι 12 από τις 13 (ποσοστό 92%) θεωρούν τις προσωπικές πωλήσεις από αρκετά σημαντικές έως και τις σημαντικότερες ενέργειες για την επιχείρησή τους. Συγκεκριμένα από αυτές τις επιχειρήσεις, οι 5 δηλώνουν ότι είναι αρκετά σημαντικές ενέργειες λόγω του είδους της επιχείρησής τους και όπως δηλώνει ένας εκ των ερωτηθέντων «διότι προσπαθούμε να διατηρούμε με τους πελάτες μας άριστες σχέσεις». Αξιοσημείωτο είναι ότι οι υπόλοιπες 6 επιχειρήσεις θεωρούν τις προσωπικές πωλήσεις «βασικότερες» όπως μας δηλώνει ένας εκ των ερωτηθέντων ενώ ένας άλλος θεωρεί «πως οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες είναι πολύ σημαντικές». Μόνο μία από τις επιχειρήσεις θεωρεί πως οι προσωπικές πωλήσεις δεν είναι σημαντικές για την επιχείρησή του.

Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Σχετικά με την ερώτηση για τη σημασία του εταιρικού ονόματος, μόνον 1 από τις 13 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή το 8%, απάντησε ότι δεν θεωρεί σημαντικό το εταιρικό της όνομα. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θεωρούν το εταιρικό τους όνομα από σημαντικό έως πάρα πολύ σημαντικό. Συγκεκριμένα, από τις επιχειρήσεις που θεωρούν το εταιρικό τους όνομα πολύ σημαντικό, εκφράστηκε η άποψη ότι το εταιρικό όνομα αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησής, αναδεικνύει τον επαγγελματισμό και αντιπροσωπεύει την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων. Επιπλέον 3 από τους ερωτηθέντες μας δηλώνουν ότι θεωρούν το εταιρικό τους όνομα πολύ σημαντικό λόγω της μεγάλης αναγνωρισιμότητας που έχει πλέον αποκτήσει. «Σημαντικό διότι μέσω του brand name γνωρίζει την επιχείρησή ο κόσμος» όπως δηλώνει ο ένας από αυτούς. Τέλος θεωρείται σημαντικό γιατί παραπέμπει στη

δραστηριότητα της επιχείρησής και έτσι διαμορφώνει την εικόνα της επιχείρησής στο μυαλό του υποψήφιου πελάτη.

Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;



Έντεκα από τις δεκατρείς συνολικά επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει επιγραφή έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησής τους ώστε να μπορεί να εντοπίζεται εύκολα αλλά δεν συμφωνούν όλοι ως προς την σημασία της τοποθέτησης επιγραφής ή ότι αποτελεί σημαντική προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής. Συγκεκριμένα, δύο από τις επιχειρήσεις παρ' όλο που έχουν τοποθετήσει επιγραφή, θεωρούν πως δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική/αποτελεί προσπάθεια εξωστρέφειας. Οι υπόλοιπες εννέα επιχειρήσεις που διαθέτουν επιγραφή συμφωνούν ως προς τη μεγάλη σημασία της και θεωρούν ότι αποτελεί προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής. Κάποιοι μάλιστα τη θεωρούν απαραίτητη και από τα σημαντικότερα πράγματα για την επιχείρησή τους διότι διευκολύνει τους υποψήφιους πελάτες όπως δηλώνει ένας εκ των ερωτηθέντων και ένας άλλος θεωρεί την ύπαρξη επιγραφής ζωτικής

σημασίας για την επιχείρησή του διότι γίνεται ευρύτερα γνωστή και πιο εύκολα προσβάσιμη. Από τις δύο επιχειρήσεις που απάντησαν ότι δεν διαθέτουν επιγραφή βασικός λόγος δεν μπορεί να είναι ο τομέας δραστηριότητας τους αφού δεν πρόκειται για βιομηχανικές επιχειρήσεις χονδρικής πώλησης, αλλά η μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στο χώρο της εστίασης και η άλλη στο λιανικό εμπόριο.

Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Για την προβολή της επιχείρησης (καταχώριση) σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς, το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων που εξετάσαμε απάντησε θετικά και ορισμένοι εξ αυτών μας έδωσαν και παραδείγματα οδηγών στους οποίους είναι καταχωρημένοι, όπως για παράδειγμα ο «Χρυσός Οδηγός».

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Οι 7 από τις 13 επιχειρήσεις δήλωσαν πως την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης την ασκεί ο διάδοχος της 1^{ης} γενιάς, 2 στις 13 ο ιδρυτής, 3 στις 13 συνεργάζονται όλα τα στελέχη της εταιρείας ενώ σε μόλις 1 οικογενειακή επιχείρηση την επικοινωνιακή πολιτική την ασκεί μέλος της επιχείρησης εκτός οικογενείας.

Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;



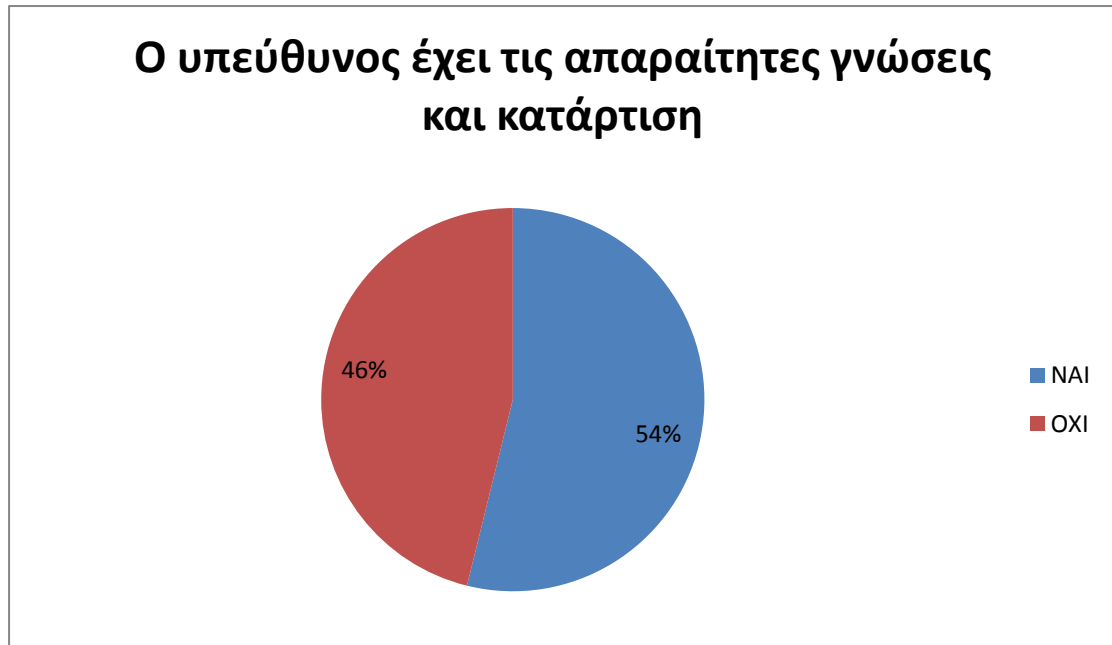
Στο 85% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα marketing σε αντίθεση με το 15% που δήλωσε πως υπάρχει.

Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;



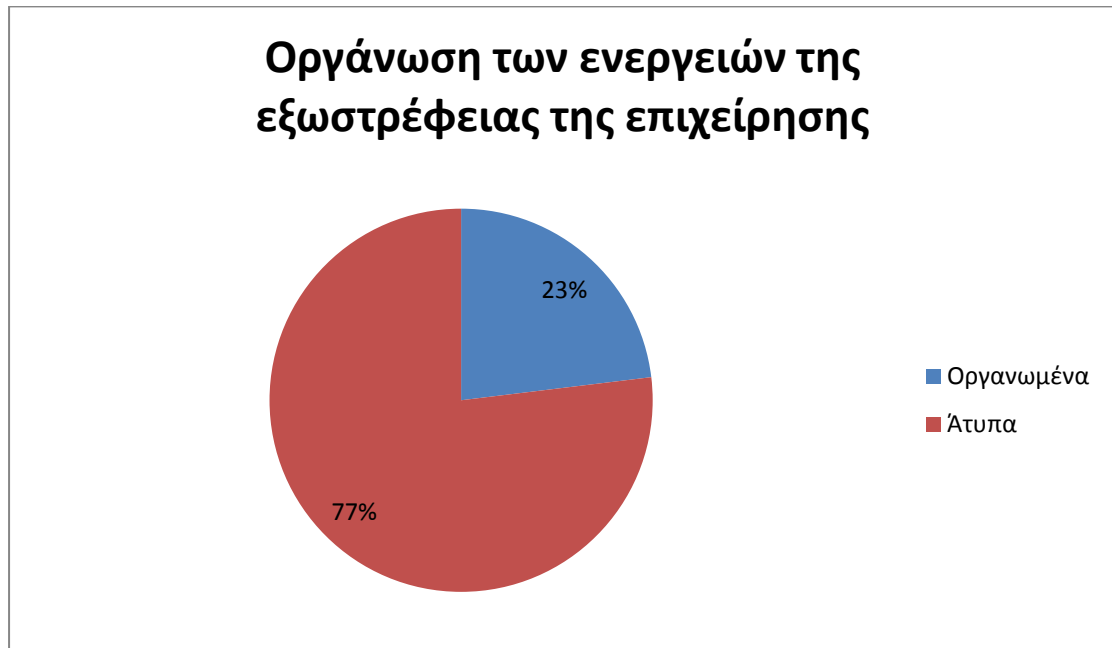
Από τις 13 επιχειρήσεις, οι 7 δήλωσαν πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική ανήκει στην 2^η γενιά, οι 5 δήλωσαν πως ανήκει στην πρώτη γενιά ενώ μόλις 1 απάντησε πως η επικοινωνιακή πολιτική έχει ανατεθεί σε επαγγελματία διαχειριστή εκτός οικογένειας.

Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησής σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;



7 από τις 13 επιχειρήσεις θεωρούν πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του marketing, ενώ οι υπόλοιπες 6 θεωρούν πως ο υπεύθυνος στο συγκεκριμένο τομέα δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις.

Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;



Τέλος, μόλις 3 επιχειρήσεις (ποσοστό 23%) προγραμματίζουν και πραγματοποιούν όλες τις ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησής τους με τρόπο οργανωμένο, σε αντίθεση με τις υπόλοιπες 10 (ποσοστό 77%) που τις πραγματοποιούν άτυπα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - Συμπεράσματα

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing. Η συγκεκριμένη εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο είναι η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και το δεύτερο είναι η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων μέσω των συνεντεύξεων με συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η ετερογένεια που παρατηρείται στο δείγμα διότι όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους. Όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν εδρεύουν στο δήμο Θεσσαλονίκης.

Πιο συγκεκριμένα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν δραστηριοποιούνται πάνω από 15 χρόνια . Το 69% των επιχειρήσεων έχουν κύκλο εργασιών κάτω από 200,000 σε αντίθεση με το 31 % το οποίο επαληθεύοντας τα στοιχεία που μας παρείχε η βιβλιογραφία επιβεβαιώνοντας πως η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι μικρομεσαίες. Στο δείγμα που εξετάσαμε καμία επιχείρηση δεν απασχολούσε παραπάνω από 15 εργαζομένους ενώ μόλις 1 απασχολούσε από 11 έως 15. Και σε αυτή την περίπτωση παρατηρείται ταύτιση με τη βιβλιογραφία διότι σύμφωνα με τα στοιχεία του EOMMEX το 96,3 των επιχειρήσεων στην Ελλάδα θεωρούνται μικρομεσαίες. Περίπου 2 στις 3 επιχειρήσεις έχουν εργαστεί 2 ή 3 γενιές από την οικογένεια ενώ 1 στις 3 επιχειρήσεις έχει εργαστεί μόνο 1 γενιά στην εταιρεία. Περίπου στις μισές εταιρείες του δείγματος ο διαχειριστής είναι και ο ιδρυτής, 4 στις 10 ο διαχειριστής είναι ο διάδοχος 1ης γενιάς ενώ σε καμία επιχείρηση δεν έχει ανατεθεί η διαχείριση της εταιρείας σε άτομο εκτός της οικογενείας

Όσον αφορά το πολύ σημαντικό ζήτημα της διαδοχής, 9 από τις 13 επιχειρήσεις του δείγματος έχουν προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία σε αντίθεση με τις υπόλοιπες 4. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι εταιρείες που έχουν προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία έχουν αποφασίσει ο διάδοχος να είναι μέλος της οικογένειας. Οι 6 από τις 9 επιχειρήσεις δήλωσαν πως ο/η διάδοχος εργάζεται στη επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

ενώ οι 8 από τις 9 δήλωσαν πως ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον ρόλο των εργαλείων του marketing οι 4 από τις 13 επιχειρήσεις απάντησαν πως εκπονούν κάποιο business plan ενώ από τις υπόλοιπες 9 που απάντησαν πως δεν εκπονούν μόνο οι 4 καταρτίζουν στοιχειωδώς τη swot analysis. Επιπλέον 5 από τις 13 επιχειρήσεις εκπονούν marketing plan σε αντίθεση με τις υπόλοιπες 8 που δεν εκπονούν και από τις οποίες οι 7 καταρτίζουν στόχους πωλήσεων. Οριακή είναι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (7) οι οποίες διαθέτουν κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (crm).

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προτιμά να διαφημίζεται με την καταχώρησή της σε ηλεκτρονικά μέσα ενώ έπονται ως επιλογές η διανομή ενημερωτικών καρτών και διαφημιστικών φυλλαδίων. Στο καίριο ζήτημα των δημοσίων σχέσεων οι επιχειρήσεις όλες ανεξαιρέτως επενδύουν στις άτυπες φιλικές σχέσεις με τους πελάτες. 8 στις 13 συμμετέχουν σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου διαθέτοντας συνδρομή κλαδικά περιοδικά και εφημερίδες. Στο κομμάτι της προώθησης των πωλήσεων 8 στις 13 παρέχουν εκπτώσεις και διακανονισμούς στον τρόπο πληρωμής ενώ 7 στις 13 παραθέτουν διάφορες προσφορές στους πελάτες τους.

Μόνο 1 από τις ερωτώμενες επιχειρήσεις δε θεωρεί τις προσωπικές πωλήσεις πολύ σημαντικές, σε αντίθεση με όλες τις υπόλοιπες που τις θεωρούν από αρκετά σημαντικές έως και βασικότερες. Σχετικά με την ερώτηση για τη σημασία του εταιρικού ονόματος, μόνον 1 από τις 13 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, δηλαδή το 8%, απάντησε ότι δεν θεωρεί σημαντικό το εταιρικό της όνομα. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θεωρούν το εταιρικό τους όνομα από σημαντικό έως πάρα πολύ σημαντικό. Συγκεκριμένα, από τις επιχειρήσεις που θεωρούν το εταιρικό τους όνομα πολύ σημαντικό, εκφράστηκε η άποψη ότι το εταιρικό όνομα αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης, αναδεικνύει τον επαγγελματισμό και αντιπροσωπεύει την ποιότητα των παρεχομένων προϊόντων. 11 από τις 13 επιχειρήσεις δήλωσαν πως έχουν τοποθετήσει επιγραφή έξω από τις εγκαταστάσεις τους σε μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησης. Τέλος το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι καταχωρημένες σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς καταλόγους.

Όσον αφορά το ρόλο του υπεύθυνου marketing της επιχείρησης, οι 7 από τις 13 επιχειρήσεις δήλωσαν πως την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης την ασκεί ο διάδοχος της 1^{ης} γενιάς, 2 στις 13 ο ιδρυτής, 3 στις 13 συνεργάζονται όλα τα στελέχη της εταιρείας ενώ σε μόλις 1 οικογενειακή επιχείρηση την επικοινωνιακή πολιτική την ασκεί μέλος της επιχείρησης εκτός οικογενείας. Αξίζει να σημειωθεί πως ξεχωριστό τμήμα marketing έχουν 2 από τις 13 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. 7 από τις 13 επιχειρήσεις θεωρούν πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του marketing, ενώ οι υπόλοιπες 6 θεωρούν πως ο υπεύθυνος στο συγκεκριμένο τομέα δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις. Τέλος οι 10 από τις 13 επιχειρήσεις δήλωσαν πως δεν προγραμματίζουν και πραγματοποιούν όλες τις ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης τους με τρόπο οργανωμένο σε αντίθεση με τις υπόλοιπες 3.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε σχέση με τη χρήση των εργαλείων μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρήσαμε βιβλιογραφικό κενό και στην ελληνική αλλά και στη διεθνή βιβλιογραφία. Το γεγονός αυτό δημιούργησε προβλήματα στην έρευνά μας. Συνδέοντας παράλληλη βιβλιογραφία που αφορούσε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στις οικογενειακές και εκμεταλλευόμενοι την παραδοχή ότι η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι και μικρομεσαίες θεωρούμε ότι καλύψαμε το κενό αυτό.

Η δυσμενής οικονομική συγκυρία και το γενικότερο αρνητικό κλίμα που χαρακτηρίζει την ελληνική αγορά δημιουργεί νευρικότητα και άγχος στις ελληνικές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, ως προς την πρωτογενή μας έρευνα, δυσκολευτήκαμε αρκετά να καταλήξουμε σε ικανοποιητικό αριθμητικά δείγμα. Παρ' ότι επικοινωνήσαμε με αρκετά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, μόνον 13 οικογενειακές επιχειρήσεις από εκείνες που αρχικά προσεγγίσαμε, έδειξαν ενδιαφέρον για την έρευνά μας και δέχθηκαν τελικά, να συμμετάσχουν σε αυτήν. Επίσης, όπως είναι γνωστό, το εργαλείο που επιλέξαμε για την έρευνα, η εις βάθος συνέντευξη δηλαδή, απαιτεί αρκετό χρόνο. Ο χρόνος, λοιπόν, που έπρεπε να διαθέσουν οι επιχειρήσεις που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, δυσκόλεψε πάρα πολύ τον καθορισμό συγκεκριμένων συναντήσεων. Συμπερασματικά, η έλλειψη διάθεσης και χρόνου αποτέλεσαν τα κύρια εμπόδια στην πρωτογενή έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία:

- Astrachan J. H., (2010), Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, *Journal of Family Business Strategy*, 1.
- Barnes L. B. & Hershon S. A. (1976), Transferring power in the family business, *Harvard Business Review*, 54(4)
- Bird B., Welsch H., Astrachan J. H., & Pistrui D., (2002), Family business research: The evolution of an academic field, *Family Business Review*, 15(4)
- Chua; J. H, Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 10(1): 1-35.
- Chua; J. H, Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4):19-39.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3):51–64.
- Cucculelli M. & Micucci G., (2008), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, *Journal of Corporate Finance*.
- Danco, L. (1975). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Cleveland: University Press.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1):47–57.
- Humphrey Albert, *SWOT Analysis for Management Consulting* (2005).
- Kets de Vries M. F. R. (1993), The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21(3):59-71.
- Kotler P. (1990) *Marketing: An introduction*. Prentice-Hall.
- Leach D. & Leahy J., (1991), Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, *Economic Journal*.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. In *Proceedings of the Academy of Management* (pp. 100–104). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organizations*. London: Tavistock.
- Sharma P., (2004), An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17(1).
- Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), *Succession in Greek Family Business: a Field Study*, Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
Α. Σταμούλης.
- Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ. (2011) Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης.
- Κεφαλάς, Γ. (2008). *Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία*. Αθήνα: Κριτική.
- Κυριαζόπουλος Π. Γ. & Τερζίδης, Κ. Π. (2000). *Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Νίκος Μούσης. (2011). *Ευρωπαϊκή Ένωση: Δίκαιο, Οικονομία, Πολιτική*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Πανηγυράκης Γ. (1999). *Διεθνές εξαγωγικό μάρκετινγκ*. Αθήνα:
- Σαρμανιώτης Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας εκδοτική.
- Τηλικίδου, Ε. (2004). *Η έρευνα του μάρκετινγκ*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Τηλικίδου, Ε. (2008). *Εφαρμοσμένη έρευνα μάρκετινγκ*.
- Τομάρας Π. (2006). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς*. Αθήνα: Πέτρος Τομάρας.
- Χανδρινός Σ. (2005). *Η εξέλιξη των ΜΜΕ στην χώρα μας*. Αθήνα: Κέντρο προγραμματισμού και οικονομικών ερευνών ΚΕΠΕ.

Άρθρα - Έρευνες:

- Akbar M., (2008), How differently does the family Firms' governance system affect the organizational practices than professional Firms, Indian Institute of Management Lucknow, Uttar Pradesh, India, February 1-3 of 2008
- 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.; Klien, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1):45–58.
- Cadbury A., (2002), *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International.
- Hajidimitriou, Y.A. & Azaria, A.C., (2004) "Internet Use for Exporting Purposes: The Challenge for Greek SMEs", 9th International Conference, Economic Society of Thessaloniki, Conference Proceedings, University of Macedonia, Thessaloniki, Sept. 23-25, 2004.
- Handler W., (1991), Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms, *Journal of Small Business Management*, 28(July).
- Klein S. B., Astrachan J. H. & Smyrnios K. X., (2005), The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29.
- Leach D. & Leahy J., (1991), Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, *Economic Journal*.
- McGivern, C. (1989). The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. *Family Business Review*, 2(4):401-411.
- Melewar, T.C. and Smith, N. (2003). "The Internet Revolution: Some Global Marketing Implications", *Marketing Intelligence & Planning*, 21(6):363-369.
- Moores K., (2009), Paradigms and theory building in the domain of business families, *Family Business Review*, 22.
- Neubauer F. & Lank A. G., (1998), *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.

- Royer S., Simons R., Boyd B. & Rafferty A., (2008), Promoting family: A contingency model of family business succession, *Family Business Review*, 21(1).
- Singer, J., & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3):39-51.
- Stavrou E., (1999), Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business, *Journal of Small Business Management*, 37(3).
- University of Adelaide, Australian Institute for Social Research, (2005), Towards an understanding of the significance of family business closures in South Australia, Report prepared for: The Department of Trade and Economic Development, by Centre for Labour Research.
- Ιρ. Σαμάνθα-Ρούντι, (2007), Η επίδραση της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.
- Κυριαζόπουλος Π., Ιρ. Σαμάνθα-Ρούντι, (2007), Προβλήματα και ευκαιρίες των σχέσεων μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης γενιάς διοίκησης μιας οικογενειακής επιχείρησης.
- Παστραπά Ε., (2010), Οικογενειακές Επιχειρήσεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 21/06/13

Όνομασία επιχείρησης: Jazz Cafe Bar

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: Κατάκης Ιδομενέας

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

Αναψυκτήριο, μπαρ, χώρος εστίασης.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Έως 40.000 ευρώ | <input type="checkbox"/> |
| 41.000 έως 80.000 ευρώ | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 81.000 έως 120.000 ευρώ | <input type="checkbox"/> |
| 121.000 έως 160.000 ευρώ | <input type="checkbox"/> |
| 161.000 έως 200.000 | <input type="checkbox"/> |
| 201.000 ευρώ και άνω | <input type="checkbox"/> |

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

- | | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| 0 έως 5 εργαζόμενοι | <input type="checkbox"/> |
| 6 έως 10 εργαζόμενοι | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 11 έως 15 εργαζόμενοι | <input type="checkbox"/> |
| 16 έως 20 εργαζόμενοι | <input type="checkbox"/> |
| 21+ | <input type="checkbox"/> |

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

- | | |
|---------|-------------------------------------|
| Μία | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Δύο | <input type="checkbox"/> |
| Τρεις + | <input type="checkbox"/> |

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| Ιδρυτής | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Διάδοχος 1ης γενιάς | <input type="checkbox"/> |
| Διάδοχος 2ης γενιάς | <input type="checkbox"/> |
| Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους | <input type="checkbox"/> |
| Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας | <input type="checkbox"/> |

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Αρκετά σημαντικό λόγω του είδους της επιχείρησης.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Θεωρείται σημαντικό λόγω της αναγνωρισιμότητας που του προσδίδει.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Έχει τοποθετηθεί αλλά πιστεύω πως δεν παίζει τόσο μεγάλο ρόλο στην εξωστρέφεια της επιχείρησης.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι είναι καταχωρημένη στο χρυσό οδηγό.

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Ο ιδιοκτήτης

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Κατάρτιση δεν υφίσταται. Αλλά υπάρχουν γνώσεις λόγω εμπειρίας.

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Κυρίως άτυπα.

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 21/06/2013

Όνομασία επιχείρησης: 18-24 Travel (ΠΑΡΑΠΕΝΤΕ ΕΠΕ)

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: Καρανάσιος Γεώργιος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

Γραφείο γενικού τουρισμού.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ

41.000 έως 80.000 ευρώ

81.000 έως 120.000 ευρώ

121.000 έως 160.000 ευρώ

161.000 έως 200.000

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι

6 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 15 εργαζόμενοι

16 έως 20 εργαζόμενοι

21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία

Δύο

Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος 1ης γενιάς

Διάδοχος 2ης γενιάς

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Αν και ο κύριος όγκος των πωλήσεων γίνεται μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος στην ιστοσελίδα μας στο διαδίκτυο, οι προσωπικές πωλήσεις είναι αρκετά σημαντικές αφού υποβοηθούν τις υπόλοιπες ενέργειες μάρκετινγκ και δίνουν στον πελάτη πληροφορίες μέσω τηλεφώνου που οδηγούν στην τελική πώληση.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Το brand name είναι ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο μάρκετινγκ της επιχείρησής μας. Το brand name μας (18-24 travel) αντιπροσωπεύει τις ηλικίες του κοινού-στόχου μας και πλέον έχει αποκτήσει μεγάλη αναγνωρισιμότητα.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Έχουμε τοποθετήσει επιγραφή με το brand name μας έξω από την επιχείρηση μας, ακριβώς επειδή τη θεωρούμε μια χρήσιμη ενέργεια για την εξωστρέφεια μας.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Manager εκτός οικογένειας που ανήκει στο προσωπικό της επιχείρησης.

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Ναι λόγω εμπειρίας στην επιχείρηση, προϋπηρεσίας σε άλλες και σπουδών σχετικών με το αντικείμενο του μάρκετινγκ.

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Κυρίως με οργανωμένο τρόπο.

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 18/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: air metal επε

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΗΛΙΑΣ ΓΙΑΝΝΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΑ ΑΕΡΙΑ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ
ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ
41.000 έως 80.000 ευρώ
81.000 έως 120.000 ευρώ
121.000 έως 160.000 ευρώ
161.000 έως 200.000
201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι
6 έως 10 εργαζόμενοι
11 έως 15 εργαζόμενοι
16 έως 20 εργαζόμενοι
21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία
Δύο
Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής
Διάδοχος 1ης γενιάς
Διάδοχος 2ης γενιάς
Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.Α. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

2.Α. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ
ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Βασικότετες

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Είναι σημαντικό

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι η οποία είναι και αναγνωρίσιμη αλλά δε θεωρούμε πως είναι σημαντική προσπάθεια εξωστρέφειας.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Ιδρυτής

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Όχι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 17/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: Χ. ΓΚΟΥΛΙΑΜΤΖΗΣ – Π. ΓΚΟΥΛΙΑΜΤΖΗΣ
Ο.Ε. MEDEL

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΧΡΗΣΤΟΣ ΓΚΟΥΛΙΑΜΤΖΗΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΠΩΛΗΣΗ, ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

- ΕΠΕ
- ΕΕ
- ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

- Έως 40.000 ευρώ
- 41.000 έως 80.000 ευρώ
- 81.000 έως 120.000 ευρώ
- 121.000 έως 160.000 ευρώ
- 161.000 έως 200.000
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

- 0 έως 5 εργαζόμενοι
- 6 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 15 εργαζόμενοι
- 16 έως 20 εργαζόμενοι
- 21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

- Μία
- Δύο
- Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος 1ης γενιάς
- Διάδοχος 2ης γενιάς
- Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
- Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Αρκετά σημαντικές διότι προσπαθούμε να διατηρούμε με τους πελάτες μας άριστες σχέσεις.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Η επένδυση βασίζεται σε αυτό λόγω της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Υπάρχει και θεωρούμε πως είναι μια πάρα πολύ σημαντική ενέργεια για την επιχείρησή μας.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Όλα τα μέλη.

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Ναι σίγουρα.

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Κυρίως άτυπα.

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 17/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΑΦΟΙ ΣΚΕΥΑΡΑΚΗ ΟΕ

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΚΕΥΑΡΑΚΗΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

Κρεοπωλείο

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

- Έως 40.000 ευρώ
- 41.000 έως 80.000 ευρώ
- 81.000 έως 120.000 ευρώ
- 121.000 έως 160.000 ευρώ
- 161.000 έως 200.000
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

- 0 έως 5 εργαζόμενοι
- 6 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 15 εργαζόμενοι
- 16 έως 20 εργαζόμενοι
- 21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

- Μία
- Δύο
- Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος 1ης γενιάς
- Διάδοχος 2ης γενιάς
- Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
- Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2 Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.Α. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.Α. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες (δώρο μερικά προϊόντα)
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Θεωρούμε πως είναι αρκετά σημαντικό.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ. Είναι το σημαντικότερο , όπως και το λογότυπο να παραπέμπει στη δραστηριότητα της επιχείρησης.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι φυσικά.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι .

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Διάδοχος 1^{ης} γενιάς.

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Ναι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Κυρίως άτυπα.

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 25/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: FLEX HOSES

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΑΓΓΕΛΟΣ ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΙ ΣΩΛΗΝΕΣ ΓΙΑΥΨΗΛΗΣ ΠΙΕΣΕΩΣ ΛΑΔΙΟΥ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ
ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ
41.000 έως 80.000 ευρώ
81.000 έως 120.000 ευρώ
121.000 έως 160.000 ευρώ
161.000 έως 200.000
201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι
6 έως 10 εργαζόμενοι
11 έως 15 εργαζόμενοι
16 έως 20 εργαζόμενοι
21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία
Δύο
Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής
Διάδοχος 1ης γενιάς
Διάδοχος 2ης γενιάς
Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Θεωρούμε πως οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες είναι πολύ σημαντικές.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Πολύ σημαντικό διότι είναι συνυφασμένο με την ποιότητα και τις ανταγωνιστικές τιμές που προσφέρουμε.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι ,διότι διευκολύνει τους υποψήφιους πελάτες.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Διάδοχος 1^{ης} γενιάς.

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Ναι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 18/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΤΕΨΕ ΨΥΞΗ ΚΛΙΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΕ

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΚΛΕΙΔΑΡΑΣ ΛΕΥΤΕΡΗΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΕΜΠΟΡΙΑ ΨΥΚΤΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΤΙΣΤΙΚΩΝ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

- Έως 40.000 ευρώ
- 41.000 έως 80.000 ευρώ
- 81.000 έως 120.000 ευρώ
- 121.000 έως 160.000 ευρώ
- 161.000 έως 200.000
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

- 0 έως 5 εργαζόμενοι
- 6 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 15 εργαζόμενοι
- 16 έως 20 εργαζόμενοι
- 21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

- Μία
- Δύο
- Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος 1ης γενιάς
- Διάδοχος 2ης γενιάς
- Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
- Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.Α. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.Α. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Αρκετά

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Πολύ σημαντικό

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι βεβαίως

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Στέλεχος το οποίο προέρχεται από την οικογένεια 2^{ης} γενιάς

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Ναι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 18/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΣΠΑΝΟΥΔΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΣΠΑΝΟΥΔΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΥΛΙΚΑ ΟΙΚΟΔΟΜΩΝ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ (ΑΤΟΜΙΚΗ)

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ

41.000 έως 80.000 ευρώ

81.000 έως 120.000 ευρώ

121.000 έως 160.000 ευρώ

161.000 έως 200.000

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι

6 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 15 εργαζόμενοι

16 έως 20 εργαζόμενοι

21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία

Δύο

Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος 1ης γενιάς

Διάδοχος 2ης γενιάς

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Πολύ σημαντικές, οι σημαντικότερες.

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Αρκετά σημαντικό διότι μέσω του brand name γνωρίζει την επιχείρηση ο κόσμος.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι , σαφώς και η επιγραφή αποτελεί τέτοια προσπάθεια.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Διάδοχος 1^{ης} γενιάς

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Κατέχει σημαντικές γνώσεις

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 18/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: Π. ΠΡΟΒΑΤΙΔΗΣ – Γ. ΠΡΟΒΑΤΙΔΗΣ Ο.Ε.

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος:

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΧΡΥΣΟΧΟΙΟ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

- Έως 40.000 ευρώ
- 41.000 έως 80.000 ευρώ
- 81.000 έως 120.000 ευρώ
- 121.000 έως 160.000 ευρώ
- 161.000 έως 200.000
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

- 0 έως 5 εργαζόμενοι
- 6 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 15 εργαζόμενοι
- 16 έως 20 εργαζόμενοι
- 21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

- Μία
- Δύο
- Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος 1ης γενιάς
- Διάδοχος 2ης γενιάς
- Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
- Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ
ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Βασικότατο

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Δεν θεωρούμε πως είναι το σημαντικότερο στοιχείο.

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Όχι

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Διάδοχοι 1^{ης} γενιάς

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Όχι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Οργανωμένο

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα « πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing. »

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 17/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΝΑΥΤΗΛΙΑΚΗ

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΕΣΤΙΑΣΗ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ(ΑΤΟΜΙΚΗ)

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ

41.000 έως 80.000 ευρώ

81.000 έως 120.000 ευρώ

121.000 έως 160.000 ευρώ

161.000 έως 200.000

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι

6 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 15 εργαζόμενοι

16 έως 20 εργαζόμενοι

21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία

Δύο

Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος 1ης γενιάς

Διάδοχος 2ης γενιάς

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.Α. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.Α. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Κύριες

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Δεν είναι πάρα πολύ σημαντική

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Ιδρυτής σε συνεργασία με τους εργαζόμενους.

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Όχι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 17/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΑΠ. ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΧΡΗΣΤΟΣ ΘΩΜΑΔΑΚΗΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΙΑΤΡΙΚΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΑ ΑΕΡΙΑ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΕΙΑ ΙΑΤΡΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΟΞΥΓΟΝΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ
ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ
41.000 έως 80.000 ευρώ
81.000 έως 120.000 ευρώ
121.000 έως 160.000 ευρώ
161.000 έως 200.000
201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι
6 έως 10 εργαζόμενοι
11 έως 15 εργαζόμενοι
16 έως 20 εργαζόμενοι
21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία
Δύο
Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής
Διάδοχος 1ης γενιάς
Διάδοχος 2ης γενιάς
Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.Α. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.Α. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ σημαντικές

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Πάρα πολύ διότι αποτελεί εγγύηση για τον πελάτη

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι διότι γίνεται ευρύτερα γνωστή και πιο προσβάσιμη

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Διάδοχος 1^{ης} γενιάς

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Όχι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 17/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΤΖΙΑΛΛΑΣ Μ. Κ. ΣΙΑ ΟΕ (ΚΟΚΚΙΝΟΣ ΦΟΥΡΝΟΣ)

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΤΖΙΑΛΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΑΡΤΟΠΟΙΕΙΟ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ
ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

Έως 40.000 ευρώ
41.000 έως 80.000 ευρώ
81.000 έως 120.000 ευρώ
121.000 έως 160.000 ευρώ
161.000 έως 200.000
201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

0 έως 5 εργαζόμενοι
6 έως 10 εργαζόμενοι
11 έως 15 εργαζόμενοι
16 έως 20 εργαζόμενοι
21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

Μία
Δύο
Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής
Διάδοχος 1ης γενιάς
Διάδοχος 2ης γενιάς
Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.A. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.A. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

B. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Πολύ σημαντικές

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Πολύ σημαντικό

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Δεν έχει τοποθετηθεί.

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Διάδοχος 1^{ης} γενιάς

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Ναι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Οργανωμένο

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «πώς οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τα εργαλεία του marketing.»

Είναι ανώνυμο, τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά ακαδημαϊκούς λόγους.

Ημερομηνία: 18/6/2013

Όνομασία επιχείρησης: ΜΠΟΥΓΑΤΣΑ ΓΙΑΝΝΗΣ

Όνοματεπώνυμο ερωτηθέντος: ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί:

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι:

ΕΣΤΙΑΣΗ

3. Η νομική μορφή της επιχείρησης είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

ΑΛΛΟ

4. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών (τζίρος) της επιχείρησής σας κυμαίνεται:

- Έως 40.000 ευρώ
- 41.000 έως 80.000 ευρώ
- 81.000 έως 120.000 ευρώ
- 121.000 έως 160.000 ευρώ
- 161.000 έως 200.000
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται:

- 0 έως 5 εργαζόμενοι
- 6 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 15 εργαζόμενοι
- 16 έως 20 εργαζόμενοι
- 21+

6. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;

- Μία
- Δύο
- Τρεις +

7. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος 1ης γενιάς
- Διάδοχος 2ης γενιάς
- Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
- Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

B. ΔΙΑΔΟΧΗ

1. Η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εφόσον η επιχείρησή σας έχει προγραμματίσει τη διαδοχή, έχει αποφασίσει ο/η διάδοχος να είναι:

α. Μέλος της οικογένειας

β. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

3. Έχετε εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας του/της διαδόχου;

α. Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες

β. Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης

γ. Άλλο

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1.Α. Εκπονείτε business plan για την επιχείρησή σας σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζετε έστω τη swot analysis;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2.Α. Εκπονείτε κάποιο marketing plan σε ετήσια βάση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. Αν όχι καταρτίζονται στόχοι πωλήσεων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Διαθέτει η επιχείρησή σας κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων(CRM);

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους διαφημίζεται η επιχείρησή σας;

- α. Τηλεοπτική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- β. Ραδιοφωνική διαφήμιση σε τοπικό σταθμό
- γ. Καταχώρηση σε τοπική εφημερίδα
- δ. Καταχώρηση σε τοπικό περιοδικό
- ε. Υπαίθρια διαφήμιση
- στ. Καταχώριση σε ηλεκτρονικά μέσα
- ζ. Έκδοση και διάθεση διαφημιστικών φυλλαδίων
- η. Έκδοση και διάθεση ενημερωτικής κάρτας
- θ. Άλλες ενέργειες
- ι. Καμία ενέργεια

5. Τι είδους ενέργειες δημοσίων σχέσεων κάνει η επιχείρησή σας;

- α. Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)
- β. Διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων
- γ. Συμμετοχή σε εκθέσεις, ομιλίες, συνέδρια και διαλέξεις του κλάδου
- δ. Συνδρομές σε περιοδικά και εφημερίδες του κλάδου
- ε. Η αποστολή ευχετηρίων καρτών
- στ. Άλλες ενέργειες
- η. Καμία ενέργεια

6. Ποιες από τις δραστηριότητες της προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιείτε για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας;

- α. Εκπτώσεις
- β. Προσφορές
- γ. Διακανονισμοί στον τρόπο πληρωμής
- δ. Κουπόνια
- ε. Δειγματοδιανομές
- στ. Συσκευασίες σε ποσότητες με δώρο
- ζ. Καταναλωτικοί διαγωνισμοί
- η. Άλλες ενέργειες
- θ. Καμία ενέργεια

7. Πόσο σημαντικές είναι οι προσωπικές πωλήσεις για την επιχείρησή σας;

Όχι

8. Πόσο σημαντικό θεωρείτε το εταιρικό όνομα (brand name) με το οποίο είναι γνωστή η επιχείρησή σας; Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη brand name και τι αντιπροσωπεύει για εσάς προσωπικά και τι για την επιχείρησή σας;

Αρκετά σημαντικό

9. Έχει τοποθετήσει η επιχείρησή σας έξω από τις εγκαταστάσεις σας επιγραφή ώστε να μπορεί κανείς να την εντοπίζει εύκολα; Θεωρείτε ότι η τοποθέτηση επιγραφής αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησής σας;

Ναι αρκετά

10. Η επιχείρησή σας είναι καταχωρημένη σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς;

Ναι

Δ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Ποιος αποφασίζει για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

Όλοι μαζί

2. Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα επιφορτισμένο με τις αρμοδιότητες του μάρκετινγκ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. Σε ποια γενιά ανήκει ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης;

α. 1η γενιά

β. 2η γενιά

γ. Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

4. Θεωρείται πως ο υπεύθυνος για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης σας έχει τις απαραίτητες γνώσεις και κατάρτιση σχετικά με το αντικείμενο του μάρκετινγκ;

Όχι

5. Όλες οι ενέργειες που αφορούν την εξωστρέφεια της επιχείρησης και συζητήθηκαν παραπάνω προγραμματίζονται και πραγματοποιούνται με τρόπο οργανωμένο με σχεδιάγραμμα ή κυρίως άτυπα;

Άτυπα