



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

Πτυχιική Εργασία με Τίτλο:

**«Μάρκετινγκ και Τεχνολογία στις Οικογενειακές
Επιχειρήσεις»**



Εισηγητές: Νεκτάριος Καρασαββίδης
Μάριος Χαντζής

Επιβλέπων Καθηγητής: Σωτήρης Βλαχάκης

Θεσσαλονίκη, 2014

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία κινείται γύρω από την ανάλυση της λειτουργίας του μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις και τον ρόλο που διαδραματίζει στον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και οργανισμών. Η αποτελεσματική λειτουργία του μάρκετινγκ από τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί στοιχείο κλειδί για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και κερδοφορία η οποία βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι η επιβίωση μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Οι διευθύνοντες σε μία οικογενειακή επιχείρηση ή οργανισμό πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύουν σωστά τους παράγοντες που συνθέτουν την λειτουργία του μάρκετινγκ κατά την παροχή της υπηρεσίας ώστε να μπορούν να χαράξουν τις κατάλληλες στρατηγικές και οδηγήσουν τον οργανισμό σε μία κερδοφόρα πορεία. Η ανάλυση ζητημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων βοηθά στον προσδιορισμό της γενικής κατάστασης της εταιρίας, διευκολύνει στην εκτίμηση πιθανών προβλημάτων κατά την παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος και επίσης χρησιμοποιείται για την σύγκριση των δραστηριοτήτων της εταιρίας με αυτές των ανταγωνιστών της (στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ). Στα πλαίσια αυτά, η παρούσα εργασία πραγματεύεται τον ρόλο του μάρκετινγκ κατά την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών στην λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων και παρουσιάζεται η ανάλυση ορισμένων συνεντεύξεων στελεχών οικογενειακών επιχειρήσεων όπου αξιολογούνται ζητήματα που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Λέξεις κλειδιά: Οικογενειακές Επιχειρήσεις, Μάρκετινγκ, Μίγμα Μάρκετινγκ

Abstract

This thesis revolves around the analysis of the operation of marketing in family businesses and the role it plays in the overall strategic planning of this type of businesses and organizations. The effective mode of marketing of family businesses is key to long term success and profitability based on the satisfaction of customer needs. This is very important if one considers that the survival of a company or an organization depends heavily on the satisfaction of customer needs.

The management team in a family business or organization must be able to correctly interpret the factors that compose the operation of marketing in the service so that they can devise appropriate strategies and lead the organization in a profitable way. The analysis of some critical subjects in family businesses helps determine the general condition of the company, facilitate the assessment of possible problems in providing the service or product and also used to compare the activities of the company with those of its competitors (in the context of marketing strategy) . In this context, this paper discusses the role of marketing in the provision of products and services in the operation of the family business and presents a case study which analyses some interviews of family business executives evaluating some critical subjects for any family business.

Keywords: Family Business, Marketing, Marketing Mix

Ευχαριστίες

Πριν την παρουσίαση της εργασίας αισθανόμαστε την υποχρέωση να ευχαριστήσουμε ορισμένους ανθρώπους καθένας εκ των οποίων, με το δικό του τρόπο συνέβαλε στην ολοκλήρωση της.

Αρχικά, αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε τον επιβλέπων καθηγητή κ. Σωτήρη Βλαχάκη για τις πολύτιμες συμβουλές του και τις υποδείξεις κατά την συγγραφή της εργασίας και για την πολύτιμη καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που έδειξε στα πρόσωπά μας.

Τέλος, θέλουμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τις οικογένειές μας, που με υπομονή και κουράγιο στάθηκαν δίπλα μας ως ηθικοί συμπαραστάτες στην ολοκλήρωση των σπουδών μας καθώς και στην εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 2: Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εννοιολογικό Πλαίσιο	7
2.1 Η Έννοια της Οικογενειακής Επιχείρησης	7
2.2 Τα Χαρακτηριστικά της Οικογενειακής Επιχείρησης	9
2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	11
2.4 Προβλήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων	13
Κεφάλαιο 3: Το Πλαίσιο Λειτουργίας των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	16
3.1 Σχέση Οικογένειας και Επιχείρησης	16
3.2 Διοίκηση και Κουλτούρα Οικογενειακών Επιχειρήσεων	19
3.3 Η Διαδοχή στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις	26
3.4 Κρίση και Οικογενειακές Επιχειρήσεις	33
3.5 Η Διαχείριση της Τεχνολογίας στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις	36
Κεφάλαιο 4: Η Λειτουργία του Marketing στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	38
4.1 Η Στρατηγική Marketing στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις	38
4.2 Βασικές Δραστηριότητες Marketing στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις	42
4.3 Το Μίγμα Marketing	49
Κεφάλαιο 5: Ερευνητικό Μέρος	54
5.1 Ερευνητικό Πλαίσιο	54
5.1.1 Σκοποί – Στόχοι Έρευνας.....	54
5.1.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός.....	54
5.2 Καταγραφή Συνεντεύξεων Ιδιοκτητών Οικογενειακών Επιχειρήσεων	55
5.3 Αποτελέσματα και Συζήτηση.....	67
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	70

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας. Υπάρχουν σε μεγάλο αριθμό και συμβάλλουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό για το Εθνικό Προϊόν της χώρας τους. Επίσης απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων. Στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 60%. Εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του διεθνούς ελεγκτικού οίκου Grant Thornton το 80% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχουν την μορφή της οικογενειακής επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Μάρκετινγκ Οικογενειακών Επιχειρήσεων» έχει ως στόχο να αναδείξει την σημασία και τον ρόλο της λειτουργίας του Marketing ως κεντρικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού ο οποίος επηρεάζει την γενικότερη μελλοντική πορεία μίας οικογενειακής επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό γίνεται αρχικά μία ανάλυση των οικογενειακών επιχειρήσεων και της λειτουργίας του Μάρκετινγκ ενώ παράλληλα παρουσιάζονται ορισμένες συνεντεύξεις ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η λειτουργία του Marketing και των πωλήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική αν αναλογιστεί κανείς ότι η επιβίωση οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από αυτή. Συνεπώς, τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην χάραξη κατάλληλων στρατηγικών Marketing. Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας γίνεται μία περιεκτική ανάλυση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης, των χαρακτηριστικών της και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της..

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μία ανάλυση βασικών ζητημάτων στα πλαίσια λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η λειτουργία του Marketing στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ακολούθως, στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, παρατίθενται πέντε συνεντεύξεις ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων με στόχο μιας πιο ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με την λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην πράξη. Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας που προέκυψαν από την διεξαγωγή της εργασίας και της έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εννοιολογικό Πλαίσιο

2.1 Η Έννοια της Οικογενειακής Επιχείρησης

Οικογενειακή επιχείρηση είναι αυτή στην οποία συμμετέχουν δύο ή και περισσότερα μέλη μίας οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στην λειτουργία και διαχείριση μίας επιχείρησης. Η φύση και η έκταση της συμμετοχής ποικίλει. Σε κάποιες επιχειρήσεις κάποια μέλη της οικογένειας εργάζονται με μερική απασχόληση (Longenecker et al., 2003). Η οικογενειακή επιχείρηση θεωρείται ως η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός γι' αυτές. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λπ.). Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια στην περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι (Παστραπά, 2008).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν από το 50% έως το 90% του ΑΕΠ κάθε οικονομίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι είτε μικρές είτε μεγάλες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 75% όλων των εταιριών στην χώρα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ δημιουργούν το 60% της απασχόλησης. 16 ομάδες οικογενειών στην Ινδία κατέχουν το 65% των περιουσιακών στοιχείων του ιδιωτικού τομέα. 15 ομάδες οικογενειών στην Χιλή αντιπροσωπεύουν το 50% της αξίας των μετοχών του χρηματιστηρίου. Μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως είναι οικογενειακά ελεγχόμενες. Η οικογένεια Ford ελέγχει το 40% της Ford Motor Company. Η οικογένεια Walton ελέγχει το 36% της μεγαλύτερης εταιρίας παγκοσμίως, της Wall Mart (Kenyon – Rouvinez and Ward, 2004). Η οικογενειακή επιχείρηση είναι μία επιχείρηση που διοικείται με σκοπό την επιδίωξη επίτευξης του οράματος που καθοδηγείται από τα μέλη μίας οικογένειας ή από μέλη διαφορετικών οικογενειών με τρόπο που είναι διατηρήσιμος ανάμεσα στις γενεές των οικογενειών (Alderson, 2011). Σύμφωνα με τον Ernesto J. Rosa, ο οποίος έχει αναφερθεί ευρέως στον όρο οικογενειακή επιχείρηση, μία επιχείρηση για να χαρακτηριστεί οικογενειακή θα πρέπει να έχει ορισμένες προϋποθέσεις (Alderson, 2011):

1. Ο έλεγχος ιδιοκτησίας (περισσότερο από 15%) θα πρέπει να βρίσκεται σε δύο ή περισσότερα μέλη μίας οικογένειας ή μίας συνεργασίας οικογενειών.
2. Η στρατηγική επιρροή των μελών της οικογένειας στην διοίκηση της επιχείρησης είτε ως ενεργά μέλη της διοίκησης, είτε ως σύμβουλοι, είτε ως ενεργοί μέτοχοι.
3. Υπάρχουν οικογενειακές σχέσεις.
4. Η πιθανότητα συνέχισης κατά μήκος των γενεών.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2009) μία επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους μπορεί να χαρακτηριστεί οικογενειακή αν συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις (European Commission, 2009):

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό πρόσωπο ή πρόσωπα τα οποία ίδρυσαν την επιχείρηση, ή στο φυσικό πρόσωπο ή πρόσωπα τα οποία κατέχουν το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή ανήκουν στους συζύγους, γονείς, παιδιά, ή άμεσους κληρονόμους των παιδιών.
- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας, ή συγγενής, ασχολείται επίσημα με τη διακυβέρνηση της επιχείρησης.
- Το πρόσωπο που έχει ιδρύσει ή έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή η οικογένεια ή οι απόγονοί του κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων που δικαιούνται από το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο παραπάνω ορισμός είναι αυθαίρετος καθώς δεν υπάρχουν στοιχεία για το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το μόνο στοιχείο που αναφέρεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνολικά είναι ο αριθμός των μη αμειβόμενων μελών που απασχολούνται ως βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση και το 2002 ήταν 309.271 άτομα ή το 7,8% των συνολικά απασχολούμενων, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ. Σύμφωνα με έρευνα της ελεγκτικής εταιρίας PricewaterhouseCoopers (2006) οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις επιβίωσαν για πολλές γενιές βασιζόμενες στη δημιουργία οικογενειακών συμβουλίων (μόνο το 45% των ελληνικών επιχειρήσεων διαθέτει τέτοιο διοικητικό όργανο). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ίδιες προκλήσεις όπως οι άλλες επιχειρήσεις, αλλά διαθέτουν και ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό: Η καθεμία έχει τη δική της ιδιοκτησιακή δομή, γεγονός που προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο

πολυπλοκότητας. Η αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων γίνεται σε καθεστώς έντονης οικογενειακής υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης, που καθιστούν πολύ δύσκολη την ανάπτυξη και εισαγωγή των απαιτούμενων διαδικασιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

2.2 Τα Χαρακτηριστικά της Οικογενειακής Επιχείρησης

Σύμφωνα με τον Aronoff (2004), ένα από τα πλέον πολύ - αναφερόμενα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων στην διεθνή βιβλιογραφία που έχει άμεση σχέση με την δυναμική της οικογένειας είναι ο σκοπός και στόχος της διατήρησης και της μεταβίβασης της επιχείρησης στις μελλοντικές γενεές. Αυτός ο μακροπρόθεσμος και πολύ – γενεαλογικός στόχος σχετίζεται με ένα μοναδικό και σημαντικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων: αυτό του οικογενειακού κεφαλαίου (family capital). Ο Sorenson (2011), συσχετίζει πολλά στρατηγικά πλεονεκτήματα και μοναδικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων με το οικογενειακό κεφάλαιο. Το οικογενειακό κεφάλαιο αποτελεί στοιχείο συνεκτικότητας και περιλαμβάνει υποχρεώσεις, προσδοκίες, φήμη, ταυτότητα και ηθική υποδομή. Οι Stafford et al. (1999), θεωρούν ότι το οικογενειακό κεφάλαιο είναι το απόθεμα και οι ροές των συνδυασμένων πόρων που μοιράζονται από την οικογενειακή επιχείρηση συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου, του χρηματοοικονομικού και του κοινωνικού κεφαλαίου.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της οικογενειακής επιχείρησης είναι η επωνυμία και η ταυτότητα. Σύμφωνα με τους Eddleston et al. (2010), για ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις η επωνυμία της επιχείρησης ισοδυναμεί με την ταυτότητα της οικογένειας. Κατά άλλους η οικογένεια μπορεί να αυτό – προσδιοριστεί από την οικογενειακή επιχείρηση χωρίς να υπάρχει η επωνυμία της οικογένειας στην επιχείρηση. Για αυτούς που προσδιορίζουν την επιχείρηση ως οικογενειακή επιχείρηση και έχουν ισχυρή αίσθηση της οικογενειακής επωνυμίας, αυτή η βαθειά σύνδεση στην εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης περιγράφεται ως η δημιουργία μίας κοινής ταυτότητας. Δια μέσω μίας μεγαλύτερης κατανόησης και έκφρασης των οικογενειακών αξιών μία γενιά μπορεί να συνδεθεί με μία άλλη διαμοιράζοντας την οικογενειακή επιχειρηματική ιστορία και κεντρικές αξίες. Οι αξίες του ιδρυτή της επιχείρησης έχουν ουσιαστική επίδραση στην κουλτούρα και στο κοινό αίσθημα που ενυπάρχει στην οικογενειακή επιχείρηση (Schein, 1983). Ο Schein (2004), υποστηρίζει

ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία είναι ουσιαστικά οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Καμία από τις δύο δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή. Κατά την διαδικασία δημιουργίας του οργανισμού ο ιδρυτής δημιουργεί τον οργανισμό ο οποίος αντανακλά τις αξίες και τα πιστεύω του. Υπό αυτή την οπτική ο ιδρυτής δημιουργεί και σχηματίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού. Η ηγεσία έχει μία αμφίδρομη σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. Η εισαγωγή καινοτομιών από την ηγεσία είναι πιο πιθανό να επιτύχει εάν υπάρχει ευθυγράμμιση με την κουλτούρα του οργανισμού. Γενικά οι ηγέτες χαρακτηρίζονται περισσότερο ως μετατροπείς παρά ως κυρίαρχοι της κουλτούρας (Alvesson, 2002).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που σχετίζεται με την οικογενειακή επιχείρηση είναι αυτό της αίσθησης της οικογένειας (familiness). Οι Habbershon et al. (2003) προσδιορίζουν την αίσθηση της οικογένειας ως την μοναδική συνέργεια που δημιουργείται μέσω των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στην οικογένεια και την επιχείρηση. Η συνέργεια αυτή μπορεί να έχει είτε θετική είτε αρνητική επίδραση στην λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης. Ένας άλλος ορισμός αναφέρει τους πόρους και τις ικανότητες που σχετίζονται με την εμπλοκή της οικογένειας και τις αλληλεπιδράσεις. Ένα χαρακτηριστικό είναι το πώς τίθεται η πρόθεση της οικογένειας με στόχο την συλλογική επιδίωξη ενός οράματος που συνδέεται με όλες τις γενεές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διακρίνονται για τα τρία ακόλουθα χαρακτηριστικά τους (Ζοπουνίδης και Βούλγαρη, 2000):

1. Υπάρχει η σύνδεση επιχειρηματικότητας και συναισθήματος.
2. Υπάρχει υπεύθυνη διαχείριση λόγω της ύπαρξης αυτοελέγχου.
3. Κατάρτιση ευέλικτου και λιτού προϋπολογισμού εξόδων.

Αναφορικά με το συνδυασμό επιχειρηματικότητας και συναισθήματος, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχει έντονο το αίσθημα της ευθύνης έναντι των αποφάσεων που λαμβάνονται. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση μπορεί με μεγαλύτερη ευκολία και περισσότερες αντιστάσεις, να αντιπαρέλθει τις όποιες δυσκολίες που θα παρουσιασθούν, δημιουργώντας παράλληλα μια δυναμική ανάπτυξης. Σχετικά με το δεύτερο χαρακτηριστικό της υπεύθυνης διαχείρισης, στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχει αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, πιο έντονη συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις. η οικογενειακή επιχείρηση καταφέρνει να εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα στις ικανότητες ιδιοκτησίας που μπορούν να εμφανισθούν, έτσι ώστε να καλυφθούν άμεσα μέσα από την ίδια την οικογένεια ή με κάποια «μεταγραφή» από την αγορά. Τέλος, το τρίτο χαρακτηριστικό γνώρισμα των οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι ο λιτός προϋπολογισμός εξόδων υποδηλώνει τη

δυνατότητα που υπάρχει από όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης για υποχωρήσεις και θυσίες. Όλα τα μέλη της οικογένειας μπορούν να εργαστούν χωρίς να υπάρχει περιορισμός στο ωράριο εργασίας, με λιγότερα ή καθόλου χρήματα, έως ότου η επιχείρηση να αποκτήσει μια οικονομική σταθερότητα και μια ικανοποιητική ρευστότητα, για την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεών της. (Ζοπουνίδης και Βούλγαρη, 2000)

2.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Η λειτουργία μίας οικογενειακής επιχείρησης παρέχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Τα προβλήματα που σχετίζονται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να τυφλώσουν τα στελέχη όσον αφορά τα πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Ένα πρωταρχικό πλεονέκτημα απορρέει από την δύναμη των οικογενειακών σχέσεων. Τα μέλη μιας οικογένειας έλκονται προς την επιχείρηση εξ' αιτίας των οικογενειακών δεσμών και παραμένουν σε αυτήν και στα εύκολα και στα δύσκολα. Τα μέλη μίας οικογένειας μπορεί να θυσιάσουν κάποιο εισόδημα που είναι απαραίτητο για την επιχείρηση. Κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις διαφημίζουν ότι είναι οικογενειακές για να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους. Γενικά, τα πλεονεκτήματα μίας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Longenecker et al., 2003; Moores, 2009; Sorenson et al., 2013):

1. Διατήρηση του ανθρώπινου χαρακτήρα στον χώρο της εργασίας. Μία οικογενειακή επιχείρηση μπορεί εύκολα να επιδείξει υψηλότερα επίπεδα ενδιαφέροντος και συμπόνιας για τα άτομα απ' ότι οι κοινές επιχειρήσεις.
2. Επικέντρωση στους μακροπρόθεσμους στόχους. Οι διευθυντές μίας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να έχουν μακροπρόθεσμη οπτική με μεγαλύτερη ευκολία από ότι οι διευθυντές άλλων εταιριών που κρίνονται με βάση τα ετήσια αποτελέσματα.
3. Έμφαση στην ποιότητα. Επειδή έχουν συμφέρον να διατηρήσουν την φήμη της οικογένειας, τα μέλη της οικογένειας είναι πιθανόν να διατηρήσουν μία παράδοση στην παροχή ποιότητας και αξίας στον καταναλωτή.
4. Δέσμευση. Η οικογένεια ως ιδιοκτήτης της επιχείρησης παρουσιάζει υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης και δέσμευσης στους στόχους της ενώ περιμένει με ανυπομονησία τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσει να αποδίδουν.

Η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης αναμένει να ευημερήσει η εταιρία και στην συνέχεια να μεταφερθεί στις επόμενες γενεές.

5. Εξασφάλιση συνέχισης της γνώσης. Μια από τις βασικές προτεραιότητες που θέτουν οι διοικήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι να μεταλαμπαδευτεί η γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες στις επόμενες γενεές. Η αφοσίωση των μελών της οικογένειας στην επιχείρησή τους, από μικρή σχετικά ηλικία, έχει το θετικό ότι αυξάνεται με τον τρόπο αυτό το επίπεδο δέσμευσης που έχουν προς αυτήν και τους παρέχονται όλα τα απαραίτητα εφόδια για να γίνουν οι μελλοντικοί ηγέτες.
6. Αξιοπιστία και Υπερηφάνεια. Το όνομα και η φήμη των οικογενειακών επιχειρήσεων συνδέονται με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν. Ο σκοπός των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι να αυξήσουν την ποιότητα της παραγωγής τους και να διατηρήσουν την καλή σχέση που έχουν με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους, ή ακόμη και με τους ίδιους τους εργαζόμενους τους.

Από την άλλη πλευρά η οικογενειακή επιχείρηση διαθέτει ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα τα οποία αν δεν αξιολογηθούν προσεκτικά είναι δυνατόν να προκαλέσουν αρνητικά ζητήματα. Τα μειονεκτήματα αυτά μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Longenecker et. al, 2003; Neubauer and Lank, 1998):

1. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας. Η επικάλυψη των οικογενειακών ενδιαφερόντων και των οικογενειακών συμφερόντων περιπλέκει την διαχειριστική διαδικασία στην οικογενειακή επιχείρηση. Πολλές αποφάσεις έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση όσο και στην οικογένεια. Ποια είναι η πρώτη προτεραιότητα η οικογένεια ή η επιχείρηση; Στην πράξη οι επίλυση τέτοιων προστριβών γίνεται δύσκολη. Η υγεία και η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί την κατάλληλη προσοχή τόσο στα επιχειρησιακά όσο και στα οικογενειακά συμφέροντα καθώς επίσης και την κατάλληλη εξισορρόπηση ανάμεσα σε αυτά τα συμφέροντα. Διαφορετικά τα αποτελέσματα θα είναι μη ικανοποιητικά τόσο για την οικογένεια όσο και για την επιχείρηση.
2. Πολυπλοκότητα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το μειονέκτημα ότι είναι περισσότερο σύνθετες από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, στο τμήμα της διοίκησης, λόγω του σημαντικού παράγοντα της μεταβλητής της οικογένειας. Τα οικογενειακά συναισθήματα σε συνδυασμό με τα ζητήματα που προκύπτουν καθημερινά στην επιχείρηση, αυξάνουν την πολυπλοκότητα των θεμάτων που πρέπει να αντιμετωπισθούν.

3. **Ανεπιστημότητα.** Τα μέλη της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, ασκούν τη διεύθυνση χωρίς να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διατύπωση και στη σαφή ρύθμιση διαδικασιών και πρακτικών, εναρμονισμένων με τα διεθνή πρότυπα διοίκησης. Μέσα στο πέρασμα των χρόνων, όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεγαλώνουν και ακμάζουν, μια τέτοια συμπεριφορά από την πλευρά της διοίκησης είναι ικανή να οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις, ανεπάρκειες και ενδεχομένως στη διάλυση του συνεταιρισμού.
4. **Βασικοί στρατηγικοί τομείς** στη διοίκηση μιας επιχείρησης δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, όπως είναι η θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, η θέση απασχόλησης των μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση, η προσέλκυση νέων εξειδικευμένων ατόμων, κλπ. Η καθυστέρηση, αλλά και η αγνόηση τόσο σημαντικών ζητημάτων μπορούν να οδηγήσουν σε μια μεγάλη αποτυχία.

2.4 Προβλήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Τα πιο μεγάλα και πιο συνηθισμένα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων τα παρατηρούμε στις εξής περιπτώσεις :

- Στρατηγική
- Διαδοχή
- Εταιρική διακυβέρνηση
- Θέσεις εργασίας μελών οικογένειας
- Διαδοχή και μεταβίβαση εξουσίας
- Συγκρούσεις

Αναλυτικά, σχετικά με την στρατηγική αυτή πιθανότατα να απουσιάζει. Αν υπάρχει δεν γνωστοποιείται σε όλα τα μέλη της επιχείρησης καθώς επίσης δεν εφαρμόζεται μεθοδικά και δεν διατηρείται σταθερή λόγω διαφόρων συνθηκών που επικρατούν. Επίσης δεν καταγράφεται κάπου, δεν ελέγχεται η υλοποίηση και η επίτευξη των στόχων και δεν αξιολογείται. Όσον αφορά την διαδοχή, η οποία θα αναλυθεί εκτενώς στο επόμενο κεφάλαιο συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν προβλέπεται ούτε αντιμετωπίζεται σοβαρά. Ακόμη δεν ετοιμάζεται πρόγραμμα διαδοχής για οποιαδήποτε περίπτωση χρειαστεί. Στη συνέχεια έχουμε το πρόβλημα της εταιρικής διακυβέρνησης στο οποίο ο μεγαλομέτοχος ενεργεί ως διευθύνων σύμβουλος, οικονομικός διαχειριστής, διευθυντής πωλήσεων και ότι

άλλο χρειαστεί η επιθυμεί ο ίδιος. Δεν υπάρχει ξεκάθαρο πλάνο και διαχωρισμός εργασιών ούτε εσωτερικός έλεγχος. Μεγάλο πρόβλημα παρατηρείται και στις θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν τα μέλη της οικογένειας και θα πρέπει να υπάρχει δίκαιη αμοιβή για την εργασία που γίνεται, είναι σημαντικό να υπάρχει εξέλιξη από κάτω προς τα πάνω. Επίσης θα πρέπει να έχει να υπάρχει σαφήνεια στους ρόλους και των μελών και των μη μελών της οικογένειας και να είναι αρχή η συνέπεια και η δικαιοσύνη τα οποία είναι κλειδιά για επιτυχία.

Άλλο μεγάλο ζήτημα είναι η διαδοχή και η μεταβίβαση της εξουσίας. Στην οποία εξουσία υπάρχει η ταύτιση του ιδρυτή με την επιχείρηση του και μια τάση για “γάντζωμα” στη θέση του κυβερνήτη. Μεγάλο θέμα υπάρχει και με τις συγκρούσεις οι οποίες μπορεί να είναι μεταξύ των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση και χωρίζονται σε εσωτερικές: Προσωπικές, Οικογενειακές, με τα ανώτατα στελέχη ή/και με το υπόλοιπο προσωπικό και σε εξωτερικές: με ανταγωνιστές πελάτες και συνεργάτες. (Βάκης, 2013).

Σύμφωνα με μια έρευνα των Kyriazopoulos και Samanta-Rounti (2008), προέκυψαν κάποια πιο εξειδικευμένα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, τα οποία είναι τα παρακάτω:

- A) Ο τρόπος εργασίας του πατέρα, διαφέρει από τον τρόπο εργασίας του γιου.
- B) Οι προσδοκίες του πατέρα στην επιχείρηση είναι διαφορετικές από τις προσδοκίες του γιου.
- Γ) Υπάρχουν επικοινωνιακά προβλήματα μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης.
- Δ) Δεν υπάρχει κατάλληλη εκπαίδευση.
- E) Δεν υπάρχει αρκετό ενδιαφέρον όσον αφορά την διεύθυνση της επιχείρησης.

Σημαντικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελούν τα παρακάτω (Kyriazopoulos and Samanta-Rounti, 2008):

- A) Προβλήματα εύρεσης κεφαλαίου. Είναι δύσκολο για την επιχείρηση να βρει εύκολο και φθηνό χρήμα πριν σταθεροποιήσει τα κέρδη της στην αγορά και αποκτήσει ιδιόκτητες πάγιες υποδομές.
- B) Έλλειψη οργάνωσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, για να συνεχίσουν να αναπτύσσονται χρειάζονται υποστήριξη από εξειδικευμένα στελέχη και οργανωτική αναδιάρθρωση. Το γεγονός όμως ότι έχουν στηθεί πάνω σε προσωπικές δεξιότητες και στα πλαίσια ενδοοικογενειακών σχέσεων είναι δύσκολο να αποδεχθούν οι ιδρυτές ότι πρέπει η εταιρεία να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της οργανωμένης επιχείρησης. Σήμερα, καθώς όλο και περισσότερα άτομα αποκτούν πανεπιστημιακές γνώσεις, η πολιτική του μίμνατζμεντ αρχίζει να παίζει μμεγαλύτερο ρόλο όσον αφορά τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Γ) Μάρκετινγκ. Στην αρχή, δεν υπήρχε κάποια πολιτική μμάρκετινγκ. Ο τρόπος προώθησης και διαφήμισης της επιχείρησης, αν είχε καλή ποιότητα προϊόντων, γινόταν από στόμα σε στόμα και με μη δομημένο τρόπο. Η απόκτηση πανεπιστημιακών γνώσεων από όλο και περισσότερα άτομα σήμερα, οδήγησε στη σύσταση αυτόνομου τμήματος μάρκετινγκ με συγκεκριμένους στόχους και προϋπολογισμό.

Δ) Ελλιπής πληροφόρηση. Πριν την εξέλιξη των μέσων μαζικής ενημέρωσης όπως για παράδειγμα το διαδίκτυο η ενημέρωση της επιχείρησης σύμφωνα με τις τάσεις που επικρατούσαν στον κλάδο, γινόταν με βάση ατομικές πρωτοβουλίες και ήταν αρκετά χρονοβόρα και κοστοβόρα.

Κεφάλαιο 3: Το Πλαίσιο Λειτουργίας των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

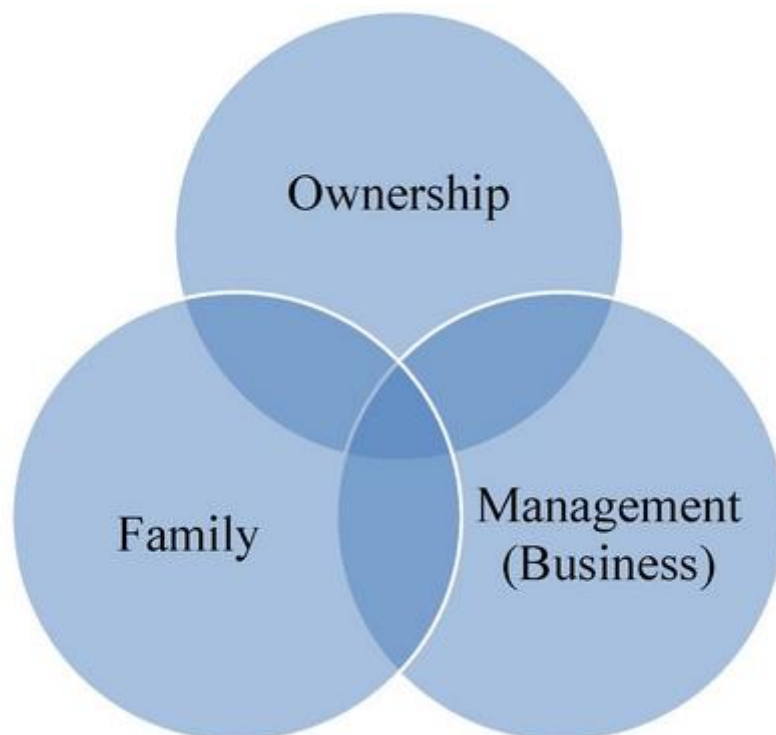
3.1 Σχέση Οικογένειας και Επιχείρησης

Όταν η οικογενειακή επιχείρηση ανήκει σε ένα πρόσωπο και λειτουργεί από αυτό το πρόσωπο, το πρόσωπο αυτό κάνει συνήθως την αναγκαία εξισορρόπηση ανάμεσα στην επιχείρηση και την οικογένεια. Για παράδειγμα, ο ιδρυτής μπορεί να αποφασίσει ότι η επιχείρηση πρέπει να κατασκευάσει ένα νέο εργοστάσιο και να λαμβάνει λιγότερα χρήματα από την επιχείρηση για ένα χρονικό διάστημα, ώστε στην επιχείρηση να συσσωρεύουν μετρητά που απαιτούνται για την επέκταση. Κατά τη λήψη της απόφασης αυτής, ο ιδρυτής εξισορροπεί τα προσωπικά συμφέροντά του (λαμβάνοντας μετρητά) με τις ανάγκες της επιχείρησης (επέκταση). Οι περισσότεροι πρώτης γενιάς ιδιοκτητών / διευθυντών κατέχουν την πλειοψηφία των αποφάσεων. Όταν η δεύτερη γενιά έχει τον έλεγχο, η λήψη αποφάσεων έχει περισσότερο γίνεται συμβουλευτικό χαρακτήρα. Όταν η τρίτη γενιά έχει τον έλεγχο, η λήψη αποφάσεων γίνεται πιο συναινετική, τα μέλη της οικογένειας εκτελούν συχνά μια ψηφοφορία. Με αυτόν τον τρόπο, η λήψη αποφάσεων σε όλη γενεών γίνεται πιο ορθολογική (Walczak and Voss, 2013). Τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην οικογένεια, στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι δύσκολο να διαχωριστούν από τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην επιχείρηση (Tutelman and Hause, 2008). Σε πολλές περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων με μορφή νομικού προσώπου (ΑΕ) αυτό οδηγεί σε δυσκολίες που σχετίζονται με την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων και τον έλεγχο της επιχείρησης από τους ελεγκτικούς μηχανισμούς του κράτους.

Οι συγκρούσεις και διαμάχες στις οικογενειακές επιχειρήσεις ακριβώς λόγω του σύνθετου χαρακτήρα τους με βάση το δίπολο: «Επιχείρηση - Οικογένεια», έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς. Η οικογένεια βασίζεται στο συναίσθημα. Η αρχή της είναι η εμπιστοσύνη, η πιστότητα και η ισοτιμία. Τα μέλη της φροντίζουν το ένα το άλλο. Η διάρκεια των σχέσεων είναι ισόβια ανεξαρτήτως της απόδοσης. Τα προβλήματα αρχίζουν να προκύπτουν όταν η οικογενειακή οντότητα και σχέσεις επηρεάζονται από την επιχειρηματική και αντίστροφα. Διαφορές και συγκρούσεις με επιπτώσεις στην επιχείρηση γεννιούνται και από την ισορροπία της οικογενειακής ζωής, τον κύκλο ζωής της οικογένειας, αλλά και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης (family life cycle versus business life cycle).

Μοιραία συνεπώς τα προσωπικά δεδομένα και οι σχέσεις των μετόχων επιχειρηματιών επηρεάζουν εκτός της οικογένειας και την επιχείρηση. Στην επιχείρηση, ο κώδικας συμπεριφοράς βασίζεται – ή πρέπει να βασίζεται – σε τυπικά δεδομένα και κανόνες. Στην οικογένεια συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο – δεν υπάρχουν τέτοιες τυπικότητες. Στην οικογενειακή επιχείρηση το τοπίο είναι μικτό. Συχνά δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες και οι σχέσεις των επιχειρηματικών στελεχών είναι συχνά άτυπες, χωρίς γραπτούς κανόνες και περιλαμβάνουν έντονο συναισθηματισμό, όπως ακριβώς και στην οικογένεια (Ward, 2005).

Η οικογένεια και η επιχείρηση αποτελούν δύο διαφορετικές οντότητες. Αυτές η οντότητες επηρεάζουν και επηρεάζονται από την οικογενειακή επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Tagiuri και Davis (1996) υφίσταται μία μορφή επικάλυψης ανάμεσα στην οικογένεια, στην ιδιοκτησία και στην επιχείρηση. Υπό αυτό το πρίσμα κάθε άτομο μέσα στην επιχείρηση μπορεί να βρίσκεται μέσα σε κάποιο κομμάτι των τριών επικαλυπτόμενων κύκλων του μοντέλου.



Σχήμα 1: Το μοντέλο των τριών κύκλων των Tagiuri και Davis

Πηγή: Tagiuri and Davis, (1996)

Τα άτομα που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση έχουν συμφέροντα και απόψεις που διαφέρουν ανάλογα με τις συγκεκριμένες θέσεις τους. Στο σχήμα 1 απεικονίζονται οι τρόποι με τους οποίους τα άτομα – σαν μέλη της οικογένειας, υπάλληλοι της επιχείρησης, ιδιοκτήτες και ως διάφοροι συνδυασμοί αυτών. Ένα μέλος της

οικογένειας το οποίο εργάζεται στην επιχείρηση αλλά δεν έχει συμφέρον ιδιοκτησίας ίσως θα ευνοούσε την πιο γενναϊόδωρη απασχόληση και τις ευκαιρίες εξέλιξης για τα μέλη της οικογένειας απ' ότι ένα μέλος της οικογένειας το οποίο είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης αλλά εργάζεται αλλού ή ένας υπάλληλος χωρίς οικογενειακό συμφέρον ή συμφέρον ιδιοκτησίας. Τα διαφορετικά συμφέροντα μπορούν να προκαλέσουν ένταση και να οδηγήσουν σε διαμάχη. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών μίας οικογένειας σε μία επιχείρηση είναι πιο ευαίσθητες από τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων χωρίς συγγένεια. Για παράδειγμα η πειθαρχία ενός υπαλλήλου που αργεί συστηματικά είναι αρκετά πιο προβληματική εάν αυτός ή αυτή είναι μέλος της οικογένειας (Longenecker, et al., 2003).

Σύμφωνα με έρευνα της ελεγκτικής εταιρίας PricewaterhouseCoopers στην Ελλάδα σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 6% πιστεύει ότι η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος θα γίνει μέσω της εισαγωγής της εταιρείας στο χρηματιστήριο. Επίσης, το 6% πιστεύει ότι η εταιρεία του θα εξαγοραστεί από άλλη εταιρεία, ενώ το 33% εκτιμά ότι θα πωληθεί σε στρατηγικό επενδυτή. Τέλος, το 50% πιστεύει ότι η επιχείρηση θα μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά. Το 29% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι έχει υπολογίσει την ενδεχόμενη φορολογική επιβάρυνση σε περίπτωση μεταβίβασης ή πώλησης της επιχείρησης. Πάντως, το 57% πιστεύει ότι υπάρχουν επαρκή περιουσιακά στοιχεία ώστε να διανεμηθεί η περιουσία δίκαια μεταξύ των μελών της οικογένειας -εμπλεκόμενων και μη στην επιχείρηση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναφέρουν ως βασικές αναπτυξιακές προτεραιότητες την ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής σε ποσοστό 71%, αλλά τις προσλήψεις και τη διατήρηση προσωπικού μόνο το 27%.

Ως βασικά εμπόδια στην επιχειρηματική ανάπτυξη αναφέρουν τα ακόλουθα:

- Στελέχωση το 64%
- Γραφειοκρατία το 50%
- Ασταθές φορολογικό περιβάλλον το 50%
- Διεθνής ανταγωνισμός το 39%.

Η οικογενειακή δομή προκαλεί εντάσεις σε περισσότερες από το ένα τρίτο αυτού του είδους των επιχειρήσεων, οι οποίες στη συντριπτική τους πλειονότητα (το 79%) δεν έχουν θεσπίσει διαδικασίες διαχείρισης των συγκρούσεων. Οι συνήθεις αιτίες διαμάχης σχετίζονται με τη μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική (56%), την απόδοση των μελών της οικογένειας (38%), το επίπεδο αμοιβών της οικογένειας (24%).

3.2 Διοίκηση και Κουλτούρα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Η καλή διαχείριση είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης και η οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελεί εξαίρεση. Επομένως οι σημαντικές αποκλίσεις για οικογενειακούς λόγους από τις πρακτικές μάνατζμεντ που θα μπορούσαν να θεωρηθούν καλές, εξυπηρετούν μόνο στην εξασθένηση της επιχείρησης. Μια τέτοια πορεία δράσης λειτουργεί αντίθετα τόσο για τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και για αυτά της οικογένειας (Longenecker et al., 2003). Ο John Ward, ένας γνωστός ειδικός στις οικογενειακές επιχειρήσεις και διακεκριμένος καθηγητής στο Loyola University του Chicago έχει προτείνει μία σειρά καλών πρακτικών. Μερικές από αυτές έχουν ως ακολούθως.

1. Παρακινήστε τις νέες σκέψεις και τις φρέσκιες στρατηγικές σκέψεις.
2. Προσελκύστε και διατηρήστε εξαιρετους διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια.
3. Δημιουργήστε μία ευέλικτη επιχείρηση που να ευνοεί τις καινοτομίες.
4. Δημιουργήστε και συντηρήστε κεφάλαιο.
5. Προετοιμάστε διαδόχους για την ηγεσία.
6. Εκμεταλλευτείτε τα μοναδικά πλεονεκτήματα της οικογενειακής ιδιοκτησίας.

Τα σημεία 2 και 5 απαιτούν οι ιδρυτές να χειρίζονται την διαδικασία διαδοχής, να εργάζονται προσεκτικά επάνω στα προγράμματα αντί να οδεύουν προς αυτήν στα τυφλά. Η έλλειψη γνώσης σχετικά με τα προγράμματα και τις προθέσεις των βασικών συμμετεχόντων δημιουργεί αβεβαιότητα και πιθανώς καχυποψία. Το πρώτο βήμα στην διαδικασία προγραμματισμού θα ήταν ο ιδρυτής ή το μέλος της οικογένειας που προεδρεύει να μοιραστεί το όνειρό του για την επιχείρηση και για την συμμετοχή της οικογένειας σε αυτό.

Όπως άλλοι οργανισμοί, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ορισμένους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων και ορισμένες προτεραιότητες που είναι μοναδικά σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτά τα ειδικά πρότυπα συμπεριφορών και πεποιθήσεων συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης (Longenecker et al., 2003).

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας έχει υπάρξει αντικείμενο συζήτησης στα πεδία των κοινωνικών, φιλοσοφικών και οικονομικών επιστημών. Σύμφωνα με τον Lewis (2002), δεν υπάρχει ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα. Πολλοί θεωρούν ότι ο Pettigrew (1979) είναι ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας/συμπεριφοράς.

Ο Schein (1991) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών, και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη ενός οργανισμού και τον κάνουν να είναι μοναδικός. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζομένους στο λειτουργικό επίπεδο (operational level) της διοικητικής ιεραρχίας (Γεωργόπουλος, 2006). Σύμφωνα με τον Schermerforn (1994) η ύπαρξη ενός συστήματος κοινών αξιών είναι δυνατόν να αλληλεπιδράσει θετικά με τους κρίσιμους παράγοντες της υποκίνησης και της αφοσίωσης και να ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζεται σε δύο επίπεδα (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001): (α) η εμφανής κουλτούρα ή όπως συχνά λέγεται στην πράξη «ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα στην επιχείρηση». Είναι οι μέθοδοι εκτέλεσης έργων και οι τρόποι συμπεριφοράς. Εκφράζεται με εμφανή στοιχεία όπως τελετές, «σλόγκαν», τρόπο ντυσίματος, διευθέτηση χώρων. (β) η αφανής κουλτούρα που αφορά αυτά που δεν φαίνονται εύκολα δηλαδή προσωπικές αξίες, «πιστεύω», στάσεις, συναισθήματα, τρόπους σκέψης. Η Martin (2002) διακρίνει τρεις προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας: την προσέγγιση της ενοποίησης, όπου οι ερμηνείες έχουν ένα συνεκτικό νόημα, της διαφοροποίησης, όπου οι πρακτικές μπορεί να διαφέρουν από την κουλτούρα και υπάρχουν υποκουλτούρες οι οποίες μπορεί να λειτουργούν σε αρμονία, ανεξάρτητα αν έρχονται σε σύγκρουση με άλλες υποκουλτούρες και του κατακερματισμού, όπου οι ερμηνείες έχουν ένα διαφορετικό νόημα και η συνοχή είναι συχνά παροδική. Τα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να δημιουργηθούν από άτομα, από μία ομάδα στην βάση του οργανισμού ή στα ανώτερα στάδια της διοίκησης. Οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα συνδέονται με τους ιδρυτές οι οποίοι ενσωματώνουν τις ιδέες και τις φιλοδοξίες τους στο όραμα, στη στρατηγική και στη φιλοσοφία της επιχείρησης. Τα στάδια δημιουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας είναι τα ακόλουθα (Παρασκευά, 2006):

1. Ανώτατη Διοίκηση. Ένα ή περισσότερα στελέχη αναπτύσσουν και προσπαθούν να εφαρμόσουν ένα όραμα, μία φιλοσοφία και μία επιχειρηματική στρατηγική.
2. Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η εφαρμογή είναι αποτελεσματική. Οι άνθρωποι δουλεύουν καθοδηγούμενοι από την φιλοσοφία και την στρατηγική.
3. Αποτελέσματα. Η εταιρία επιτυγχάνει σε πολλούς τομείς και η επιτυχία συνεχίζεται για σειρά ετών.
4. Κουλτούρα. Μία κουλτούρα δημιουργείται και αντικατοπτρίζει το όραμα, την στρατηγική και τις εμπειρίες που οι άνθρωποι είχαν εφαρμόζοντάς την.

Η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης ασκείται ως επί το πλείστον από τον ιδρυτή και ηγέτη της. Οι διακριτικές αξίες που παρακινούν και καθοδηγούν έναν επιχειρηματία στην ίδρυση μίας επιχείρησης μπορούν να βοηθήσουν στην δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος για την νέα επιχείρηση. Μία νέα επιχείρηση ίσως ξεπερνάει τις συνήθεις βιομηχανικές πρακτικές εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών ακόμα και αν αυτό σημαίνει υπερωρίες ή παραδόσεις εκτός ωραρίου. Αυτοί που εργάζονται στην επιχείρηση μαθαίνουν γρήγορα ότι οι πελάτες πρέπει πάντα να αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερη προσοχή (Longenecker et al., 2003). Η κουλτούρα διαμορφώνεται με βάση την παράδοση της οικογενειακής επιχείρησης αποτελούμενη από τα επιχειρηματικά, οικογενειακά και διοικητικά πρότυπα. Η διαδικασία διαμόρφωσης της κουλτούρας είναι σε κάθε περίπτωση, αρχικά, μία διαδικασία δημιουργίας μίας μικρής ομάδας. Σε έναν τυπικό οργανισμό, η διαμόρφωση της κουλτούρας περιλαμβάνει μία μορφή από τα ακόλουθα βήματα (Schein, 2004):

1. Ένας ή περισσότεροι άνθρωποι ιδρύουν έναν οργανισμό.
2. Ο ιδρυτής δημιουργεί μία ομάδα – πυρήνα όπου μοιράζεται έναν κοινό στόχο και όραμα. Όλοι πιστεύουν ότι η ιδέα είναι πολύ καλή, εφικτή και αξίζει τη λήψη ρίσκου, τον χρόνο, τα χρήματα και την ενέργεια που θα δαπανηθούν.
3. Η ιδρυτική ομάδα ξεκινά να δρα με στόχο την δημιουργία ενός οργανισμού αυξάνοντας τα κεφάλαια, αποκτώντας πατέντες, έδρα εργασίας κ.ο.κ.
4. Άλλα άτομα εισάγονται στον οργανισμό και μία κοινή ιστορία χτίζεται. Εάν η ομάδα παραμένει σταθερή και έχει κοινές εμπειρίες μάθησης, θα αναπτύξει σταδιακά υποθέσεις για τον εαυτό της, το περιβάλλον της και σχετικά με το πώς θα κάνουν τα πράγματα γύρω να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Σύμφωνα με τον Dyer (1986), υπάρχει μία ομάδα προτύπων κουλτούρας που εφαρμόζονται σε τρεις όψεις των οικογενειακών επιχειρήσεων: στην πραγματική επιχείρηση, στην οικογένεια και στην διακυβέρνηση της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό πρότυπο, το οικογενειακό πρότυπο και το διοικητικό πρότυπο αποτελούν μία συνολική διαμόρφωση κουλτούρας που αποτελεί την συνολική παράδοση μίας οικογενειακής επιχείρησης. Στα πρώιμα στάδια μίας οικογενειακής επιχείρησης μία συνηθισμένη διαμόρφωση κουλτούρας είναι ένα πατερναλιστικό επιχειρηματικό πρότυπο, ένα πατριαρχικό οικογενειακό πρότυπο και ένα διοικητικό συμβούλιο που εγκρίνει ανεξέταστα (πρότυπο διακυβέρνησης)..

Η οικογένεια αποτελεί μία μεταβλητή κλειδί στην διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης. Η αποκλειστική διασύνδεση ανάμεσα στο υποσύστημα της οικογένειας, στο υποσύστημα της επιχείρησης και στα μέλη του οργανισμού δημιουργούν ένα δεσμό

μοναδικών πόρων και ικανοτήτων (Olson et al., 2003). Το αποτέλεσμα αυτών των διασυνδέσεων αναφέρεται ως αίσθηση οικογένειας (familiness) (Habbershon et al., 2003), μία μεταβλητή που διαφοροποιεί την εταιρία οδηγώντας σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως προτείνει η θεωρία πόρων και ικανοτήτων (Barney, 1991). Η οικογένεια είναι μία μεταβλητή που επηρεάζει την συμπεριφορά σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο ανάλυσης έχοντας ως αποτέλεσμα σημαντική επίδραση στην διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό επιβεβαιώνεται από πολλές έρευνες αποκαλύπτοντας ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διαφορετικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις στον τρόπο που λειτουργούν και διοικούνται. Οι κυρίαρχοι λόγοι αυτής της διαφοράς μπορούν να βρεθούν σε δύο βασικά οικογενειακά χαρακτηριστικά τα οποία χαρακτηρίζουν τις σχέσεις και καθοδηγούν τις συμπεριφορές στις οικογενειακές επιχειρήσεις: οι οικογενειακοί στόχοι και οι αξίες. Οι στόχοι της οικογένειας είναι η φροντίδα, η ανάπτυξη και η υποστήριξη των μελών της οικογένειας. Αντιθέτως, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις βασίζονται στους στόχους τους στα κέρδη, στην αποδοτικότητα και σε άλλα οικονομικά μέτρα. Η έρευνα στις οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνει ότι οι οικογενειακοί στόχοι και οι ανάγκες επηρεάζουν τις αποφάσεις σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική, την χρηματοοικονομική στρατηγική και τις οργανωσιακές δομές (Cassia et al., 2012). Στον πίνακα 1 παρατίθεται μία λίστα από διοικητικούς παράγοντες που διαφοροποιούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Πίνακας 1: Διοικητικοί παράγοντες διαφοροποίησης οικογενειακών επιχειρήσεων

Factor	Key findings
Time orientation (long-term vs short-term)	Family goals and values entail the typical long term orientation of family firms and this may influence strategic decisions
“Conservativeness” of the strategic behavior and risk aversion	The strategic behavior of family firms is usually more “conservative” and averse to risk if compared to that of non-family companies, with less exporting and internationalization
Degree of “progression” of human resource issues and appropriateness of staffing	Family firms appear to be less progressive than non-family ones in terms of human resource issues (e.g. employee involvement, proper staffing); over-staffing may be a regular problem in family firms
Motivation, cohesiveness and commitment of workforce	Family firms show shared goals and values and tend to be characterized by higher motivation, cohesiveness and commitment of the workforce if compared to non-family firms
“Openness” toward social capital/ networks and external environment	Family firms may be more “inwardly directed” and less depending on environment-culture and macro-economic situation
Propensity to innovation, creativity and change	Family firms tend to consider innovation and creativity less important and may be less oriented to innovation and growth and more resistant to change than non family enterprises
Inclination to be visible with key stakeholders and the community	Family firms tend to raise high their visibility and family reputation with customers, suppliers, and the whole community
Group dynamics, conflicts and economic rationality of decision making processes	In family firms, frequent conflicts and the mixture of blood and professional relationships between group members may lead to less rational decision making processes if compared to non-family enterprises
Level of monitoring efforts and agency costs	Under certain conditions family firms may have closer monitoring and reduced agency costs if compared to non-family companies; governance bodies may work differently in family firms

Πηγή: Cassia et al., (2012)

Ένα κύριο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι τείνουν να εξαρτώνται από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες των ιδρυτών τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιπλέον προβλήματα στη διοίκησή τους καθώς οι φιλοδοξίες των ιδρυτών δεν είναι πάντα σε αρμονία με τις ανάγκες της επιχείρησης. Στους πίνακες 2 και 3 απεικονίζονται τα χαρακτηριστικά του οικογενειακού και του επιχειρηματικού συστήματος καθώς και οι διαφορές στις αξίες οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων.

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά Συστημάτων Διοίκησης

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Το Οικογενειακό Σύστημα	Το Επιχειρηματικό Σύστημα
1. Εσωστρέφεια 2. Συναισθηματικό 3. Αποδοχή άνευ όρων 4. Συνεισφορά / συμμετοχή 5. Ισόβια συμμετοχή 6. Αποστροφή προς την αλλαγή	1. Εξωστρέφεια 2. Προσανατολισμένο στο έργο 3. Μη-συναισθηματικό 4. Επιβράβευση απόδοσης 5. Απόδοση ή αποχώρηση 6. Αποδοχή των αλλαγών

Πηγή: Αθανασιάδου, (2006)

Πίνακας 3: Αξίες Συστημάτων Διοίκησης

Διαφορές στις αξίες των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων		
Ζήτημα	Οικογενειακές Αξίες	Επιχειρηματικές Αξίες
Προσλήψεις	Παροχή στα μέλη της οικογένειας επαγγελματικής αποκατάστασης ανεξαρτήτως των ικανοτήτων τους	Η απόκτηση των πλέον ικανών και έμπειρων στελεχών
Αποδοχές	Αποδοχές σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών της οικογένειας	Αποδοχές σύμφωνα με το ιστορικό απόδοσης
Αξιολόγηση	Τάση για μη-διαφοροποίηση μεταξύ των μελών της οικογένειας	Τάση για διαφοροποίηση για την αναγνώριση ικανών στελεχών
Εκπαίδευση	Παροχή ευκαιριών για ικανοποίηση ατομικών αναγκών, ανεξαρτήτως του τελικού οφέλους για την επιχείρηση	Παροχή εκπαίδευσης για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών της εταιρίας
Στρατηγική	Απροθυμία αποδοχής αλλαγών εάν δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αυτές	Αποδοχή της συνεχούς εξέλιξης

Πηγή: Αθανασιάδου, (2006)

Σύμφωνα με τον Peter Drucker, παγκόσμιας φήμης ειδικό της Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της επιχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά.

Σημαντικό ρόλο στην διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης και στην διαμόρφωση της κουλτούρας της παίζει ο ιδρυτής και ηγέτης της επιχείρησης. Σε μία οικογενειακή επιχείρηση οι βασικές αξίες του ιδρυτή – ηγέτη μπορούν να γίνουν μέρος τόσο της επιχειρησιακής κουλτούρας όσο και του οικογενειακού κώδικα. Στην διεθνή βιβλιογραφία έχει γίνει εκτενής αναφορά σχετικά με τον ηγέτη και τον ρόλο που αυτός επιτελεί μέσα στον οργανισμό. Οι ορισμοί σχετικά με τον ηγέτη συμφωνούν στο γεγονός ότι πρόκειται για άτομα χαρισματικά με ιδιαίτερες ικανότητες που είναι υπεύθυνα για τη λήψη αποφάσεων, τη δημιουργία επιλογών και ευκαιριών για τα μέλη ενός οργανισμού, πρόσωπα που χαράσσουν στρατηγική, καθορίζουν τους στόχους, δίνουν κίνητρα και είναι υπεύθυνα για την επίλυση των διαφωνιών και των προβλημάτων (Bass and Avolio, 1994). Μία λανθασμένη προσέγγιση είναι αυτή της ταύτισης της διοίκησης (management) και της ηγεσίας (leadership). Η διοίκηση αφορά την εκτέλεση των απαραίτητων λειτουργιών που είναι απαραίτητες για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού και εκτελείται από άτομα που έχουν το κατάλληλο θεωρητικό και δεξιολογικό υπόβαθρο. Η ηγεσία αντιθέτως αποτελεί ως επί το πλείστον μία ικανότητα. Είναι η ικανότητα της σωστής καθοδήγησης των υφισταμένων με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ηγέτες δίνουν όραμα, προοπτική και κατεύθυνση. Εκχωρούν εξουσίες, αναθέτουν ευθύνες και δημιουργούν κλίμα ομάδας (Dahlgaard et al., 1998). Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο ηγέτης έχει διακριτά χαρακτηριστικά συγκριτικά με τον manager.

Πίνακας 4: Διαφορές Manager και Ηγέτη

MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει εντολές, χρησιμοποιεί ανταμοιβές ή τιμωρίες και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει και η παρακίνηση αναφέρεται σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου
Επικεντρώνεται στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική	Επικεντρώνεται στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη και πίστη

Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει νέους ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται για το «πώς»	Ενδιαφέρεται για το «γιατί»
Κάνει διαχείριση της παρούσας κατάστασης	Προκαλεί και προβαίνει σε αλλαγές
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Δίνει έμφαση στο τώρα	Δίνει έμφαση στο μέλλον
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς, (2005)

Ο Yukl (2002) ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία επιρροής που συνεπάγεται τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, μέσω δημιουργίας κινήτρων για την παραγωγή έργου, η οποία θα οδηγήσει τελικά στην επίδωξη των στόχων, καθώς επίσης και στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

Ο Schein (2004), υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η ηγεσία είναι ουσιαστικά οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Καμία από τις δύο δεν μπορεί να γίνει πλήρως κατανοητή. Κατά την διαδικασία δημιουργίας του οργανισμού ο ιδρυτής δημιουργεί τον οργανισμό ο οποίος αντανακλά τις αξίες και τα πιστεύω του. Υπό αυτή την οπτική ο ιδρυτής δημιουργεί και σχηματίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού. Η ηγεσία έχει μία αμφίδρομη σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, την επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτήν. Η εισαγωγή καινοτομιών από την ηγεσία είναι πιο πιθανό να επιτύχει εάν υπάρχει ευθυγράμμιση με την κουλτούρα του οργανισμού. Γενικά οι ηγέτες χαρακτηρίζονται περισσότερο ως μετατροπείς παρά ως κυρίαρχοι της κουλτούρας (Alvesson, 2002).

3.3 Η Διαδοχή στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Για τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός για τη διαδοχή είναι η πιο δύσκολη και πιο κρίσιμη πρόκληση που αντιμετωπίζουν. Ωστόσο, ο προγραμματισμός της διαδοχής μπορεί επίσης να είναι μια μεγάλη ευκαιρία για την μεγιστοποίηση των ευκαιριών και την δημιουργία ενός πολυ-γενεαλογικού ιδρύματος που ενσαρκώνει την αποστολή και τις αξίες καιρό αφού έχει φύγει ο ιδρυτής του. Το 88% των σημερινών ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η ίδια οικογένεια ή οι οικογένειες θα ελέγχουν τις επιχειρήσεις τους μέσα σε πέντε χρόνια, αλλά οι στατιστικές διαδοχής υπονομεύουν αυτήν την πεποίθηση. Μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων

μπορούν να επιβιώσουν στη δεύτερη γενιά, το 12% εξακολουθούν να είναι βιώσιμες στην τρίτη γενιά, και μόνο περίπου το 3% του συνόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων λειτουργούν στην τέταρτη γενιά ή περισσότερο. Οι στατιστικές αποκαλύπτουν μια αναντιστοιχία ανάμεσα στην αισιόδοξη πεποίθηση των σημερινών ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων και την πραγματικότητα της τεράστιας αποτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων να επιβιώσουν μέσω των γενεών. Η επιστημονική έρευνα δείχνει ότι οι επιχειρηματικές αποτυχίες της οικογένειας μπορούν ουσιαστικά να αποδοθούν σε ένα μόνο παράγοντα: μία ατυχή έλλειψη οικογενειακού προγραμματισμού διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση (Family Business Institute).

Η πιο σωστή φιλοσοφία στην φάση της διαδοχής είναι να αναγνωριστεί το δικαίωμα των μελών της οικογένειας να αποδείξουν την αξία τους. Μία δοκιμαστική περίοδος μπορεί να υπάρχει είτε στην οικογενειακή επιχείρηση είτε σε έναν άλλο οργανισμό. Καθώς τα παιδιά αποδεικνύουν την ικανότητά τους, αποκτούν το δικαίωμα να αναλάβουν την ευθύνη της ηγεσίας. Αν βρεθεί ότι οι πιθανοί διάδοχοι δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες ηγεσίας μέσα από μία διαδικασία δίκαιης αξιολόγησης, η διατήρηση της οικογενειακής επιχείρησης και η ευημερία των μελών της οικογένειας απαιτεί να παραλειφθούν από την προαγωγή. Ο διορισμός ικανών τρίτων προσώπων σε αυτές τις θέσεις εάν είναι αναγκαίο αυξάνει την αξία της επιχείρησης για όλα τα μέλη της οικογένειας που τους ενδιαφέρει η ιδιοκτησία της. Τα στάδια της διαδοχής, δηλαδή οι διαφορετικές φάσεις στην διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας από τον γονέα στο παιδί σε μία οικογενειακή επιχείρηση μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Longenecker et al., 2003):

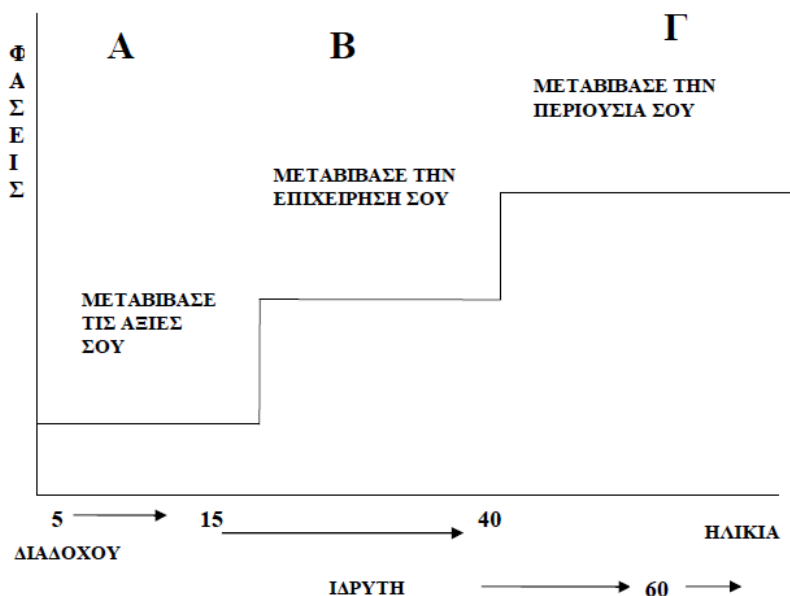
1. Το Προεπιχειρησιακό Στάδιο. Ο πιθανός διάδοχος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση καθώς μεγαλώνει. Το παιδί συνοδεύει τον γονέα στο γραφείο, στην αποθήκη ή παίζει με τον εξοπλισμό που σχετίζεται με την επιχείρηση.
2. Το Εισαγωγικό Στάδιο. Περιλαμβάνει εμπειρίες που λαμβάνουν χώρα πριν ο διάδοχος φθάσει σε ηλικία για να εργάζεται κάποιες ώρες στην οικογενειακή επιχείρηση.
3. Εισαγωγικό Λειτουργικό Στάδιο. Ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται κάποιες ώρες στην επιχείρηση κατά την διάρκεια των διακοπών ή μετά το σχολείο. Ο διάδοχος αναπτύσσει μία γνωριμία με κάποιους από τους ανθρώπους - κλειδιά που εργάζονται στην επιχείρηση.
4. Το Λειτουργικό Στάδιο. Ο πιθανός διάδοχος αρχίζει να εργάζεται με πλήρη απασχόληση συνήθως μετά το πέρας των σπουδών του.

5. Το Προχωρημένο Λειτουργικό Στάδιο. Ο πιθανός διάδοχος αναλαμβάνει καθήκοντα επίβλεψης και διοικητικά καθήκοντα.
6. Το Πρώιμο Στάδιο της Διαδοχής. Ο διάδοχος χρίζεται πρόεδρος ή γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Ως de jure επικεφαλής της επιχείρησης διευθύνει όλη την επιχείρηση αλλά ο γονέας είναι ακόμα στο παρασκήνιο.
7. Το στάδιο της ολοκληρωμένης διαδοχής. Η διαδικασία μετάβασης έχει ολοκληρωθεί. Ο διάδοχος είναι ο ηγέτης τόσο κατ' όνομα όσο και κατ' ουσία. Σε μερικές περιπτώσεις αυτό δεν συμβαίνει μέχρι να αποβιώσει ο προκάτοχος

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μάνατζμεντ στο πανεπιστήμιο της Τζόρτζια στις ΗΠΑ δρ Αστέριο Κεφαλά και συγγραφέα του βιβλίου «Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις» ο βασικότερος παράγοντας στις αποτυχημένες παραδόσεις οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη ενημέρωσης των ιδρυτών για το «αναπόφευκτο». Με άλλα λόγια ο ιδρυτής βυθισμένος στις σκοτούρες της καθημερινότητας δεν βρίσκει το χρόνο ή δεν θέλει να σκεφτεί την διαδοχή σκεπτόμενος «δεν έχουμε χρόνο». Έτσι ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχία της διαδοχής είναι η αλλαγή της νοοτροπίας του ιδρυτή από την αποκλειστική ενασχόληση με την διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών και προς έναν προσανατολισμό προς το μέλλον. Η διαίωσιση ή συνέχιση του δημιουργήματός του θα πρέπει να γίνει ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του ιδρυτή. Η βασική λογική λέει ότι είναι ευκολότερο να δημιουργήσεις κάτι από το να το διατηρήσεις και να το μεταβιβάσεις σε κάποιον ιδιαίτερα σε έναν από τους απογόνους σου. Ο λόγος είναι ότι η δημιουργία είναι κάτι που ο ιδρυτής έχει σχεδόν απόλυτο έλεγχο. Σκέπτεται, σχεδιάζει και εκτελεί όλα μόνος τους. Στο θέμα της διαδοχής μπαίνουν και πολλοί άλλοι. Σύμφωνα με τον κ. Κεφαλά ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να δει τη ζωή του ως μια κλίμακα, μια σκάλα, με τέσσερα σκαλιά. Αυτή η σκάλα αποτελείται από τα Τέσσερα Δέλτα: Δημιουργία, Διαχείριση, Διαδοχή και Διαιώνιση. Εάν είναι ο ιδρυτής επιτυχημένος, δηλαδή εάν η επιχείρησή του έχει φτάσει επιτυχώς στα επτά και πάνω χρόνια ήταν καλός Δημιουργός και έτσι παίρνει ένα πολύ κάλο βαθμό. Το ίδιο ισχύει με λιγότερη βεβαιότητα για το δεύτερο δέλτα: Διαχείριση. Για τα επόμενα δυο δέλτα Διαδοχή και Διαιώνιση η εμπειρία μέχρι τώρα δείχνει ότι οι περισσότεροι ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων στη καλύτερη περίπτωση «μένουν μετεξεταστέοι». Ο γονιός που το θεωρεί προσβολή να στείλει το παιδί του να εργαστεί σε έναν άλλον μπορεί να δημιουργήσει ένα οδοιπορικό χάρτη καριέρας του παιδιού μέσα στην επιχείρηση. Θα μπορούσε ο ιδρυτής να επιλέξει έναν από τους συνεργάτες του να γίνει ο μέντορας του παιδιού και να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα που θα συνδυάζει μια τυπική μόρφωση μέσω μελέτης και παρακολούθησης διάφορων ομιλιών, σεμιναρίων και προγραμμάτων κατάρτισης

που προσφέρουν τα πανεπιστήμια ή άλλοι οργανισμοί και ανάθεσης συγκεκριμένων έργων που θα δίνουν την ευκαιρία απόκτησης εμπειρίας (Κεφαλάς, 2013).

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2008), το έργο της διαδοχής είναι μια διαδικασία που μπορεί να χωριστεί εννοιολογικά σε τρεις κύριες φάσεις. Η βασική ιδέα, ο χρυσός κανόνας, είναι ότι ο ιδρυτής έχει το χρέος να μεταβιβάσει τις αξίες του και όχι μόνο την περιουσία του. Η όλη διαδικασία θα πρέπει να γίνει μια διά βίου συνήθεια του ιδρυτή και όχι μόνο ένα γεγονός αναπόφευκτο που θα αντιμετωπιστεί όταν έλθει εκείνη η ώρα. Τα δύο πρώτα στάδια της διαδικασίας διαδοχής, δηλαδή η μεταβίβαση των αξιών και η μεταβίβαση της επιχείρησης, είναι καθαρά ζητήματα στα οποία ο ιδρυτής έχει σχεδόν τον πλήρη έλεγχο. Στο τελευταίο βήμα όμως, στη μεταβίβαση της περιουσίας, υπεισέρχεται ένας νέος παράγοντας: το κράτος ή η πολιτεία. Η μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων έχει οικονομικές επιπτώσεις που διέπονται από το κληρονομικό και φορολογικό δίκαιο της χώρας. Πολλοί επιχειρηματίες ανά τον κόσμο παραπονιούνται ότι οι γραφειοκρατικές διατυπώσεις και οι φορολογικές επιπτώσεις που συνδέονται με τη διαδοχή είναι απόλυτα απαγορευτικές. Κατά συνέπεια πολλοί ιδρυτές συνεχώς μετατοπίζουν τη διαδοχή, και μάλιστα τη μεταβίβαση της περιουσίας, μέχρι το έσχατο όριο. Η διαδικασία της διαδοχής σύμφωνα με τον Κεφαλά (2008) απεικονίζεται στο ακόλουθο σχήμα:



Σχήμα 2: Φάσεις Διαδοχής

Πηγή: Κεφαλάς, (2008)

Το έργο του ιδρυτή ξεκινάει με τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών σχετικά με τις βασικές αξίες που ακολούθησε κατά τη διάρκεια του μακροχρόνιου και δύσκολου ταξιδιού της δημιουργίας της επιχείρησης. Αυτή είναι η **Φάση Α: Μεταβίβασε τις αξίες σου**. Οι γονείς μοιράζουν μεταξύ τους τα καθήκοντα. Συνήθως ο πατέρας είναι υπεύθυνος για την εξοικονόμηση των πόρων διαβίωσης και η μητέρα αναλαμβάνει τη διατροφή και τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Παραδοσιακά οι γονείς προσπαθούν να προφυλάξουν τα παιδιά από τις σκοτούρες της δουλειάς πιστεύοντας ότι είναι πολύ μικρά. Κατά συνέπεια τα παιδιά δεν ενημερώνονται σχετικά με τη φύση της δουλειάς του πατέρα μέχρι που μπαίνουν στη δουλειά. Η **Φάση Β: Μεταβίβασε την επιχείρησή σου** είναι η αγίλλειος πτέρνα του ιδρυτή. Όπως είδαμε και παραπάνω, οι περισσότεροι ιδρυτές υιοθετούν τη φιλοσοφία ότι «θα εργάζομαι εδώ μέσα μέχρι να με πάρουν σηκωτό». Πολλοί από αυτούς όχι μόνο δεν προσπάθησαν ποτέ να εκπαιδεύσουν τον μελλοντικό κληρονόμο αλλά ούτε καν σκέφτηκαν να ξεκινήσουν ένα σχέδιο διαδοχής. Ο πατέρας αποφεύγει να μεταφέρει στο σπίτι τα προβλήματα της δουλειάς και η μητέρα προτρέπει τα παιδιά να μην ενοχλούν και παραφορτώνουν τον πατέρα τους με ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση. Τελικά η **Φάση Γ: Μεταβίβασε την περιουσία σου** προσέλκυσε το ενδιαφέρον της πολιτείας. Πιστεύοντας ότι τα κύρια αίτια αποτυχίας της διαδοχής είναι η έλλειψη αρωγής και βοήθειας από το κράτος, σχεδόν όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως φαίνεται από την έρευνα των διάφορων εκθέσεων, τα τελευταία δέκα χρόνια έκαναν μεγάλες προσπάθειες δημιουργίας καθοδηγητικών και νομοθετικών σχημάτων προσφοράς βοήθειας προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν, ή σύντομα θα αντιμετωπίσουν, το θέμα της διαδοχής.

Σύμφωνα με τον Γεωργίου (2013) τα σημαντικότερα προβλήματα κατά τη μεταβίβαση της οικογενειακής επιχείρησης είναι η ελλιπής ενημέρωση των επιχειρηματιών για τη διαδικασία μεταβίβασης επιχειρήσεων, η απαίτηση έκδοσης νέας άδειας λειτουργίας, η έλλειψη κινήτρων, η υψηλή φορολογία κατά τη μεταβίβαση, η προσαρμογή του προσωπικού, οι ικανότητες και δεξιότητες του διαδόχου, η συρρίκνωση του κλάδου. Επίσης, η έλλειψη επιχειρησιακής μνήμης μετά τη μεταβίβαση, καθώς παρατηρείται το φαινόμενο μικρομεσαίες επιχειρήσεις με πολυετή λειτουργία να αντιμετωπίζονται ως νεοσύστατες, κυρίως σε ότι αφορά στο καθεστώς ενισχύσεων. Συχνά παρατηρείται μία «άτυπη» μεταβίβαση επιχειρήσεων, κυρίως εξαιτίας της αδυναμίας έκδοσης άδειας λειτουργίας, λόγω πολεοδομικών απαγορεύσεων, αλλά και εξαιτίας των φορολογικών επιβαρύνσεων της μεταβίβασης, αλλά και χαμηλό επίπεδο κατάρτισης των διαδόχων, όταν αυτοί αναλαμβάνουν «αναγκαστικά» την ευθύνη λειτουργίας της επιχείρησης.

Το σημείο – «κλειδί» μιας επιτυχημένης διαδοχής ονομάζεται συλλογικότητα. Η απόφαση για τη διαδοχή σε μια οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να είναι απαραίτητα συλλογική. Γι' αυτό υπάρχουν τα ακόλουθα τέσσερα μηνύματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη τους όσες οικογένειες θα ήθελαν να προχωρήσουν τη διαδικασία μιας επιτυχημένης διαδοχής για την εξασφάλιση της συνέχειας της οικογενειακής επιχείρησης: Πρώτον, η διαδοχή είναι μια διεργασία που απαιτεί τη συμμετοχή και των δύο ενδιαφερομένων. Τόσο ο γονιός όσο και το παιδί χρειάζονται προετοιμασία. Δεύτερον, μια καλή διαδοχή απαιτεί την καλή προετοιμασία της επιχείρησης. Έτσι, το πρώτο καθήκον του σημερινού ηγέτη είναι να δημιουργήσει μια επιχείρηση που θα είναι ελκυστική στο νέο ηγέτη. Τρίτον, ο μελλοντικός ηγέτης θα πρέπει να αποδείξει ότι έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή διαχείριση της επιχείρησης. Ο δε αποχωρών ηγέτης θα πρέπει να αποδείξει ότι έχει την πρόθεση και τη θέληση να παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης και να αποχωρήσει από την ενεργό δραστηριότητα. Τέταρτον, είναι απαραίτητο ο νέος ηγέτης να αποβάλει την ιδιότητα του «εξαρτημένου παιδιού» και να ενστερνιστεί την ιδιότητα του «ανεξάρτητου ηγέτη». Παράλληλα, ο αποχωρών ηγέτης πρέπει να αποβάλει τη συνήθεια να βλέπει το νέο ηγέτη σαν παιδί του για ότι αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα (Γεωργίου, 2013). Οι Stavroulakis et al. (2011), επισημαίνουν ότι μία επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής στηρίζεται σε τρία σημεία κλειδιά. Αυτά είναι: το κοινό όραμα, η συνύπαρξη στην διοίκηση και η επίλυση διαδικαστικών ζητημάτων. Απαιτείται ένα πλάνο διαδοχής το οποίο αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται να ξεκινήσει από πολύ νωρίς. Παράλληλα, σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την διαδικασία της διαδοχής μίας οικογενειακής επιχείρησης είναι οι εξής (Χατζηευστρατίου, 2011):

1. 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 η λειτουργία διαδοχής.
2. Το ιστορικό της επιχείρησης. Αν μία επιχείρηση έχει περάσει στο παρελθόν μία διαδικασία διαδοχής η πιθανότητα επιβίωσής της είναι αυξημένη ιδιαίτερα μάλιστα όταν ο ιδιοκτήτης ακολουθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης αναθέτοντας ρόλους και αρμοδιότητες στα μέλη της οικογένειας. Είναι σημαντικός παράγοντας η συσσώρευση της γνώσης και της εμπειρίας γενικότερα αλλά και ειδικότερα όσον αφορά την εμπειρία από την διαδικασία διαδοχής.

3. Το μέγεθος της επιχείρησης. Μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση συνήθως ωφελείται από την αλληλοεπικάλυψη των ρόλων των μελών μέσα στην επιχείρηση και στην οικογένεια. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αντιθέτως σε μία μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση η σύγκρουση ρόλων μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα καθώς τα άτομα θα πρέπει αφ' ενός να λειτουργούν με αυστηρά επιχειρηματικά πρότυπα και αρχές και αφ' ετέρου να συμπεριφέρονται και ως μέλη της οικογένειας. Αυτή η πολυπλοκότητα των σχέσεων και των ρόλων στην μεγάλη επιχείρηση μετακυλύετε και στο ζήτημα της διαδοχής.
4. Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας των διαδόχων και των ιδρυτών/ιδιοκτητών. Ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικά για τους ιδρυτές/ιδιοκτήτες είναι η ικανότητά τους να λειτουργούν ως μέντορες, να εκχωρούν αρμοδιότητες και δίνουν την δυνατότητα στον 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.

Σχετικά με την ελληνική πραγματικότητα ο κ. Κεφάλας (2013) επισημαίνει ότι οι έλληνες ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πολύ αναβλητικοί. Υπολογίζουν ότι με το να αναβάλουν να σκεφτούν και να ενεργήσουν για κάτι, αυτό θα τακτοποιηθεί από μόνο του. Έτσι το θέμα της διαδοχής θα λυθεί τελικά με την πάροδο του χρόνου. Επιπλέον οι έλληνες ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων υποφέρουν από μια σχεδόν παράλογη προκατάληψη της λέξης «θάνατος». Νομίζουν ότι η απλή μνεία της λέξης θα επιταχύνει το «αναπόφευκτο». Έτσι αποφεύγουν κάθε συζήτηση του θέματος της διαδοχής επειδή φοβούνται αυτό που λέμε «καλομελέτα κι έρχεται». Αν και κάθε περίπτωση είναι διαφορετική μερικά πράγματα είναι κοινά σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις. Μια από τις πιο συνήθεις παραλείψεις είναι ότι ο γονιός δεν προετοιμάζει τον μελλοντικό διάδοχο. Για παράδειγμα όχι μόνο δεν παίρνει το παιδί στη «δουλειά» αλλά αποφεύγει να συζητήσει επιχειρησιακές υποθέσεις στο τραπέζι ή σε άλλες οικογενειακές συναντήσεις. Επιπλέον θεωρεί απαράδεκτη τη συμβουλή ειδικών να δουλέψει το παιδί σε κάποια άλλη επιχείρηση πριν μπει στη δική του. Πολλές φορές ο πατέρας λέει «τι λες να δουλέψει ο γιος μου σε έναν άλλον; το θεωρώ προσβολή. Θα λέει ο κόσμος για κοίτα ο γιος του τάδε ξενοδουλεύει. Δεν μπορεί να του εξασφαλίσει μια δουλειά ο ίδιος; Ρεζίλι, ντροπή». Στην Αμερική η εργασία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης θεωρείται ως μια από τις απαραίτητες προϋποθέσεις μαζί με την περάτωση μιας

πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια ο γονιός πρέπει να επιμένει ότι ο νέος ή νέα θα πρέπει α) να σπουδάσει σε ένα ΑΕΙ και β) εργαστεί για ένα χρονικό διάστημα 2-3 χρόνια σε μια άλλη επιχείρηση πριν ενωθεί με την οικογενειακή επιχείρηση.

Ο Κεφαλάς (2008) διακρίνει δύο βασικές προσεγγίσεις σχετικά με την διαδοχή. Η παραδοσιακή προσέγγιση διαδοχής περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Το κράτος έχει φυσικά 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 καλού γονιού που είναι μια αξιοπρεπής 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.

3.4 Κρίση και Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Αναλογικά με τον πληθυσμό, η Ελλάδα έχει τον μεγαλύτερο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη χώρα της Ευρώπης. Οι περισσότερες δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και της γεωργίας (Παπαποστόλου, 2013).

Αναμφισβήτητα η πρώτη κατηγορία επιχειρήσεων που επηρεάζεται από την φάση της ύφεσης του οικονομικού κύκλου είναι αυτή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, κυρίως οι μικρομεσαίες βρίσκονται τις περισσότερες φορές πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή – πελάτη. Αυτό τις δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εγγύτητας στον πελάτη αλλά και το μειονέκτημα των αρνητικών επιπτώσεων από την μείωση του εισοδήματός του (Habershon et al., 2003). Σύμφωνα με έρευνα των Βλαχάκης κ.ά. (2011) προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με την λειτουργία των οικογενειακών

επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν μηχανισμούς οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν στην περίοδο της κρίσης και να συμβάλλουν έτσι ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση με αποτελεσματικότερο τρόπο απέναντι στην οικονομική κρίση, σε σύγκριση με μία αντίστοιχη μη οικογενειακή επιχείρηση.

Πέντε επιμέρους συμπεράσματα μπορούν να εξαχθούν από την συγκεκριμένη έρευνα, εκ των οποίων τα τέσσερα συνηγορούν στο παραπάνω γενικό συμπέρασμα θετικά, ενώ το πέμπτο λειτουργεί αρνητικά. Συγκεκριμένα, η οικονομική κρίση, εκτός από κίνδυνος, εκλαμβάνεται και ως αναγκαστική «ευκαιρία» για οργάνωση σε πολλούς τομείς λειτουργίας. Δεύτερον, Ο συνδυασμός του συναισθήματος με την επιχειρηματικότητα συσπειρώνει τα μέλη της οικογένειας γύρω από τον κοινό στόχο και μέσα από την αποτελεσματικότερη συνεργασία των δύο ξεχωριστών συστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης, δημιουργείται δυναμική ανάπτυξης εν μέσω κρίσης. Τρίτον, το βάρος της αποτυχίας ενός ηγέτη οικογενειακής επιχείρησης είναι πολλαπλάσιο από το αντίστοιχο ενός στελέχους μιας μη οικογενειακής επιχείρησης, επειδή υπάρχει κίνδυνος για την οικογενειακή περιουσία, αρνητική δημοσιότητα για το όνομα της οικογένειας, και η αίσθηση ματαιώσης του οικογενειακού κληροδοτήματος. Προκειμένου λοιπόν να μην έχουμε αρνητικές επιπτώσεις για την οικογένεια ασκείται μία υπεύθυνη διαχείριση με υιοθέτηση συνεχών αυτοελέγχων και αυτοκριτικής για αποφυγή σημαντικών λαθών. Τέταρτον, ουσιαστικό στοιχείο το οποίο συμβάλλει δυναμικά στην αντιμετώπιση της κρίσης από τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η υιοθέτηση ενός λιτού και ευέλικτου προϋπολογισμού. Αν και αυτό θεωρείται αυτονόητο και για μη οικογενειακές επιχειρήσεις, στις οικογενειακές έχει το συντριπτικό πλεονέκτημα ότι α) υποστηρίζεται από όλα τα μέλη της οικογένειας τα οποία μοιράζονται αγωνίες και προβλήματα, β) είναι διατεθειμένοι να εργαστούν υπό δυσκολότερες συνθήκες, γ) περισσότερο χρόνο, δ) με μειωμένες έως και μηδενικές αμοιβές. Πέμπτον, υπάρχει το ενδεχόμενο τα πλεονεκτήματα αυτά να μετατραπούν σε εν γένει μειονεκτήματα στην περίοδο της κρίσης και η επιδείνωση των οικονομικών προβλημάτων να οδηγήσει σε α) δυσλειτουργικό άγχος, β) τριβές μεταξύ των μελών της οικογένειας, γ) ματαιοδοξία, δ) συγκρούσεις για την διαδοχή (Βλαχάκης κ.ά., 2011).

Κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση πολλές οικογένειες αντιμετωπίζουν δυσκολίες και είναι πιθανόν να πάρουν δύσκολες αποφάσεις σε σχέση με την επιχείρηση που βρίσκεται στην οικογένεια για περισσότερες από μία γενεές. Οι προκλήσεις μπορεί να είναι είτε εξωτερικές (συνθήκες της αγοράς, ανταγωνισμός, κυβερνητική πολιτική), είτε εσωτερικές (ενδοοικογενειακές διαμάχες και συγκρούσεις) ή και συνδυασμός των παραπάνω. Σε σχέση

με της εσωτερικές προκλήσεις δεν υπάρχουν σαφείς απόψεις εκ μέρους των επιχειρηματιών. Κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης καλείται να διαχειριστεί εκτός από το επιχειρηματικό πρόβλημα που ανακύπτει και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας. Τέτοιες διαμάχες μπορεί να προκύψουν οποιαδήποτε στιγμή μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση αλλά σίγουρα σε περιόδους κρίσεις είναι πιθανό να είναι συχνότερες και εντονότερες. Διαμάχες προκύπτουν όταν οι καταστάσεις δεν είναι ξεκάθαρες προβλέψιμες και κατανοητές (Κρητικός, 2010). Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν επιδείξει σημαντική αντοχή στην κρίση. Θετικός παράγοντας μπορεί να αποδειχθεί η οικογενειακή τους μορφή και η ισχυρή κουλτούρα που διέπει διαχρονικά την δράση τους. Όλη η οικογένεια κάνει θυσίες και επωμίζεται το βάρος για να ανταπεξέλθει. Οι έλληνες επιχειρηματίες προσπαθούν να κρατήσουν την επιχείρηση. Ίσως διότι η εμπειρία τους να τους έχει δείξει ότι δεν έχουν άλλη εναλλακτική λύση. Για να αποφύγουν το στίγμα της πτώχευσης, την έλλειψη δεύτερης ευκαιρίας. Αυτός είναι ισχυρός παράγοντας που συζητείται ευρέως. Πράγματι η θεσμική λειτουργία της ελληνικής αγοράς δεν βοηθάει να απεμπλακούν. Ενώ η αγορά για τον έλεγχο επιχειρήσεων είναι ρηχή, οι δυνατότητες πώλησης είναι μικρές (Λιούκας, 2010).

Η οικονομική κρίση δημιουργεί προβλήματα στην χρηματοδότηση των επιχειρήσεων λόγω υψηλού κόστους κεφαλαίων και δυσκολίας πρόσβασης στις πιστώσεις. Μία άλλη αρνητική επίπτωση της κρίσης είναι η μείωση των πωλήσεων, των καθαρών κερδών και η πραγματοποίηση ολοένα χαμηλότερων επενδύσεων όσο προχωράει η κρίση. Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει μεγάλες δυσκολίες και αβεβαιότητα στον επιχειρηματικό κόσμο. Παρόλα αυτά οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ισχυρής κουλτούρας και της ύπαρξης της οικογένειας η οποία συμβάλει και με οικονομικά αλλά και με συναισθηματικά όπλα στην αντιμετώπιση αυτής της δύσκολης κατάστασης. Τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν κοινούς στόχους και όραμα με αποτέλεσμα να είναι πολύ πειθαρχημένα και να τολμούν να παίρνουν αποφάσεις αφήνοντας κατά μέρος το συναίσθημα. Έχουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντί της γιατί είναι η ιδιοκτησία τους και πρέπει να κάνουν τα πάντα για να την προστατεύσουν. Επίσης, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά την μείωση των κερδών κατά την διάρκεια της κρίσης καθώς τα μέλη της για ένα διάστημα μπορεί να εργάζονται με μικρές ή και καθόλου αποδοχές (Παπαποστόλου, 2013).

3.5 Η Διαχείριση της Τεχνολογίας στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα όλων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ακόμα και αυτών στις οποίες φαινόταν τελείως απίθανο. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δρέπουν τα οφέλη που έχουν ήδη δει οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις από την αποτελεσματικότερη χρήση της τεχνολογίας – υψηλότερη παραγωγικότητα, βελτιώσεις στην ποιότητα και μικρότερος χρόνος ανταπόκρισης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξειδικευμένα συστήματα κατασκευής, οικονομικών, και διαχείρισης αποθεμάτων μαζί με την τελευταία μαζί με την τελευταία τεχνολογία επικοινωνιών. Και οι λειτουργίες τους έχουν κυριολεκτικά μεταμορφωθεί στην πορεία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πιέζονται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να γίνουν πιο ικανές στην χρήση της τεχνολογίας εάν θέλουν να συνεργαστούν με αυτές τις μεγάλες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν γίνει τόσο πεπειραμένες στην εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας όσο και οι μεγαλύτερες αντίστοιχές τους. Αυτές που δεν το έχουν καταφέρει διατρέχουν τον κίνδυνο να μην επιβιώσουν (Longenecker et al., 2003). Η βελτίωση της τεχνολογίας των πληροφοριών (ΤΠ) και των υποδομών κάθε οικογενειακής επιχείρησης είναι ένα σημαντικό συστατικό της μακροπρόθεσμης επιτυχίας της εν λόγω επιχείρησης. Στην ιδανική περίπτωση, είναι μια συνεχής διαδικασία, διασφαλίζοντας ότι η εταιρεία πάντα κινείται προς τα εμπρός σε συνδυασμό με την τεχνολογία της εποχής, και ότι ανταγωνίζεται στην αγορά σε ένα προσανατολισμό προς το μέλλον. Είναι σημαντικό οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να κατανοήσουν τη σημασία της και να εφαρμόσουν σύγχρονες και κατάλληλης υποδομής τεχνολογίες πληροφορικής για να βοηθήσουν την επισημοποίηση, την ενσωμάτωση και τον εκσυγχρονισμό των διαδικασιών των επιχειρήσεων τους, βελτιώνοντας έτσι την απόδοση, προβάλλοντας τη σωστή εικόνα, και καθιστώντας δυνατή και βιώσιμη την ανάπτυξη (Bernard, 2013).

Για μια οικογενειακή επιχείρηση το ειδικό πλεονέκτημα για τη διείσδυση σε διεθνείς αγορές και τη διευκόλυνση της οργανωτικής ανάπτυξης μπορεί να προέλθει από τις επενδύσεις στον τομέα της τεχνολογίας ή τη χρήση συγκεκριμένων τεχνολογιών, όπως το Διαδίκτυο. Για πολλά χρόνια, οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι για να εισέλθει μία επιχείρηση σε μια αλλοδαπή αγορά με επιτυχία, πρέπει να έχει κάποια σαφή πλεονεκτήματα που θα της επιτρέψουν να ξεπεράσει τις αυτόχθονες εταιρείες της τοπικής αγοράς (Hymer, 1976). Παραδοσιακά, οι πολυεθνικές εταιρείες χρησιμοποιούν οικονομίες κλίμακας και άλλα πλεονεκτήματα του μεγάλου μεγέθους (Dunning, 1988). Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες

αποκαλύπτουν ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ξεπεράσουν το μειονέκτημα του μικρού μεγέθους μέσω της χρήσης της τεχνολογίας όπως το Internet, για να προσεγγίσουν τους καταναλωτές πέρα από τα σύνορά τους (Cavusgil και Knight, 1997). Η εφαρμογή της τεχνολογίας αποτελεί κλειδί στην εξήγηση της διεθνοποίησης. Ορισμένες τεχνολογίες μπορούν να προσφέρουν ένα πλεονέκτημα που ενισχύει τις ευκαιρίες της αγοράς και χρησιμεύει ως μια πλατφόρμα για την επέκταση. Το Internet ευρέως θεωρείται ότι είναι μια τέτοια τεχνολογία.

Το φαινόμενο του Internet έχει προκληθεί από πολλούς παράγοντες συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών ανάπτυξης σε μία παγκόσμια οικονομία, των συντομότερων κύκλων ανάπτυξης προϊόντων και το αυξανόμενο πολυσύνθετο των έργων στα οποία συμμετέχουν πολλές βιομηχανίες. Οι επιχειρήσεις μπορούν πλέον να νοικιάσουν χώρο στο Internet όπου τα μέλη των ομάδων μπορούν να επικοινωνήσουν. Οι επιχειρήσεις στο Internet μπορούν να εστιάσουν σε αυτό που κάνουν καλύτερα και να συνδυάσουν τις προσπάθειές τους με συνεργάτες με τρόπους οι οποίοι παλαιότερα δεν ήταν εφικτοί. Μπορούν να μειώσουν το κόστος της αλυσίδας προμηθειών, να δημιουργήσουν αγορές, να ενδυναμώσουν τους πελάτες και με την σειρά τους να ενδυναμωθούν σε αυτούς. Σε μία δικτυακή οικονομία το κλειδί για τον ανταγωνισμό δεν είναι το μέγεθος της επιχείρησης αλλά η ικανότητά της να δημιουργήσει στρατηγικές εταιρικές σχέσεις και να βρει καινοτόμους τρόπους για να παραδώσει προϊόντα και υπηρεσίες (Longenecker et al., 2003).

Κεφάλαιο 4: Η Λειτουργία του Marketing στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

4.1 Η Στρατηγική Marketing στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Το Marketing των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελείται από αυτές τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται άμεσα (1) με την αναγνώριση της αγοράς στόχου, (2) τον καθορισμό της δυνατότητας της αγοράς και (3) την προετοιμασία, επικοινωνία και επίτευξη ικανοποίησης σε αυτές της αγοράς. Η τμηματοποίηση της αγοράς, η έρευνα του μάρκετινγκ και η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι οι δραστηριότητες που αποτελούν την ανάλυση της αγοράς. Οι δραστηριότητες σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση και την διανομή αναμειγνύονται για να διαμορφώσουν το μίγμα μάρκετινγκ (Longenecker et al., 2003). Η στρατηγική Marketing περιγράφει το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει την αξία στην επιλεγμένη αγορά – στόχο με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτόν των ανταγωνιστών και το πώς προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου. Σκοπός της στρατηγικής Marketing είναι να κερδίσει καταναλωτές με την δημιουργία και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σιώμοκος, 2004). Η στρατηγική Marketing σχετίζεται άμεσα με την αλληλεπίδραση τριών δυνάμεων γνωστών και ως τρία C. Οι παράγοντες αυτοί είναι (Jain and Haley, 2009):

1. Customer (Πελάτης)
2. Competition (Ανταγωνισμός)
3. Corporate (Εταιρία).

Η στρατηγική Marketing μίας επιχείρησης απορρέει από την γενικότερη φιλοσοφία Marketing της επιχείρησης. Ιστορικά έχουν κυριαρχήσει τρεις διακεκριμένες φιλοσοφίες Marketing μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων: η φιλοσοφία με προσανατολισμό την παραγωγή, η φιλοσοφία με προσανατολισμό τις πωλήσεις και η φιλοσοφία με προσανατολισμό τον πελάτη – καταναλωτή (Longenecker et al., 2003). Αναλυτικότερα, ισχύουν τα εξής (Χρυσοχοϊδης, 2003):

1. Παραγωγικός προσανατολισμός

Μερικές εταιρείες δίνουν προτεραιότητα στο προϊόν τους παρά στον πελάτη. Υπάρχουν δύο διαφορετικές εκδοχές αυτής της φιλοσοφίας. Στις εταιρείες υψηλής τεχνολογίας ιδίως, υπάρχει συχνά η πίστη ότι η ανάπτυξη τεχνολογικά ανώτερων προϊόντων εξασφαλίζει το δρόμο προς την επιτυχία. Μικρή προσπάθεια καταβάλλεται για να ερευνηθεί

αν ο πελάτης θα θέλει να αναπτυχθούν τα χαρακτηριστικά, αν θα βρει το προϊόν ελκυστικό ή αν θα είναι πρόθυμος να πληρώσει γι' αυτό. Γενικά, τα αποτελέσματα είναι τεχνολογικά περίπλοκες προσφορές, με υπερβολικά δαπανηρή παραγωγή και έχουν ανεπαρκή απήχηση στην αγορά. Μια δεύτερη εκδοχή της παραγωγικής ιδέας είναι η άποψη ότι η επιτυχία βρίσκεται στην παραγωγή του προϊόντος με πιο αποδοτικό τρόπο από τους ανταγωνιστές. Το χαμηλότερο κόστος θεωρείται η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2. Προσανατολισμός προς τις πωλήσεις

Οι παραγωγοκεντρικές επιχειρήσεις συχνά κάνουν πέρασμα στον προσανατολισμό προς τις πωλήσεις. Έχοντας δημιουργήσει προϊόντα, τα οποία δεν έχουν απήχηση στους πελάτες, βλέπουν την επιθετική πώληση, τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων σαν το μέσο διείσδυσης στην αγορά. Αλλά οι πωλήσεις δεν είναι μάρκετινγκ, στην πραγματικότητα μπορεί να είναι το ακριβώς αντίθετο. Όπως το διατύπωσε ο Levitt στο περίφημο άρθρο του 'Η μυωπία του μάρκετινγκ': «Οι πωλήσεις προσπαθούν να κάνουν τον πελάτη να θέλει αυτό που διαθέτει η εταιρεία, ενώ το μάρκετινγκ προσπαθεί να κάνει την εταιρεία να παράγει αυτό που θέλει ο πελάτης». Ένας άλλος γκουρού, ο Peter Drucker, το διατύπωσε εξίσου καθαρά: «Οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ είναι αντίθετοι και όχι συνώνυμοι ούτε καν συμπληρωματικοί όροι. Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι πάντα θα υπάρχει η ανάγκη για πώληση. Αλλά, ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να κάνει την πώληση περιττή. Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να γνωρίζει και να καταλαβαίνει τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει και να πλασάρεται η ίδια». Αν και η επιθετική πώληση μπορεί μερικές φορές να ξεγελάσει τον πελάτη να αγοράσει το προϊόν μια φορά, δεν μπορεί ποτέ να αποτελέσει τη βάση για μια μακροπρόθεσμη σχέση.

3. Προσανατολισμός προς τον πελάτη

Σήμερα, οι κορυφαίες εταιρείες αναγνωρίζουν την πρωταρχική σημασία της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας. Αυτός ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων ονομάζεται γενικά η ιδέα του μάρκετινγκ. Σύμφωνα με την ιδέα του μάρκετινγκ, μια επιχείρηση είναι πιο πιθανό να επιτύχει τους στόχους της όταν οργανώνεται για να ανταποκριθεί στις τρέχουσες και στις πιθανές μελλοντικές ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές.

Τα βήματα της διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής Marketing είναι τα ακόλουθα (Σιώμκος, 2004):

1. Επιλογή συνδυασμών αγορών – προϊόντων όπου η επιχείρηση επιθυμεί να ανταγωνίζεται.

2. Τοποθέτηση της αξίας (value position) της προϊόντικης προσφοράς δηλαδή επιλογή της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης για το πώς θα ανταγωνιστεί στην αγορά.
 - Επιλογή αγοράς - στόχου όπου η επιχείρηση θα απευθύνει το προϊόν.
 - Προσδιορισμός των ωφελειών που θα προσφερθούν στον καταναλωτή..
3. Σχεδιασμός της ολοκληρωμένης προσφοράς της επιχείρησης στον καταναλωτή (πρέπει να είναι συμβατή με την επιθυμητή τοποθέτηση).
4. Προσδιορισμός του πώς η αξία θα διανεμηθεί και θα κοινοποιηθεί (επικοινωνία της αξίας στους δυνητικούς καταναλωτές).

Ο σχεδιασμός – προγραμματισμός Marketing εφαρμόζεται με βάση το σχέδιο Marketing (Marketing Plan). Το σχέδιο Marketing (Marketing Plan) εκπορεύεται τόσο από το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο (Business Plan) όσο και από τον μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό Marketing, αφορά τους βραχυχρόνιους τακτικούς στόχους του και περιλαμβάνει την ακολουθητέα τακτική με τα εργαλεία του μίγματος Marketing, τα προγράμματα δράσης με τα σχετικά χρονοδιαγράμματα και τους προϋπολογισμούς που απαιτούνται για την υλοποίησή τους (Αυλωνίτης, Λυμπερόπουλος και Τζαναβάρας, 2010). Τα στάδια ενός σχεδίου Marketing περιλαμβάνουν (Λυμπερόπουλος και Παντουβάκης, 2000):

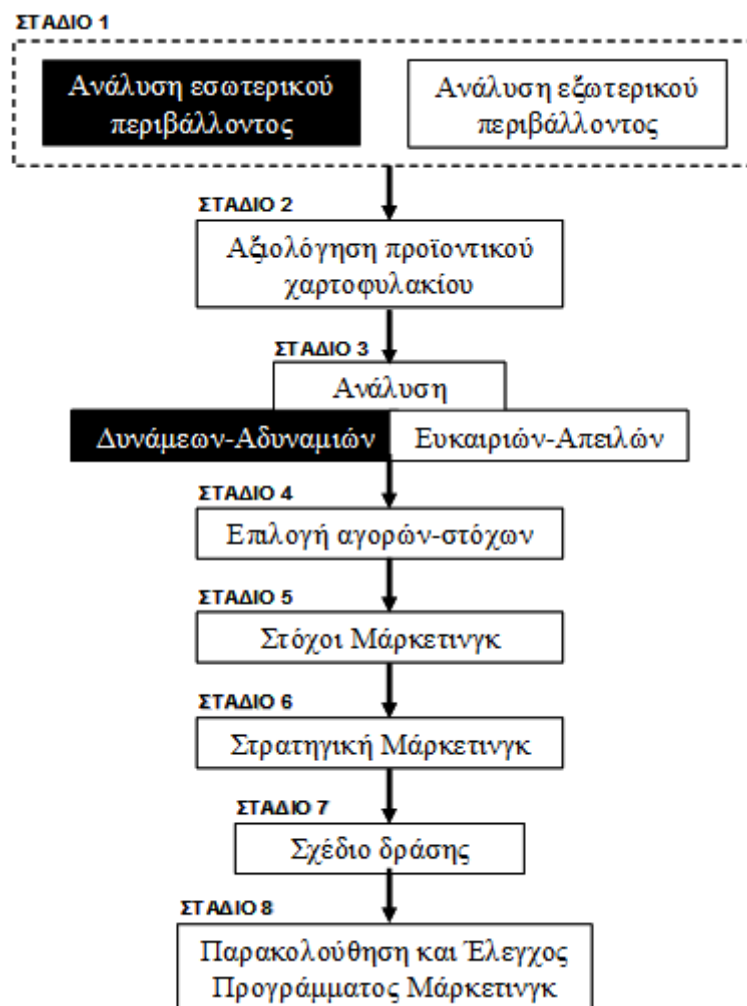
1. Στρατηγική ανάλυση Marketing
 - Αποστολή – σκοποί – στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης
 - Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης σε θέματα Marketing
 - Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών επιλογών Marketing του παρελθόντος και προσδιορισμός των αιτιών των αποκλίσεων
 - Τμηματοποίηση της αγοράς, στόχευση αγορών
 - Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Marketing (δυνάμεις και αδυναμίες σε σχέση με τον ανταγωνισμό)
 - Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Marketing (ανάλυση ανταγωνιστών και ανάλυση παρουσιαζόμενων ευκαιριών και απειλών)
2. Στρατηγικές επιλογές Marketing
 - Στοχοθέτηση αγορών και στρατηγικές τοποθέτησης στην αντίληψη του καταναλωτή (Positioning)
 - Στρατηγικοί στόχοι Marketing
 - Στρατηγικές και τακτικές ανά στοιχείο του μίγματος Marketing (για κάθε ένα από τα τέσσερα ή τα επτά P, ανάλογα εάν πρόκειται για προϊόν ή για υπηρεσία)
3. Κατανομή των πόρων στα προγράμματα Marketing

- Προγράμματα δράσης (χρονοδιαγράμματα υλοποίησης κάθε απαιτούμενης ενέργειας)
- Προϋπολογισμοί εσόδων – εξόδων των προγραμμάτων Marketing

4. Έλεγχος Marketing

- Έλεγχος του βαθμού επίτευξης των στόχων
- Αξιολόγηση της αποδοτικότητας ανά προϊόν, περιφέρεια, πελάτη και δίκτυο διανομής
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας κάθε στοιχείου του Marketing
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού και αναζήτηση αιτιών των αποκλίσεων

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της συστηματικής προσπάθειας σχεδιασμού – προγραμματισμού είναι η αποφυγή λήψης αποφάσεων βραχυχρόνιου χαρακτήρα που έρχονται σε αντίθεση με τους μακροχρόνιους στρατηγικούς στόχους του Marketing (Brooke, 1996). Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού Marketing:



Σχήμα 3: Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού Marketing

Πηγή: Σιώμοκος, (2004)

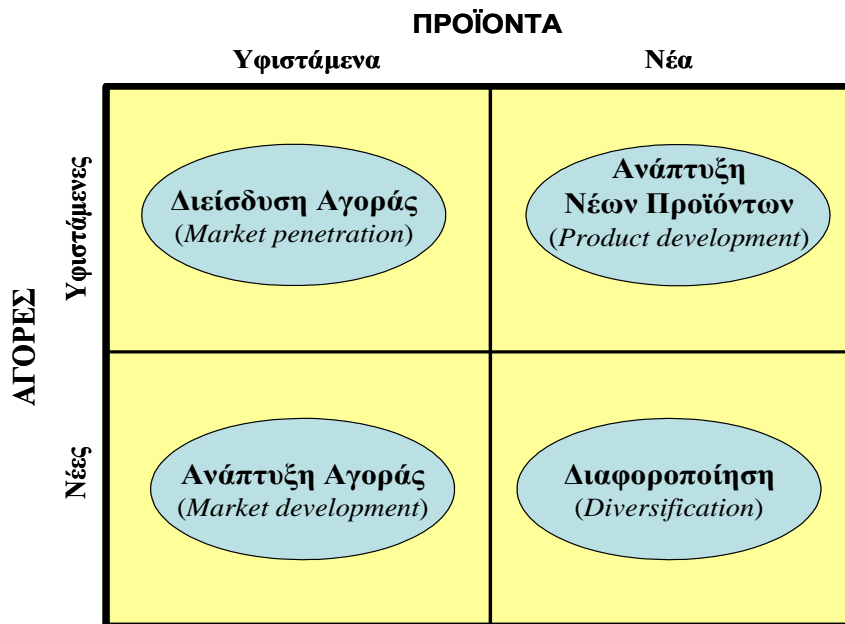
4.2 Βασικές Δραστηριότητες Marketing στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τους Longenecker et al. (2003) οι κυριότερες δράσεις της οικογενειακής επιχείρησης σχετικά με το Marketing αφορούν την ανάλυση της αγοράς και το μίγμα Marketing. Η ανάλυση της αγοράς περιλαμβάνει δράσεις που αφορούν την τμηματοποίηση της αγοράς, την έρευνα Marketing και την πρόβλεψη των πωλήσεων. Η ανάλυση της αγοράς περιλαμβάνει αναλυτικότερα τα εξής:

1. **Τμηματοποίηση της αγοράς.** Ως αγορά ορίζεται μία ομάδα πελατών ή πιθανών πελατών που έχουν αγοραστική δύναμη και ανικανοποίητες ανάγκες. Η τμηματοποίηση της αγοράς αναφέρεται στην συστηματική διαδικασία διαίρεσης μιας συνολικής αγοράς σε ομάδες καταναλωτών που έχουν παρόμοιες ανάγκες και που αντιδρούν παρόμοια σε μεταβλητές του μίγματος Marketing. Η διαδικασία ανάλυσης τμηματοποίησης της αγοράς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και συμπεριφορές των καταναλωτών, να σχεδιάζουν το μίγμα Marketing με τρόπο που να ταιριάζει πολύ με τις ανάγκες του καταναλωτή και να βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της κατανομής των διαθέσιμων πόρων τους. Η τμηματοποίηση της αγοράς συνδέεται με την στρατηγική Marketing μέσα από την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά σε σχέση με την τοποθέτηση των ανταγωνιστών. Η διαδικασία τμηματοποίησης περιλαμβάνει τα στάδια της τμηματοποίησης, της στόχευσης και της τοποθέτησης. Στην τμηματοποίηση γίνεται ο εντοπισμός των βάσεων τμηματοποίησης, η τμηματοποίηση της αγοράς και η ανάπτυξη του προφίλ κάθε τμήματος που προκύπτει. Στην στόχευση γίνεται η αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος και η επιλογή του τμήματος στόχου. Στην τοποθέτηση γίνεται ο εντοπισμός των πιθανών ιδεών για τοποθέτηση για κάθε στοχούμενο τμήμα και η επιλογή, ανάπτυξη και επικοινωνία της τοποθέτησης που επιλέχθηκε (Σιώμοκος, 2002). Για να είναι επιτυχημένη η τμηματοποίηση θα πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις. Τα τμήματα θα πρέπει να είναι (Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, 2010):

- Αναγνωρίσιμα. Να μπορούν να εντοπιστούν με βάση τα κριτήρια – χαρακτηριστικά τους.
- Ικανοποιητικού μεγέθους. Αρκετά μεγάλου μεγέθους ώστε να αξίζουν την επένδυση και να έχουν ενδιαφέρον από οικονομικής πλευράς.
- Σταθερά. Να μην μεταβάλλονται δραστικά τουλάχιστον στην διάρκεια της περιόδου εφαρμογής του σχεδίου Marketing.
- Προσιτά. Προσεγγίσιμα από το μίγμα Marketing.

Οι στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν κατά το στάδιο της τμηματοποίησης εξαρτώνται από το προϊόν και την αγορά και απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 4: Εναλλακτικές στρατηγικές τμηματοποίησης

Πηγή: Αυλωνίτης και Παπασταθοπούλου, (2010)

Η τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών γίνεται με βάση φυσικά χαρακτηριστικά (physical descriptors) δηλαδή α) τη γεωγραφία και β) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το εισόδημα, το επάγγελμα των καταναλωτών και με βάση τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς (behavioral descriptors), δηλαδή α) το πως και πόσο χρησιμοποιείται το προϊόν, β) τις επικρατούσες κοινωνικές και πολιτισμικές τάσεις που επηρεάζουν την αγορά και χρήση του προϊόντος (psychographics) και γ) τα οφέλη που αποκομίζει ο καταναλωτής από τη χρήση του προϊόντος. Είναι φανερό στην περίπτωση των χαρακτηριστικών αυτών η σημασία του να βρίσκεται κανείς σε συνεχή επαφή με τις τάσεις και εξελίξεις στην αγορά, ώστε όχι μόνο να επωφελείται αλλά να τις προβλέπει και να τις επηρεάζει προς όφελός του. Τα βήματα της διαδικασίας τμηματοποίησης είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 5: Βήματα της τμηματοποίησης της αγοράς

Βήμα 1	Χάρτης Αγοράς	Προσδιορισμός της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας μεταξύ παραγωγών και τελικών χρηστών (δηλ. ποιοι εμπλέκονται και πως στην παραγωγή, διακίνηση και διάθεση ενός προϊόντος)
Βήμα 2	Ποιος αγοράζει	Προκαταρκτικός κατάλογος και τυποποιημένο profiling των διαφορετικών ομάδων αγοραστών στο σημείο του χάρτη της αγοράς στο οποίο πρόκειται να

		λάβει χώρα η τμηματοποίηση
Βήμα 3	Τί αγοράζεται, πού, πότε, και πώς αγοράζεται	Κατάλογος όλων των τύπων προϊόντων/υπηρεσιών του ανταγωνισμού, των καναλιών διανομής και των μεθόδων αγοράς
Βήμα 4	Ποιός αγοράζει τι, πού πότε και πώς	Συνδυασμός των βημάτων 2 και 3 για τη δημιουργία σειράς μικρο-τμημάτων
Βήμα 5	Γιατί αγοράζεται	Κατανόηση του τι προσπαθεί να επιτύχει κάθε μικρο-τμήμα με την συγκεκριμένη αγορά που κάνει
Βήμα 6	Τμηματοποίηση (1ο στάδιο)	Συγκέντρωση των μικρο-τμημάτων που εμφανίζουν ομοιότητες
Βήμα 7	Τμηματοποίηση (2ο στάδιο)	Αξιολόγηση των τμημάτων που προκύπτουν ως προς: το μέγεθος, τη διαφοροποίησή τους, τη δυνατότητα πρόσβασης σε αυτά και τη συμβατότητά τους με την επιχείρηση
Βήμα 8	Διαχωρισμός των κριτηρίων ελκυστικότητας	Προσδιορισμός των παραγόντων που κάνουν ένα τμήμα ελκυστικό στην επιχείρηση
Βήμα 9	Απόδοση συντελεστών βαρύτητας στα κριτήρια ελκυστικότητας	Προσδιορισμός της σχετικής σπουδαιότητας του κάθε κριτηρίου έναντι των άλλων
Βήμα 10	Αξιολόγηση κριτηρίων βάσει παραμέτρων	Βαθμολόγηση με υψηλά, μεσαία και χαμηλά scores του κάθε κριτηρίου ελκυστικότητας
Βήμα 11	Βαθμολόγηση των τμημάτων	Υπολογισμός της συνολικής ελκυστικότητας κάθε τμήματος
Βήμα 12	Ανταγωνιστικότητα επιχείρησης	Προσδιορισμός της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό στο κάθε τμήμα και λήψη απόφασης σε ποιο/ποια τμήμα/-τα θα απευθυνθεί η επιχείρηση

Πηγή: McDonald and Dunbar, (1995)

Γιατί όμως να προχωρήσει μία επιχείρηση σε τμηματοποίηση αγοράς; Οι κυριότεροι λόγοι για τμηματοποίηση είναι οι ακόλουθοι (Χρυσοχοϊδης, 2003):

- **Καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών:** Επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφέρουν, η δημιουργία ξεχωριστών προσφορών για κάθε τμήμα παρέχει καλύτερες λύσεις. Η ανάπτυξη ξεχωριστών εμπορικών σημάτων (brands) για κάθε τμήμα επιτρέπει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης και για τους δυο.
- **Ενισχυμένα κέρδη:** Οι πελάτες διαφέρουν στην ευαισθησία τους στις τιμές και χωρίζοντας την αγορά σε τμήματα, ο έμπορος μπορεί να αυξήσει τον μέσο όρο των τιμών και να ενισχύσει τα κέρδη. Η πείρα δείχνει ότι είναι πολύ δύσκολο να αυξηθούν οι τιμές κατά 5 τοις εκατό για όλους τους πελάτες. Ωστόσο, είναι συχνά πολύ εύκολο να αυξηθούν οι τιμές για μερικούς πελάτες κατά 10 τοις εκατό ή και περισσότερο. Οι

αυξήσεις των τιμών και η ενίσχυση του κέρδους πετυχαίνονται καλύτερα μέσω μιας στρατηγικής τμηματοποίησης. Πολλές παραγωγοκεντρικές επιχειρήσεις δεν το έχουν αντιληφθεί αυτό. Τρία επιχειρήματα χρησιμοποιούνται εναντίον της επικερδούς τμηματοποίησης. Πρώτον, οι μάνατζερ αποθαρρύνονται από τα πρόσθετα έξοδα της παραγωγής πολλαπλών προσφορών προϊόντων. Δεύτερον, θεωρούν την ποσότητα στο πρόσθετο τμήμα υψηλής αξίας μικρή σε σύγκριση με την τρέχουσα προσφορά μαζικής αγοράς. Τρίτον, συχνά υποστηρίζουν ότι οι επιπλέον μάρκες θα διέλυσαν τις πωλήσεις του τρέχοντος προϊόντος τους. Αυτό που δεν υπολογίζουν οι μάνατζερ είναι ότι τα αντιστιχούντα κέρδη συχνά υπερτερούν εξαιρετικά των αρνητικών αυτών παραγόντων.

- **Ενισχυμένες ευκαιρίες για ανάπτυξη:** Η τμηματοποίηση μπορεί να δημιουργήσει την ανάπτυξη των πωλήσεων.
- **Διατήρηση πελατών:** Καθώς η κατάσταση ενός ατόμου αλλάζει με την ηλικία, την οικογενειακή του κατάσταση και το εισόδημά του, αλλάζουν και οι αγοραστικές του συνήθειες. Προσφέροντας προϊόντα κατάλληλα για κάθε στάδιο του οικογενειακού κύκλου ζωής, ο έμπορος μπορεί να διατηρήσει τους πελάτες, οι οποίοι σε άλλη περίπτωση θα προτιμούσαν κάποια ανταγωνιστική μάρκα.
- **Μεταβίβαση μηνυμάτων με στόχο συγκεκριμένους πελάτες:** Είναι δύσκολο για μια εταιρεία να μεταβιβάσει ένα ξεκάθαρο μήνυμα σε μια ευρεία, μη χωρισμένη αγορά. Η αποτελεσματική μεταβίβαση μηνυμάτων απαιτεί την απόδειξη της ανταπόκρισης μιας προσφοράς στις σχετικές ανάγκες ενός πιθανού αγοραστή. Αυτό πετυχαίνεται πολύ πιο εύκολα αν ο έμπορος στοχεύει σε ένα ομοιογενές τμήμα της αγοράς.
- **Κινητοποίηση της καινοτομίας:** Όπου η εταιρεία επιδιώκει μια στρατηγική μη διαφοροποίησης της αγοράς, οι ανάγκες και οι τιμές μειώνονται στον χαμηλότερο κοινό παρονομαστή. Η τμηματοποίηση προσφέρει μια πιο ξεκάθαρη κατανόηση του πως οι ανάγκες και η οικονομική αξία για τους πελάτες ποικίλουν σε όλο το εύρος της αγοράς.
- **Μερίδιο τμήματος αγοράς:** Αν μια μάρκα είναι η πιο μικρή ή η δεύτερη πιο μικρή από την άποψη του μεριδίου, είναι αμφίβολο ότι θα είναι επικερδής. Οι μικρές μάρκες υποφέρουν από την έλλειψη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή και το μάρκετινγκ και από πιέσεις από τους διανομείς που διαθέτουν περιορισμένο χώρο. Αυτοί οι παράγοντες επιφέρουν υψηλότερα έξοδα και χαμηλότερα κέρδη. Είναι ξεκάθαρο ότι οι νέες ή μικρότερες εταιρείες δεν μπορούν να πετύχουν να ηγούνται του συνόλου

μίας ευρύτερης αγοράς και συνεπώς πρέπει να στοχεύουν στην ηγεσία ενός τμήματος ή ενός καναλιού διανομής. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να πετύχουν ανταγωνιστική παραγωγή και έξοδα μάρκετινγκ και να αποτελέσουν την επιλογή προτίμησης των αγοραστών σε συγκεκριμένες αγορές. Γενικά, το μερίδιο και όχι το ίδιο το μέγεθος της αγοράς είναι αυτό που καθορίζει την αποδοτικότητα.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως πολλαπλά χαρακτηριστικά ως βάσεις τμηματοποίησης μίας καταναλωτικής αγοράς, κάτι που επιτρέπει α) κάποια πληρέστερη περιγραφή των καταναλωτών και των αναγκών τους, κάνοντας έτσι πιο εύκολη την κατάστρωση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής μάρκετινγκ και β) ευελιξία σε αλλαγές στην τμηματοποίηση με βάση τις συνεχείς εξελίξεις στην αγορά. Η σημασία της τμηματοποίησης είναι τεράστια, γιατί κυρίως επιτρέπει στην επιχείρηση να συγκεντρώσει τις προσπάθειες και πόρους της εκεί όπου θα έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Κατά κάποιο τρόπο δηλ. η τμηματοποίηση επιτρέπει στην επιχείρηση να εξειδικεύεται σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Έτσι, η επιτυχημένη τμηματοποίηση έχει ευεργετική επίδραση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την παραγωγή στους ανθρώπινους και χρηματοοικονομικούς πόρους γιατί επιτρέπει τη συνεχή και στενή επαφή με τις αγορές και τους καταναλωτές, την ταχεία λήψη αποφάσεων και αντίδραση στις αλλαγές των αγορών. Σε τελευταία ανάλυση δηλαδή συμβάλλει σε μία επιτυχημένη στρατηγική μάρκετινγκ (McDonald and Dunbar, 1995).

2. **Έρευνα Marketing.** Η έρευνα Marketing μπορεί να οριστεί ως η συλλογή, επεξεργασία, αναφορά και ερμηνεία των πληροφοριών της αγοράς. Παρόλο που ένας επιχειρηματίας μπορεί να διεξάγει μία έρευνα Marketing χωρίς την βοήθεια ενός ειδικού είναι συχνά χρήματα που έχουν δαπανηθεί σωστά, ειδικά εάν η συμβουλή του ειδικού βοηθήσει στην αύξηση των εσόδων ή στην μείωση του κόστους. Επειδή αυτό το μεγάλο κόστος αντιπροσωπεύει μία σημαντική επένδυση για τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες πρέπει να θέτουν τα ακόλουθα ερωτήματα πριν επικοινωνήσουν με μία επιχείρηση ερευνών: είναι απαραίτητη η έρευνα; , τα δεδομένα που θα ληφθούν θα δικαιολογήσουν την δαπάνη; και μπορώ να κάνω μόνος μου την έρευνα; Η κατανόηση της μεθοδολογίας της έρευνας βοηθάει έναν ιδιοκτήτη στην αξιολόγηση της εγκυρότητας οποιασδήποτε έρευνας. Τα τυπικά βήματα στη διαδικασία της έρευνας Marketing είναι τα ακόλουθα (Longenecker et al., 2003):

1. Αναγνώριση της ανάγκης για πληροφόρηση. Παρόλο που αυτό το βήμα είναι προφανές μερικές φορές οι επιχειρηματίες διεξάγουν έρευνες χωρίς να υπογραμμίζουν τις συγκεκριμένες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιχείρησή τους. Όταν

ένας επιχειρηματίας ορίζει σωστά την ανάγκη του για πληροφόρηση η έρευνα μπορεί να σχεδιαστεί ώστε να συγκεντρωθεί σε αυτήν την συγκεκριμένη ανάγκη.

2. Αναζήτηση δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα είναι πληροφορίες της αγοράς οι οποίες έχουν ήδη συγκεντρωθεί. Είναι λιγότερο δαπανηρά από την συγκέντρωση νέων δεδομένων. Για αυτόν τον λόγο οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εξαντλήσουν τις υπάρχουσες πηγές δευτερογενών πληροφοριών πριν προβούν στην διαδικασία έρευνας. Τα δευτερογενή δεδομένα μπορεί να είναι είτε εσωτερικά (υπάρχουν ήδη στην επιχείρηση) είτε εξωτερικά (περιοδικά, εκδόσεις, διαδίκτυο). Η χρήση δευτερογενών δεδομένων συνοδεύεται από αρκετά προβλήματα. Ένα πρόβλημα είναι ότι μπορεί να είναι απαρχαιωμένα. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι μονάδες μέτρησης στα δευτερογενή δεδομένα μπορεί να μην ταιριάζουν με ένα τρέχον πρόβλημα. Τέλος υπάρχει το ζήτημα της αξιοπιστίας. Μερικές πηγές δευτερογενών δεδομένων είναι λιγότερο αξιόπιστες από κάποιες άλλες.
3. Συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Αποτελούν νέες πληροφορίες της αγοράς οι οποίες συλλέγονται από την επιχείρηση που διεξάγει την έρευνα. Η συλλογή τους μπορεί να είναι δαπανηρή. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν τεχνικές για την συγκέντρωση αρχικών στοιχείων. Αυτές οι μέθοδοι είναι γνωστές ως μέθοδοι παρατήρησης και ως μέθοδοι ερώτησης. Οι μέθοδοι παρατήρησης αποφεύγουν την επαφή με τους ερωτηθέντες ενώ οι μέθοδοι της ερώτησης συμπεριλαμβάνουν κάποιο είδος επαφής με τους ερωτηθέντες.
4. Ερμηνεία των δεδομένων. Μετά την συγκέντρωση των δεδομένων αυτά πρέπει να μετατραπούν σε χρήσιμες πληροφορίες. Χωρίς την ερμηνεία πολλά δεδομένα είναι απλώς γεγονότα που δεν στηρίζονται πουθενά. Πολλές μέθοδοι περίληψης και απλοποίησης των πληροφοριών για τους χρήστες περιλαμβάνουν πίνακες, γραφικές παραστάσεις και άλλες μεθόδους σχεδιαγραμμάτων. Επίσης υπάρχουν οικονομικά είδη λογισμικού όπου μπορούν να γίνουν στατιστικοί υπολογισμοί και να δημιουργηθούν ποιοτικά γραφικά.

Οι έρευνες μάρκετινγκ περιλαμβάνουν σε γενικές γραμμές όλες τις συστηματικές μεθόδους και τεχνικές διερεύνησης των ζητημάτων που αναφέρονται γενικά σε αυτό που αποκαλείται «αγοραστικό κοινό», το οποίο δεν είναι τίποτε άλλο από το τμήμα του πληθυσμού που θεωρείται ότι έχει «καταναλωτική δύναμη». Το τμήμα αυτό θεωρείται ότι διαρκώς διευρύνεται, καθώς τα ηλικιακά όριά του τα τελευταία χρόνια διευρύνονται συνεχώς. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προέρχονται από τις κοινωνικές επιστήμες, οι οποίες διαρκώς τελειοποιούνται. Ωστόσο, τα αποτελέσματά τους θεωρείται ότι δεν

μπορούν να έχουν μαθηματική ακρίβεια, καθώς αντικείμενό τους είναι ο άνθρωπος. Τα αποτελέσματα βοηθούν βέβαια σημαντικά τόσο στην αποσαφήνιση των γενικών τάσεων στην αγορά και την εξαγωγή ιδιαίτερα χρήσιμων συμπερασμάτων για τις επιχειρήσεις όσο και στον κατά περίπτωση σχεδιασμό των τμημάτων εκείνων της επιχείρησης που ασχολούνται με την προώθηση των προϊόντων (τμήματα Marketing, προώθησης προϊόντων, προώθησης πωλήσεων, δημοσίων σχέσεων, αλλά και τμήματα στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης).

Οι έρευνες αυτές διεξάγονται κατά βάση από εξειδικευμένες στον τομέα ερευνών και σφυγμομετρήσεων επιχειρήσεις. Τα είδη των ερευνών που περιλαμβάνει ο όρος «έρευνα μάρκετινγκ» είναι:

- η **έρευνα αγοράς** (μέγεθος, χαρακτηριστικά και σύνθεση καθορισμένης αγοράς),
- η **έρευνα προϊόντος** (χαρακτηριστικά και ιδιότητες του),
- η **έρευνα πωλήσεων** (χαρακτηριστικά πωλήσεων της εταιρίας),
- η **έρευνα συμπεριφοράς του καταναλωτή** (χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, κινήτρων και στάσεων των καταναλωτών),
- η **έρευνα διαφήμισης** (επιδράσεις και αποτελέσματα συγκεκριμένης διαφημιστικής εκστρατείας της εταιρίας), και
- η **έρευνα δημοσίων σχέσεων** (επιδράσεις και αποτελέσματα προγράμματος δημοσίων σχέσεων και υλοποίησής του, μελέτη της εικόνας της επιχείρησης).

3. Πρόβλεψη πωλήσεων. Η πρόβλεψη των πωλήσεων υπολογίζει την ποσότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που μπορεί να πωληθεί σε μία συγκεκριμένη αγορά κατά την διάρκεια μίας συγκεκριμένης περιόδου. Επειδή οι πωλήσεις περιστρέφονται γύρω από μία συγκεκριμένη αγορά, η αγορά θα πρέπει όσο το δυνατόν να ορίζεται με ακρίβεια. Η περιγραφή της αγοράς σχηματίζει τα όρια της πρόβλεψης. Επίσης είναι σημαντικό ότι η πρόβλεψη πωλήσεων υπονοεί μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Longenecker at al., 2003). Γενικά υπάρχουν πολλές μέθοδοι πρόβλεψης των πωλήσεων. Οι σημαντικότερες κατηγορίες μεθόδων συμπεριλαμβανομένων των υποκατηγοριών τους είναι οι ακόλουθες (βλ. αναλυτικότερα Σιώμοκος, 2004):

1. Υποκειμενικές Μέθοδοι.

- Κρίση Διοικητικών Στελεχών
- Bootstrapping
- Σύνθεση Γνωμών των Πωλητών
- Επισκοπήσεις Πρόθεσης Αγοράς του Προϊόντος

2. Ποιοτικές Μέθοδοι Προβολής

- Τελευταία Περίοδος * X%
 - Γραφικός Βολβός του Ματιού
3. Ποσοτικές Μέθοδοι Προβολής
 - Κινούμενος Μέσος Όρος
 - Εκθετική Εξομάλυνση
 - Αφελής Προσέγγιση
 - Ανάλυση Τάσεων
 - Ανάλυση Χρονολογικών Σειρών
 4. Μέθοδοι Βασιζόμενες σε Μοντέλα
 - Μοντέλα παλινδρόμησης
 - Επιδημικά Μοντέλα

Η πρόβλεψη των πωλήσεων αποτελεί κύριο συστατικό του επιχειρησιακού προγράμματος επειδή είναι σημαντική για την εκτίμηση των πιθανοτήτων επιτυχίας που έχει μια καινούρια επιχείρηση. Η πρόβλεψη των πωλήσεων είναι σημαντική και σε άλλους τομείς του επιχειρησιακού προγράμματος (παραγωγή, logistics). Οι προβλέψεις ποτέ δεν μπορεί να είναι τέλειες. Επιπλέον ο επιχειρηματίας θα πρέπει να θυμάται ότι οι προβλέψεις μπορεί να αποδειχθούν λανθασμένες σε δύο σημεία – στην υποτίμηση ή στην υπερεκτίμηση των πιθανών πωλήσεων.

4.3 Το Μίγμα Marketing

Το μίγμα Marketing αποτελεί ένα σύνολο στοιχείων με βάση τα οποία σχηματίζεται ένα Marketing Plan (Rafiq and Ahmed, 1995). Το μίγμα Marketing είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού – τακτικού – εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του Marketing (Μάλλιαρης, 2001). Αυτό το σύνολο των συστατικών στοιχείων είναι στην ουσία ελεγχόμενες μεταβλητές του Marketing που η επιχείρηση τις διαμορφώνει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα για μία συγκεκριμένη αγορά στόχο (Kotler et al, 1999). Η λέξη μίγμα αναφέρεται στο γεγονός ότι για το Marketing η παραλλαγή, η ποικιλία, η διαφοροποίηση και η ύπαρξη εναλλακτικών λύσεων είναι ο κανόνας και όχι η εξαίρεση. Ο κανόνας αυτός ισχύει σαν ένας συνδετικός κρίκος κοινής επίτευξης των στόχων των παραγωγών και των καταναλωτών. Συνεπώς η μεταβλητότητα είναι ένα χαρακτηριστικό των

στοιχείων του μίγματος Marketing. Τα στοιχεία του μίγματος Marketing εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τι προσφέρει η επιχείρηση στην αγορά – στόχο, δηλαδή αν προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία (Μάλλιαρης, 2001). Οι κύριες διαφορές ενός προϊόντος από μία υπηρεσία είναι ότι οι υπηρεσίες καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται και παράλληλα ο πελάτης συμμετέχει στη διαδικασία (Anupindi et al, 2011). Συνεπώς τα στοιχεία του μίγματος Marketing ποικίλουν σε σχέση με το αν προσφέρεται προϊόν ή υπηρεσία.

Κατά καιρούς έχουν παρουσιαστεί διάφορα σύνολα στοιχείων του μίγματος Marketing με ποιο διαδεδομένα το μίγμα των τεσσάρων P (Product, Price, Place, Promotion), που αναφέρεται σε προϊόντα και το μίγμα των επτά P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) που αναφέρεται σε υπηρεσίες (Gummesson, 1994). Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι επεκτάσεις που έχουν γίνει κατά καιρούς στα τέσσερα P του μίγματος Marketing:

Πίνακας 6: Προεκτάσεις των 4 P

4 Ps	5 Ps	6 Ps	7 Ps	15 Ps
McCarthy	Judd	Kotler	Boom and Bitner	Baumgartner
1960	1987	1984	1981	1991
Product	Product	Product	Product	Product/Service
Price	Price	Price	Price	Price
Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion
Place	Place	Place	Place	Place
	People	Political Power	People	People
		Public Opinion Formation	Process	Politics
			Physical Evidence	Public Relations
				Probe
				Partition
				Prioritize
				Position
				Profit
				Plan
				Performance
				Positive Implementations

Πηγή: Gummesson, (1994)

Στη συνέχεια θα γίνει μία σύντομη ανάλυση των στοιχείων του μίγματος Marketing για προϊόντα και υπηρεσίες:

1. Μίγμα Marketing προϊόντων
 - Product (Προϊόν)

Προϊόν είναι ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων δημιουργεί ωφέλεια. Κάθε προϊόν θεωρείται ένα σύστημα υλικών και άυλων χαρακτηριστικών. Μεταβάλλοντας αυτά τα χαρακτηριστικά η εταιρία μεταβάλλει την παρεχόμενη αξία στους πελάτες. Αφορά τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, εύρος – βάθος – ύψος ποικιλίας, ποσότητες σε κάθε είδος, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση (Μάλλιαρης, 2001).

- Price (Τιμή)

Η τιμή είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του μίγματος Marketing καθώς είναι το μοναδικό στοιχείο το οποίο δημιουργεί έσοδα για την επιχείρηση. Τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Marketing δημιουργούν κόστος για τον οργανισμό. Συνεπώς η τιμολόγηση πρέπει να υποστηρίζει τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος Marketing (Μάλλιαρης, 2001). Στο ελάχιστο η τιμή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας πρέπει να καλύπτει το κόστος της μεταφοράς του στον πελάτη. Το πρόγραμμα τιμολόγηση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα σχέδιο αφ' ενός κόστους παραγωγής και αφ' ετέρου κόστους Marketing. Επίσης πρέπει να συμπεριλαμβάνονται υπολογισμοί νεκρού σημείου για τις εναλλακτικές τιμές (Longenecker et al., 2003). Η τιμολόγηση είναι δύσκολη και πρέπει να αντανακλά την σχέση προσφοράς και ζήτησης. Υψηλή ή χαμηλή τιμολόγηση θα μπορούσε να σημαίνει απώλεια εσόδων για την επιχείρηση (Kotler et al, 1999). Αφορά ύψος, διαφοροποίηση, εκπτώσεις, όροι πληρωμής.

- Place (Διανομή)

Η διανομή αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να μεταβιβασθεί το προϊόν από τον αρχικό πωλητή στον τελικό αγοραστή. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται οι όροι διάθεση, διακίνηση και εμπορία. Όλοι οι όροι εκφράζουν ορισμένες δραστηριότητες που είναι απαραίτητο να εκτελεστούν για να μεταβιβασθεί το προϊόν (Μάλλιαρης, 2001). Τα προϊόντα της επιχείρησης θα πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμα για αγορά και κατανάλωση στον χρόνο και στις ποσότητες που οι καταναλωτές επιθυμούν (Σιώμκος, 2004). Αφορά τους διαύλους που θα χρησιμοποιηθούν, τους τύπους και τις ποσότητές τους. Γεωγραφική κάλυψη. Κατανομή των λειτουργιών του Marketing κατά θεσμό. Φυσική διανομή. Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατείας (Μάλλιαρης, 2001).

- Promotion (Προώθηση)

Η προώθηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στο μίγμα Marketing καθώς περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες μέσω των οποίων η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους καταναλωτές (Kotler et al, 1999). Η διαδικασία ξεκινά από κάποια πηγή με την δημιουργία ενός μηνύματος προβολής. Το μήνυμα κωδικοποιείται με την χρήση συμβόλων προκειμένου να προβληθεί μέσω επιλεγμένων διαύλων επικοινωνίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση

προωθεί το προϊόν στην αγορά – στόχο (Σιώμοκος, 2004). Σχετίζεται με την διαφήμιση, τα μηνύματα, τα μέσα, την προσωπική πώληση, την προώθηση πωλήσεων, τις εκθέσεις, τα δείγματα, τους διαγωνισμούς, τις προσφορές, τις χορηγίες, τις δημόσιες σχέσεις.

2. Μίγμα Marketing υπηρεσιών

Το μίγμα Marketing υπηρεσιών περιλαμβάνει αρχικά τα τέσσερα P του μίγματος Marketing προϊόντων και επιπλέον τα στοιχεία People (Ανθρωποι), Physical Evidence (Φυσική απόδειξη) και Process (Διαδικασία). Αναλυτικότερα είναι:

- People (Ανθρωποι)

Απαραίτητο συστατικό κάθε υπηρεσίας είναι η χρήση του κατάλληλου προσωπικού. Εάν η επιχείρηση θέλει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εκπαιδεύσει κατάλληλα το προσωπικό στην παράδοση της υπηρεσίας (Kotler et al, 1999). Οι καταναλωτές διαμορφώνουν αντιλήψεις και κρίνουν το προσωπικό με το οποίο έρχονται σε επαφή κατά την παροχή της υπηρεσίας (Σιώμοκος, 2002). Το προσωπικό θα πρέπει να έχει διαπροσωπικές ικανότητες και γνώσεις για να παρέχει την υπηρεσία την οποία θέλουν οι πελάτες (Kotler et al, 1999). Η συμπεριφορά τους επηρεάζει σημαντικά το πώς οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την ποιότητα της υπηρεσίας. Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι το σύνολο του προσωπικού το οποίο έρχεται σε επαφή με τους πελάτες περιλαμβάνεται στο Marketing υπηρεσιών. Αυτές οι επαφές και οι σχέσεις δεν μπορούν να αφηθούν στην τύχη. Στις υπηρεσίες, το Marketing είναι δουλειά όλων.

- Process (Διαδικασία)

Σύμφωνα με τον Davenport (1993) διαδικασία είναι ένα σύνολο δομημένων και μετρήσιμων δραστηριοτήτων, σχεδιασμένο να παράγει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για έναν δεδομένο πελάτη η αγορά. Η διαδικασία είναι η οργάνωση των δραστηριοτήτων με αρχή και τέλος με ευκρινώς αναγνωριζόμενες εισροές και εκροές, αποτελεί δε μία δομή για δράση. Η διαδικασία αναφέρεται στα συστήματα που χρησιμοποιούνται για να παραδοθεί η υπηρεσία από την επιχείρηση στον πελάτη (Anupindi et al, 2011). Μία σωστά εκτελεσμένη διαδικασία είναι δυνατόν να παρέχει αποτελεσματικότητα στην παράδοση της υπηρεσίας δημιουργώντας ικανοποιημένους πελάτες (Kotler et al, 1999).

- Physical Evidence (Φυσική Απόδειξη)

Φυσική απόδειξη είναι το στοιχείο του μίγματος Marketing που επιτρέπει στον καταναλωτή να σχηματίζει μία συγκεκριμένη άποψη αναφορικά με την παρεχόμενη υπηρεσία (Kotler and Keller, 2005). Εκφράζει στοιχεία όπως το περιβάλλον στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία, ο χώρος κτλ. Η φυσική απόδειξη είναι ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο του

μίγματος Marketing καθώς οι καταναλωτές σχηματίζουν αντίληψη για την υπηρεσία και αυτό βοηθάει στον μελλοντικό προγραμματισμό της επιχείρησης (Σιώμκος, 2002).

Το άριστο μίγμα Marketing είναι αυτό που ικανοποιεί σε δεδομένο χρονικό διάστημα τις ανάγκες της αγοράς στόχου συμβάλλοντας παράλληλα στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων σε λειτουργικό και εταιρικό επίπεδο. Το άριστο μίγμα Marketing προϋποθέτει μελέτη, ισοδύναμη κατανομή προσοχής και πόρων και στα τέσσερα ή επτά στοιχεία του. Όλα είναι εξ ίσου απαραίτητα και κρίσιμα στην αγορά. Όλα μαζί, συνδυαστικά, εξισορροπημένα, θα πρέπει να προτείνουν μία επιτεύξιμη λύση. Λύση που ο αγοραστής να επεξεργάζεται στο μυαλό του ώστε να ξεκαθαρίσει τι περιμένει και τι όχι, τις προσδοκίες του (Μάλλιαρης, 2001).

Κεφάλαιο 5: Ερευνητικό Μέρος

5.1 Ερευνητικό Πλαίσιο

5.1.1 Σκοποί – Στόχοι Έρευνας

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό, αν όχι το σημαντικότερο, κομμάτι κάθε οικονομίας και επηρεάζουν άμεσα την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα και τα όποια ρίσκα αναλαμβάνουν τα διαχειρίζονται διαφορετικά από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα όμως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που τις βοηθούν να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες και να κάνουν σωστή διαχείριση των επενδύσεων και των ρίσκων τους. Η σύνθετη φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων καθιστά δύσκολη την ανάλυσή τους καθώς σε αυτή συμπεριλαμβάνονται στοιχεία όπως η οικογένεια και η ιδιοκτησία. Η παρούσα μελέτη έχει τρεις στόχους:

1. Να προσδιορίσει την σύνθετη φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων.
2. Να προσδιορίσει καίρια ζητήματα της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων όπως αυτό της διαδοχής και της σχέσης οικογένειας – επιχείρησης.
3. Να εντοπίσει τον βαθμό στον οποίο εντοπίζονται τεχνικές μάρκετινγκ και χρησιμοποίησης τεχνολογίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

5.1.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων της έρευνας ακολουθήθηκαν συγκεκριμένα βήματα. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με ζητήματα που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την λειτουργία του μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η μελέτη αυτή πραγματοποιήθηκε με στόχο την διατύπωση της ερευνητικής υπόθεσης που αναφέρεται στην διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην οικογένεια και την επιχείρηση.

Η κύρια μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή των συνεντεύξεων. Η συνέντευξη αποτελεί όργανο συλλογής πρωτογενών επιχειρηματικών δεδομένων. Κατά την συνέντευξη ο ερευνητής συλλέγει τις πληροφορίες που χρειάζεται για το θέμα που τον ενδιαφέρει

υποβάλλοντας μία σειρά ερωτήσεων στις οποίες καλείται να απαντήσει ο ερωτώμενος. Κατά την ερευνητική συνέντευξη υπάρχει μία προγραμματισμένη επικοινωνία μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου κατά την οποία επιλεγμένες ερωτήσεις υποβάλλονται και απαντώνται προφορικά ενώ καταγράφονται συστηματικά από τον συνεντευκτή – ερευνητή. Η αμεσότητα επικοινωνίας ερευνητή και ερωτώμενου διασφαλίζει στην συνέντευξη σαφή πλεονεκτήματα έναντι μέσων όπως το ερωτηματολόγιο. (Δημητριάδη, 2000).

Το βασικό πλεονέκτημα της ερευνητικής συνέντευξης είναι ότι παρέχει την δυνατότητα διερεύνησης ενός θέματος σε βάθος. Και αυτό διότι ο μέσος ερωτώμενος ευκολότερα δέχεται να συζητήσει και να εκφράσει τις απόψεις του προφορικά παρά να απαντήσει γραπτά. Επίσης, υπό την προϋπόθεση ότι ο ερευνητής θα κατορθώσει να δημιουργήσει μια άνετη και φιλική σχέση με τον ερωτώμενο είναι πολύ πιθανό να εξασφαλιστούν εμπιστευτικές ή προσωπικές πληροφορίες τις οποίες ο ερωτώμενος θα ήταν απρόθυμος να καταγράψει σε ένα απρόσωπο έντυπο, αυξάνοντας, με αυτόν τον τρόπο το ποσοστό ανταπόκρισης. Τέλος, η ερευνητική συνέντευξη θεωρείται ένα από τα περισσότερο έγκυρα όργανα συλλογής πρωτογενών επιχειρηματικών δεδομένων λόγω της διαπροσωπικής επικοινωνίας συνεντευκτή και ερωτώμενου που δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να βεβαιώνεται κάθε φορά ότι ο αποκρινόμενος καταλαβαίνει πλήρως κάθε ερώτηση που καλείται να απαντήσει και παρέχει όλες τις ζητούμενες πληροφορίες (Δημητριάδη, 2000).

Τα κυριότερα μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την ερευνητική συνέντευξη είναι η επιρροή της αντικειμενικότητας των συμμετεχόντων από διάφορους παράγοντες, σφάλματα διαπροσωπικής επικοινωνίας και καταγραφής των απαντήσεων και η μη ύπαρξη ανωνυμίας για περιπτώσεις ευαίσθητων θεμάτων (Δημητριάδη, 2000).

5.2 Καταγραφή Συνεντεύξεων Ιδιοκτητών Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Οι συνεντεύξεις έγιναν όλες από τον ίδιο συνεντευκτή ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανήκουν όλες στον ίδιο κλάδο και πιο συγκεκριμένα είναι βιοτεχνίες ενδυμάτων. Παρακάτω ακολουθεί ο συνομιλία συνεντευκτή και συνεντευξιαζόμενου για την πρώτη συνέντευξη (Φ – Συνεντευκτής, Σ – Συνεντευξιαζόμενος):

Φ – Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Σ – Ιδρύθηκε το 1984, 20 χρόνια πριν. Την ιδρύσαμε με τον σύζυγο.

Φ – Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση;

Σ – 6 άτομα.

Φ – Από αυτά πόσα είναι μέλη της οικογένειας;

Σ – Ένα άτομο. Ο γιος μου. Έχω άλλα δύο παιδιά. Δεν εργάζονται στην επιχείρηση. Η κόρη θα φύγει στην Αμερική και ο μικρός είναι φοιτητής.

Φ – Μπορεί κάποια στιγμή ο μικρός να ασχοληθεί.

Σ – Δεν νομίζω γιατί είναι αθλητής και ασχολείται με το άθλημά του.

Φ - Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας;

Σ – Είναι Ετερόρρυθμη Εταιρία

Φ – Υπάρχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο; Πως ελέγχετε τα πράγματα;

Σ – Κάνω έλεγχο κάθε μήνα. Κάθε 15 μέρες βλέπω τι γίνεται σε όλη την εργασία. Σκεφτόμαστε να επεκτείνουμε την δραστηριότητα μέσω του Internet. Ο γιος μου ασχολείται με αυτά.

Φ – Αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ σας ποιος παίρνει την τελική απόφαση.

Σ – Ο γιος μου. Το αφήνω πάνω του μετά από συζήτηση γιατί του έχω εμπιστοσύνη. Κάνουμε ένα μίνι οικογενειακό συμβούλιο κάθε τόσο για να ακουστούν όλες οι γνώμες. Όσο περισσότερες οι γνώμες τόσο καλύτερο το αποτέλεσμα.

Φ – Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιχείρηση;

Σ – Εγώ.

Φ – Από ποιον λαμβάνονται οι αποφάσεις κατά κύριο λόγο;

Σ – Λαμβάνονται από εμένα και τον γιο μου ενώ πολλές φορές ακολουθείται και η συμβουλή του πατέρα.

Φ – Υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι;

Σ – Όχι. Συμβουλές δίνει ο πατέρας λόγω πείρας.

Φ – Ποια είναι η αμοιβή του γιου;

Σ – Αμοιβεται περισσότερο από τους άλλους υπαλλήλους.

Φ – Αυτό είναι αιτία προστριβών;

Σ – Οι υπάλληλοι δεν το γνωρίζουν αυτό και δεν είναι απαραίτητο να το γνωρίζουν.

Φ – Πως λαμβάνει χώρα η καθημερινή διοίκηση; Ο γιος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την καθημερινή διοίκηση; Σε τι βαθμό μπορεί η διαφορετικότητα της αντίληψης να δημιουργήσει προστριβές για την διοίκηση;

Σ – Κάποιες φορές ερχόμαστε σε σύγκρουση αλλά είναι σπάνιο το φαινόμενο. Περισσότερο όταν ο γιος μου θέλει να εξυπηρετήσουμε κάποιον με χαμηλό κόστος και εγώ όχι.

Φ – Είναι το διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης αιτία προστριβών;

Σ – Εγώ έχω απολυτήριο ενιαίου λυκείου και ο γιος μου πανεπιστημίου. Ο γιος μου δεν μου λέει «έχω σπουδάσει εσύ δεν ξέρεις». Παίρνει επάνω του τις αποφάσεις που απαιτούν ανώτερη εκπαίδευση.

Φ – Το χάσμα γενεών δημιουργεί τριβές;

Σ – Δεν έχουμε μεγάλη διαφορά ηλικίας και τα πηγαίνουμε αρκετά καλά.

Φ – Στην επιχείρηση υπάρχουν γαμπροί και νύφες;

Σ – Έχω γαμπρούς και νύφες αλλά δεν θέλω να εμπλακούν στην επιχείρηση γιατί είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα. Δεν θέλω να υπάρχουν τα ζευγάρια γιος – νύφη και κόρη – γαμπρός γιατί μπορεί να υπάρχουν προστριβές που πηγάζουν από την οικογένεια.

Φ – Πως αντιμετωπίζετε τις οικογενειακές προστριβές;

Σ – Παρόλη την ένταση δεν εξωτερικεύω τίποτα. Προσπαθώ να το ξεπεράσω. Παραδέχομαι ότι πολλές φορές υποχωρώ. Σε όλα αυτά τα χρόνια μία φορά έχω ξεσπάσει σε πελάτη λόγω της οικογενειακής έντασης. Δεν θέλω να δίνω κακό παράδειγμα στον γιο μου.

Φ – Υπάρχει σχέδιο διαδοχής.

Σ – Σκέφτομαι ως διάδοχο τον μεγαλύτερο γιο μου γιατί οι υπόλοιποι ούτε θέλουν ούτε ενδιαφέρονται.

Φ – Τι έχετε να πείτε σχετικά με την εκπαίδευση των πιθανών διαδόχων;

Σ – Ο γιος μου έχει σπουδάσει οικονομικά και έχει προϋπηρεσία στην επιχείρηση και εργάζονταν περιστασιακά πριν και μετά το λύκειο.

Φ – Ποιο είναι για εσάς κριτήριο επιλογής διαδόχου; Το φύλο, η εκπαίδευση, οι προσωπικές σχέσεις και δεξιότητες;

Σ – Αυτό που παίζει ρόλο για εμένα είναι να αγαπάει ο διάδοχος αυτό που κάνει. Να αγαπάει την επιχείρηση.

Φ – Σε τι βαθμό ο διάδοχος είναι γνώστης της επιχείρησης;

Σ – Ο γιος μου είναι αρκετά καλός γνώστης της επιχείρησης. Μπορεί όμως να εξελιχθεί περισσότερο και να γίνει άριστος γνώστης.

Φ – Σε τι βαθμό ενσωματώνονται οι νέες τεχνολογίες στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σ – Με αυτά ασχολείται ο γιος μου. Εγώ μαθαίνω από αυτόν. Χρησιμοποιώ Η/Υ εμπειρικά για λογιστικούς λόγους.

Φ – Ο γιος σας από γνωρίζει να χρησιμοποιεί Η/Υ;

Σ – Ο γιος μου έχει γνώσεις εμπειρικά και από το πανεπιστήμιο. Όλοι οι υπάλληλοι έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια.

Φ – Ο γιος σας έχει γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Ναι από τις σπουδές του όχι εμπειρικά.

Φ – Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά εργαλεία;

Σ – Έχουμε ιστοσελίδα η οποία παρακολουθείται από τον γιο μου. Υπάρχει και ηλεκτρονικό κατάστημα υπό κατασκευή. Σημαντικός διάυλος προώθησης είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook)

Φ – Ποια είναι η συμβουλή της νέας γενιάς για την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης;

Σ – Η διαφήμιση.

Φ – Ποια τεχνολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε σχετικά με την επικοινωνία;

Σ – Χρησιμοποιούμε την ανταλλαγή mail και το newsletter.

Φ – Θα αγοράζατε κάποιο ακριβό λογισμικό που θα βοηθούσε στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σ – Ναι θα το κάναμε αλλά αυτό θα προϋπόθετε μία προκαταρκτική συζήτηση με την οικογένεια. Θέλω να εξελιχθεί η επιχείρηση και να αναπτυχθεί με την βοήθεια των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Φ – Ευχαριστούμε πολύ.

Σ – Κι εγώ σας ευχαριστώ.

Παρακάτω ακολουθεί ο συνομιλία συνεντευκτή και συνεντευξιαζόμενου για την δεύτερη συνέντευξη (Φ – Συνεντευκτής, Σ – Συνεντευξιαζόμενος):

Φ – Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Σ – Ιδρύθηκε το 1988, 16 χρόνια πριν. Ιδρύθηκε από την ίδια την οικογένεια.

Φ – Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση;

Σ – 4 άτομα.

Φ – Από αυτά πόσα είναι μέλη της οικογένειας;

Σ – Τρία άτομα.

Φ - Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας;

Σ – Είναι Ατομική Επιχείρηση. Θα την αναλάβει ο γιος με την κόρη.

Φ – Υπάρχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο;

Σ – Η λήψη ευθυνών γίνεται από εμένα ενώ υπάρχει και εξωτερικός σύμβουλος για ζητήματα διοίκησης. Τα θέματα συζητούνται στο σπίτι.

Φ – Ποια στρατηγική ακολουθείται για κάθε πελάτη;

Σ – Δεν υπάρχει πίστωση. Έχει διακοπεί η χρηματοδότηση.

Φ – Αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ σας ποιος παίρνει την τελική απόφαση;

Σ – Γενικά δεν μπορώ να πω ότι δημιουργούνται προστριβές.

Φ – Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιχείρηση;

Σ – Εγώ.

Φ – Από ποιον λαμβάνονται οι αποφάσεις κατά κύριο λόγο;

Σ – Λαμβάνονται από εμένα αλλά γίνεται και μία συζήτηση στο σπίτι.

Φ – Υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι;

Σ – Υπάρχει οικονομικός σύμβουλος.

Φ – Ποια είναι η πολιτική αμοιβών;

Σ – Όλοι αμοιβονται με τον ίδιο τρόπο για να μην υπάρχουν προστριβές.

Φ – Πως λαμβάνει χώρα η καθημερινή διοίκηση; Ο γιος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την καθημερινή διοίκηση; Σε τι βαθμό μπορεί η διαφορετικότητα της αντίληψης να δημιουργήσει προστριβές για την διοίκηση;

Σ – Υπάρχει διαφορετική αντίληψη του κάθε ατόμου για την καθημερινή διοίκηση σε ποσοστό 10%.

Φ – Είναι το διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης αιτία προστριβών;

Σ – Ο γιος μου δεν έχει σπουδάσει. Η κόρη μου ναι. Βέβαια η πράξη διαφέρει από την θεωρία. Απαιτείται εμπειρία. Θα τους βοηθήσω εγώ σε αυτό. Προστριβές δεν υπάρχουν.

Φ – Το χάσμα γενεών δημιουργεί τριβές;

Σ – Το χάσμα γενεών παίζει ρόλο στην δημιουργία προστριβών σε ποσοστό 50%.

Φ – Στην επιχείρηση υπάρχουν γαμπροί και νύφες;

Σ – Έχω γαμπρούς και νύφες αλλά ασχολούνται με διαφορετικό αντικείμενο οπότε δεν ξέρω αν θα ασχοληθούν με την επιχείρηση. Βέβαια δεν εξετάζα τέτοιο ενδεχόμενο.

Φ – Πως αντιμετωπίζετε τις οικογενειακές προστριβές;

Σ – Αντιμετωπίζονται συνήθως με φωνές και ένταση ενώ λίγο – πολύ όλοι υποχωρούν στο τέλος και υπερισχύει η πιο λογική απόφαση.

Φ – Υπάρχει σχέδιο διαδοχής.

Σ – Εγώ έχω καταθέσει αίτηση συνταξιοδότησης. Ο γιος μου θα αναλάβει την επιχείρηση ενώ η ιδιοκτησία θα είναι 50-50 γιου και κόρης.

Φ – Τι έχετε να πείτε σχετικά με την εκπαίδευση των πιθανών διαδόχων;

Σ – Γίνεται εμπειρικά. Η κόρη μου βέβαια έχει σπουδές πάνω στο μάρκετινγκ και την εφαρμογή ξένων γλωσσών.

Φ – Ποιο είναι για εσάς κριτήριο επιλογής διαδόχου; Το φύλο, η εκπαίδευση, οι προσωπικές σχέσεις και δεξιότητες; Σε τι βαθμό ο διάδοχος είναι γνώστης της επιχείρησης;

Σ – Οι εμπειρία και οι ικανότητες θα δείξουν ποιος είναι πιο ικανός στην επιχείρηση. Γενικά ο άντρας υπερέχει – υπερτερεί. Η κόρη μου είναι περισσότερα χρόνια μέσα στην επιχείρηση, έχει περισσότερη εμπειρία, ξέρει το αντικείμενο και έχει ασχοληθεί με το κομμάτι της

παραγωγής. Ο γιος μου έχει ασχοληθεί με τις πωλήσεις. Ο καθένας πρέπει να είναι υπεύθυνος στο κομμάτι της δραστηριότητάς του.

Φ – Σε τι βαθμό ενσωματώνονται οι νέες τεχνολογίες στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σ – Δεν έχω γνώσεις Η/Υ. Ξέρω μόνο να εκδίδω τιμολόγια. Η φύση της επιχείρησης δεν απαιτεί νέο τεχνολογικό εξοπλισμό.

Φ – Τα παιδιά σας γνωρίζουν να χρησιμοποιούν Η/Υ;

Σ – Ναι. Εμπειρικά και από μόνοι τους. Όλοι στην γενιά τους έχουν τέτοιες γνώσεις.

Φ – Ο γιος σας έχει γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Ναι εμπειρικά.

Φ – Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά εργαλεία;

Σ – Έχουμε ιστοσελίδα ενώ και το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι σε φάση μελέτης. Σημαντικός διάυλος προώθησης είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook)

Φ – Ποια είναι η συμβολή της νέας γενιάς για την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης;

Σ – Είναι η μέγιστη δυνατή. Αυτό μας έχει βοηθήσει πολύ.

Φ – Ποια τεχνολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε σχετικά με την επικοινωνία;

Σ – Χρησιμοποιούμε την ανταλλαγή mail και το newsletter.

Φ – Ευχαριστούμε πολύ.

Σ – Κι εγώ σας ευχαριστώ.

Παρακάτω ακολουθεί ο συνομιλία συνεντευκτή και συνεντευξιαζόμενου για την τρίτη συνέντευξη (Φ – Συνεντευκτής, Σ – Συνεντευξιαζόμενος):

Φ – Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Σ – Η επιχείρηση λειτουργεί 14 χρόνια. Την ίδρυσε ο πατέρας της οικογένειας και είναι η πρώτη γενιά που διοικεί.

Φ – Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση;

Σ – 9 άτομα.

Φ – Από αυτά πόσα είναι μέλη της οικογένειας;

Σ – 4 άτομα.

Φ - Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας;

Σ – Είναι Ομόρρυθμη Εταιρία

Φ – Υπάρχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο;

Σ – Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο σε στρατηγικό επίπεδο.

Φ – Αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ σας ποιος παίρνει την τελική απόφαση;

Σ – Εάν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις την τελική απόφαση την λαμβάνει ο πατέρας – ιδιοκτήτης κατόπιν συζητήσεως οικογενειακού συμβουλίου.

Φ – Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιχείρηση;

Σ – Ο πατέρας - ιδιοκτήτης.

Φ – Από ποιον λαμβάνονται οι αποφάσεις κατά κύριο λόγο;

Σ – Λαμβάνονται από τον πατέρα - ιδιοκτήτη αλλά γίνεται και μία συζήτηση στο σπίτι.

Φ – Υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι;

Σ – Υπάρχει εξωτερικός σύμβουλος για λογιστικά ζητήματα.

Φ – Ποια είναι η πολιτική αμοιβών; Αποτελεί αιτία προστριβών;

Σ – Η αμοιβή των εργαζομένων είναι διαφορετική από αυτή των υπολοίπων εργαζομένων. Τα παιδιά παίρνουν λιγότερα χρήματα συγκριτικά με τους γονείς καθώς είναι νεότερα.

Φ – Πως λαμβάνει χώρα η καθημερινή διοίκηση; Τα μέλη της οικογένειας αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την καθημερινή διοίκηση; Σε τι βαθμό μπορεί η διαφορετικότητα της αντίληψης να δημιουργήσει προστριβές για την διοίκηση;

Σ – Η ευθύνη για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης μοιράζεται από κοινού στα μέλη της οικογένειας. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μέσα στην οικογένεια αλλά προστριβές δεν υπάρχουν.

Φ – Είναι το διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης αιτία προστριβών;

Σ – Μπορούν να δημιουργηθούν προστριβές αλλά η επιχείρηση μπορεί να τις εξαλείψει. Και να μην υπάρχουν διαφωνίες.

Φ – Το χάσμα γενεών δημιουργεί τριβές;

Σ – Δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά ηλικίας. Υπάρχει πολύ καλή συνεννόηση.

Φ – Στην επιχείρηση υπάρχουν γαμπροί και νύφες;

Σ – Ουσιαστικά ναι, τυπικά όχι.

Φ - Πως αντιμετωπίζετε τις οικογενειακές προστριβές;

Σ – Προσπαθώ να μην συζητώ σχετικά με τις οικογενειακές προστριβές μπροστά στους υπαλλήλους και γίνεται προσπάθεια να λύνονται μέσω διαλόγου.

Φ – Υπάρχει σχέδιο διαδοχής.

Σ – Σίγουρα υπάρχει. Μέσα στην επιχείρηση είναι τα δύο μου παιδιά.

Φ – Τι έχετε να πείτε σχετικά με την εκπαίδευση των πιθανών διαδόχων;

Σ – Και τα δύο παιδιά έχουν σπουδάσει αλλά όχι πάνω στο αντικείμενο. Η εκπαίδευσή τους έχει γίνει μέσα από την εργασία τους στην επιχείρηση.

Φ – Ποιο είναι για εσάς κριτήριο επιλογής διαδόχου; Το φύλο, η εκπαίδευση, οι προσωπικές σχέσεις και δεξιότητες; Σε τι βαθμό ο διάδοχος είναι γνώστης της επιχείρησης;

Σ – Σίγουρα δεν επηρεάζει το φύλο, επηρεάζει πιο πολύ η εικόνα του καθενός μέχρι τώρα κατά πόσο είναι ενεργός μέσα στην επιχείρηση, αλλά και η επιθυμία του καθενός και αυτά που δείχνουν καθημερινά δηλαδή που είναι καλύτεροι που υστερούν και εάν συνεργάζονται μεταξύ τους. Πιστεύω ότι υπάρχουν ακόμη περιθώρια για τους διαδόχους να μάθουν την επιχείρηση.

Φ – Σε τι βαθμό ενσωματώνονται οι νέες τεχνολογίες στην οικογενειακή επιχείρηση;

Σ – Χρησιμοποιούμε υπολογιστές για διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης. Για την εμπορική διαχείριση κλπ. Αλλά δεν έχουμε εξαντλήσει όλες τις δυνατότητες. Υπάρχουν ακόμη περιθώρια.

Φ – Από πού προέρχεται η γνώση σας πάνω στους Η/Υ;

Σ – Εμπειρικά κυρίως αλλά έχω παρακολουθήσει και σεμινάρια. Σεμινάρια παρακολουθούν όλα τα μέλη της οικογένειας υποχρεωτικά.

Φ – Τα παιδιά σας γνωρίζουν να χρησιμοποιούν Η/Υ;

Σ – Ναι. Εμπειρικά, από σπουδές και από σεμινάρια.

Φ – Έχετε γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Ναι, εμπειρικά.

Φ – Οι διάδοχοι έχουν γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Ναι, εμπειρικά και από σεμινάρια.

Φ – Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά εργαλεία;

Σ – Υπάρχει ιστοσελίδα. Ασχολούμαστε με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά δεν υπάρχει ηλεκτρονικό κατάστημα.

Φ – Ποια είναι η συμβολή της νέας γενιάς για την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης;

Σ – Τα παιδιά ασχολούνται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την ιστοσελίδα, τα μηνύματα και τα υπολογιστικά συστήματα οποιουδήποτε πελάτη.

Φ – Ποια τεχνολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε σχετικά με την επικοινωνία;

Σ – Χρησιμοποιούμε τα e-mail και την ιστοσελίδα που όμως απαιτούν συνεχή φροντίδα και βελτίωση.

Φ – Ευχαριστούμε πολύ.

Σ – Κι εγώ σας ευχαριστώ.

Παρακάτω ακολουθεί ο συνομιλία συνεντευκτής και συνεντευξιαζόμενου για την τέταρτη συνέντευξη (Φ – Συνεντευκτής, Σ – Συνεντευξιαζόμενος):

Φ – Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Σ – Η επιχείρηση από το 1980.

Φ – Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση;

Σ – 6 άτομα.

Φ – Από αυτά πόσα είναι μέλη της οικογένειας;

Σ – 3 άτομα. Αυτή είναι η πρώτη γενιά.

Φ - Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας;

Σ – Είναι Ομόρρυθμη Εταιρία

Φ – Υπάρχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο;

Σ – Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο σε στρατηγικό επίπεδο. Γίνεται μόνον ένας προγραμματισμός σε τακτικό επίπεδο.

Φ – Αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ σας ποιος παίρνει την τελική απόφαση;

Σ – Εάν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις την τελική απόφαση την λαμβάνουμε από κοινού.

Φ – Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιχείρηση;

Σ – Ο πατέρας - ιδιοκτήτης. Εγώ δηλαδή.

Φ – Από ποιον λαμβάνονται οι αποφάσεις κατά κύριο λόγο;

Σ – Λαμβάνονται από εμένα αλλά προηγείται και μία συζήτηση στο σπίτι. Κάνουμε ένα οικογενειακό συμβούλιο πριν λάβουμε κάποια απόφαση.

Φ – Υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι;

Σ – Όχι δεν υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι.

Φ – Ποια είναι η πολιτική αμοιβών; Αποτελεί αιτία προστριβών;

Σ – Η αμοιβή των εργαζομένων εξαρτάται από την απόδοσή τους. Δεν υπάρχουν θέματα προστριβών λόγω των αμοιβών.

Φ – Πως λαμβάνει χώρα η καθημερινή διοίκηση; Τα μέλη της οικογένειας αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την καθημερινή διοίκηση; Σε τι βαθμό μπορεί η διαφορετικότητα της αντίληψης να δημιουργήσει προστριβές για την διοίκηση;

Σ – Σε μεγάλο βαθμό υπάρχουν διαφορετικές απόψεις μέσα στην οικογένεια αλλά προστριβές γενικά δεν υπάρχουν.

Φ – Είναι το διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης αιτία προστριβών;

Σ – Σίγουρα το επίπεδο εκπαίδευσης παίζει ρόλο αλλά δεν αποτελεί αιτία προστριβών.

Φ – Το χάσμα γενεών δημιουργεί τριβές;

Σ – Σίγουρα υπάρχουν διαφορετικές απόψεις από την νέα γενιά αλλά συζητάμε μέχρι να βρούμε κάποια λύση.

Φ – Στην επιχείρηση υπάρχουν γαμπροί και νύφες;

Σ – Όχι δεν υπάρχουν.

Φ - Πως αντιμετωπίζετε τις οικογενειακές προστριβές;

Σ – Μόνο μέσω διαλόγου και συζήτησης.

Φ – Υπάρχει σχέδιο διαδοχής.

Σ – Υπάρχει ένα γενικό πλάνο, δεν έχουμε σχεδιάσει κάτι.

Φ – Τι έχετε να πείτε σχετικά με την εκπαίδευση των πιθανών διαδόχων;

Σ – Η εκπαίδευσή τους γίνεται από την εργασία τους στην επιχείρηση ενώ έχουν σπουδάσει πάνω στα οικονομικά.

Φ – Ποιο είναι για εσάς κριτήριο επιλογής διαδόχου; Το φύλο, η εκπαίδευση, οι προσωπικές σχέσεις και δεξιότητες; Σε τι βαθμό ο διάδοχος είναι γνώστης της επιχείρησης;

Σ – Τα κυριότερα κριτήρια είναι η εμπειρία και οι γνώσεις στο αντικείμενο. Ο διάδοχος είναι γνώστης αφού εργάζεται πολλά χρόνια στην επιχείρηση.

Φ – Σε τι βαθμό ενσωματώνονται οι νέες τεχνολογίες στην οικογενειακή επιχείρηση;

Σ – Χρησιμοποιούμε Η/Υ για διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης κυρίως για τα λογιστικά και τις σχέσεις με τους πελάτες.

Φ – Από πού προέρχεται η γνώση σας πάνω στους Η/Υ;

Σ – Εμπειρικά κυρίως και από προγράμματα κατάρτισης.

Φ – Τα παιδιά σας γνωρίζουν να χρησιμοποιούν Η/Υ;

Σ – Ναι. Εμπειρικά και από σπουδές - σεμινάρια.

Φ – Έχετε γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Όχι ιδιαίτερα. Ότι ξέρω προέρχεται εμπειρικά από την εργασία μου.

Φ – Οι διάδοχοι έχουν γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Ναι, εμπειρικά και από τις σπουδές τους.

Φ – Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά εργαλεία;

Σ – Υπάρχει ιστοσελίδα. Ασχολούμαστε με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και με το ηλεκτρονικό κατάστημα που διαθέτουμε.

Φ – Ποια είναι η συμβολή της νέας γενιάς για την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης;

Σ – Η συμβολή της νέας γενιάς είναι μεγάλη τόσο στην μηχανογράφηση όσο και στο μάρκετινγκ των προϊόντων.

Φ – Ποια τεχνολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε σχετικά με την επικοινωνία;

Σ – Χρησιμοποιούμε κυρίως το διαδίκτυο και τα μέσα που παρέχει όπως facebook και e-mail.

Φ – Ευχαριστούμε πολύ.

Σ – Κι εγώ σας ευχαριστώ.

Παρακάτω ακολουθεί ο συνομιλία συνεντευκτής και συνεντευξιαζόμενου για την πέμπτη συνέντευξη (Φ – Συνεντευκτής, Σ – Συνεντευξιαζόμενος):

Φ – Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Σ – Η επιχείρηση από το 1970.

Φ – Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση;

Σ – 7 άτομα.

Φ – Από αυτά πόσα είναι μέλη της οικογένειας;

Σ – 3 άτομα. Αυτή είναι η πρώτη γενιά.

Φ - Ποια είναι η νομική μορφή της εταιρίας;

Σ – Είναι Ομόρρυθμη Εταιρία γιατί συμφέρει φορολογικά.

Φ – Υπάρχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο;

Σ – Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο σε στρατηγικό επίπεδο. Θα πρέπει βέβαια να ξεκινήσουμε να εφαρμόζουμε κάποιο καθώς πλέον αυτός είναι ένας τρόπος επιβίωσης.

Φ – Αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ σας ποιος παίρνει την τελική απόφαση;

Σ – Εάν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις την τελική απόφαση την λαμβάνω εγώ μετά από συζήτηση για να δούμε εάν συμφωνούν οι απόψεις μας σε κάποιο τομέα.

Φ – Ποιος είναι υπεύθυνος για την επιχείρηση;

Σ – Ο πατέρας - ιδιοκτήτης.

Φ – Από ποιον λαμβάνονται οι αποφάσεις κατά κύριο λόγο;

Σ – Λαμβάνονται από τον πατέρα - ιδιοκτήτη αλλά γίνεται και μία συζήτηση στο σπίτι. Κάνουμε ένα είδος οικογενειακού συμβουλίου και συζητάμε όλοι μαζί για το καλό της επιχείρησης.

Φ – Υπάρχουν νομικοί σύμβουλοι;

Σ – Όχι δεν υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι. Αλλά αν αναπτυχθούμε περισσότερο τότε μπορεί να συνεργαστούμε με κάποιον.

Φ – Ποια είναι η πολιτική αμοιβών; Αποτελεί αιτία προστριβών;

Σ – Η αμοιβή των εργαζομένων είναι ίδια με αυτή των μελών της οικογένειας. Δεν υπάρχουν θέματα προστριβών λόγω των αμοιβών.

Φ – Πως λαμβάνει χώρα η καθημερινή διοίκηση; Τα μέλη της οικογένειας αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την καθημερινή διοίκηση; Σε τι βαθμό μπορεί η διαφορετικότητα της αντίληψης να δημιουργήσει προστριβές για την διοίκηση;

Σ – Σε μεγάλο βαθμό όχι δεν υπάρχουν προστριβές. Οι απόψεις είναι τις περισσότερες φορές κοινές.

Φ – Είναι το διαφορετικό επίπεδο εκπαίδευσης αιτία προστριβών;

Σ – Σίγουρα το επίπεδο εκπαίδευσης παίζει ρόλο όμως ο καθένας ασχολείται με τον τομέα του. Άλλος στο ένα κομμάτι, άλλος στο άλλο για να βρούμε έναν κοινό στόχο.

Φ – Το χάσμα γενεών δημιουργεί τριβές;

Σ – Σίγουρα υπάρχουν διαφορετικές απόψεις από την νέα γενιά αλλά συζητάμε μέχρι να βρούμε κάποια λύση για το καλό της επιχείρησης.

Φ – Στην επιχείρηση υπάρχουν γαμπροί και νύφες;

Σ – Όχι δεν υπάρχουν.

Φ - Πως αντιμετωπίζετε τις οικογενειακές προστριβές;

Σ – Μόνο μέσω διαλόγου.

Φ – Υπάρχει σχέδιο διαδοχής.

Σ – Προς το παρόν δεν υπάρχει.

Φ – Τι έχετε να πείτε σχετικά με την εκπαίδευση των πιθανών διαδόχων;

Σ – Η εκπαίδευσή τους γίνεται καθημερινά μέσα από την εργασία τους στην επιχείρηση.

Φ – Ποιο είναι για εσάς κριτήριο επιλογής διαδόχου; Το φύλο, η εκπαίδευση, οι προσωπικές σχέσεις και δεξιότητες; Σε τι βαθμό ο διάδοχος είναι γνώστης της επιχείρησης;

Σ – Τα κυριότερα κριτήρια είναι η εμπειρία και οι γνώσεις στο αντικείμενο. Το φύλο δεν παίζει ρόλο. Ο διάδοχος είναι γνώστης αφού εργάζεται πολλά χρόνια στην επιχείρηση και του αρέσει η δουλειά.

Φ – Σε τι βαθμό ενσωματώνονται οι νέες τεχνολογίες στην οικογενειακή επιχείρηση;

Σ – Χρησιμοποιούμε υπολογιστές για διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης αλλά σε μικρό βαθμό αφού δεν το απαιτεί η φύση της επιχείρησης. Εγώ δεν ασχολούμαι ιδιαίτερα με Η/Υ.

Φ – Από πού προέρχεται η γνώση σας πάνω στους Η/Υ;

Σ – Εμπειρικά κυρίως.

Φ – Τα παιδιά σας γνωρίζουν να χρησιμοποιούν Η/Υ;

Σ – Ναι. Εμπειρικά και από σπουδές.

Φ – Έχετε γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Όχι ιδιαίτερα. Ότι ξέρω προέρχεται εμπειρικά.

Φ – Οι διάδοχοι έχουν γνώσεις μάρκετινγκ;

Σ – Ναι, εμπειρικά και από τις σπουδές τους.

Φ – Χρησιμοποιείτε τεχνολογικά εργαλεία;

Σ – Υπάρχει ιστοσελίδα. Ασχολούμαστε με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και με το Newsletter. Υπάρχει το ενδεχόμενο δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος.

Φ – Ποια είναι η συμβολή της νέας γενιάς για την τεχνολογική ανάπτυξη της επιχείρησης;

Σ – Η συμβολή της νέας γενιάς είναι μεγάλη τόσο στην μηχανογράφηση όσο και στην προώθηση των προϊόντων. Υπάρχει διαφορά σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια καθώς το διαδίκτυο αποτελεί το νούμερο ένα μέσο πώλησης και προώθησης.

Φ – Ποια τεχνολογικά εργαλεία χρησιμοποιείτε σχετικά με την επικοινωνία;

Σ – Χρησιμοποιούμε αυτά που ανέφερα προηγουμένως και επικοινωνούμε με πελάτες μέσω mail. Ο διάδοχος θα προσπαθήσει να αναπτύξει την επιχείρηση χρησιμοποιώντας τεχνολογικά εργαλεία.

Φ – Ευχαριστούμε πολύ.

Σ – Κι εγώ σας ευχαριστώ.

5.3 Αποτελέσματα και Συζήτηση

Σύμφωνα με τις συνεντεύξεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω προκύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τον τρόπο λειτουργία τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν τον κύριο κορμό της οικονομίας και αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα σημαντικές προκλήσεις σε σχέση τόσο με το εσωτερικό τους περιβάλλον όσο και με το εξωτερικό τους περιβάλλον. Οι προκλήσεις αυτές είναι ακόμη πιο έντονες σε αυτές τις δύσκολες μέρες για την ελληνική οικονομία.

Αναφορικά με τις ανωτέρω συνεντεύξεις προκύπτουν όπως προαναφέρθηκες ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα. Σχετικά με το κομμάτι των ερωτήσεων που αφορά της ταυτότητα των επιχειρήσεων προκύπτει από τις απαντήσεις ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν αρκετά χρόνια. Η νεότερη ιδρύθηκε πριν 14 χρόνια ενώ η παλαιότερη ιδρύθηκε πριν από 44 χρόνια. Όλες οι επιχειρήσεις απασχολούν σχετικά λίγα άτομα (λιγότερα από 10) ενώ σε όλες τις επιχειρήσεις απασχολούνται ο ιδρυτής και μέλη της οικογένειας. Η γενιά που διοικεί τις επιχειρήσεις είναι η πρώτη για όλες τις περιπτώσεις και η νομική μορφή ποικίλει.

Σχετικά με την δεύτερη ομάδα ερωτήσεων που αφορά το management και την καθημερινή διοίκηση προκύπτει ότι η εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου δεν είναι κάτι δεδομένο και οι επιχειρήσεις λειτουργούν «βλέποντας και κάνοντας» κάνοντας βέβαια έναν υποτυπώδη προγραμματισμό. Αυτό ήταν αναμενόμενο καθώς το μέγεθος των επιχειρήσεων δεν ενδείκνυται για την εκπόνηση σχεδίου. Στις περιπτώσεις που υπάρχει διαφορετική άποψη ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας η τελική απόφαση λαμβάνεται στις περισσότερες περιπτώσεις κατόπιν συζήτησης ενώ υπάρχει περίπτωση όπου αποφασίζει ο ιδρυτής –

ιδιοκτήτης αφού βέβαια συνθέτει τις απόψεις κατόπιν συζήτησης. Το οικογενειακό συμβούλιο (ή οικογενειακό καταφύγιο κατά Longenecker et al., 2003) θεωρείται κάτι δεδομένο για όλες τις περιπτώσεις. Τα μέλη της οικογένειας συναντώνται και συζητούν για θέματα της οικογενειακής επιχείρησης. Η ευθύνη για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης εμπίπτει σε κάποιες περιπτώσεις στον ιδρυτή - ιδιοκτήτη ενώ σε άλλες είναι όλοι συνυπεύθυνοι ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητάς τους. Σε κάποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται εξωτερικοί σύμβουλοι (νομικοί, λογιστές) ενώ σε άλλες ο ιδρυτής μπορεί να λειτουργεί συμβουλευτικά λόγω εμπειρίας.

Σχετικά με το κομμάτι των ερωτήσεων που αφορούν τις συγκρούσεις προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Η αμοιβή των μελών της οικογένειας σε κάποιες περιπτώσεις είναι η ίδια με αυτήν των υπολοίπων μελών ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις που τα μέλη της οικογένειας αμείβονται περισσότερο. Βέβαια τα παιδιά - διάδοχοι αμείβονται λιγότερο. Γενικά σε όλες τις περιπτώσεις δημιουργούνται προστριβές κατά την καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά επιλύονται αποτελεσματικά μέσα από διάλογο και συσχετισμό δυνάμεων. Επίσης το επίπεδο εκπαίδευσης παίζει ρόλο στις προστριβές όμως είναι κάτι λογικό, διαχειρίσιμο και οι γονείς το κατανοούν. Επίσης κατά κοινή ομολογία δεν υπάρχουν μεγάλες ηλικιακές διαφορές ανάμεσα στις γενεές ώστε να δημιουργούνται προστριβές για αυτόν τον λόγο αλλά και όποιες δημιουργούνται επιλύονται μέσω του διαλόγου. Σε όσες περιπτώσεις υπάρχουν γαμπροί και νύφες γίνεται προσπάθεια αυτοί να μην γίνονται αιτία συγκρούσεων και προστριβών.

Αναφορικά με το μέρος των ερωτήσεων που αφορά την διαδοχή μπορούμε να πούμε ότι σε καμία περίπτωση δεν παρατηρούμε να υπάρχει κάποιο καλοσχεδιασμένο και καλώς καταρτισμένο πρόγραμμα διαδοχής παρά μόνο κάποιες σκέψεις. Αυτό είναι ένα κομμάτι που χρίζει ιδιαίτερης προσοχής καθώς η αναμονή του αναπόφευκτου σχετικά με την διαδοχή μπορεί να οδηγήσει ακόμη και στην κατάρρευση της επιχείρησης. Οι δυνητικά μελλοντικοί διάδοχοι εκπαιδεύονται κυρίως μέσα στην επιχείρηση όπου αποκτούν εμπειρία αλλά και μέσω σπουδών. Σε κάποιες περιπτώσεις είναι αντίστοιχες με το αντικείμενο τις επιχείρησης αλλά σε άλλες όχι. Τα κριτήρια της διαδοχής είναι κυρίως να αγαπάνε την δουλειά που κάνουν και να έχουν το κατάλληλο εμπειρικό υπόβαθρο. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο διάδοχος θεωρείται γνώστης της επιχείρησης μιας και εργάζεται χρόνια μέσα σε αυτήν όμως υπάρχουν περιπτώσεις όπου υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Στο τελευταίο κομμάτι των ερωτήσεων των συνεντεύξεων οι ερωτήσεις αφορούν τις νέες τεχνολογίες και την λειτουργία του μάρκετινγκ. Γενικά απ' ότι φαίνεται από τις απαντήσεις ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες εξαρτάται

από την φύση της ίδιας της επιχείρησης. Οι γνώσεις των ιδιοκτητών – ιδρυτών προέρχονται κατά κύριο λόγο από την εμπειρία τους ή από σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης. Οι γνώσεις των διαδόχων επάνω στις νέες τεχνολογίες προέρχονται εμπειρικά, από σπουδές που έχουν παρακολουθήσει και από προγράμματα κατάρτισης. Αναφορικά με τις γνώσεις επάνω στο μάρκετινγκ κάποιοι ιδιοκτήτες είχαν εμπειρικές γνώσεις κάποιοι άλλοι πάλι όχι. Κάποιοι διάδοχοι είχαν γνώσεις μάρκετινγκ λόγω σπουδών ενώ άλλοι δεν είχαν σπουδάσει σε συναφές αντικείμενο. Παράλληλα οι νέες τεχνολογίες του internet βλέπουμε ότι χρησιμοποιούνται αρκετά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης να έχουν τα πρωτεία ενώ παράλληλα είναι διαδεδομένη η χρήση e-mail και Newsletter. Η χρήση αυτών των μέσων γίνεται κυρίως από τους διαδόχους μιας και η νέα γενιά είναι περισσότερο οικία με τις νέες τεχνολογίες.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Μάρκετινγκ Οικογενειακών Επιχειρήσεων» πραγματεύτηκε κρίσιμα θέματα που απασχολούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς και τον ρόλο του Μάρκετινγκ στην καθημερινή τους λειτουργία. Δίχως υπερβολή οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν έναν πολύ σημαντικό θεσμό της κοινωνίας και συνιστούν ίσως τον βασικότερο πυλώνα της οικονομίας κάθε χώρας. Οι σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν μία αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία που θα τους επιτρέψει να εκτελούν την αποστολή τους με τον πλέον προσοδοφόρο τρόπο ειδικά στις σύγχρονες εποχές κρίσης. Η λειτουργία του Μάρκετινγκ, μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες και δραστηριότητες και βεβαίως με την βοήθεια των σύγχρονων τεχνολογιών και του Internet εξυπηρετεί στην αποτελεσματική διαχείριση, κατανομή και έλεγχο πόρων που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης και την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε στις προηγούμενες ενότητες παρουσιάζει με τον πλέον ξεκάθαρο τα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις τα οποία αποκτούν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία σε συνθήκες κρίσης. Το τρίπτυχο οικογένεια – ιδιοκτησία – επιχείρηση πρέπει να αναλύεται ενδελεχώς καθώς μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκρούσεων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Παράλληλα όμως μπορεί να δώσει σημαντικά οφέλη και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οικογενειακή επιχείρηση. Η κουλτούρα επίσης παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην προοπτική της επιχείρησης και μπορεί να δώσει συγκριτικά πλεονεκτήματα αρκεί βέβαια να υπάρχει το υπόβαθρο το οποίο δίνεται κατά κύριο λόγο από τον ιδρυτή – ιδιοκτήτη με βάση τις αξίες και τα πιστεύω του. Οι νέες τεχνολογίες και το internet αν αξιοποιηθούν σωστά μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση σε σχετικά χαμηλό επίπεδο κόστους και ειδικά σε συνθήκες κρίσης.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ αποτελεί για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ένα εργαλείο επιβίωσης στο άκρως ανταγωνιστικό, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικές θα πρέπει να διαμορφώνουν αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες θα βασίζονται στις οργανωσιακές τους δυνάμεις και στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον. Έτσι θα μπορέσουν να αντλήσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) έναντι των ανταγωνιστών. Η λειτουργία του μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει τις οικογενειακές

επιχειρήσεις στην προώθηση των προϊόντων τους και να συμβάλλει σε καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Σε αυτό σημαντική είναι η συμβολή του διαδικτύου και ιδίως των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Τέλος, στις συνεντεύξεις ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων που παρουσιάστηκαν απεικονίζεται με ξεκάθαρο τρόπο το πώς αντιμετωπίζονται ζητήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Γενικά δεν υπάρχει ξεκάθαρη οργάνωση, υπάρχει ανεπισιμότητα και έλλειψη στρατηγικού σχεδίου. Η διαδοχή είναι ένα ζήτημα που υπάρχει στην σκέψη των ιδιοκτητών αλλά δεν υπάρχει ένα καλώς καταρτισμένο σχέδιο διαδοχής. Οι νέες τεχνολογίες χρησιμοποιούνται κυρίως από την νέα γενιά των επιχειρήσεων κυρίως στο κομμάτι της προώθησης και της διαφήμισης. Σε αυτό βοηθά πολύ το διαδίκτυο μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter) και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Αθανασιάδου, Ν. (2006), «Οικογενειακή Επιχείρηση: Ραχοκοκαλιά της Τοπικής Οικονομίας», Άρθρο στο Επιμελητήριο Κυκλάδων
2. Αυλωνίτης, Γ. Ι., Λυμπερόπουλος, Κ. και Τζαναβάρας, Β. (2010), Σύγχρονες Στρατηγικές Marketing για Διεθνείς Αγορές, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
3. Αυλωνίτης, Γ. και Παπασταθοπούλου, Π. (2010), *Marketing Plans: Πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα Marketing*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
4. Βάκης, Δ. (2013), «Οικογενειακές Επιχειρήσεις», KPMG, Φεβρουάριος 2013
5. Βλαχάκης, Σ., Χατζηπουλίδης, Α. και Μπελίδης Α. (2011), «Ερευνα στις Συνθήκες Διαβίωσης των Ελληνικών Οικογενειακών Επιχειρήσεων σε Συνθήκες Οικονομικής Κρίσης», *Prime*, σελ.: 136 – 147
6. Γεωργίου, Χ. (2013), Τα Μυστικά της Διαδοχής, Συνέντευξη στον Αγγελιοφόρο, 20/10/2013
7. Γεωργόπουλος, Ν. (2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
8. Ζοπουνίδης, Κ. και Βούλγαρη, Φ. (2000), *Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
9. Κεφαλάς, Α. (2013), Η Πρόκληση της Διαδοχής στην Οικογενειακή Επιχείρηση, Συνέντευξη στην Ναυτεμπορική, 05/11/2013
10. Κεφαλάς, Α. (2008), *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Νέα Οικονομία*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
11. Κρητικός, Α. (2010), «Οικογενειακές Επιχειρήσεις», Π.Μ.Σ. στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
12. Λιούκας, Σ. (2010), «Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις μετά την Κρίση», Τράπεζα της Ελλάδος
13. Λυμπερόπουλος, Κ. και Παντουβάκης, Α. (2000), *Μάρκετινγκ II*, Τόμος Α, Μάρκετινγκ υπηρεσιών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
14. Μάλλιαρης, Γ. Π. (2001), *Εισαγωγή στο Marketing*, 3^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
15. Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

16. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
17. Παπαποστόλου, Δ. (2011), Διερεύνηση της Διεθνούς Επέκτασης των Οικογενειακών Επιχειρήσεων: Η Περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων, Διπλωματική Εργασία, Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
18. Παρασκευά, Ε. (2006), Οργανωσιακή Κουλτούρα, Π.Μ.Σ. στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
19. Παστραπά, Ε. (2008), *Οικογενειακές Επιχειρήσεις*, Διπλωματική Εργασία, Π.Μ.Σ. στη Βιώσιμη Ανάπτυξη, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο
20. Σιώμοκος, Ι. Γ. (2002), *Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Marketing*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
21. Σιώμοκος, Ι. Γ. (2004), *Στρατηγικό Marketing*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
22. Χατζηευστρατίου, Φ. (2011), «Η Διαδοχή στις Ελληνικές Μικρομεσαίες Οικογενειακές Επιχειρήσεις», Διπλωματική Εργασία, Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
23. Χρυσοχοϊδης, Γ. (2003), Σημειώσεις/Παραδόσεων Μαθήματος Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο

Ξενόγλωσση

1. Ahmed K. P. and Rafiq, M. (1995), «Using the 7Ps as a generic Marketing mix: an exploratory survey of UK and European Marketing academics», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13, No. 9, pp: 4 – 15
1. Alderson, K. (2011), *Understanding the Family Business*, Business Expert Press
2. Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications
3. Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, D. S., Mieghem, A. J. and Zemel, E. (2011), *Managing Business Process Flows*, Practice Hall Inc.
4. Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J. and Wong, V. (1999), *Principles of Marketing*, 2th European edition, Practice Hall Europe
5. Aronoff, C. (2004), «Megatrends n Family Business», *Family Business Review*, Vol. 11, No. 3, pp: 181 – 186

6. Barney, J. (1991), «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp: 99 – 120
7. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994), «*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*», Thousand Oaks, CA, Sage
8. Brooke, M. (1996), *International Management: A review of strategies and operations*, 3rd edition, Stanley T. Publishers
9. Cassia, L., De Massis, A. and Pizzurno, E. (2012), «Strategic innovation and new product development in family firms An empirically grounded theoretical framework», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 18 No. 2, pp: 198 – 232
10. Cavusgil, S. T., and Knight, G. A. (1997), Explaining an emerging phenomenon for international marketing: Global orientation and the born-global firm, Working paper, Michigan State University
11. Dahlgaard, J. J. and Martensen, A. (1998), «Leadership for Product Development – A Business Excellence Approach», *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 4
12. Davenport, T. (1993), «Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology», *Harvard Business School Press*
13. Dunning, J. H. (1988), «The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions» *Journal of International Business Studies*, Vol. 191, pp: 1 – 32
14. Dyer, W.G. (1986), *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, Jossey – Bass
15. Eddleston, K.A., Chrisman, J.J., Steier, L.P. and Chua, J.H. (2010), «Governance and trust in family firms: an introduction», *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, pp: 1043 – 1055
16. Gummesson, E. (1994), «Making Relationship Marketing Operational», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 5 – 20
17. Habbershon, T. G., Williams, M. L., and MacMillan, I. C. (2003), «A unified system perspective of family firm performance», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp: 451 – 465
18. Haley, T. G. and Jain, C. S. (2009), *Marketing Planning and Strategy*, 8th edition, Cengage Learning
19. Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, MA: MIT Press

20. Kenyon – Rouvinez, D. and Ward, J. (2004), *Family Business: Key Issues*, Palgrave Macmillan
21. Kyriazopoulos, P. and Samanta-Rounti, I. (2008), «Approaches to Knowledge Management in Greek Firms» in *Emerging Technologies and Information Systems for the Knowledge Society*, pp: 286 – 295, Springer
22. Lewis, D. (2002), «Five years on – the organizational culture saga revisited», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23, No. 5, pp: 280 – 287
23. Longenecker, J, Moore, C and Petty, W. (2003), *Small Business Management, an Entrepreneurial Emphasis*, South Western College Publishing
24. Martin, J. (2002), *Organizational Culture*, Sage Publications Inc.
25. McDonald, M. and Dunbar, I. (1995), *Market Segmentation*, Goodfellow Publishers Ltd
26. Moores, K. (2009), «Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families», *Family Business Review*, Vol. 22, pp: 167 – 180
27. Neubauer, F., and Lank, A. G. (1998), *The family business*, London: MacMillan Business
28. Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., and Duncan, K. A. (2003), «Impact of family and business on family business sustainability», *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp: 639 – 666
29. Pettigrew, A.M. (1979), «On studying organizational cultures», *Administrative science quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp: 570 – 581
30. Schein, E.H. (1983), «The Role of Founder in Creating Organizational Culture», *Organizational Dynamics*, pp: 13 – 28
31. Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition, Jossey – Bass, San Francisco, USA
32. Schein, E.H. (1991), *Organizational Culture and Leadership*, 1st Edition, Jossey – Bass, San Francisco, USA
33. Schermerhorn, J., Hunt, J. and Osborn, R. (1994), *Managing Organizational Behavior*, 5th Edition, Wiley and Sons
34. Sorenson, R. (2011), *Family Business and Social Capital*, Edward Elgar Publishing Ltd
35. Spriggs, M., A. Yu, D. Deeds and Sorenson, R. (2013), «Too many cooks in the kitchen: Innovation capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses», *Family Business Review*, Vol.26, No. 1, pp: 32 – 50

36. Stafford, K., Duncan, K. A., Danes, S. M., and Winter, M. (1999), «A research model of sustainable family businesses», *Family Business Review*, Vol. 12, No. 3, pp: 197 – 208
37. Stavroulakis D., Goutsos S. and Bitsani E. (2011), Succession in Greek Family Business: a Field Study, Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας
38. Tagiuri, R. and Davis, J. A. (1996), «Bivalent attributes of the family firm», *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp: 199 – 208
39. Tutelman, C.J. and Hause, L.D. (2008), *The Balance Point*, Plymouth, MN: Famille Press
40. Walczak, D. and Voss, G. (2013), «New Possibilities of Supporting Polish SMEs within the Jeremie Initiative Managed by BGK», *Mediterranean Journal of Social Science*, Vol. 4, No. 1, pp: 759 – 765
41. Ward, J. (2005), *Unconventional Wisdom: CounterIntuitive Insight for Family Business*, Wiley and Sons Ltd
42. Yukl, G. A. (2002), *Leadership in Organizations*, 5th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. ec.europa.eu/index_el.htm (Επίσημη Ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής)
2. www.pwc.com/gr/en/ (Επίσημη Ιστοσελίδα της ελεγκτικής εταιρίας PwC)
3. www.familybusinessinstitute.com