

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



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

**THE TRI ANTHROPO TYPE PASCHALIDIS BUSINESS MODEL**

Επιβλέπων Καθηγητής: Βλαχάκης Σωτήριος

Φοιτητές: Κούτριου Ελένη 035/12

Παπούλιας Οδυσσέας 074/11

## **Πρόλογος**

*Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της φοίτησης στο τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης. Στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια να αναλυθεί η έννοια της επιχειρηματικότητας και τα κίνητρα του επιχειρηματία. Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κύριο Βλαχάκη Σωτήριο για την βοήθειά του στην εκπόνηση της εργασίας και πάνω απ'όλα τους αγαπημένους μας γονείς για την στήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.*

**Οι φοιτητές**

*Κούτριου Ελένη*

*Παπούλιας Οδυσσέας*

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	4
1. Επιχειρηματικότητα .....	5
1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα.....	5
1.2 Ορισμός Και Είδη Επιχειρηματικότητας.....	7
1.2.1 Ορισμοί Επιχειρηματικότητας .....	7
1.2.2 Τα είδη της επιχειρηματικότητας .....	8
1.3 Η έννοια του επιχειρηματία.....	13
1.4 Τα Κίνητρα Του Επιχειρηματία .....	15
1.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα .....	17
1.6 Επιχειρηματικότητα και οικογενειακό περιβάλλον.....	18
1.7 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, βασικοί δείκτες .....	19
2. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις .....	21
2.1 Η θεωρία της προσωπικότητας.....	21
2.2 Η θεωρία της συμπεριφοράς.....	23
2.3 Οι κοινωνιολογικές προσεγγίσεις.....	23
2.4 Η γνωστική προσέγγιση .....	24
2.5 Η οικονομική προσέγγιση .....	25
3. Η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης.....	28
4. The Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business Model .....	32
4.1 Εισαγωγή .....	32
4.2 Οι βασικές αρχές του μοντέλου Tri-Anthropo-Type .....	32
5. Έρευνα .....	36
5.1 Σκοπός της έρευνας .....	36
5.2 Μεθοδολογία .....	36
5.3 Ανάλυση Συνεντεύξεων .....	38
6. Συμπεράσματα .....	42
Βιβλιογραφία.....	43
Παραρτήματα .....	46
Παράρτημα Α .....	46
1 <sup>η</sup> Συνέντευξη.....	46

2 <sup>η</sup> Συνέντευξη.....	48
3 <sup>η</sup> Συνέντευξη.....	50
Παράρτημα Β.....	53
Ερωτηματολόγιο .....	53

## Περίληψη

Ένας από τους βασικούς πυλώνες της οικονομίας της χώρας είναι η επιχειρηματικότητα. Η επιχειρηματικότητα έχει ερμηνευτεί με αρκετούς τρόπους αλλά δεν έχει υπάρξει ένας καθοριστικός ορισμός. Στην παρούσα εργασία αναλύεται η έννοια της επιχειρηματικότητας, τα είδη, αλλά και οι θεωρητικές προσεγγίσεις, διακρίνουμε τους παράγοντες που οδηγούν το άτομο στην επιχειρηματικότητα και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν διαφορές στην συμπεριφορά και στα κίνητρα του κάθε επιχειρηματία. Συγχρόνως, παρουσιάζεται και αναλύεται το μοντέλο του κ. Πασχαλίδη (The Tri-Anthro- Type Paschalidis Business Model), το οποίο χρησιμοποιήσαμε ώστε να διαπιστώσουμε αν έχει εφαρμογή. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τρεις επιχειρηματίες διαφορετικού τύπου, υπό την μορφή συνεντεύξεων σε βάθος, με στόχο την ανακάλυψη των κινήτρων που τους οδήγησαν στην επιχειρηματικότητα και των χαρακτηριστικών τους. Στα αποτελέσματα από την ανάλυση των συνεντεύξεων εντοπίσαμε διαφορές ανάμεσα στους τρεις τύπους επιχειρηματιών που συγχρόνως ταυτίζονταν με τα χαρακτηριστικά του μοντέλου. Τέλος, διαπιστώνουμε ότι το μοντέλο έχει εφαρμογή στους επιχειρηματίες, ακόμη και σε αυτούς που έχουν κατεξοχήν οικογενειακές επιχειρήσεις.

## 1. Επιχειρηματικότητα

### 1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας από τους παράγοντες που προσδιορίζουν το επίπεδο και το ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας της κάθε χώρας και αποτελεί το βασικό παράγοντα προσδιορισμού της ανταγωνιστικότητας στις διεθνείς αγορές. Το επιχειρηματικόοικονομικό περιβάλλον σε κάθε χώρα είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες προσδιορισμού της παραγωγικότητάς της και η βελτίωσή του με την πάροδο του χρόνου συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ως βελτίωση του επιχειρηματικού-οικονομικού περιβάλλοντος εννοούμε τη διαμόρφωση συνθηκών που θα προσελκύουν ολοένα και περισσότερες επενδύσεις (εγχώριες και ξένες) στην οικονομία της χώρας. Οι επενδύσεις αποτελούν τον κύριο μηχανισμό για την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και συντελούν στο συνεχή εκσυγχρονισμό των μεθόδων παραγωγής, την εκμετάλλευση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων και των ευκαιριών ανάπτυξης καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας ως σύνολο (Δρ. Καραγιάννης Δ. Α., 1999).

Με την επιχειρηματική πρωτοβουλία ή την επιχειρηματικότητα, όπως και η ίδια η λέξη φανερώνει, ο άνθρωπος επιχειρεί. Το ρήμα «επιχειρώ» σημαίνει προσπαθώ να κάνω κάτι καινούργιο. Η επιχειρηματικότητα είναι η δραστηριότητα του ανθρώπου που δεν μπορεί να αντικατασταθεί πλήρως στην οικονομική ζωή από καμιά άλλη παρεμφερή δραστηριότητα, όπως είναι αυτή του υπαλλήλου, του μισθωτού διευθυντή κλπ. Η επιχειρηματικότητα είναι μια αναντικατάστατη λειτουργία που μπορεί να εξασκηθεί επαρκέστερα κυρίως από φυσικά πρόσωπα και στο καθεστώς της ελεύθερης αγοράς (Δρ. Καραγιάννης Δ. Α., 1999).

Ο Shumpeter το 1934 παρουσίασε τις απόψεις του για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία και αυτό ήταν η αφορμή να ξεκινήσει η έρευνα για την επιχειρηματικότητα. Εκ τότε το ερώτημα σχετικά με το ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν ορισμένα άτομα στο να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση, ενώ άλλα όχι διερευνήθηκε διεξοδικά από τη διεθνή κοινότητα, χωρίς ωστόσο να έχει απαντηθεί επαρκώς. Παράλληλα, καταβλήθηκαν ερευνητικές προσπάθειες για την απάντηση του ερωτήματος εάν ο/η επιχειρηματίας είναι «αποτέλεσμα» κοινωνικών ή βιολογικών παραγόντων, δηλαδή εάν γεννιέται ή αναπτύσσεται μέσα στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (Bonnett & Furnham, 1991. Baron, 2004). Παρότι η επιστημονική έρευνα είχε αδυναμίες, ερευνητικά πορίσματα υποστηρίζουν ότι στην επιχειρηματική επιτυχία, ενδεχομένως, συμβάλουν οι γνώσεις και οι δεξιότητες στο αντικείμενο δραστηριότητας, το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, αλλά και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του/της επιχειρηματία (Markman & Baron, 2003), δεδομένου ότι η επιτυχία στις επιχειρήσεις δεν μπορεί να μετρηθεί μόνο με

οικονομικούς προσδιορισμούς, αλλά και με άλλα, περισσότερο προσωπικά χαρακτηριστικά.

## 1.2 Ορισμός Και Είδη Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια έννοια πολυσήμαντη, πολυδιάστατη, πολυσυζητημένη και αμφιλεγόμενη. Επίσης το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα, ως μια ολοκληρωμένη έννοια και διαδικασία, και οι επιχειρηματίες ως άτομα, μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά τόσο στην κοινωνία όσο και στην οικονομία με διάφορους τρόπους έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ακαδημαϊκών και επιχειρηματιών σε όλο τον κόσμο όπου ασχολούνται με την έννοια της λέξης «επιχειρηματικότητα» και δεν μπορεί να δοθεί ένας μόνο ορισμός.

### 1.2.1 Ορισμοί Επιχειρηματικότητας

Ο Alfred Marsall (1990), ήταν ο πρώτος που συνδύασε την επιχειρηματικότητα με την παραγωγική διαδικασία με το έργο του «Principles of Economics» και ανέφερε τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία. Αυτοί οι παράγοντες είναι: α) η γη, β) η εργασία, γ) η οργάνωση και δ) το κεφάλαιο. Η επιχειρηματικότητα όμως αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργάνωσης, δηλαδή εκείνου του παραγωγικού συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει τους άλλους τρεις.

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασία και Ανάπτυξης (Ο.Α.Σ.Α.) αναφέρει ως ορισμό της επιχειρηματικότητας ότι είναι αυτός που «οι επιχειρηματίες είναι οι φορείς της αλλαγής και της ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς, είναι εκείνοι που με τη δράση τους δημιουργούν, διαχέουν και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες, δεν επιδιώκουν να αξιοποιήσουν μόνο τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά έλκονται από την ανάληψη κινδύνου και αρέσκονται να βλέπουν την επιβεβαίωση του προαισθήματος τους».

*Επιχειρηματικότητα είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα άτομα σταθερά εντοπίζουν οικονομικές ευκαιρίες και τις εκμεταλλεύονται μέσα από την ανάπτυξη, παραγωγή και πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Η διαδικασία αυτή απαιτεί την ύπαρξη ποιοτικών ιδιοτήτων στα άτομα, όπως εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, δυνατότητα και διάθεση ανάληψης κινδύνου και ένα αίσθημα προσωπικής δέσμευσης. - The European Observatory for SMEs (2000).*

Παρατηρούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να δώσουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό για την επιχειρηματικότητα και ότι υπάρχει επικάλυψη των απόψεων των ερευνητών πάνω σε αυτό το θέμα.

Τα τελευταία χρόνια, πολλές χώρες έχουν πληγεί από την οικονομική ύφεση και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας. Η επιχειρηματικότητα είναι η κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για να αποκτήσει η σύγχρονη οικονομία ανταγωνιστικό και δυναμικό χαρακτήρα. Η ενίσχυση της



επιχειρηματικότητας θεωρείται πλέον η λύση στην ολοένα αυξανόμενη ανεργία, και σημαντικός καταλύτης για την εθνική οικονομική ευημερία (Lee and Wong, 2007). Ωστόσο, όπως αναφέρει το Συμβούλιο Ηνωμένων Εθνών

*ο ρόλος της επιχειρηματικότητας και της επιχειρησιακής κουλτούρας στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη συχνά υποτιμάται.*

### **1.2.2 Τα είδη της επιχειρηματικότητας**

Μια πολύ σημαντική διάκριση είναι αυτή μεταξύ της **επιχειρηματικότητας ανάγκης** και **επιχειρηματικότητας ευκαιρίας**.

**Επιχειρηματικότητα ανάγκης** είναι όταν ένα άτομο ακολουθεί επιχειρηματική δραστηριότητα επειδή δεν βρήκε καλύτερη λύση για τη βιοποριστική του εξασφάλιση. Η επιχειρηματικότητα ανάγκης πηγάζει στην ουσία από την έλλειψη ευκαιριών για την εξασφάλιση του βιοπορισμού (IOBE, 2007).

Ως επιχειρηματικότητα ανάγκης ορίζεται η ίδρυση και προσπάθεια ανάπτυξης νέας επιχείρησης, με αφορμή το ότι ο νέος επιχειρηματίας δε βρήκε καλύτερη λύση για βιοπορισμό. Έχει παρατηρηθεί ότι, η επιχειρηματικότητα αυτής της μορφής δεν οδηγεί συνήθως σε βιώσιμες επιχειρήσεις (IOBE, 2012).

Σε περιόδους οικονομικής δυσπραγίας η επιχειρηματικότητα ανάγκης, ουσιαστικά αντικαθιστά την αδυναμία του περιβάλλοντος να διατηρήσει θέσεις εργασίας και επίπεδο μισθών. Σημαντικό ποσοστό των συνανθρώπων μας που έχουν χάσει τη δουλειά τους και λόγω των συγκυριών δεν μπορούν να βρουν νέες θέσεις εργασίας, καταφεύγουν στην επιχειρηματικότητα ανάγκης. Σύμφωνα με στοιχεία, η συντριπτική πλειοψηφία νέο-ιδρυθέντων εταιριών, αφορούν το χώρο της εστίασης, ήτοι καφέ, σουβλατζίδικα, αρτοποιία κλπ.

Εύκολα μπορεί κανείς να καταλάβει ότι η προσφορά έχει ξεπεράσει κατά πολύ, την αντίστοιχη ζήτηση. Δυστυχώς, ελλείψει οικονομικού σχεδιασμού, μέρος των απελπισμένων αυτών κινήσεων, θα αποτύχει, δημιουργώντας εκ νέου ανεργία. Προφανώς απαιτούνται κατευθυντήριες γραμμές από την πολιτεία για τους τομείς όπου υπάρχει ανάγκη επενδύσεων, ήτοι στην αγροτική παραγωγή, στον τουρισμό και στην Μεταποίηση (IOBE, 2007).

**Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας** είναι η ανακάλυψη μιας ευκαιρίας στην αγορά, η οποία είναι πιθανό να προσφέρει ένα πιο υψηλό εισόδημα από οποιαδήποτε άλλη διαθέσιμη μορφή (IOBE, 2007).

Γενικά, η βάση για τη δημιουργία κάθε επιχείρησης, είναι η αναγνώριση από τον επιχειρηματία μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Η επιχειρηματική ευκαιρία, βασίζεται στο γεγονός ότι ο επιχειρηματίας, μπορεί να «βλέπει» οικονομικό

όφελος από την ικανοποίηση μιας ανάγκης επιθυμίας της αγοράς, εκεί που οι περισσότεροι από εμάς αδυνατούμε να δούμε οτιδήποτε πέρα από προβλήματα και ελλείψεις.

Οι έρευνες δείχνουν ότι στην Ελλάδα η επιχειρηματικότητα ανάγκης είναι μεγαλύτερη από την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, η δεύτερη όμως είναι αυτή που μπορεί να δώσει πραγματική ώθηση στην οικονομία ενός τόπου (IOBE, 2014).

Η πολλαπλή διάσταση που έχει πάρει πια ο επιχειρηματικός τομέας έχει ως αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί πολλές μορφές επιχειρηματικότητας. Όπως συμβαίνει στο θέμα καθορισμού της έννοιας του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας, έτσι και στο θέμα διαχωρισμού των ειδών της επιχειρηματικότητας, δεν υπάρχει ομοφωνία απόψεων μεταξύ των συγγραφέων και οι λόγοι κατηγοριοποίησης της επιχειρηματικότητας μπορεί να ποικίλουν.

Σύμφωνα με τον Πετράκη (2004) υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικότητας: η επιχειρηματικότητα που προκύπτει μέσα σε ήδη υφιστάμενη επιχείρηση και ονομάζεται ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) (Covin and Miles, 1999; Guth and Ginsberg, 1990; Hitt et al., 2002; Miller, 1983; Stevenson and Jarillo, 1990) και η επιχειρηματικότητα που αφορά τη δημιουργία και ανάπτυξη νέας επιχείρησης από μεμονωμένο άτομο που ονομάζεται επιχειρηματίας, και είναι το άτομο που δημιουργεί καινούρια αξία (καινοτομία ή επιχείρηση) (Bruyat και Juliet, 2000).

Όστούσο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι κάθε κοινωνική ομάδα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τρόπους σκέψης και πρότερες εμπειρίες που είναι πολύτιμα για την επιχειρηματική δραστηριοποίηση. Σε αυτό το πλαίσιο, εξετάζουμε τη συμμετοχή στην επιχειρηματική δραστηριότητα ανά φύλο, ηλικιακή ομάδα και περιβαλλοντική υπευθυνότητα.

#### **1.2.2.1 Γυναικεία επιχειρηματικότητα**

Όπως έχουν αποκαλύψει όλες οι έρευνες του GEM μέχρι σήμερα, σε παγκόσμιο επίπεδο η επιχειρηματικότητα είναι μια κυρίως ανδρική δραστηριότητα. Η ανάπτυξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας αποτελεί στόχο τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και της Ελληνικής κυβέρνησης και τις τελευταίες δεκαετίες έχουν εκπονηθεί πολλά επενδυτικά προγράμματα με σκοπό την ενθάρρυνση και τη δημιουργία της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

Ο Οργανισμός για την Οικονομική συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΑΣΑ) έχει ορίσει κάποιες προϋποθέσεις για να μπορέσει μια επιχείρηση να χαρακτηριστεί ως «γυναικεία». Αυτοί είναι οι εξής:

- Να υπάρχει στο κεφάλαιο της επιχείρησης η συμμετοχή μια γυναίκας σε ποσοστό τουλάχιστον 51%

- Οι στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν την ανάπτυξη και την βιωσιμότητα της επιχείρησης μα λαμβάνεται από την ίδια την ιδιοκτήτρια.

Οι Garland και Smith (1981) υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες τείνουν να δίνουν προτεραιότητα σε ρόλους, όπως αυτός της «νοικοκυράς και τροφού», αγνοώντας ή υποτιμώντας, πολλές φορές, το ρόλο της εργαζόμενης και της επιχειρηματίας. Αποτέλεσμα αυτών είναι η διάκριση των επαγγελματιών σε «ανδρικά» και «γυναικεία», η οποία κατευθύνει σε αντίστοιχες επιλογές. Μάλιστα η Σιδηροπούλου – Δημακάκου (1994), υποστηρίζει ότι τα τεχνικά μαθήματα αποτελούν «ανδρικό χώρο» και οι κοινωνικές επιστήμες «γυναικείο». Στην έρευνά της που εκπονήθηκε στη Θεσσαλονίκη σε μαθητές, υποστήριξε ότι όλοι θεωρούν τη μόρφωση σημαντική για την είσοδό τους στην αγορά εργασίας και επενδύουν σημαντικά σε αυτήν. Ωστόσο, τα κορίτσια επιλέγουν επαγγέλματα που τους «ενδιαφέρουν» και τους «γεμίζουν», ενώ τα αγόρια επιλέγουν επαγγέλματα που θεωρούν ότι θα τους αποφέρουν οικονομικές απολαβές, όπως η επιχειρηματικότητα. Αυτοί οι ισχυρισμοί επιβεβαιώνονται και από άλλες έρευνες όπως αυτές της Δεληγιάννη (1992) και του Δημητρόπουλου (2000), καθώς «..... τα κορίτσια εμφανίζονται να συμβιβάζονται πιο εύκολα στις κοινωνικές απαιτήσεις έχοντας χαμηλότερες επαγγελματικές προσδοκίες ..... και αναζητούν σπουδές και επαγγέλματα ως μέσο επιβίωσης του ρόλου τους» (ΚΕΘΙ, 2001, σελ. 88), ενώ επιθυμούν λιγότερο «παραδοσιακά ή γυναικεία επαγγέλματα» από αυτά που πιστεύουν ότι θα ακολουθήσουν (Koski & Subich, 1985). Όμως, σύμφωνα με τις Nina – Pazarzi & Giannakourou (2005), τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι οι γυναίκες αυξάνουν τη συμμετοχή τους σε «παραδοσιακούς ανδρικούς τομείς» και επαγγέλματα όπως τα τεχνικά επαγγέλματα.

Αν και σήμερα οι γυναίκες έχουν εδραιώσει τη θέση τους στην αγορά εργασίας και έχουν κατορθώσει να διεισδύσουν σε επαγγέλματα που μέχρι πρότινος ήταν ανδρικό προνόμιο (Βιτσιλάκη, 2007), εντούτοις υφίστανται ακόμη διακρίσεις οι οποίες τις αποτρέπουν από το να έχουν ισότιμη σχέση με τους άνδρες.

Σύμφωνα με την έκθεση του I.O.B.E. (2014) Το ποσοστό των γυναικών που βρίσκονταν το 2012 στην αρχική φάση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης (επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων) στο σύνολο του γυναικείου πληθυσμού (ηλικίας 18-64) ήταν της τάξεως του 4.3%. Στον αντίποδα, το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών στο σύνολο του ανδρικού πληθυσμού (18-64) ανέρχεται στο 8.6%. Συνεπώς είναι προφανές πως η γυναικεία επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων υστερεί σημαντικά (σχεδόν κατά το ήμισυ) της ανδρικής.

### 1.2.2.2 Επιχειρηματικότητα των νέων

Η παγκόσμια οικονομική κρίση, τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας και γενικότερα το γεγονός ότι στις μέρες μας οι συνθήκες γίνονται όλο και πιο δύσκολες στην αγορά εργασίας οδηγούν τους νέους ανθρώπους στη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης. Μέσω προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη, υποστήριξη και προώθηση της επιχειρηματικότητας γίνεται προσπάθεια να ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα των νέων και συγκεκριμένα να τεθούν σε εφαρμογή νεανικές ιδέες. Λόγω αυτού πολλοί είναι οι νέοι που προσπαθούν αφού ολοκληρώσουν τις σπουδές τους ή κάποια εκπαίδευση σε δημόσια ή ιδιωτικά ΙΕΚ ή παρακολουθήσουν κάποια σεμινάρια επιχειρηματικότητας του ΟΑΕΔ προσπαθούν μέσα από κάποια επιχορηγούμενα προγράμματα να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση, ώστε να φύγουν από την ανεργία.

Για να μπορέσει όμως κάποιος να δημιουργήσει την δική του επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να έχει τελειώσει μια σχολή ή κάποια βασική εκπαίδευση. Αρχικά χρειάζεται να έχει την απαιτούμενη ρευστότητα για να λειτουργήσει η επιχείρηση του και το απαιτούμενο κεφάλαιο για να ολοκληρωθεί η επένδυση του. Επιπλέον, για να πετύχει την ομαλή ίδρυση και εκκίνηση της επιχείρησης ένας νέος επιχειρηματίας απαιτούνται να υπάρχουν και κάποιοι ακόμα σημαντικοί παράγοντες που είναι (Ιωάννου Κ «Ο οδηγός του Νέου Επιχειρηματία», 2001, Εκδ Παπασωτηρίου):

- Τα απαραίτητα προσόντα ενός νέου επιχειρηματία. Δηλαδή κάθε νέος επιχειρηματίας θα πρέπει το αντικείμενο με το οποίο πρόκειται να ασχοληθεί να είναι σχετικό με αυτό των σπουδών του και φυσικά με την κατάρτιση και εργασιακή εμπειρία που μπορεί να έχει αποκτήσει.
- Να έχει πάντα κίνητρο για δημιουργία. Κάθε νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να δείχνει μια πραγματική και ουσιαστική θέληση για την επιχείρηση που σχεδιάζει. Όσες δυσκολίες και να αντιμετωπίσει θα πρέπει να πιστέψει στις δυνάμεις του και στις ικανότητες του και να τις αντιμετωπίσει με ψυχραιμία και λογική.
- Οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Κάθε νέος επίδοξος επιχειρηματίας θα πρέπει να προσπαθεί να βελτιώνεται, να αντιμετωπίζει τις αδυναμίες του, να εκπαιδεύεται και να προοδεύει μαζί με την επιχείρηση του.

Ακόμα για να μπορεί ένας νέος επιχειρηματίας να έχει καλές σχέσεις με τους υπαλλήλους του, τους προμηθευτές και τους πελάτες του είναι πολύ σημαντικό να τον χαρακτηρίζει το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, να είναι δημιουργικός και καινοτόμος.

Τα τελευταία χρόνια ιδιαίτερα σύμφωνα με τον IOBE(2012), φαίνεται ότι το 2011 ο καλπασμός της ανεργίας των νέων σήμαινε ότι η πιθανότητα εξασφάλισης μιας θέσης εργασίας μειωνόταν ραγδαία, με αποτέλεσμα η

στροφή νεότερων ηλικιών στον επιχειρηματικό στίβο να αποτελεί βασική επιλογή βιοπορισμού.

### **1.2.2.3 Πράσινη επιχειρηματικότητα**

Πράσινη επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η μορφή οικονομικής δραστηριότητας η οποία θέτει την προστασία του περιβάλλοντος και της φύσης γενικότερα στο επίκεντρο της στρατηγικής της. Το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι μέρος του φυσικού περιβάλλοντος και αξιοποιεί τους διαθέσιμους πόρους , όπως τη γη, τον αέρα και την θάλασσα για να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που τροφοδοτούν την «πραγματική οικονομία». Η ανταγωνιστική χρήση των φυσικών πόρων σε παγκόσμια κλίμακα οδηγεί στην μείωση των αποθεμάτων τους και αποτελεί βασικό περιορισμό στην βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η υιοθέτηση μιας περιβαλλοντική πολιτικής στα πλαίσια της επιχείρησης που θα λαμβάνει υπόψη αυτόν τον περιορισμό και θα τον ενσωματώνει στην παραγωγική της διαδικασία.

Πράσινη χαρακτηρίζεται μια επιχειρηματική δράση με περιβαλλοντικούς στόχους αλλά και μια επιχείρηση που σε σχέση με το χρόνο και τους ανταγωνιστές της έχει επιδείξει βελτιωμένη περιβαλλοντική υπευθυνότητα. Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι αναγκαία και σημαντική λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που η λειτουργία τους έχει στο φυσικό περιβάλλον. Εξίσου σημαντικό είναι να αναπτυχθούν νέες επιχειρήσεις με περιβαλλοντικό προσανατολισμό , έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα νέο κύμα πράσινης επιχειρηματικότητας. (Λιούκας, 2013)

### 1.3 Η έννοια του επιχειρηματία

Ο ρόλος του επιχειρηματία έχει κατά καιρούς προσδιοριστεί με κριτήρια οικονομικά, κοινωνικά, αλλά και ψυχολογικά. Ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι ο ιδρυτής και ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, άρα αυτός που συγκεντρώνει, επενδύει και συντονίζει τους διαθέσιμους πόρους. Η συνδρομή του στην οικονομική αλλαγή και ανάπτυξη μπορεί να αποβεί καταλυτική, ενώ η ικανότητα που τον διακρίνει είναι αυτή του εντοπισμού επωφελών ευκαιριών συναλλαγής και της αποκόμισης κέρδους από τη διαμεσολαβητική του λειτουργία

Ο όρος επιχειρηματίας (entrepreneur) προέρχεται από το γαλλικό ρήμα “entreprendre”, το οποίο μεταφράζεται ως “αναλαμβάνω”. Οι πρώτες αναφορές του παράγωγου όρου “entrepreneur”, γίνονται κατά τη διάρκεια του 14ου αιώνα περιγράφοντας άτομα που κατέβαλαν ένα συγκεκριμένο ποσό στο κράτος με σκοπό να τους παρασχεθεί η άδεια να συλλέγουν τους φόρους από μια συγκεκριμένη περιοχή, συνήθως την περιοχή κατοικίας τους. Σύμφωνα με άλλες πηγές, κατά το μεσαίωνα ο όρος αναφερόταν σε ηθοποιούς και άτομα υπεύθυνα για την παραγωγή έργων μεγάλης κλίμακας. Κατά τον 17ο αιώνα ο όρος “entrepreneur”, που μεταφράζεται πλέον ως επιχειρηματίας, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά με σκοπό να περιγράψει τα άτομα – επιχειρηματίες που αναλάμβαναν τον κίνδυνο μιας νέας επιχείρησης και αντιμετώπιζαν την αβεβαιότητα του πιθανού κέρδους ή της πιθανής απώλειας. Οι πρώτοι επιχειρηματίες ήταν συνήθως μισθοφόροι, τυχοδιώκτες, οικοδόμοι και έμποροι.

Περίπου στα τέλη του 18ου αιώνα εμφανίζεται μια από τις παλαιότερες θεωρίες της επιχειρηματικότητας, η οποία εντοπίζει τη δράση του επιχειρηματία στον τρόπο οργάνωσης των παραγωγικών συντελεστών (δηλαδή εργασία, κεφάλαιο, φύση) και την εκμετάλλευση κατά τον άριστο τρόπο της οργάνωσης αυτής. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο επιχειρηματίας αποσκοπεί να επιτύχει μια οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών που θα του αποφέρει τα μέγιστα οικονομικά οφέλη.

*επιχειρηματίας είναι αυτός που οργανώνει κατά άριστο τρόπο τους συντελεστές της παραγωγής, συντονίζει και ιεραρχεί τις εργασίες των ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση και επιλέγει τα άτομα της επιχείρησης, ώστε καθένα να αποδώσει τα μέγιστα.*

Τους επόμενους αιώνες, όταν η έννοια συμπεριέλαβε τη διαχείριση των παραγωγικών συντελεστών διευρύνθηκε περισσότερο. Τις πρώτες δεκαετίες του 20ου αιώνα ορισμένοι ερευνητές, με πρωτοπόρο τον F. Knight (1921), ανέπτυξαν την άποψη ότι η πραγματική και ουσιαστική δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη των κινδύνων που προέρχονται από την αβεβαιότητα που επικρατεί στην οικονομική ζωή. Στην οικονομική ζωή

υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι που δεν μπορούν ούτε να προβλεφθούν ούτε να υπολογισθούν και αυτούς αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας.

*επιχειρηματίας είναι αυτός που φέρει τους κινδύνους οι οποίοι πηγάζουν από την αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την πραγματική οικονομία.*

Μόλις στις αρχές του 20ου αιώνα, η επιχειρηματικότητα εμπλουτίστηκε εννοιολογικά με τη διάσταση της καινοτομίας, τη διαχείριση της δυναμικής και της αβεβαιότητας της αγοράς και την άσκηση επιρροής και ελέγχου, ενώ τις τελευταίες δεκαετίες ταυτίστηκε με την αναγνώριση ευκαιριών, τη δημιουργική αξιοποίηση πόρων, την ίδρυση νέων επιχειρήσεων και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Όσον αφορά την έννοια του επιχειρηματία οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις μεγάλες σχολές σκέψης σύμφωνα με τους Wenckers και Thurik (1999), που κάθε μια βέβαια, έχει τις ρίζες της στον Richard Cantillon. Η πρώτη είναι η Γερμανική (ή Schumpeterian) σχολή με κύριους εκφραστές τους von Thünen, Schumpeter και Baumol, η δεύτερη είναι η νέο κλασική σχολή των Marshall, Knight και Schultz και η τρίτη είναι η Αυστριακή σχολή των Menger, von Mises, και Kirzner. Αυτές οι σχολές σκέψης βασίζονται πάνω στην ίδια θεωρία αλλά επικεντρώνουν σε διαφορετικές πτυχές του επιχειρηματία. Αναλυτικότερα, η Γερμανική σχολή θεωρεί τον επιχειρηματία ως δημιουργό της αστάθειας και της δημιουργικής καταστροφής. Η νέο-κλασική σχολή επικεντρώνεται στο ρόλο του επιχειρηματία να οδηγεί τις αγορές σε ισορροπία μέσω της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Τέλος, η Αυστριακή σχολή επικεντρώνεται στην ικανότητα του επιχειρηματία να αντιληφθεί τις ευκαιρίες δημιουργίας κερδών και να συνδυάσει τους πόρους που διαθέτει για την ικανοποίηση των αναγκών ή για τη βελτίωση της αναποτελεσματικότητας και των ελλείψεων της αγοράς.

Σύμφωνα, δε, με μια πιο σύγχρονη αντίληψη, η επιχειρηματικότητα είναι νοοτροπία και τρόπος ζωής, είναι η κινητήρια δύναμη που ωθεί τα άτομα να διαφοροποιηθούν, να χαράξουν νέους δρόμους και να προκαλέσουν εξελίξεις νωρίτερα από την εποχή τους ή ταχύτερα από τους υπόλοιπους ανθρώπους. (Κακαρούχα, 2008)

Άλλα χαρακτηριστικά που προσιδιάζουν στο προφίλ του επιχειρηματία είναι η ανεξαρτησία, η περιέργεια, η φιλομάθεια, η υπευθυνότητα, η ανάγκη για επίτευξη υψηλών στόχων, η επιμονή και η δέσμευση σε ένα σκοπό, η ικανότητα λήψης απόφασης, η αποτελεσματικότητα, ο αυτοέλεγχος, ο αυτοσεβασμός, οι ηγετικές δεξιότητες, η έντονη ενεργητικότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η επικοινωνιακή δεινότητα και η ικανότητα δικτύωσης.

## 1.4 Τα Κίνητρα Του Επιχειρηματία

Μερικούς από τους λόγους που δυσκολεύουν στην ταξινόμηση των επιχειρηματιών που εμπλέκονται στην δημιουργία επιχειρήσεων είναι η μμεγάλη ποικιλία από κίνητρα που τους τραβούν προς αυτή την εμπλοκή. Οι λόγοι μπορούν να χωρισθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες επιρροής :

### 1. Κίνητρα Έλξης ( Pull Influences )

Μερικά άτομα προσελκύονται ( Pull ) από τις επιχειρήσεις από θετικά κίνητρα, όπως μια συγκεκριμένη ιδέα για την οποία είναι σίγουροι για την επιτυχία. Τέτοιοι λόγοι προσδοκίας είναι :

- Ανάγκη για ανεξαρτησία
- Ανάγκη για εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας
- Μετατροπή ενός χόμπι ή τις προηγούμενης επαγγελματικής εμπειρίας σε επιχείρηση
- Οικονομικά κίνητρα

### 2. Κίνητρα Ώθησης ( Push Influences )

Πολλοί άνθρωποι σπρώχνονται ( Push ) για να αναπτύξουν μια επιχείρηση από ποικίλους λόγους, όπως :

- Αποζημίωση από προηγούμενη εμπειρία
- Ανεργία (ή η απειλή της ανεργίας )
- Διαφωνία με τον προηγούμενο εργοδότη

Πολλές φορές ισχύουν πολύ περισσότερα από ένα, συνδυασμός παραγόντων Push και Pull. (Vecchio, 2003)

Τα κίνητρα λοιπόν που ωθούν τα άτομα στην επιχειρηματικότητα διαφέρουν και εξαρτώνται από τις προοπτικές του καθενός για την πορεία του στον επιχειρησιακό και επιχειρηματικό κόσμο. Συνοψίζοντας τα κυριότερα κίνητρα είναι τα εξής :



## **1. Το κέρδος**

Το κέρδος είναι ίσως το σπουδαιότερο κίνητρο. Ο επιχειρηματίας προσδοκά μια απόδοση της επένδυσης που θα τον ανταμείψει ικανοποιητικά για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα.

## **2. Η ανεξαρτησία**

Είναι πολύ συνηθισμένες οι φράσεις «θέλω να είμαι αφεντικό του εαυτού μου» ή «δεν θέλω κανέναν πάνω από το κεφάλι μου». Η ελευθερία για ανεξάρτητη εργασία είναι ανταμοιβή και κίνητρο της επιχειρηματικότητας.

## **3. Η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη**

Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση πρέπει πρώτα να φροντίσει ο επιχειρηματίας για την προσωπική του ανάπτυξη. Να μπορεί να ανταπεξέρθει στο ρίσκο, στο στρες, στην αβεβαιότητα. Πολλοί γίνονται επιχειρηματίες για να βιώσουν το αίσθημα της προσωπικής ανάπτυξης και αυτοολοκλήρωσης, που απορρέει από μια ολοκληρωμένη και σωστή επιχείρηση.

## **4. Η εναλλακτική επιλογή σε μια ικανοποιητική εργασία**

Πολλοί επιχειρηματίες ήταν στελέχη ή εργαζόμενοι γενικά σε μια επιχείρηση στο παρελθόν. Κάποια στιγμή είτε δεν τους κάλυπτε η εργασία τους, είτε δεν είχαν προοπτικές εξέλιξης, είτε δημιούργησαν μια επιχείρηση ως δεύτερη δουλειά και όταν διαπίστωναν ότι πηγαίνουν καλά εγκαταλείπουν την μισθωτή εργασία και ασχολήθηκαν αποκλειστικά με την δική τους επιχείρηση.

Τα επιχειρηματικά κίνητρα των ατόμων μπορεί να κινούνται ανάμεσα στους δυο βασικούς τύπους κινήτρων επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων που αφορούν:

α) την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, που αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα που έχει ως κίνητρο κυρίως την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται από το άτομο και αξιολογείται στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντός του και η οποία προκρίνεται ικανή είτε να οδηγήσει σε αύξηση του εισοδήματός του, είτε να προσφέρει εργασιακή ανεξαρτησία και

β) την επιχειρηματικότητα ανάγκης, που αναφέρεται στην περίπτωση όπου το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, δυσαρέσκειας με την υπάρχουσα απασχόληση, φόβου για πιθανή απόλυση βραχυπρόθεσμα με στόχο απλώς τη διατήρηση του εισοδήματός του, το οποίο «απειλείται» με συρρίκνωση.

## 1.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί έναν σύνθετο κλάδο. Οι ερευνητές που έχουν εντοπίσει και μελετήσει τους παράγοντες που την επηρεάζουν έχουν καταλήξει σε έξι κατηγορίες παραγόντων επίδρασης: τους οικονομικούς παράγοντες (economic factors), τους ψυχολογικούς (psychological factors), τους κοινωνιολογικούς (social factors), τους περιβαλλοντικούς παράγοντες (environmental factors), τους δημογραφικούς παράγοντες (demographic factors) και τους παράγοντες κουλτούρας ή πολιτισμικούς παράγοντες (cultural factors).

Κοινωνιολογικοί παράγοντες είναι οι καταναλωτικές συνήθειες των ανθρώπων, ο τρόπος που ζουν, που διασκεδάζουν, ο τόπος στον οποίο διαμένουν (πόλη ή χωριό), αλλά και ειδικότερες συνθήκες της ζωής τους, όπως το επάγγελμα, τα πιθανά προβλήματα βιοπορισμού, η ανεργία, η ασθένεια κ.α.

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες περιλαμβάνεται η γενική κατάσταση των επιχειρήσεων του τόπου ή της χώρας, οι οικονομικές συνθήκες της δεδομένης περιόδου, οι πολιτικές αναταραχές κ.ο.κ.

Στους δημογραφικούς παράγοντες ανήκουν το μέγεθος και η διάρθρωση του πληθυσμού, η ηλικία και το φύλο των ανθρώπων ή τα εισοδήματά τους.

Η επιχειρηματικότητα αφορά κατά κύριο λόγο την κουλτούρα. Πιο συγκεκριμένα η νοοτροπία (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003) ή παιδεία (Μπουραντάς, 2002). Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, στάσεις και κανόνες που συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας (Kilmann, 1985).

Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με τα οικονομικά μεγέθη, κυρίως τα κεφάλαια που καταναλώνει μία επιχείρηση και τον τρόπο με τον οποίο αυτά κατανέμονται, τα πιθανά δάνεια που μπορεί να έχει κ.λπ.

Τέλος, οι ψυχολογικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με θέματα ψυχολογίας των συντελεστών της επιχείρησης, όπως η δομή της προσωπικότητας των ατόμων, η επιμονή τους για την επιτυχία, η αντοχή στην ακύρωση, η διάθεσή τους για ανάληψη κινδύνου ή όχι κ.α.

## 1.6 Επιχειρηματικότητα και οικογενειακό περιβάλλον

Υπάρχει διαφορά μεταξύ της επιθυμίας να γίνει κάποιος επιχειρηματίας και της δυνατότητας να το πετύχει. Εάν παραγνωρίσουμε τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και ικανότητες, τότε το άμεσο οικογενειακό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την πραγμάτωση της επιθυμίας να γίνει κάποιος επιχειρηματίας.

Ας δούμε τώρα τον τρόπο που επιδρά το οικογενειακό περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας:

- Η διαπαιδαγώγηση των παιδιών εστιασμένη στην θέληση για επιτεύγματα. Εάν ο τρόπος διαπαιδαγώγησης του παιδιού είναι θετικός ως προς την ανάπτυξη της επιθυμίας του για επιτεύγματα, τότε το παιδί, με την προϋπόθεση ότι η κοινωνία αποδίδει υψηλό κύρος στην επιχειρηματική καριέρα, θα ακολουθήσει την καριέρα αυτή.
- Η οικογενειακή οικονομική κατάσταση έχει θετική και αρνητική επίδραση στην στρόφη του ατόμου προς την επιχειρηματικότητα.
- Το επάγγελμά των γονέων. Έχει παρατηρηθεί ότι η εργασία των γονέων πολλές φορές επηρεάζει αυτή που ακολουθούν τα παιδιά. Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρηματιών προέρχονται από γονείς (κυρίως πατέρα) που ήταν επιχειρηματίες.
- Θεωρία κοινωνικής μάθησης. Με τη θεωρία αυτή επιχειρείται να εξαχθούν συμπεράσματα από τον τρόπο που μαθαίνει να συμπεριφέρεται ένα άτομο παρατηρώντας τη συμπεριφορά άλλων ατόμων. Έτσι, εάν ένα παιδί παρατηρώντας την συμπεριφορά και τις αξίες των επιχειρηματιών γονέων του αξιολογήσει θετικά την καριέρα τους, τότε είναι πολύ πιθανό να την ακολουθήσει, ενώ εάν την αξιολογήσει αρνητικά είναι πολύ πιθανόν να την απορρίψει. (Βασιλειάδης, 2008)

Ακόμη μεγαλύτερη επίδραση, άμεσα, ασκείται από τους γονείς επιχειρηματίες με την ενεργό ή μη ενεργό συμμετοχή των παιδιών στην οικογενειακή επιχείρηση. Το 48% των παιδιών επιχειρηματιών συμμετείχαν και πριν την ανάληψη προσωπικού επιχειρηματικού ρόλου πιο ενεργά, στην επιχείρηση του πατέρα τους, ενώ μόλις το 10% απέφευγε να ασχοληθεί. Από την άλλη πλευρά, το 42% ασχολούνταν ευκαιριακά ή κατά ανάγκη.

Σε γενικές γραμμές ο επιχειρηματίας πατέρας ενθαρρύνει τα παιδιά του να ακολουθήσουν παρόμοια με τον ίδιο επαγγελματική καριέρα, με αιώτερο ίσως σκοπό να τον διαδεχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Η προτίμηση των γονιών για το επάγγελμα που θα ακολουθήσουν τα παιδιά τους δεν εξαρτάται μόνο από τον τόπο διαβίωσης και το επάγγελμα τους, αλλά και από την

διορατικότητα που συναρτάται σε μεγάλο βαθμό με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο (Βασιλειάδης, 2008).

## **1.7 Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, βασικοί δείκτες**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έκθεσης, στην Ελλάδα, που ανακοινώθηκαν στην επίσημη έκθεση του Ιδρύματος Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (I.O.B.E) τον Φεβρουάριο του 2014, το ποσοστό του πληθυσμού που βρισκόταν σε φάση εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας το 2012 ήταν 6,5%. Το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά χαμηλότερο από το 8% που είχε καταγραφεί το προηγούμενο έτος για την επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων. Προφανώς, η πτώση του δείκτη δεν είναι άσχετη από τη δεινή οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα, καθώς η ύφεση συρρικνώνει τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες που θεωρούνται βιώσιμες. Έτσι, ενώ το 2011 η Ελλάδα κατατάσσόταν στην 4η υψηλότερη θέση ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας, το 2012 βρίσκεται στην 12η θέση. Μάλιστα, τα πρώτα στοιχεία από την έρευνα του 2013 καταγράφουν μια περαιτέρω πτώση του δείκτη στο 5,5%.

Η έρευνα του GEM υπολογίζει επίσης και άλλους δείκτες επιχειρηματικότητας όπως είναι η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα που δίνει εικόνα για επόμενη φάση από το αρχικό στάδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και η συνολική επιχειρηματικότητα η οποία αποτελεί σύνθετο δείκτη της επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων και της καθιερωμένης επιχειρηματικότητας.

Είναι αξιοσημείωτο πως η Ελλάδα καταγράφει την υψηλότερη επίδοση στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα (δηλαδή του ποσοστού των ατόμων στον πληθυσμό ηλικίας 18-64 που δηλώνει πως ξεκίνησε μια επιχειρηματική δραστηριότητα εδώ και τουλάχιστον 42 μήνες) με ποσοστό 12,6% εκ των 26 χωρών καινοτομίας. Το εντυπωσιακό αυτό αποτέλεσμα ωστόσο δεν είναι πρωτόγνωρο, καθώς η Ελλάδα εμφανίζεται να διατηρεί την πρώτη θέση στο δείκτη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας τα τελευταία έτη.

Η Ελλάδα εμφανίζει την τέταρτη υψηλότερη επίδοση μαζί με την Ελβετία ανάμεσα στις χώρες καινοτομίας στη συνολική επιχειρηματικότητα κάτω από τις ΗΠΑ, τον Καναδά και το Τρινιντάτ και Τομπάγκο. Ενώ σε αυτές τις χώρες η υψηλή συνολική επιχειρηματικότητα προέρχεται πρωτίστως από την υψηλή επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων, στην Ελλάδα η υψηλή συνολική επιχειρηματικότητα προκύπτει από την υψηλή επίδοση στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα. Αυτό αποτελεί ισχυρή ένδειξη πως στην περίπτωση των Η.Π.Α. και του Καναδά η υψηλή συνολική επιχειρηματικότητα αντανακλά τη

δυναμική των οικονομιών λόγω των νεοτερισμών, ιδεών, γνώσης και καινοτομίας που μπορούν να φέρουν οι νέες επιχειρήσεις στο πλαίσιο της «δημιουργικής καταστροφής» για την επιτυχή διεξόδυση στην αγορά και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στον αντίποδα, στην περίπτωση της Ελλάδας η σύνθεση του δείκτη συνολικής επιχειρηματικότητας φαίνεται πως αποτυπώνει μια σχετική αγκύλωση σε παλαιότερες δομές με την παραγωγική ανασυγκρότηση της χώρας να μην είναι εμφανής στο σημείο καμπής που βρίσκεται η ελληνική οικονομία καθώς διέρχεται μια βαθιά και παρατεταμένη κρίση. (IOBE,2014)

## 2. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

Ένα καίριο ερώτημα στην διεθνή επιχειρηματική κοινότητα αποτελούν οι λόγοι που ωθεί συγκεκριμένα άτομα στην δημιουργία της δικής του επιχείρησης. Κατ' επέκταση αυτού του ερωτήματος, δημιουργείται και η απορία αν ο επιχειρηματίας γεννιέται επιχειρηματίας, ή αν αναπτύσσεται μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται (Bonnet & Furnham, 1991). Πορίσματα ερευνών δείχνουν ότι μία επιτυχής επιχειρηματική δραστηριότητα οφείλεται σε έναν ιδανικό συνδυασμό των δεξιοτήτων και των γνώσεων του επιχειρηματία, με το περιβάλλον του και με τα στοιχεία της προσωπικότητάς του. Στο πέρασμα του χρόνου, έχουν διατυπωθεί και αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες με στόχο την ανάλυση των αιτιών που ωθούν έναν άνθρωπο στην επιχειρηματικότητα.

### 2.1 Η θεωρία της προσωπικότητας

Η θεωρία της προσωπικότητας (personality theory) υποστηρίζει ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, συμβάλλουν στην απόφαση για την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας (Brockhaus & Horwitz, 1986). Θεωρείται πως η προσωπικότητα του ατόμου είναι πολυδιάστατη και παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως τα δημογραφικά, παρέχοντας την δυνατότητα να ερμηνεύσουν τους λόγους που οδηγούν ή όχι τα άτομα στην επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς και τον βαθμό επιτυχίας. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

- Η ανάγκη για επίτευξη των στόχων (need for achievement) (Brockhaus & Horwitz, 1986) (Miner, Smith & Bracker, 1994). Οι Bridge, O'Neill, & Cromie(2003) υποστηρίζουν ότι ο επιχειρηματίας είναι ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για επίτευξη στόχων. Έτσι κινείται προς την κατεύθυνση της κάλυψης αυτής της ανάγκης μέχρι να την ικανοποιήσει και να παύσει η υποκίνηση για την επίτευξη στόχων.
- Η εσωτερική έδρα ελέγχου (internal locus of control). Σύμφωνα με τον Cromie (2000) η μεταβλητή αυτή παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον «έλεγχο» στη συμπεριφορά του. Τα άτομα που εντάσσονται σε αυτή την κατηγορία πιστεύουν ότι ελέγχουν την τύχη τους και τα γεγονότα της ζωής τους, και θεωρούν υπεύθυνο τον εαυτό τους για τα αποτελέσματα των πράξεών τους.
- Η αυτεπάρκεια (self-efficacy) (Korunka, Frank, Lueger, & Mugler, 2003) Αναφέρεται στο πως αντιλαμβάνεται ένα άτομο ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του. Έτσι αποτελεί την πεποίθηση ενός ατόμου για το τι μπορεί να πετύχει με τις διαθέσιμες ικανότητές του (Bandura, 1986). Η αυτεπάρκεια διαμορφώνεται από τέσσερεις πηγές πληροφόρησης:

- ✦ Οι προηγούμενες εμπειρίες επιδόσεων του ατόμου (past performance accomplishments). Προηγούμενες επιτυχημένες επιδόσεις, οδηγούν σε ενδυνάμωση της πεποίθησης για τις ικανότητές του και το αντίστροφο.
  - ✦ Η έμμεση λειτουργική μάθηση (vicarious learning) που πρόκειται για την απόκτηση έμμεσων εμπειριών, μέσω της παρακολούθησης προτύπων που μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.
  - ✦ Η φυσιολογία και η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου (psychological and emotional states). Αναφέρεται σε πληροφορίες που λαμβάνονται από τις φυσιολογικές αντιδράσεις ενός ατόμου (πχ. Ταχυπαλμία) αλλά και στοιχεία όπως σωματική αντοχή. Οι έντονες αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αντίληψη αυτεπάρκειας ενός ανθρώπου.
  - ✦ Η κοινωνική πειθώ, όπου πρόκειται για την κοινωνική ενίσχυση συναισθηματικών και ψυχολογικών εμπειριών.(Bandura, 1997)
- Η επιχειρηματική κουλτούρα (entrepreneurial culture) (Schumpeter, 1934). Αναφέρεται στο επιχειρηματικό πνεύμα που διαθέτει ο επιχειρηματίας, στα χαρακτηριστικά που κατέχει αλλά και τα χαρακτηριστικά που τον υποκινούν να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά και να επιμένει και να επιτύχει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα.
  - Η ροπή που έχει το άτομο για την ανάληψη κινδύνου (risk taking propensity). Σύμφωνα με τον Gartner (1985) η επιχειρηματικότητα σχετίζεται με τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Επιπλέον η ροπή αποτελεί την πιθανότητα που αντιλαμβάνεται το άτομο για την λήψη ανταλλάγματος από την επιτυχία, σε σύγκριση με τις συνέπειες μιας αποτυχίας (Brockhaus, 1980).
  - Η επιχειρηματική εγρήγορση (entrepreneurial alertness). Ο Kirzner (1973) υποστηρίζει ότι η συγκεκριμένη έννοια σχετίζεται με την ικανότητα και ετοιμότητα του ατόμου να μπορέσει να αντιληφθεί επιχειρηματικές ευκαιρίες στο περιβάλλον του.
  - Τέλος, οι Segal, Borgia και Schoenfeld (2005), για την ερμηνεία της επιχειρηματικότητας, προτείνουν δύο άξονες συνδεδεμένους με τις επιχειρηματικές προθέσεις. Αρνητικοί εξωτερικοί παράγοντες, όπως η δυσαρέσκεια από τη θέση εργασίας, και θετικοί εξωτερικοί παράγοντες,

όπως η επιθυμία για ανεξαρτησία και αυτοεκπλήρωση. Αυτοί οι δύο άξονες, ενδέχεται να οδηγήσουν τα άτομα στην επιχειρηματικότητα.

## **2.2 Η θεωρία της συμπεριφοράς**

Η θεωρία της συμπεριφοράς μελετά την επιχειρηματικότητα με βάση το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται το άτομο. Έτσι υποστηρίζεται ότι το άτομο θα πρέπει να εξετάζεται όχι σε σχέση με τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, αλλά με βάση την συμπεριφορά του, μέσα στα πλαίσια του περιβάλλοντός του. Πιο συγκεκριμένα αυτό έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη δύο διαφορετικών προσεγγίσεων για την ερμηνεία του φαινομένου της επιχειρηματικότητας. Η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στις ικανότητες του ατόμου, ενώ η δεύτερη εστιάζει στην αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου, κατά την διάρκεια του χρόνου, αλλά και σε διαφορετικά στάδια της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Στην πρώτη περίπτωση, οι υποστηρικτές αναφέρουν ότι ένα άτομο για να αναλάβει μια επιχειρηματική δράση θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες ικανότητες, αλλιώς δεν θα είναι αποτελεσματικός. Η δημιουργικότητα, η υπευθυνότητα, η ικανότητα διοίκησης επιχειρήσεων, η ικανότητα επικοινωνίας, αλλά και η ικανότητα καινοτομίας αποτελούν μερικές από τις αναγκαίες ικανότητες για την δυνατότητα αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. Κριτική που έχει ασκηθεί σε αυτή την προσέγγιση, σχετίζεται με το ότι άτομα που δεν αναλαμβάνουν επιχειρηματική δραστηριότητα, μπορεί να παρουσιάζουν τέτοιες ικανότητες (Bridge, 2003).

Στην δεύτερη περίπτωση, αναφέρεται ότι τα χαρακτηριστικά ή οι ιδιότητες που μπορεί να έχει ένα άτομο, είναι απαραίτητα κυρίως στην διαδικασία έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η αξιοποίηση των χαρακτηριστικών για την δημιουργία μιας επιχείρησης, γίνεται μόνο όταν μεσολαβήσει κάποιο γεγονός, οδηγώντας το άτομο προς την δράση, σε συνδυασμό με έναν «υποστηρικτικό» μηχανισμό, όπως η ενθάρρυνση από το περιβάλλον του. Συγχρόνως, επιπλέον χαρακτηριστικά του ατόμου που μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα, θετικά ή αρνητικά, είναι η εμπιστοσύνη που έχει στον εαυτό του, ο ενθουσιασμός, η διάθεση για ανεξαρτησία, οι αντιλήψεις και η στάση απέναντι στο ρίσκο (Bridge, 2003).

## **2.3 Οι κοινωνιολογικές προσεγγίσεις**

Στις κοινωνιολογικές προσεγγίσεις, τα άτομα φαίνεται να οδηγούνται στην επιχειρηματική δράση λόγω των επιλογών που κάνουν, σε σχέση με την επαγγελματική τους ενασχόληση, με κυρίαρχο παράγοντα το κοινωνικό τους περιβάλλον. Ειδικότερα, ορισμένοι κοινωνιολόγοι θεωρούν ότι η αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών, επιτυγχάνεται μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον, προωθώντας έτσι την επιχειρηματικότητα μέσω της παρουσίας



επιχειρηματικών ευκαιριών. Αλλιώς το άτομο δεν θα ήταν σε θέση, τόσο να αναγνωρίσει, όσο και να εκμεταλλευτεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Γι' αυτό τον λόγο, προκύπτουν αρκετές διαφορές στην επιχειρηματικότητα ανά χώρα (Bridge, και συν. 2003).

Το κοινωνικό περιβάλλον διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ώθηση της επιχειρηματικότητας. Διαφαίνεται μεγάλη εξάρτηση μεταξύ τον αριθμό των επιχειρηματιών και τις ηθικές και κοινωνικές αξίες που επικρατούν. Συγχρόνως, υπάρχει ανάλογη μεταβολή των αξιών και των στόχων των επιχειρηματιών, σε σχέση με τις μεταβολές της κοινωνίας. Για παράδειγμα, λόγω της σημερινής περιβαλλοντικής καταστροφής, πολλοί επιχειρηματίες έχουν εστιάσει σε αυτό τον τομέα, λόγω της ανάγκης για καθαρότερο περιβάλλον (Bridge, και συν. 2003).

Εκτός από το κοινωνικό περιβάλλον, υποστηρίζεται ότι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας της επιχειρηματικότητας αποτελούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα χαρακτηριστικά, έχουν την δυνατότητα να διαμορφώνουν και να προσδιορίζουν την ένταση της επιθυμίας του ατόμου, για άσκηση της επιχειρηματικότητας. Έτσι, συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, μπορεί να ενισχύσουν ή όχι την επιχειρηματική τάση ενός ατόμου. (Storey, 1994. Davidson, 1995. Hay, 2001).

## **2.4 Η γνωστική προσέγγιση**

Επιχειρήθηκε μία ακόμη προσέγγιση από θεωρητικούς και ερευνητές για τους λόγους που ορισμένα άτομα οδηγούνται στην ανάληψη επιχειρηματική δράσης, οι οποίοι αν και αποδέχονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου ως προσδιοριστικό παράγοντα για την έναρξη της επιχειρηματικότητας, προτείνουν την περαιτέρω διερεύνηση της διαδικασίας λήψης απόφασης, πριν από την ίδρυση της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή ονομάζεται γνωστική (cognitive approach) και υποστηρίζει ότι οι αποφάσεις ενός ατόμου για να δράσει ή όχι επιχειρηματικά, οφείλονται στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα (Bridge, και συν 2003).

Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι κάθε άτομο αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την πραγματικότητα και αυτό μπορεί να επηρεάσει στην λήψη απόφασης. Συγχρόνως, υποστηρίζεται ότι η επιλογή της επιχειρηματικότητας, ως επαγγελματική επιλογή, βασίζεται στην αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης πραγματικότητας. (Delmar, 2000).

Παράλληλα, η πρόθεση ενός ατόμου μπορεί να επηρεαστεί από τις στάσεις του απέναντι στην επιχειρηματικότητα, αλλά και τις πεποιθήσεις του απέναντι στις απαιτούμενες ικανότητες, οι οποίες, επηρεάζονται στην συνέχεια από το περιβάλλον. Επίσης, μία σημαντική πτυχή αυτής της προσέγγισης, είναι αν το

ίδιο το άτομο θεωρεί τον εαυτό του επαρκή, ώστε να μπορέσει να οδηγηθεί στην επιχειρηματικότητα. Τέλος, αν ένα άτομο θεωρεί ότι η επιχειρηματική καριέρα είναι ενδιαφέρουσα επιλογή, τότε είναι πιθανότερο να λαμβάνει ορθότερες αποφάσεις και να λαμβάνει μεγαλύτερη αίσθηση ικανοποίησης (Delmar, 2000).

## 2.5 Η οικονομική προσέγγιση

Οι υποστηρικτές των οικονομικών θεωριών και προσεγγίσεων προσπαθούν να ερμηνεύσουν την επιχειρηματικότητα, εστιάζοντας στους περιβαλλοντικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Υποστηρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει το άτομο και οδηγεί στην απόφαση του αν θα αναλάβει επιχειρηματική πρωτοβουλία ή όχι. Τα βασικότερα ερωτήματα σε αυτή την προσέγγιση, είναι το τί αποτέλεσμα επιφέρουν οι ενέργειες του επιχειρηματία στο οικονομικό σύστημα και τι ρόλο έχει αυτός στην ανάπτυξη της αγοράς.

Η ιδέα ότι ο επιχειρηματίας κατέχει σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη, αναπτύχθηκε από συγγραφείς που δεν ανήκουν στη βασική οικονομική σκέψη. Βέβαια πλέον η συνεισφορά τους κατέχει σημαντική θέση, αν και πρόσφατα αναγνωρίστηκε η σπουδαιότητά τους. Με την εστίαση στη σπουδαιότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη και την δημιουργία θέσεων εργασίας, έχει δοθεί ακόμη περισσότερη προσοχή στις θεωρίες που αφορούν την επιχειρηματική δράση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται θεωρίες που είναι ευρύτερα αποδεκτές.

Ο Cantillon (1730) ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε την σημαντικότητα του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη, που βασίστηκε στα ατομικά δικαιώματα ιδιοκτησίας. Οι επιχειρηματίες, από τις τρεις κοινωνικές τάξεις που αναγνώρισε ο Cantillon, ήταν οι πιο σημαντικές, έχοντας κεντρικό ρόλο στην οικονομία. Οι άλλες δύο ήταν οι ιδιοκτήτες γης και οι εργάτες.

Και ο Say (1803) θεωρούσε τον επιχειρηματία κεντρικό άξονα της οικονομίας, καθώς και καταλύτη οικονομικής αλλαγής και ανάπτυξης. Ο επιχειρηματίας θα μπορούσε να θεωρηθεί το άτομο που είναι διατεθειμένο να συγκεντρώσει και να συνδυάσει τους παραγωγικούς συντελεστές αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο.

Ο Cantillon και ο Say ανήκαν στην γαλλική σχολή των «φυσιοκρατών», λαμβάνοντας το όνομα αυτό λόγω του ότι στη σκέψη της κυριαρχούσε η υλική φύση της αγροτικής οικονομίας. Γι' αυτόν ίσως τον λόγο, η έννοια του επιχειρηματία δεν θεωρούνταν σχετική με τη βιομηχανική οικονομία του 19 αιώνα. Οι σύγχρονες αντιλήψεις για την έννοια του επιχειρηματία αναπτύχθηκαν αργότερα. Μεγάλο μέρος της σύγχρονης θεωρίας της επιχειρηματικότητας εκφράστηκε από εκπροσώπους της Αυστριακής Σχολής (Austrian School of thought).

Ο Kirzner υποστήριξε ότι ο επιχειρηματίας είναι κάποιος που βρίσκεται σε εγρήγορση για να αξιοποιήσει επικερδείς ευκαιρίες συναλλαγής. Ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα μέσω της συναλλαγής να ωφεληθεί αποτελώντας τον μεσάζοντα, ώστε να διευκολυνθεί η ολοκλήρωση της συναλλαγής. Έτσι είναι ικανός να εντοπίζει του προμηθευτές και τους πελάτες και να λειτουργεί ως μεσάζοντας. Συγχρόνως, δεν είναι απαραίτητο να κατέχει πόρους, αφού το κέρδος προκύπτει από τη λειτουργία μεσολάβησης. Ο ρόλος της πληροφόρησης στην αγορά είναι σημαντικός για τον επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας διαθέτει επιπλέον γνώσεις, που μπορεί να μην διαθέτουν άλλοι, και έτσι του επιτρέπεται να εκμεταλλευτεί επικερδείς συναλλαγές. Έτσι ο επιχειρηματίας μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι παραπάνω από έναν συναλλασσόμενο στην αγορά που εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για να κάνει συναλλαγές. Τέλος, ο Kirzner υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας συνεχίζει να είναι δημιουργικός. Αυτό οφείλεται στις επιπρόσθετες γνώσεις που κατέχει, παρέχοντας έτσι ευκαιρίες για δημιουργική ανακάλυψη.

Αντίθετα, κατά τον Schumpeter (1934), ο επιχειρηματίας είναι ένα ξεχωριστό άτομο που καινοτομεί. Για τον Schumpeter μόνο ορισμένα ασυνήθιστα άτομα έχουν την ικανότητα να είναι επιχειρηματίες, οι οποίοι προκαλούν ασυνήθιστα γεγονότα. Σύμφωνα με την θεωρία του «καινοτόμου επιχειρηματία», οι επιχειρηματίες προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν τις διάφορες τεχνολογικές και επιστημονικές ανακαλύψεις για παραγωγικούς και κερδοσκοπικούς σκοπούς. Έτσι ο επιχειρηματίας αλλάζει τις τεχνολογικές πιθανότητες και τροποποιεί τα συνηθισμένα με καινοτομίες. Οι καινοτομίες που εισάγει ο επιχειρηματίας μπορούν αν εμφανισθούν ως:

- Παραγωγή ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά προϊόντος ή υπηρεσίας
- Χρήση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής
- Δημιουργία μιας νέας αγοράς
- Χρήση νέας ή βελτιωμένης οργάνωσης της επιχείρησης

Παρόλο που ο επιχειρηματίας είναι ένας σημαντικός καταλύτης για την οικονομική αλλαγή, είναι ουσιαστικά προσωρινός για τον Schumpeter.

Ο Knight (1921) υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που έχει προετοιμαστεί να αναλάβει κίνδυνο, και η ανταμοιβή του – το κέρδος- είναι η απόδοση, λόγω της ανάληψης της αβεβαιότητας και του κινδύνου για τον οποίο δεν μπορεί να αγοράσει ασφάλιση. Όσο πιο προβλέψιμη είναι η συναλλαγή, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα κέρδους. Ο επιχειρηματίας είναι προετοιμασμένος και αποφασισμένος να αναλάβει τον κίνδυνο σε έναν αβέβαιο κόσμο. Ένας σημαντικός διαχωρισμός του Knight είναι ανάμεσα στον κίνδυνο και την αβεβαιότητα. Κίνδυνος υπάρχει όταν υπάρχουν αβέβαιες εκβάσεις, οι οποίες μπορούν να προβλεφθούν με συγκεκριμένη πιθανότητα. Αντιθέτως, η πραγματική αβεβαιότητα προκύπτει όταν η πιθανότητα των

εκβάσεων δεν μπορεί να προβλεφθεί. Μέσω αυτού του διαχωρισμού γίνεται η διάκριση μεταξύ διοικητικού στελέχους μια μικρής επιχείρησης από τον επιχειρηματία ιδιοκτήτη. Τέλος, σύμφωνα με τον Knight ένα από τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, θα μπορούσε να αποτελέσει η ευθύνη καθενός για τις ενέργειές του.

Ο Casson αναγνωρίζει ότι ο επιχειρηματίας θα έχει διαφορετικές δεξιότητες από άλλα άτομα. Για αυτό το λόγο, του δίνεται η δυνατότητα να εκφέρει κρίσεις αλλά και να συντονίζει σπάνιους πόρους. Έτσι ο επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις στηριζόμενος στην κρίση του και μπορεί να οδηγήσουν στην ανακατανομή και την οργάνωση των πόρων. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι οι επιχειρηματίες απαιτούν να ελέγχουν τους πόρους τους για την υποστήριξη της απόφασής τους, συνεπάγοντας έτσι ότι διαθέτουν προσωπικό πλούτο. Επομένως η έλλειψη κεφαλαίου αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για επιτυχημένη επιχειρηματικότητα.

Ο Επιχειρηματίας κατά τον Shackle (1970) είναι αυτός που διακατέχεται από δημιουργικότητα και φαντασία. Σε αντίθεση με τον Kirzner που ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται ευκαιρίες, κατά τον Shackle ο επιχειρηματίας φαντάζεται ευκαιρίες. Έτσι υπάρχει η πιθανότητα ο καθένας να κατέχει την δημιουργική ικανότητα, χρησιμοποιώντας την όταν κάνει επιλογές. Ο επιχειρηματίας του Shackle είναι δημιουργικός και αυθεντικός, και η φαντασία του είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό ευκαιριών. Ο συνδυασμός της δημιουργικότητας με τους διαθέσιμους πόρους μπορεί να οδηγήσει στη λήψη απόφασης για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την δημιουργικότητα ενός ατόμου ποικίλουν και μπορεί να είναι το μορφωτικό υπόβαθρο, η μόρφωση και η νοοτροπία. Τέλος είναι οι πιθανό αυτές οι επιρροές να συνδυαστούν και να επηρεάσουν τον βαθμό στον οποίο το άτομο είναι προετοιμασμένο, ώστε να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες.

Η συνθετική αυτή θεωρία υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας δεν έχει μονοδιάστατο ρόλο, αλλά συμμετέχει σε όλα τα στάδια της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι τα αποτελέσματα της επιχειρηματικότητας με βάση την οικονομική προσέγγιση έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Μετατοπίζεται το ενδιαφέρον από τον επιχειρηματία και τις ενέργειές του στον τρόπο που αυτές οι ενέργειες επιδρούν στο οικονομικό περιβάλλον.
- Οι επιχειρηματικές λειτουργίες καθίστανται υπεύθυνες για την οικονομική βελτίωση της οικονομίας, μέσω της καινοτομίας.
- Διαχωρισμός ανάμεσα στους ρόλους του επιχειρηματία, του μάντζερ και του επενδυτή.

### 3. Η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης

Ο όρος οικογενειακή επιχείρηση χρησιμοποιείται με ποικίλους τρόπους, καθώς δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός, και για αυτό πρέπει να καθορίσουμε μία ορολογία και να του δώσουμε μία πιο συγκεκριμένη έννοια. Ο Davis το 1983 περιγράφει τις οικογενειακές επιχειρήσεις σαν αυτές που η πολιτική τους και κατεύθυνσή τους έχουν κύρια επιρροή από μία ή περισσότερες οικογενειακές μονάδες. Η επιρροή αυτή γίνεται έμπρακτη μέσω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας, τόσο μέσω της ιδιοκτησίας, αλλά και μέσω της συμμετοχής των μελών στην διοίκησή της. Εξαιτίας αυτής της ιδιαιτερότητας, προκύπτει μία σύνθεση, η οποία καθιστά διαφορετικές τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Davis, η αλληλεπίδραση των δύο οντοτήτων, της οικογένειας και της επιχείρησης, αποτελεί το βασικό συστατικό της οικογενειακής επιχείρησης, καθορίζοντας έτσι την μοναδικότητά της.

Όταν οι ερευνητές, οι σύμβουλοι και τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης μιλούν για αυτό δεν αναφέρονται σε ένα ομογενοποιημένο τύπο εταιρειών. Παρόλο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι παρόμοιες λόγω των χαρακτηριστικών τους, αυτό δεν τους καθιστά και ίδιες. Συγκριτικά, διαφορές που μπορεί να υπάρχουν, μπορεί να είναι παραδείγματος χάριν στο μέγεθος, στην δομή, στην διαχείριση και την διοίκηση κάθε επιχείρησης. Επιπλέον υπάρχουν οικογένειες που βλέπουν την οικογενειακή τους επιχείρηση σαν οποιαδήποτε άλλη επένδυση, προσλαμβάνοντας άτομα εκτός οικογένειας για να αναλάβουν τις καθημερινές δραστηριότητες χωρίς να εμπλέκονται οι ίδιοι σ' αυτές. Αντιθέτως, σε άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις, τα μέλη της οικογένειας, έχουν ισχυρή παρουσία στην καθημερινή ρουτίνα αλλά και στις λειτουργικές δραστηριότητες εντός της επιχείρησης.

Στην βιβλιογραφία συναντάμε τρεις οριοθετημένες ομάδες ορισμών της οικογενειακής επιχείρησης, τον ευρύ ορισμό, τον μεσαίο ορισμό και τον πιο περιορισμένο ορισμό. Αυτό συμβαίνει λόγω της συνεχούς επεξεργασίας των τυπικών ορισμών από τους ερευνητές.

Ο πρώτος ορισμός, ο πιο ευρύς, περιγράφει την οικογενειακή επιχείρηση όπου η οικογένεια έχει τον αποτελεσματικό έλεγχο μιας στρατηγικής κατεύθυνσης και όταν η επιχείρηση έχει σκοπό να παραμείνει στην οικογένεια, ανεξάρτητα από την άμεση ή μη συμμετοχή της οικογένειας στην διαχείρισή της. Ο μεσαίος ορισμός απαιτεί ο ιδρυτής ή οι απόγονοι του ιδρυτή να διοικούν την επιχείρηση, ότι υπάρχει νόμιμος έλεγχος στις ψηφοφορίες της επιχείρησης και ότι υπάρχει εμπλοκή της οικογένειας στις λειτουργίες της εταιρείας. Ο τρίτος ορισμός που είναι και ο πιο περιοριστικός έχει ως όρο ότι πολλαπλές γενεές εμπλέκονται στην επιχείρηση, ότι η οικογένεια εμπλέκεται άμεσα στην ιδιοκτησία της αλλά και στην λειτουργία και διαχείρισή της, ότι είναι πάνω από ένα τα μέλη που έχουν τον έλεγχο, διαχείρισή και υπευθυνότητα στην λειτουργία της και ότι γενικά πολλά άτομα της οικογένειας εμπλέκονται με την εταιρεία.

Ο Klein σε μία μελέτη του 2003, προτείνει έναν διαφορετικό τρόπο ορισμού μιας οικογενειακής επιχείρησης. Βασίζεται στην οικογενειακή επιρροή μέσω παραγόντων όπως η δύναμη, η εμπειρία και η κουλτούρα. Αυτή η εναλλακτική μέθοδος προσέγγισης του μεγέθους επιρροής σε κάθε επιχείρηση μας επιτρέπει να μελετήσουμε την επιρροή και το αποτέλεσμα της εμπλοκής της οικογένειας σε ποσοστά επιτυχίας, αποτυχίας, στρατηγικής και λειτουργιών και πως αυτό διαφοροποιείται με επιχειρήσεις που δεν είναι οικογενειακές. (Κουλουβάρη, 2016α)

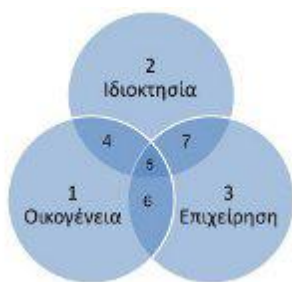
Γίνεται εύκολα αντιληπτό, όσον αφορά και την βιβλιογραφία σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ότι η διεξαγωγή έρευνας με αυτό το αντικείμενο προσκρούει σε έναν βασικό θεωρητικό προβληματισμό: τις παραμέτρους που συνθέτουν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης (Litz R. A., 1995). Σύμφωνα με τους ορισμούς που συναντάει κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία, στη σύνθεση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης, διακρίνονται οι κύριες παράμετροι, οι οποίες είναι η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση, στη διαχείριση και στην έννοια της διαδοχής. Μεγάλο ποσοστό των ερευνητών συμφωνεί ότι, ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε οικογενειακές και μη, δεν συσχετίζεται αποκλειστικά με την ανάμειξη της οικογένειας στα παραπάνω κριτήρια αλλά και με τον βαθμό στον οποίο επηρεάζεται η επιχείρηση ως προς τη δομή, τη στρατηγική που χαράσσει και την επίτευξη των στόχων της (Litz R. A., 1995).

Μια νεότερη δημοσίευση, για περαιτέρω διευκόλυνση της έρευνας αλλά και του διαχωρισμού της οικογενειακής και μη οικογενειακής επιχείρησης, προτείνει τη μελέτη του ορισμού σύμφωνα με τρεις διαστάσεις εμπλοκής της οικογένειας στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα:

1. Δύναμη (Power). Αφορά στην επιρροή που ασκεί η οικογένεια σύμφωνα με το βαθμό συμμετοχής της στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση και στη διαχείριση.
2. Επιχειρηματική Πείρα (Experience), αφορά την μετάδοση των γνώσεων μέσω εμπειριών από τη δραστηριότητα από την παλαιότερη γενιά στη νεότερη, και την αξιοποίηση αυτής της εμπειρίας με συγκεκριμένα κριτήρια που οδηγούν στην επιτυχία.
3. Επιχειρησιακή κουλτούρα (Culture). Όταν αφομοιώνονται οι αξίες της οικογένειας ή επηρεάζουν την επιχειρησιακή κουλτούρα ή/και όταν ο βαθμός αφοσίωσης των μελών είναι υψηλός (Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrniotis, K. X., 2002).

Η αρχική προσέγγιση για την οικογενειακή επιχείρηση την χαρακτήρισε ως ένα μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων συστημάτων (dual-system thinking): του συστήματος «οικογένεια» και του συστήματος «επιχείρηση». Παρατηρήθηκε ότι, εξαιτίας της επικάλυψης των συστημάτων αυτών, τα ίδια άτομα, μέλη της οικογένειας και της επιχείρησης, όφειλαν να λειτουργούν και να επωμίζονται υποχρεώσεις και στα δύο συστήματα. Το υποσύστημα «οικογένεια» χαρακτηρίζεται από συναισθήματα και φροντίδα για τα μέλη της οικογένειας.

Το υποσύστημα «επιχείρηση» λειτουργεί με βάση το οικονομικό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται από απουσία συναισθηματισμού και ανταμείβει με βάση την απόδοση (Κεφαλάς, 2008). Η πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση ήταν η εξεύρεση μιας τέτοιας στρατηγικής η οποία να εξυπηρετεί συγχρόνως τις ατομικές ανάγκες των μελών αλλά και των δύο συστημάτων αυτών καθαυτών (P. Davis, 1983). Από το 1980 και μετά, ο Lansberg και αργότερα, το 1996, οι Tagiuri και Davis εξέλιξαν την αρχική συστημική προσέγγιση των 2 συστημάτων προσθέτοντας ένα ακόμη υποσύστημα, την «ιδιοκτησία», δημιουργώντας, έτσι, το "μοντέλο των τριών κύκλων" (Lansberg, 1983), (Tagiuri & Davis, 1996).



**Εικόνα 3.1: Το μοντέλο των τριών κύκλων**

Διάφοροι ερευνητές επεξεργάστηκαν περαιτέρω το "μοντέλο των τριών κύκλων", εκτός όμως από ελάχιστες εξαιρέσεις, οι επικρατούσες θεωρητικές προσεγγίσεις δεν εξέτασαν την οικογενειακή επιχείρηση ως ένα δυναμικό σύστημα που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με άλλα εξωτερικά συστήματα. Απάντηση σε αυτόν τον προβληματισμό έδωσε η προσέγγιση των ανοικτών συστημάτων (Open-Systems Approach) των Pieper και Klein το 2007. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η οικογενειακή επιχείρηση αφενός αποτελεί ένα σύστημα που απαρτίζεται από υποσυστήματα αλλά και η ίδια ως σύστημα αυτόνομο αποτελεί μέλος ενός ευρύτερου οικονομικού και πολιτιστικού συστήματος. Εισάγεται, λοιπόν, η έννοια της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Το περιβάλλον απαρτίζεται από τους πελάτες της επιχείρησης, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, την Πολιτεία και άλλους κοινωνικούς φορείς και οργανισμούς. Δίνεται επίσης μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ως λειτουργική μονάδα στην επιχείρηση, ξεφεύγοντας από το καθαρά συστημικό μοντέλο.

Σύμφωνα με τους ερευνητές του "ανοικτού συστήματος", ο κάθε εμπλεκόμενος στην οικογενειακή επιχείρηση, είτε πρόκειται για μέλος της οικογένειας, είτε για διοικητικό προσωπικό που δεν προέρχεται από την οικογένεια, είτε για τον ίδιο τον επιχειρηματία, είτε ακόμη για τον διάδοχο, επηρεάζει κάθε υποσύστημα με μοναδικό τρόπο και δύναται να ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα του ενός υποσυστήματα. Το "ανοικτό σύστημα" δηλαδή, προτείνει για την οικογενειακή επιχείρηση τέσσερα επί μέρους «συστατικά»:

- ο το κάθε μέλος/τη μονάδα (individual),
- ο τα διάφορα υποσυστήματα (subsystems),

- την οικογενειακή επιχείρηση (family business)
- το περιβάλλον (environment) (Torsten M. Pieper, Sabine B. Klein, 2007).

Ερμηνεύοντας το "μοντέλο των τριών κύκλων" και το "ανοικτό σύστημα" για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αντιλαμβάνεται κανείς την πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων (decision making). Δημιουργούνται διάφοροι προβληματισμοί, οι οποίοι έχουν ομαδοποιηθεί από τους ερευνητές σε τέσσερις μεγάλες ομάδες προβλημάτων που αφορούν:

- την στρατηγική,
- την καθημερινή διακυβέρνηση (management),
- τις ενδοοικογενειακές και ενδοεπιχειρησιακές τριβές (conflicts)
- την διαδοχή.

Τέλος, παρατηρούμε ότι ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο πέρασμα του χρόνου αποτελούν έναν σημαντικό πυλώνα της οικονομίας της κάθε χώρας, ακόμη δεν έχει δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός. Έτσι έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές προσεγγίσεις για να εξετάσουν και να ερμηνεύσουν το φαινόμενο της οικογενειακής επιχείρησης.



## **4. The Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business Model**

### **4.1 Εισαγωγή**

Το “Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business Model” επιχειρεί να εξετάσει τους παράγοντες που παρακινούν τους ανθρώπους να γίνουν επιχειρηματίες, καθώς και το πώς μπορεί να λειτουργήσει η εταιρεία τους με επιτυχία. Αναλύει τα προσωπικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, το πώς αντιδρούν σε συνθήκες ηρεμίας και ψυχολογικής πίεσης, και πώς ενεργούν ως υλοποιηθούν έργα. Εξηγεί πώς αυτοί οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που λαμβάνουν από το ευρύτερο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και πώς αποκτούν κίνητρο για την επιχειρηματική δραστηριότητα.

### **4.2 Οι βασικές αρχές του μοντέλου Tri-Anthropo-Type**

Το μοντέλο συνδέει τον εγκέφαλο με την προσωπικότητα, την συμπεριφορά και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται, διαχειρίζονται και εξωτερικεύουν τις συναισθηματικές και βιολογικές λειτουργίες του. (Paschalidis, 2014b; Paschalidis, Avlogiari, Karaviti & Chiou, 2015; Paschalidis & Stathoroulou, 2012). Οι βασικές αρχές του μοντέλου είναι οι εξής:

Σύμφωνα με το μοντέλο, κάθε άτομο ανήκει μόνο σε έναν από τους τρεις διακριτούς τύπους: Α, Β ή Γ τύπο, διαφοροποιείται κυρίως από την λειτουργία του εγκεφάλου και την εύκολη αναδιαμόρφωσή του. Αυτοί οι τρεις τύποι προσωπικότητας κατηγοριοποιούνται σύμφωνα με συγκεκριμένους φυσιολογικά, νευροανατομικά και νευροχημικά χαρακτηριστικά, όπως και γνωρίσματα προσωπικότητας, τα οποία είναι γενετικά καθορισμένα και κληρονομούνται από τους βιολογικούς γονείς. (Paschalidis & Stathoroulou, 2012a) Οι τρεις τύποι προσωπικότητας βασίζονται στην διαφορετικότητα σε τρεις μέρη του εγκεφάλου, στο λεμβικό σύστημα: τον μετωπιαίο λοβό, την αμυγδαλή και τον υπόκαμπο (Paschalidis & Stathoroulou, 2012). Υπό συνθήκες έντονης πίεσης, η λειτουργία των νευροδιαβιβαστών της σεροτονίνης και ντοπαμίνης διαταράσσεται λόγω της υπερλειτουργίας των συγκεκριμένων σημείων του εγκεφάλου (Paschalidis, 2013, 2015). Σε περιπτώσεις όπου αποθηκεύονται μεγάλες ποσότητες σεροτονίνης στον μετωπιαίο λοβό, εμφανίζονται χαρακτηριστικά προσωπικότητας και συμπεριφοράς που ανήκουν στον τύπο Α: Αυτός ο τύπος είναι οπτικός, επεξεργάζεται πληροφορίες στιγμιαία και αντιδρά αμέσως. Σε περιπτώσεις όπου αποθηκεύονται μεγάλες ποσότητες ντοπαμίνης στην αμυγδαλή, εμφανίζονται χαρακτηριστικά που ανήκουν στον τύπο Β: Αυτός ο τύπος είναι ακουστικός και επεξεργάζεται πληροφορίες διαδοχικά, και σε αυτό οφείλεται το ότι είναι προσεκτικός όταν δρα. Άνθρωποι που εμφανίζουν δυσλειτουργία

στην ντοπαμίνη και την σεροτονίνη, εμφανίζουν χαρακτηριστικά που ανήκουν στον τύπο Γ: είναι κιναισθητικοί, επεξεργάζονται πληροφορίες με επιμονή και προσοχή στην λεπτομέρεια και επιμένουν στην εκπλήρωση των στόχων τους (Paschalidis & Stathopoulou, 2012; Paschalidis, 2014). Το μοντέλο εισάγει το τι προσδιορίζει τον παράγοντα του 'κυρίαρχου γονιδίου' και προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο χειρίζεται και διαχειρίζεται την ζωή του και τις σχέσεις (Paschalidis, 2014). Αυτό επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων τύπων.

Στους επιχειρηματίες τύπου Α, η βιασύνη και η ένταση του δίνει την ευκινησία να ξεπεράσουν τα εμπόδια και τους κάνει πρακτικούς, με αυτοπεποίθηση και δεκτικούς. (Paschalidis, 2014).

**Πίνακας 4.1: Χαρακτηριστικά τύπου Α**

<b>Τύπος Α υπό ήρεμες συνθήκες</b>	<b>Τύπος Α υπό πίεση</b>
Αρχηγός	Δεν μπορεί να προσανατολιστεί, πανικοβάλλεται και κουράζεται από τις ευθύνες
Αυθόρμητος οδηγός	Καταπιεστικός αρχηγός
Εμπνευσμένος οραματιστής, σκεπτικιστής, δίνει λύση σε προβλήματα	Αδρανής, χωρίς καθαρή σκέψη ώστε να λύσει προβλήματα
πρακτικός, ήρεμος, προσεκτικός, αποτελεσματικός όταν δρα	Η βιασύνη οδηγεί σε ανυπομονησία και απροσεξία
γρήγορος, μπορεί να δημιουργήσει οτιδήποτε	Βιαστικός καταστρέφει τα πάντα
Γρήγορα και αποτελεσματικά προσαρμόζεται σε επικείμενες αλλαγές	Δύσκολο να δεχτεί την αλλαγή
Κρατάει τις υποσχέσεις του	Όταν νιώθει πληγωμένος ξεχνάει όλες τις υποσχέσεις του.
Δεν γνωρίζει τι σημαίνει πίεση	Δεν διαχειρίζεται την πίεση
Κάνει σχόλια για να εξυψώσει τους άλλους	Σχολιάζει χωρίς να σκεφτεί τις επιπτώσεις
Παίρνει ρίσκα για να πετύχει γρήγορα αποτελέσματα	Πανικοβάλλεται και παίρνει ρίσκα ψάχνοντας για λύση αλλά τελικά δημιουργεί προβλήματα
Δρα χωρίς να επηρεάζεται από την μεγάλη εικόνα	Ενοχλείται από την μεγάλη εικόνα και δεν είναι αποτελεσματικός
Παραβιάζει τους κανόνες ώστε να πετύχει γρήγορα αποτελέσματα	Ενοχλείται από τους κανόνες και δεν είναι αποτελεσματικός
Αισιόδοξος με αποτελέσματα	Απαισιόδοξος χωρίς αποτελέσματα
Τέλεια διαχείριση	Έλλειψη διαχείρισης
Ευγενικός με καλούς τρόπους	Οξύθυμος, απότομος και αγενής

Ξεπερνάει εμπόδια	Πνίγεται με τα εμπόδια και τα παρατάει
-------------------	--

**Πηγή:** Paschalidis, G. (2016). The Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business Model. A new tool for the interpretation of entrepreneurial motives and behavior.

Οι επιχειρηματίες Β τύπου είναι προσεκτικοί, υπομονετικοί, και με μεγάλη εγκράτεια και με αίσθημα ευθύνης για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτό είναι λόγω του ότι ο εγκέφαλός τους οδηγεί στην διαχείριση και την επεξεργασία. (Paschalidis, 2014).

#### Πίνακας 4.2: Χαρακτηριστικά τύπου Β

Τύπος Β υπό ήρεμες συνθήκες	Τύπος Β υπό πίεση
Πατρική/Μητρική φιγούρα	Δεν επιβάλλεται στους άλλους
Η προσοχή φέρνει καλά αποτελέσματα	Η υπερβολική προσοχή τους προκαλεί άγχος και δεν επιφέρει καλά αποτελέσματα
Με αυτοπεποίθηση όταν γνωρίζουν το πεδίο δράσης	Ανασφαλής
Σχολαστικός, οργανωτικός	Σπαταλάει χρόνο στην οργάνωση
Δεκτικός, εμπιστεύεται	Καχύποπτος και προσεκτικός
Έχει καλές ιδέες και φέρνει αποτελέσματα	Χάνεται στις σκέψεις και την φαντασία και δεν φέρνει αποτελέσματα
Υπομονετικός	Αγχώνεται λόγω της αστείρευτης υπομονής
Ευγενικός και συνεργάσιμος	Συντηρητικός
Δεν κάνει αρνητικά σχόλια στην παρουσία σου, ώστε να μην σε αναστατώσει	Κάνει σχόλια που αναστατώνουν του άλλους
Προσεκτικός στις αλλαγές αλλά τελικά προχωράει	Αγχώνεται λόγω μελλοντικών αλλαγών και δεν προχωράει
Δίνει προσοχή στην κριτική αλλά δεν επηρεάζεται.	Επηρεάζεται πολύ από την κριτική
Συνήθως συμφωνεί ώστε μα μην προκαλέσει διαμάχες	Συχνά διαφωνεί με τους άλλους· σαν αντανακλαστικό
Συμβιβάζεται ώστε να είναι αποτελεσματικό	Δεν συμβιβάζεται
Ρισκάρει αφού ελέγξει όλες τις πιθανές εκδοχές	Η ανάληψη ρίσκου είναι πολύ αγχωτική
Δίνει προσοχή στην μεγάλη εικόνα ώστε να είναι αποτελεσματικός	Αγχώνεται λόγω της μεγάλης εικόνας και δεν είναι αποτελεσματικός
Θεωρητική και αναλυτική σκέψη	Σπαταλάει χρόνο στην αναλυτική σκέψη χωρίς να δρα

**Πηγή:** Paschalidis, G. (2016). The Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business Model. A new tool for the interpretation of entrepreneurial motives and behavior.

Η επιμονή και το πάθος κάνουν τους επιχειρηματίες τύπου Γ συστηματικούς καινοτόμους, σκληρά εργαζομένους, πεισματάρηδες του τέλειου. Διακρίνονται από την ικανότητά τους να υλοποιούν στόχους. Είναι πολύ απαιτητικοί και θέλουν να ασκούν επιρροή στους γύρω τους. Δεν αφήνουν ποτέ κάποια προβληματική κατάσταση (Paschalidis, 2014).

**Πίνακας 4.3: Χαρακτηριστικά τύπου Γ**

<b>Τύπος Γ υπό ήρεμες συνθήκες</b>	<b>Τύπος Γ υπό πίεση</b>
Επιβλητικός αρχηγός	Επιβλητικός αρχηγός
Σκληρά εργαζόμενος, αγωνιστής	Απαιτεί και από τους άλλους σκληρή εργασία
Εμπιστεύεται μόνο τα δικά του άτομα	Καχύποπτος και ελέγχει τα πάντα
Υπερνικά ένα πρόβλημα ώστε να αποφύγει τα λάθη	Έχει εμμονή με το πρόβλημα
Δίκαιος σύμφωνα με τον δικό του κώδικα ηθικής	Εγωκεντρικός : περιμένει από όλους να ακολουθήσουν τον δικό του κώδικα δικαίου
Απαιτητικός	Εκδικητικός
Δεν παρατάει την επιχείρηση γιατί δεν μπορεί να δεχτεί την αποτυχία	Επενδύει τα πάντα σε κάτι που από την αρχή είναι καταδικασμένο για αποτυχία
Αγνοεί την μεγάλη εικόνα, εστιάζει μόνο στον στόχο	Απορρίπτει την μεγάλη εικόνα και κυνηγάει μόνο τον στόχο
Σταθερός	Με την επιμονή του καταστρέφει την ζωή του
Δεν φοβάται τον στόχο και πρέπει να φέρει αποτελέσματα οπωσδήποτε	Προχωράει αγνοώντας και την ζωή του για να πετύχει αποτελέσματα
Φτιάχνει τους δικούς του κανόνες	Πιέζει του άλλους να ακολουθήσουν τους κανόνες του
Σκληρός διαπραγματευτής που φέρνει αποτελέσματα	Άκαμπτος διαπραγματευτής που δεν φέρνει αποτελέσματα
Συνεργάσιμος όταν οι προοπτικές για επιτυχία είναι υψηλές	Μη συνεργάσιμος όταν οι προοπτικές για επιτυχία είναι χαμηλές
Η επιμονή του για τελειότητα φέρνει αποτελέσματα	Βασανίζεται από την ανάγκη του για τελειότητα και την απαιτεί από τους άλλους

**Πηγή:** Paschalidis, G. (2016). The Tri-Anthropo-Type Paschalidis Business Model. A new tool for the interpretation of entrepreneurial motives and behavior.

## **5. Έρευνα**

### **5.1 Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες οι οποίοι παρακινούν τους ανθρώπους να δημιουργήσουν και να λειτουργήσουν επιτυχώς μια οικογενειακή επιχείρηση. Συγχρόνως, διερευνάει τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών αλλά και την συμπεριφορά τους στην επιχείρηση. Η επιχειρηματικότητα είναι ο βασικός πυλώνας της οικονομίας και λόγω της οικονομικής κρίσης καθίσταται πιο επίκαιρη από ποτέ.

#### **Ερέθισμα**

Το ερέθισμα της έρευνας, ήταν η συνάντηση και παρακολούθηση ομιλίας του κ. Πασχαλίδη στο Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

#### **Ενδιάμεσοι στόχοι:**

1. Ποια είναι η συμπεριφορά στην ηγεσία
2. Ταχύτητα ανταπόκρισης-λήψης αποφάσεων σε επιχειρηματικά ερεθίσματα
3. Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων καθημερινότητας
4. Ικανότητα δημιουργίας νέων πραγμάτων (Δημιουργικότητα)
5. Ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις του περιβάλλοντος
6. Βαθμός ανάληψης ρίσκου
7. Βαθμός εμπιστοσύνης σε συνεργάτες
8. Ικανότητα να φέρνει αποτελέσματα
9. Τρόπος διαχείρισης επιχειρηματικών εμποδίων
10. Τρόπος άσκησης της καθημερινής διοίκησης (Management style)
11. Στυλ εργασίας(working style)
12. Προσδοκίες από τους άλλους
13. Τρόπος διαχείρισης της αποτυχίας
14. Σε τι βαθμό επιδιώκει την τελειότητα
15. Βαθμός επιρροής της οικογένειας στις επιχειρηματικές δραστηριότητας.

### **5.2 Μεθοδολογία**

Αρχικά πραγματοποιήσαμε το τεστ του κ. Πασχαλίδη σε δέκα επιχειρηματίες. Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας δεν ήταν δυνατόν να πραγματοποιήσουμε συνεντεύξεις και στους δέκα επιχειρηματίες, οπότε επιλέξαμε τρεις από αυτούς. Από αυτούς τους τρεις επιχειρηματίες, ο ένας ήταν τύπος Α, ο δεύτερος τύπος Β και ο τρίτος τύπος Γ. Στη συνέχεια τους ενημερώσαμε για τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου, σύμφωνα με το μοντέλο του κ. Πασχαλίδη. Έπειτα πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις σε βάθος με αντικείμενο το

επιχειρηματικό τους ιστορικό. Εστίασαμε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με βάση τους ενδιάμεσους στόχους. Κωδικοποιήσαμε τις συνεντεύξεις ως προς τους στόχους, και συγκρίναμε τα ευρήματα με τις βασικές αρχές του μοντέλου. Η έρευνα διεξάχθηκε από τον Φεβρουάριο μέχρι τον Μάρτιο 2016.

### 5.3 Ανάλυση Συνεντεύξεων

Σε αυτό το κομμάτι της εργασίας θα αναλύσουμε και θα συγκρίνουμε τις συνεντεύξεις, ώστε να εξετάσουμε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους τρεις τύπους, αλλά και πώς συμπεριφέρονται.

Αρχικά, θα εξετάσουμε το πώς παρακινήθηκαν για να ξεκινήσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, ο επιχειρηματίας τύπου Α, δημιούργησε επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού ήθελε να είναι ανεξάρτητος και αυτόνομος. Σε συνδυασμό με την κοινωνικότητα και τις συγκρούσεις που υπήρχαν στην οικογένεια σε προηγούμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οδηγήθηκε από νεαρή ηλικία σε επιχειρηματική δράση. Παράλληλα, είναι δημιουργικός και με έμπνευση αφού επιθυμούσε από νεαρή ηλικία να δημιουργήσει κάτι δικό του και πλέον δεν περιορίζεται μόνο σε έναν κλάδο. Αντιθέτως ο επιχειρηματίας τύπου Β, για να ξεκινήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα, έπρεπε να ήταν απολύτως σίγουρος γι' αυτήν. Αυτό διακρίνεται και από το γεγονός ότι γνώριζε πολύ καλά το επάγγελμα, αλλά και από το γεγονός ότι θα ήταν μονοπώλιο η επιχείρηση, αρά θα ήταν σίγουρα επιτυχής. Παρατηρούμε ότι είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις επιλογές του, αλλά έχει και αυτοπεποίθηση αφού γνωρίζει τον κλάδο και τη δουλειά. Βέβαια την απόφαση την έλαβε μαζί με τον αδερφό του, οπότε δεν διακρίνουμε την ανάγκη για ανεξαρτησία και αυτονομία, όπως στον τύπο Α. Τέλος, ο επιχειρηματίας Γ, είχε γνώση της δουλειάς και μόλις παρουσιάστηκε η ευκαιρία για συνεργασία, την εκμεταλλεύτηκε, με στόχο όπως και ο επιχειρηματίας τύπου Α την ανεξαρτησία και την αυτονομία, ώστε να μπορεί να αναλαμβάνει και πρωτοβουλίες.

Όσον αφορά το επιχειρηματικό κλίμα κατά την περίοδο του πρώτου ξεκινήματος, στον επιχειρηματία τύπου Α δεν υπήρχαν πολλές ευκαιρίες για τον συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεων. Αυτό δείχνει ότι αναλαμβάνει εύκολα επιχειρηματικές δραστηριότητες με ρίσκο και ότι το ρίσκο δεν είναι ένας καθοριστικός παράγοντας στην λήψη απόφασης για την έναρξη νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Συγχρόνως ξεπερνάει τα εμπόδια που εμφανίζονται, και δεν επηρεάζεται από την μεγάλη εικόνα. Απεναντίας, το επιχειρηματικό περιβάλλον στον επιχειρηματία τύπου Β, ήταν πολύ καλύτερο και υπήρχαν αρκετές ευκαιρίες και επιδοτούμενα προγράμματα. Διακρίνουμε ότι το ρίσκο ήταν συγκριτικά χαμηλότερο, άρα ο επιχειρηματίας επιδίωκε ένα κλίμα σιγουριάς ώστε να μην αναλάβει πολύ μεγάλο ρίσκο. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι το ρίσκο, για τον συγκεκριμένο τύπο επιχειρηματία, έχει καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, καθώς είναι πολύ προσεκτικός και για να λάβει μια απόφαση πρέπει να έχει εκτιμήσει όλα τα πιθανά αποτελέσματα. Τέλος, το κλίμα του επιχειρηματία τύπου Γ, παρείχε πολύ λίγες ευκαιρίες, καθώς και εκείνη την περίοδο δεν υπήρχαν επιδοτήσεις αλλά και η ανάληψη επαγγελματικού δανείου για τέτοιου είδους επιχειρήσεις ήταν πολύ

δύσκολη. Παρατηρούμε ότι και ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας αναλαμβάνει ρίσκα σχετικά εύκολα.

Ως προς το πόσο εύκολα κάνει νέα δραστηριότητα, ο επιχειρηματίας τύπου Α, μπορεί πολύ εύκολα να ξεκινήσει μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό από την απάντησή του, αφού πλέον δεν δραστηριοποιείται στον κλάδο των χρωμάτων, αλλά έχει αναλάβει επιχειρηματικές πρωτοβουλίες σε αρκετούς διαφορετικούς κλάδους. Διαπιστώνουμε ότι λαμβάνει εύκολα και γρήγορα αποφάσεις, και επίσης προσαρμόζεται στις αλλαγές. Όπως και ο ίδιος αναφέρει, ψάχνει συνεχώς για επαγγελματικές ευκαιρίες. Στο αντίθετο άκρο βρίσκεται ο επιχειρηματίας τύπου Β, ο οποίος δεν αναλαμβάνει καθόλου εύκολα καινούρια δραστηριότητα. Κατά τα λεγόμενά του επικεντρώνεται απόλυτα στην τωρινή του δραστηριότητα, διοχετεύοντας όλη του την ενέργεια και τον χρόνο του στο εργοστάσιο. Επίσης, δεν έγινε καμία αναφορά όσον αφορά τις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Καταλαβαίνουμε ότι πρόκειται για έναν επιχειρηματία απόλυτα αφοσιωμένο σε αυτό που κάνει και άρρηκτα δεμένο με την επιχείρησή του. Ο επιχειρηματίας τύπου Γ, παρουσιάζει ομοιότητες με τον επιχειρηματία τύπου Α. Ειδικότερα, αναζητάει νέες ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί και είναι αρκετά δεκτικός σε νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.

Όσον αφορά το γεγονός εάν πιο πριν ο επιχειρηματίας ήταν σε οικογενειακή επιχείρηση, ο επιχειρηματίας τύπου Α είχε συνεργαστεί στο παρελθόν σε επιχειρηματική δραστηριότητα με τους γονείς, το οποίο τον οδήγησε μετά από τριβές και συγκρούσεις να ακολουθήσει το δικό του επαγγελματικό μονοπάτι. Ο επιχειρηματίας τύπου Β συνεργαζόταν από πιο πριν με μέλη της οικογένειάς μέχρις ότου ανέλαβε την επιχείρηση για να την αναπτύξει περαιτέρω. Ο επιχειρηματίας τύπου Γ, δεν έχει εργαστεί ξανά σε οικογενειακή επιχείρηση αφού και στην οικογένειά του δεν υπήρχε επιχειρηματική κουλτούρα.

Παράλληλα, ως προς όταν δημιουργήθηκε η επιχείρηση αν σκόπευε ο επιχειρηματίας να είναι οικογενειακή, στους επιχειρηματίες τύπου Α και Γ διακρίνουμε ότι αυτό προέκυψε στην πορεία και δεν ήταν αυτή η αρχική απόφαση. Από την άλλη πλευρά, στον επιχειρηματία τύπου Β ήταν ήδη αποφασισμένο από την αρχή, λόγω του ότι το ξεκίνημα της επιχειρηματικής δραστηριότητας έγινε με μέλος της οικογένειάς του και είναι πρόθυμος να εντάξει και την υπόλοιπη οικογένεια σε αυτήν.

Επιπροσθέτως, θα αναλύσουμε κατά πόσο ένας επιχειρηματίας επιθυμεί να προσλάβει τα παιδιά του στην επιχείρηση και να την συνεχίσουν. Ο επιχειρηματίας τύπου Α, είναι αρνητικός απέναντι στην πιθανότητα να αναλάβουν τα παιδιά του τις επιχειρήσεις του. Θεωρεί πως δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική συνεργασία, παρά μόνο διατηρώντας τους σε θέσεις υπαλλήλων. Υποθέτουμε, ότι ένας σημαντικός παράγοντας ως προς την



συγκεκριμένη στάση του απέναντι στα παιδιά του, οφείλεται και στις εμπειρίες του στις προηγούμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες όπου υπήρχαν συγκρούσεις. Απεναντίας, ο επιχειρηματίας τύπου Β, είναι πρόθυμος να εντάξει τα παιδιά του στην επιχείρηση και προσπαθεί ήδη να τα προετοιμάσει κατάλληλα, προτείνοντάς τους να σπουδάσουν σε σχολές με συγκεκριμένο αντικείμενο όπως είναι η διοίκηση επιχειρήσεων και οι δημόσιες σχέσεις. Τέλος, ο επιχειρηματίας τύπου Γ, είχε εντάξει ήδη τα παιδιά του στην επιχείρηση από νεαρή ηλικία, βέβαια μετά από παρότρυνση των ιδίων, όπου τους έμαθε και την δουλειά. Παρόλο που τα δύο από τα τρία παιδιά, ακολούθησαν διαφορετικό επαγγελματικό μονοπάτι, δεν έπαψαν να βοηθούν στην επιχείρηση.

Σχετικά με την διάθεση ανεξαρτησίας και αποδέσμευσης από την οικογένεια, ο επιχειρηματίας τύπου Α, είναι απόλυτα ανεξάρτητος και αποδεσμευμένος από την οικογένεια. Διατηρεί υπό την ευθύνη του τα υπόλοιπα μέλη, αλλά δεν είναι προσκολλημένος σε αυτά. Συνεργάζεται μαζί τους μέχρι ένα συγκεκριμένο βαθμό και δεν επιδιώκει τη δέσμευση. Ο επιχειρηματίας τύπου Β, δεν είναι ανεξάρτητος από τα υπόλοιπα μέλη, δεσμεύεται και λειτουργεί σε συμφωνία με αυτά. Είναι εξαρτημένος από την οικογένεια σε μεγάλο βαθμό και συνεργάζεται πλήρως με τον αδερφό του στην επιχείρηση. Τέλος, ο επιχειρηματίας τύπου Γ, συνεργάζεται σε μεγάλο βαθμό με τα υπόλοιπα μέλη της οικογενείας, αλλά είναι και ανεξάρτητος από την οικογένεια, αφού δεν εργάζονται όλα τα μέλη της οικογενείας στην επιχείρηση. Ο καθένας έχει τις αρμοδιότητές του και υπάρχει βοήθεια όπου εκείνη χρειάζεται.

Στην συνέχεια θα δούμε τον ρόλο που διαδραματίζουν οι πρώτες επαγγελματικές εμπειρίες των ερωτώμενων στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Παρατηρήθηκε ότι στον επιχειρηματία τύπου Α, οι πρώτες του επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική του δραστηριότητα αφού ξεκίνησε τις επενδύσεις του σε άλλο αντικείμενο από αυτό που γνώρισε στα πρώτα του επαγγελματικά ξεκινήματα. Ο επιχειρηματίας τύπου Β ακολούθησε τις πρώτες του επαγγελματικές δραστηριότητες αξιοποίησε τις γνώσεις που είχε και τις μετέτρεψε σε μια μεγάλη επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας τύπου Γ εκμεταλλεύτηκε μια ευκαιρία που του παρουσιάστηκε στα πρώτα του βήματα και δημιούργησε την επιχείρηση του.

Έπειτα, θα παρατηρήσουμε αν υπάρχει σχέση μεταξύ των κλάδων των οποίων δραστηριοποιούνται με αυτόν των γονιών τους και γενικότερα αν υπήρχε επαγγελματική κουλτούρα στην οικογένεια. Παρατηρήθηκε ότι στην οικογένεια του επιχειρηματία τύπου Α υπήρχε επιχειρηματική κουλτούρα στην οικογένεια αν και δεν ακολούθησε τα βήματα των γονιών του σε σχέση με τον τύπο Β ο οποίος ανέλαβε την οικογενειακή του επιχείρηση και την εξέλιξε. Όσον αφορά την οικογένεια του Γ τύπου δεν υπήρχε επιχειρηματική

κουλτούρα και ο ίδιος δεν ακολούθησε την δουλειά κάποιου μέλους της οικογένειας.

Τέλος, θα εξετάσουμε τις βασικές αρμοδιότητες τους στην επιχείρηση και το βαθμό που εμπιστεύονται τους συνεργάτες τους. Ο επιχειρηματίας τύπου Α εμπιστεύεται απόλυτα τους συνεργάτες του πιστεύει μάλιστα ότι βρίσκεται εκεί που βρίσκεται χάρις την βοήθεια τους, και οι αρμοδιότητες του στις επιχειρήσεις του είναι αυτές των πληρωμών των υπαλλήλων και της οικονομικής διαχείρισης. Αντίθετα ο Β τύπος δεν έχει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του και προτιμάει να περνάει η οποιαδήποτε απόφαση από αυτόν, γενικότερα αναλαμβάνει αρκετές αρμοδιότητες στην επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας τύπου Γ, αναλαμβάνει τις περισσότερες αρμοδιότητες στην επιχείρηση και θα εμπιστευόταν μόνο κάποιον πολύ δικό του άνθρωπο όπως μας ανέφερε.

## 6. Συμπεράσματα

Αρχικά από την πραγματοποίηση της συνέντευξης και την ανάλυσή της, παρατηρούμε ότι ο κάθε επιχειρηματίας απαντάει διαφορετικά στην συνέντευξη και αναδεικνύει διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Πιο συγκεκριμένα, ο επιχειρηματίας τύπου Α, παρατηρούμε ότι θέλει να είναι αυτόνομος και ανεξάρτητος. Λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις και εκμεταλλεύεται εύκολα και γρήγορα όποια επιχειρηματική ευκαιρία του παρουσιαστεί. Επιπλέον δεν είναι προσκολλημένος μόνο σε μία επιχείρηση αλλά προσπαθεί να εκμεταλλευτεί οποιαδήποτε ευκαιρία. Μοιράζει ρόλους και σε μεγάλο βαθμό εμπιστεύεται τους συνεργάτες του. Λειτουργεί ανεξάρτητα από την οικογένειά του, δεν επιθυμεί να τον διαδεχθούν στις επιχειρήσεις του τα παιδιά του, αν και είναι πρόθυμος να τα ενσωματώσει σε θέσεις εργασίας.

Αντιθέτως, ο επιχειρηματίας τύπου Β, διακρίνουμε ότι είναι αρκετά δεμένος τόσο με την οικογένειά του, όσο και με την επιχείρηση. Ειδικότερα, συνεργάζεται μαζί με μέλη της οικογενείας του και είναι πρόθυμος να εντάξει την υπόλοιπη οικογένεια στην επιχείρηση, προετοιμάζοντας βέβαια και τα παιδιά από μικρή ηλικία, κάνοντας και προσπάθειες για καθοδήγηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, πέρα από τα κοντινά του άτομα, δύσκολα εμπιστεύεται άτομα και επιθυμεί όλες οι αποφάσεις από τον ίδιο. Είναι ένας επιχειρηματίας πολύ προσεκτικός στις επιλογές του, δίνοντας προσοχή στις λεπτομέρειες. Έχει αναλυτική σκέψη, και για να λάβει μία απόφαση πρέπει να γνωρίζει όλες τις πιθανές συνέπειες.

Ο επιχειρηματίας τύπου Γ, είναι συνεργάσιμος με τα μέλη της οικογενείας του, αν και στην δημιουργία της επιχείρησης δεν είχε ως στόχο να είναι οικογενειακή. Είναι σκληρά εργαζόμενος, απαιτητικός και εμπιστεύεται μόνο τα δικά του άτομα. Συγχρόνως, δεν επικεντρώνεται μόνο στην επιχείρησή του, αλλά προσπαθεί να εκμεταλλευτεί και επιχειρηματικές ευκαιρίες που του παρουσιάζονται. Τέλος, επιθυμεί να έχει κάτι δικό του ώστε να είναι αυτόνομος και να μπορεί να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να βρίσκουν εφαρμογή ευκολότερα οι απόψεις του.

Τέλος, διακρίνουμε ότι υπάρχουν πολλά κοινά σημεία ανάμεσα στους τρεις τύπους επιχειρηματιών και τον μοντέλο. Αρκετά χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά των τριών τύπων που περιγράφονται στους πίνακες των χαρακτηριστικών χωρίς πίεση. Γι' αυτό τον λόγο μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το μοντέλο έχει εφαρμογή.

## Βιβλιογραφία

Βασιλειάδης Α.(2008). Επιχειρηματικότητα – Αρχικές προσεγγίσεις. Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας.

Δρ. Καραγιάννης Δ. Α.(1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία. Εκδόσεις INTERBOOKS.

IOBE. (2011). Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2010-2011. Ετήσια έκθεση, Αθήνα, IOBE.

IOBE. (2012). Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2011-2012. Ετήσια έκθεση, Αθήνα, IOBE.

Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Χατζηγρήστου Σ. (2010). Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010. Αναζητώντας διέξοδο από την κρίση. IOBE, Αθήνα.

Κακαρούχα Π. (2008). Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας - για υποψήφιους και νέους επιχειρηματίες. Αθήνα.

Κουγιουμτζής Κ. (2016). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 24 Μαρτίου, Παράρτημα Γ, σελ. 48.

Κουλουβάρη Π. (2016α) Οικογενειακή επιχείρηση. Διαθέσιμο online: <http://www.en-gr.com/index.php/el/epixeirisiaka/152-oikogeneiaki-epixeirisi> Ανακτήθηκε τον Φεβρουάριο 2016.

Λιούκας, Σ. Επιμέλεια. (2013). Καινοτομώ-Επιχειρώ. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Μιχιώτης, Σ. (2006). Η έννοια και η σημασία της Επιχειρηματικότητας σήμερα. Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας.

Μωραΐτης Ι. (2016). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 3 Μαρτίου, Παράρτημα Β, σελ. 46.

Παύλος Π. (2016) Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 28 Φεβρουαρίου, Παράρτημα Α, σελ. 44.

Πετράκης Π., 2004, «Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα.

Χασσίδ, Ι., & Καραγιάννης, Α. (1999). Η επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία- Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση. Αθήνα, Interbooks.

Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business. *Family Business Review*, vol. 15, no. 1, pp. 45-58

Bandura, A. (2001) Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52: pp 1-26.

Brockhaus, R.H., & Horwitz, P.S. (1986). The psychology of the entrepreneur. In A. Sexton & R. Smilor (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 25-48.

Bygrave, W.D. & Hofer, C.W., (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 16(2), pp.13-22.

Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G., Gatewood, E.J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v. 18(1). pp. 13-39.

Cantillon, R. (1964). *Essai sur la Nature du Commerce en Geeral*. (H. Higgs, Μεταφρ) New York: Kelley.

Casson, M. (1987). Entrepreneur. (J.Eatwell, M. Milgate, & P. Newman, Επιμ.) *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, tom.2, pp. 151-3.

Deakins, D. & Freel, M. (2007). *Επιχειρηματικότητα*. Εκδ. Κριτική, Αθήνα.

E. Nina-Pazarzi, M. Giannakourou (2005). The role of social processes in knowledge management. *Proceedings of the HSSS Congress*.

Gartner, W. B. (1988). Who is an Entrepreneur? Is still the wrong question? *American Journal of Small Business*, 12 (4), pp 11-32.

Hebert, R.F. & Link, A.N. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, v.1., pp. 39-49.

Jean-Baptiste Say (1803) *A Treatise on Political Economy*.

JG Covin, MP Miles (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice Spring 1999: 47. Academic OneFile*. Web. 19 May 2016.

Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin Company.

McClelland, D.A. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand, Princeton, NJ, USA.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. New York: Mac Millan and Co Ltd.

OECD. (1998). *Fostering Entrepreneurship, the OECD jobs strategy*. Paris.

OECD. (2006). *Understanding Entrepreneurship: Developing indicators for International Comparisons an Asseements report on the OECD's Entrepreneurship Indicators Project and Axtion Plan*. Organization for Economic Co-operation and Development.

Paschalidis, G. (2014). *The Paschalidis Tri-Anthropo-Type Business: A Person-centered Innovative Discovery, Leading to Successful Management, Optimal Performance and Cost Effectiveness*. Paper presented at the International Conference on Advanced Education and Management, Beijing.

Paschalidis, G. & Stathopoulou, A. (2012). *The Model of the three human personality types: a unique tool for the understanding of the individual differences in the teaching-learning process*. Paper presented at the 5th International Conference of Education, Research and Innovation, Madrid.

Ray, D. (1993). *Understanding the Entrepreneur: Entrepreneurial Attributes, Experience and Skills*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 5, 4, pp 345-47.

R. Vecchio (2003). *Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads*. *Human Resource Management Review*, pp 303 – 328.

Say, J.B. (1830). *A Treatise of Political Economy*. Philadelphia: John Grigg.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. *Harvard University Press*, Cambridge, Massachusetts.

Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.

Shane, S. (2003). *A general Theory of Entrepreneurship: The individual-Opportunity*. Nexus-Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.

Shane, A. S. & Venkataraman S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. *Academy of Management Review*, v. 25(1). pp.217-226.

## **Παραρτήματα**

### **Παράρτημα Α**

#### **1<sup>η</sup> Συνέντευξη**

Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου: Παύλος Πάνος, επιχειρηματίας

Ημερομηνία: 28/2/2016

#### **1. Πείτε μας λίγα λόγια για το ιστορικό της επιχείρησής σας**

Τελειώνοντας την στρατιωτική μου θητεία ανάφερα στους γονείς μου ότι θέλω να ξεκινήσω το δικό μου δρόμο γιατί θεωρούσα πολύ δύσκολη τη συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας. Το πρώτο κατάστημα το οποίο δραστηριοποιείται στον κλάδο των χρωμάτων και των οικοδομικών υλικών δημιουργήθηκε το 2004, έξι χρόνια αργότερα δημιουργήθηκε ένα δεύτερο κατάστημα στον χώρο των οικοδομικών υλικών. Έπειτα επεκτάθηκα και σε άλλους τομείς.

#### **2. Τι σας οδήγησε στην επιχειρηματικότητα;**

Από μικρή ηλικία δούλευα στο μανάβικο του πατέρα μου και έπειτα στο παντοπωλείο που διατηρούσε. Μου άρεσε η επαφή με τον κόσμο και ήθελα να κάνω κάτι δικό μου.

#### **3. Υπήρχε επιχειρηματική κουλτούρα στην οικογένεια;**

Υπήρχε ναι μάλιστα από τα 10 μου ξεκινήσαμε ένα εστιατόριο με τους γονείς μου όπου δούλευα εκεί.

#### **4. Η υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα υπήρχε από τις προηγούμενες γενιές;**

Όχι δεν υπήρχε κανένα από τα καταστήματα μου από πριν.

#### **5. Πως ήταν το επιχειρηματικό περιβάλλον όταν ξεκινήσατε ; υπήρχαν ευκαιρίες για τους νέους επιχειρηματίες;**

Η αλήθεια είναι ότι δεν υπήρχαν πολλές ευκαιρίες. Εγώ ξεκίνησα το 2004 και συγκεκριμένα 22 Σεπτεμβρίου μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες όταν και είχαν τελειώσει τα μεγάλα έργα και η ανοικοδόμηση όσον αφορά την δουλειά που ξεκίνησα. Όμως υπήρχαν σε εξέλιξη πολλές οικοδομές μέχρι το 2009 πήγαμε πολύ καλά.

#### **6. Την εποχή που δημιουργήσατε την επιχείρησή σας εκτιμάτε ότι πήρατε υψηλά ή χαμηλά ρίσκα;**

Δεν θεωρώ ότι πήρα ούτε υψηλά ούτε χαμηλά ρίσκα, βρίσκομαι κάπου στην μέση όσον αφορά το ξεκίνημα μου.

**7. Ποιο ήταν το υψηλότερο ρίσκο σας;**

Το πιο υψηλό ρίσκο που πήρα αφορά τις επιχειρήσεις που ξεκίνησα μετά το 2010 μέσα στην κρίση. Και πιο συγκεκριμένα η δραστηριοποίηση μου στον κλάδο της ένδυσης αφού απόκτησα τα καταστήματα Benetton στην Θεσσαλία αλλά και η δημιουργία ενός πολυτελούς εστιατορίου.

**8. Πως είναι η συνεργασία σας με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς σας;**

Θα υπάρξει πάντα προς τριβή. Μου ήταν πολύ δύσκολο να συνεργαστώ με τους γονείς μου για αυτό και πήρα τον δικό μου δρόμο.

**9. Όταν δημιουργήσατε την επιχείρησή σας είχατε σκοπό να προετοιμάσετε τα παιδιά σας για την ένταξη τους σε αυτήν; Αν ναι με ποιον τρόπο;**

Όχι, από προσωπική μου εμπειρία πιστεύω ότι δεν γίνεται να συνεργαστούν γονείς με παιδιά. Θα είμαι δίπλα τους αν χρειαστούν ένα "μεροκάματο" για να μην πεινάσουν αλλά όχι να αναλάβουν τις επιχειρήσεις μου.

**10. Ότι αφορά την σημερινή σας δραστηριότητα επικεντρώνεστε σε αυτήν;**

Δεν επικεντρώνομαι μόνο στον κλάδο των χρωμάτων πλέον αλλά έχω κάνει πολλές επιχειρηματικές ενέργειες. Πλέον είμαι ιδιοκτήτης ενός εστιατορίου, ενός καταστήματος οπτικών, ενός γραφείου επισκευών Η/Υ, ενός γραφείου ενοικίασης μοτοσυκλετών στο Πήλιο και γενικότερα ψάχνω για ευκαιρίες στην αγορά.

**11. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι εμπιστεύεστε τους συνεργάτες σας; Τους μοιράζετε σημαντικές δραστηριότητες;**

Αν δεν υπήρχαν οι συνεργάτες μου δεν θα υπήρχε Παύλος Πάνος. Τους εμπιστεύομαι απόλυτα για αυτό και τους μοιράζω σημαντικές δραστηριότητες μέσα στις επιχειρήσεις μου. Από τα χέρια μου περνάει μόνο η διαχείριση των οικονομικών και των πληρωμών τους.



## 2<sup>η</sup> Συνέντευξη

Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου: Μωραΐτης Ιωάννης , επιχειρηματίας

Ημερομηνία: 3/3/2016

### 1. Πείτε μας λίγα λόγια για το ιστορικό της επιχείρησής σας

Δημιουργήσαμε το εργοστάσιο το 1989 μαζί με τον αδερφό μου

### 2. Τι σας οδήγησε στην επιχειρηματικότητα;

Γνωρίζαμε το επάγγελμα πολύ καλά από τον πατέρα μας και αποφασίσαμε να κάνουμε κάτι πιο μεγάλο που θα μας έφερνε και ένα καλύτερο βιοτικό επίπεδο.

### 3. Υπήρχε επιχειρηματική κουλτούρα στην οικογένεια;

Δεν θα το έλεγα. Ο πατέρας μου είχε δημιουργήσει μια μικρή αποθήκη όπου επεξεργαζόταν τα αμύγδαλα αλλά μέχρι εκεί.

### 4. Η υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα υπήρχε από τις προηγούμενες γενιές;

Το εργοστάσιο δεν υπήρχε από πριν. Όπως σου είπα μάθαμε την δουλειά από τον πατέρα μας και προσπαθήσαμε να την μεγαλώσουμε.

### 5. Πως ήταν το επιχειρηματικό περιβάλλον όταν ξεκινήσατε ; υπήρχαν ευκαιρίες για τους νέους επιχειρηματίες;

Τα πράγματα σίγουρα ήταν καλύτερα από τώρα, υπήρχαν ευκαιρίες και όποιος ήθελε να δουλέψει τα κατάφερνε. Είχαμε και μια βοήθεια από κάποια επιδοτούμενα προγράμματα στο ξεκίνημα μας.

### 6. Την εποχή που δημιουργήσατε την επιχείρησή σας εκτιμάτε ότι πήρατε υψηλά ή χαμηλά ρίσκα;

Δεν πήραμε υψηλό ρίσκο γιατί γνωρίζαμε την δουλειά και είμασταν και μονοπώλιο στην αγορά.

### 7. Ποιο ήταν το υψηλότερο ρίσκο σας;

Το υψηλότερο μας ρίσκο ήταν η επένδυση που κάναμε σε ένα μηχάνημα επεξεργασίας αμυγδάλου το οποίο το αγοράσαμε το 1991 και μέχρι το 1994 όπου είχαμε βρεθεί και σε δύσκολη θέση σαν επιχείρηση δεν καταφέραμε να το αξιοποιήσουμε.

### 8. Πως είναι η συνεργασία σας με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς σας;

Η συνεργασία μου με τον αδερφό μου είναι πολύ καλή. Έχει το 51% της επιχείρησης και εγώ το 49% και είμαστε ευχαριστημένοι και οι δύο.

**9. Όταν δημιουργήσατε την επιχείρησή σας είχατε σκοπό να προετοιμάσετε τα παιδιά σας για την ένταξή τους σε αυτήν; Αν ναι με ποιον τρόπο;**

Θα ήθελα πολύ να μπουν τα παιδιά στην επιχείρησή μου. Προσπαθώ να τα προετοιμάσω προτρέποντάς τα να επισκέπτονται το εργοστάσιο συχνά αλλά και προτείνοντας τα να σπουδάσουν σε ιδιωτική σχολή διοίκηση επιχειρήσεων και δημόσιες σχέσεις.

**10. Ότι αφορά την σημερινή σας δραστηριότητα επικεντρώνεστε σε αυτήν;**

Βέβαια, είμαι σχεδόν 24 ώρες την ημέρα στο εργοστάσιο.

**11. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι εμπιστεύεστε τους συνεργάτες σας; Τους μοιράζετε σημαντικές δραστηριότητες;**

Δεν μοιράζω σημαντικές δραστηριότητες στους συνεργάτες μου, όλη η διαχείριση του εργοστασίου περνάει από μένα και τον αδερφό μου.

### **3<sup>η</sup> Συνέντευξη**

Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου: Κουγιουμτζής Κώστας, επιχειρηματίας

Ημερομηνία: 24/3/2016

#### **1. Πείτε μας λίγα λόγια για το ιστορικό της επιχείρησής σας**

Το 1983 ανοίξαμε την πρώτη πιτσαρία στη Σέρρες. Πιο πριν δούλευα σε πιτσαρία στην Θεσσαλονίκη και μου έγινε πρόταση να ανοίξω σαν συνεργάτης στη Σέρρες, επειδή είμαι Σερραίος ώστε να μπορεί να έρθει πιο εύκολα ο κόσμος στο μαγαζί, αφού θα είναι σε Σερραϊκά χέρια. Ήμασταν 3 συνέταιροι και πέρα από την πιτσαρία είχαμε επενδύσει και σε άλλα υποκαταστήματα, και μία ταβέρνα στις Σέρρες και σε ένα υποκατάστημα της πιτσαρίας στο Πέραμο Καβάλας. Το 2007 μετά το θάνατο ενός από τους 3 συνεταίρους ανέλαβα την διεύθυνση του καταστήματος με τον 2ο όπου το 2010 έληξε και η συνεργασία μας. Κλείσαμε και την ταβέρνα στη Σέρρες. Μετά έφυγα και από τα άλλα μαγαζιά γιατί είχα αρχίσει να έχω χρέη και δεν με συνέφερε. Το 2010 μεταφέραμε την πιτσαρία λόγω οικονομικών σε άλλο χώρο δημιουργώντας έτσι την αυτόνομη οικογενειακή επιχείρησή μας.

#### **2. Τι σας οδήγησε στην επιχειρηματικότητα;**

Το 1978 εργαζόμουν με την γυναίκα μου σε μια πιτσαρία της Θεσσαλονίκης στη καλαμαριά, αφού μάθαμε την δουλειά έγινε η πρόταση από το αφεντικό της επιχείρησης για μετέπειτα συνεργασία στην πόλη των Σερρών ανοίγοντας νέο κατάστημα. Έτσι δεν θα ήμουν πλέον υπάλληλος και θα μπορούσα να διευθύνω εγώ και να παίρνω πρωτοβουλίες. Γενικότερα δεν είχα ανοίξει ποτέ μαγαζί και λόγω αυτής της πρότασης αποφάσισα να ανοίξω.

#### **3. Υπήρχε επιχειρηματική κουλτούρα στην οικογένεια;**

Εγώ κατάγομαι από αγροτική οικογένεια, και ο πατέρας μου και η μάνα μου ήταν στα χωράφια, όπως ήταν και πολλές άλλες οικογένειες της περιοχής. Αυτά μαθαίναμε και εμείς. Δεν είχα τότε συγγενείς που να είχαν κάνει επιχειρήσεις. Όλοι δούλευαν στα χωράφια ή μπορεί να ήταν υπάλληλοι σε μαγαζιά. Για παράδειγμα ο ξάδερφός μου ήταν τσαγκάρης αλλά δούλευε από το σπίτι, ποτέ δεν άνοιξε μαγαζί. Αλλά από την πλευρά της γυναίκας μου είχαν ανοίξει μαγαζιά. Το 1973 η γυναίκα μου είχε κάνει το πρώτο της επιχειρηματικό βήμα ανοίγοντας μαγαζί τύπου καφεκοπτείο- γαλακτοπωλείο, αλλά το 1977 το έκλεισε επειδή έμεινε έγκυος στο δεύτερο παιδί και δεν είχαμε να αφήσουμε τα παιδιά κάπου.

#### **4. Η υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα υπήρχε από τις προηγούμενες γενιές;**

Όχι. Εμείς την ανοίξαμε την πιτσαρία και δεν ήταν γενικότερο με το σκεπτικό να την κάνουμε οικογενειακή.

**5. Πως ήταν το επιχειρηματικό περιβάλλον όταν ξεκινήσατε ; υπήρχαν ευκαιρίες για τους νέους επιχειρηματίες;**

Η αρχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας από το 1983 ήταν αρκετά δύσκολη καθώς εκείνα τα χρόνια δεν υπήρχαν κονδύλια για επιχειρηματικά ανοίγματα.

**6. Την εποχή που δημιουργήσατε την επιχείρησή σας εκτιμάτε ότι πήρατε υψηλά ή χαμηλά ρίσκα;**

Όταν έγινα συνεταιίρος δεν μπορώ να πω ότι ήταν πολύ μεγάλο το ρίσκο. Ήμασταν και τρία άτομα, οπότε μοιράζονταν τα έξοδα και ήταν καλύτερα. Αλλά όταν το πήρα μόνος μου ήταν μεγάλο το ρίσκο. Ήταν πάνω στην οικονομική κρίση και επειδή οι τράπεζες δεν δίνανε εύκολα επαγγελματικό δάνειο το κεφάλαιο το έβαλα όλο εγώ.

**7. Ποιο ήταν το υψηλότερο ρίσκο σας;**

Σίγουρα ήταν το λεφτά που έριξα στο μαγαζί όταν το πήρα μόνος μου.

**8. Πως είναι η συνεργασία σας με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς σας;**

Η σύζυγός μου ως υπεύθυνη του καταστήματος μοιράζει αρμοδιότητες στο προσωπικό και στα μέλη της οικογένειας. Αναλαμβάνει σε συνεργασία με τον λογιστή της επιχείρησης το οικονομικό κομμάτι. Τώρα αλλάξαμε και λογιστή γιατί μας έκανε μια απάτη και χάσαμε μερικά λεφτά. Αλλά ευτυχώς ο τωρινός είναι πολύ εντάξει άτομο. Εγώ αναλαμβάνω το κομμάτι της κουζίνας. Η κόρη μου λειτουργεί το εκδοτήριο και ο ένας από τους 2 γιους έχει αναλάβει το σερβίρισμα στους πελάτες. Γενικότερα είναι πολύ εντάξει η συνεργασία ο καθένας έχει το πόστο του, όταν χρειάζεται κάποιος βοήθεια βοηθάμε. Για παράδειγμα επειδή λειτουργούμε και σαν εκδοτήριο για στάση του ΚΤΕΛ και για το υποκατάστημα που έχουμε ανοίξει, πάμε με βάρδιες εναλλάξ στα μαγαζιά για να ξεκουράζει ο ένας τον άλλον.

**9. Όταν δημιουργήσατε την επιχείρησή σας είχατε σκοπό να προετοιμάσετε τα παιδιά σας για την ένταξή τους σε αυτήν; Αν ναι με ποιον τρόπο;**

Όταν δημιουργήσαμε την επιχείρησή τα παιδιά μου ήταν στην εφηβεία και εξέφρασαν την επιθυμία τους να βοηθάνε στο μαγαζί για χαρτζιλίκι. Οπότε και εγώ άρχισα να τους μαθαίνω. Στην αρχή σαν σερβιτόροι μετά τους έβαλα και στην κουζίνα για να τους μάθω τις τεχνικές. Αν και τώρα οι δυο μεγάλοι κάνουν άλλοι δουλειά, ο ένας είναι στον στρατό

και ο άλλος δουλεύει στο ΕΚΑΒ αλλά όποτε έρχονται πάντα βοηθάνε. Η κόρη μου δουλεύει κανονικά στο μαγαζί. Και αυτή την είχα δείξει από μικρή όπως και τα αγόρια.

**10.Ότι αφορά την σημερινή σας δραστηριότητα επικεντρώνεστε σε αυτήν;**

Τα τελευταία 3 χρόνια πέρα από την λειτουργία της πιτσαρίας έχουμε επικεντρωθεί στην λειτουργία ενός εκδοτηρίου εισιτηρίων το οποίο λειτουργεί μέσα στο κατάστημα και εξυπηρετεί το ΚΤΕΛ ως στάση. Φέτος ανοίξαμε και υποκατάστημα για στάση με μια συμφωνία ορισμένου χρόνου με τα ΚΤΕΛ. Και προσπαθούμε να επιβιώσουμε.

**11. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι εμπιστεύεστε τους συνεργάτες σας; Τους μοιράζετε σημαντικές δραστηριότητες;**

Η εμπιστοσύνη που δείχνω είναι κυρίως στην κόρης μου καθώς εμπιστεύομαι την κρίση της και τις ιδέες της. Εντάξει και τα υπόλοιπα μέλη τα εμπιστεύομαι απλά επειδή είναι πιο νέα και είναι μέσα στα πράγματα την ακούω περισσότερο. Αλλά βέβαια δεν απορρίπτω και τις ιδέες των υπόλοιπων μελών. Μετά δουλεύουν άλλα δύο άτομα στην πιτσαρία, εντάξει τους εμπιστεύομαι στη δουλειά που κάνουν μέσα στο μαγαζί αλλά εκεί κυρίως. Δεν θα τους αφήσω να ασχοληθούν με τα οικονομικά. Αυτά είναι η δουλειά της γυναίκας μου.

## Παράρτημα Β

### Ερωτηματολόγιο

1. Όταν εκνευρίζεστε, γίνεστε...
  - a) επιθετικοί, απόλυτοι και ανυποχώρητα επίμονοι.
  - b) αμυντικοί, αντιδραστικοί και δεν ξεσπάτε εύκολα.
  - c) επιθετικοί, οξύθυμοι και απρόβλεπτοι.
  
2. Όταν βρεθείτε σε μια συζήτηση, συμμετέχετε...
  - a) και αναλύετε τις απόψεις σας με λεπτομέρεια, για να γίνετε κατανοητοί.
  - b) αλλά είστε ανυποχώρητοι στις απόψεις σας.
  - c) αλλά κουράζεστε γρήγορα και δεν επιμένετε στις απόψεις σας.
  
3. Για να πετύχετε έναν στόχο εργάζεστε...
  - a) με πάθος, πολύ σκληρά, με επιμονή, με μεγάλο πείσμα και ελέγχετε κάθε λεπτομέρεια.
  - b) με ταχύτητα και προσήλωση, αλλά χωρίς υπομονή και χωρίς πολύ προσοχή στις λεπτομέρειες.
  - c) προσεκτικά, με μεγάλη υπομονή και με πολύ προσοχή στις λεπτομέρειες.
  
4. Όταν έχετε να λύσετε κάποιο πρόβλημα αναζητάτε...
  - a) την καλύτερη λύση. Αν, όμως, συναντήσετε εμπόδιο, κολλάτε και επιμένετε να βρείτε οπωσδήποτε λύση.
  - b) την ευκολότερη λύση. Ή το λύνετε ή το αφήνετε.
  - c) την ευκολότερη λύση. Αν δείτε ότι μετά από πολλή σκέψη δεν μπορείτε να το λύσετε, το αφήνετε για να το επανεξετάσετε αργότερα.
  
5. Για ότι σας ενοχλεί...
  - a) δε σκάτε πολύ. Το προσπερνάτε.
  - b) σκάτε μέχρι να διορθωθεί.
  - c) το παρατηρείτε, παραπονιέστε και δεν το προσπερνάτε.
  
6. Στις κοινωνικές επαφές και εκδηλώσεις...
  - a) είστε ντροπαλοί στην αρχή, αλλά γρήγορα το ξεπερνάτε και περνάτε καλά.

- b) έχετε συνήθως άγχος και είστε γενικά συγκρατημένοι, για να μη δώσετε δικαιώματα για σχόλια. Φεύγετε συνήθως κουρασμένοι.
  - c) ελέγχετε στην αρχή το περιβάλλον και, αν το εγκρίνετε, περνάτε καλά. Τις περισσότερες φορές όμως φεύγετε προβληματισμένοι, πράγμα που σας βασανίζει.
7. Όταν σας έρχεται κάτι στο μυαλό...
- a) το σκέφτεστε για λίγο, αλλά ο ενθουσιασμός σας σάς ωθεί να το πείτε ή να το κάνετε το συντομότερο.
  - b) το επεξεργάζεστε πολύ για το αν και πώς πρέπει να το πείτε ή να το κάνετε.
  - c) το ελέγχετε εξονυχιστικά, και, όταν θεωρήσετε ότι είναι σωστό, το λέτε ή το κάνετε οπωσδήποτε.
8. Αν κάποιος διαφωνεί με την άποψή σας...
- a) Αγχώνεστε, στεναχωριέστε και προσπαθείτε να την στηρίξετε με όσα στοιχεία, αποδείξεις και επιχειρήματα διαθέτετε.
  - b) νευριάζετε, στενοχωριέστε, δεν έχετε υπομονή να την εξηγήσετε και διακόπτετε την συζήτηση.
  - c) Παλεύετε με μεγάλη υπομονή και επιμονή να την τεκμηριώσετε μέχρι να γίνει αποδεκτή.
9. Λέτε τη γνώμη σας...
- a) προσεκτικά και αναλυτικά για να μη πουν κάτι οι άλλοι.
  - b) και την επιβάλετε, γιατί θεωρείτε ότι είναι σωστή.
  - c) χωρίς να σας ενδιαφέρει αν οι άλλοι τη δεχτούν.
10. Όταν κάποιος μοιράζεται ένα πρόβλημά του μαζί σας για να τον βοηθήσετε...
- a) συζητάτε, παροτρύνοντας και ενθαρρύνοντάς τον λέγοντας του «μια χαρά είσαι, δεν υπάρχει πρόβλημα».
  - b) Συζητάτε μαζί του, αναλύετε το θέμα διεξοδικά και του δίνετε συμβουλές για να λύσει το πρόβλημά του.
  - c) συζητάτε μαζί του μεγαλύτερα προβλήματα για να φανούν μικρότερα τα δικά του.
11. Σας χαρακτηρίζει κυρίως...
- a) η επιμονή.

- b) η υπομονή.
- c) η ανυπομονησία.

12. Διαλέγετε στην παρέα σας άτομα κυρίως...

- a) ευχάριστα, για να γλεντάτε.
- b) με προβλήματα, για να τα βοηθάτε.
- c) ενδιαφέροντα, για να συζητάτε.

13. Τα δύσκολα...

- a) σας προκαλούν
- b) σας αγχώνουν
- c) σας εκνευρίζουν

14. Σε συνθήκες πίεσης στη δουλειά...

- a) Πανικοβάλλεστε, πνίγεστε και εύκολα τα παρατάτε.
- b) Παθαίζεστε, δίνετε μέχρι τελικής πτώσεως και δεν τα παρατάτε.
- c) Αγχώνεστε, σκέφτεστε συνέχεια και προσέχετε τα πάντα.

15. Σε μια διαφωνία...

- a) θυμώνετε και σκέφτεστε αν και πώς πρέπει να αντιδράσετε.
- b) πεισμώνετε, αντιδράτε με επιμονή και δεν υποχωρείτε.
- c) εκνευρίζεστε, χάνετε τον έλεγχο και δεν ξέρετε πώς να αντιδράσετε.

16. Όταν σας εκνευρίσουν...

- a) φεύγετε για να μην παρεκτραπείτε.
- b) ετοιμάζεστε να μιλήσετε, αλλά το ξανασκέφτεστε και κάνετε πίσω. Θυμώνετε με τον εαυτό σας που δε μιλήσατε.
- c) πεισμώνετε και επιμένετε να βρείτε το δίκιο σας.

17. Πριν προβείτε σε κάποια ενέργεια...

- a) υπολογίζετε, μετράτε, όμως από τη βιασύνη σας παρασύρεστε και δεν προσέχετε αν θα δώσετε δικαίωμα για σχόλια.
- b) υπολογίζετε και μετράτε με λεπτομέρεια τα πάντα, για να μη δώσετε δικαίωμα να σας σχολιάσουν.



- c) υπολογίζετε, μετράτε, ελέγχετε και επιμένετε οπωσδήποτε να εκτελεστεί για να μην υπάρξουν σχόλια.

18. Όταν αναθέτετε σε κάποιον μια εργασία...

- a) Τον εμπιστεύεστε στην αρχή, επειδή όμως δεν έχετε την υπομονή να εξηγήσετε τι ακριβώς έχετε στο μυαλό σας, καταλήγετε να την διεκπεραιώνετε μόνος σας.
- b) Δεν τον εμπιστεύεστε, τον συμβουλευέτε και τον ελέγχετε συνεχώς, επειδή αγχώνεστε για πιθανά λάθη του.
- c) δεν τον εμπιστεύεστε, επειδή πιστεύετε ότι είστε ο μόνος που μπορείτε να το κάνετε.

19. Όταν έχετε δίκιο...

- a) το υποστηρίζετε, αλλά κουράζεστε γρήγορα και δε σας νοιάζει αν το δεχθούν.
- b) το υποστηρίζετε και το επιβάλετε χωρίς συζήτηση.
- c) το υποστηρίζετε και προσπαθείτε με διάλογο να τους πείσετε να το δεχθούν.

20. Οι αναμνήσεις σας συνήθως είναι, ...

- a) τραυματικές και οδυνηρές.
- b) άλλοτε ευχάριστες, άλλοτε δυσάρεστες.
- c) ευχάριστες, αλλά σας θλίβουν.

21. Οι αναμνήσεις σας κάνουν να...

- a) χαμογελάτε.
- b) πονάτε.
- c) ονειροπολείτε, πονάτε.

22. Οι δικοί σας άνθρωποι λένε για εσάς ότι...

- a) είστε πεισματάρηδες, ότι τα ξέρετε και τα κάνετε όλα.
- b) είστε «στον κόσμο σας» και δεν σας επηρεάζει η γνώμη των άλλων.
- c) νομίζετε πως τα ξέρετε όλα και είστε αγχώδεις και αντιδραστικοί.

23. Όταν επιστρέφετε στο σπίτι, θέλετε πρώτα...

- a) να ξεκουραστείτε και να ηρεμήσετε.
- b) να τα βάλετε όλα σε τάξη, για να ηρεμήσετε.

c) να συζητήσετε για ό,τι σας απασχολεί, για να ηρεμήσετε.

24. Το πρόγραμμα σας αρέσει...

- a) και πρέπει οπωσδήποτε να τηρηθεί, όχι μόνο από εσάς αλλά και από όλους τους άλλους.
- b) και ορίζει τη ζωή σας. Αγχώνεστε και προσέχετε να μην παρεκκλίνετε από αυτό.
- c) αλλά σας κουράζει και δεν το τηρείτε.

25. Εργάζεστε με τους παρακάτω τρόπους...

- a) Ξεκινάτε με επιμονή να ολοκληρώσετε μια εργασία, και, αν συναντήσετε εμπόδια, σας εξιτάρουν και ορμάτε με πάθος για να τα καταρρίψετε.
- b) Βιάζεστε να ολοκληρώσετε μια εργασία, γι' αυτό προσπερνάτε εύκολα τα εμπόδια.
- c) Καθυστερείτε να ολοκληρώσετε μια εργασία, επειδή θέλετε να την κάνετε τέλεια και επεξεργάζεστε μια-μια τις λεπτομέρειες για να αποφύγετε τυχόν εμπόδια.

26. Αν σας παρουσιαστεί κάποιο εμπόδιο...

- a) το αντιμετωπίζετε προσεκτικά και με έλεγχο.
- b) το αντιμετωπίζετε με επιμονή και πείσμα.
- c) το αντιμετωπίζετε νευρικά και γρήγορα.

27. Δίνετε στη λεπτομέρεια, μεγάλη προσοχή;

- a) Ναι και αγωνίζομαι να την τελειοποιήσετε.
- b) Ναι και προσπαθώ πολύ να την αναλύσω.
- c) Ναι, αλλά εύκολα την προσπερνάω.

28. Όταν ερωτευθείτε και σας εγκαταλείψουν...

- a) πνιγόσαστε, πονάτε αλλά μόλις βρείτε άλλο το ξεχνάτε.
- b) θυμώνετε με τον εαυτό σας και για μια ζωή σκέφτεστε τι θα έπρεπε να είχατε κάνει για να μη σας εγκαταλείψουν.
- c) παθιάζεστε, «κολλάτε» και βασανίζεστε σε όλη σας τη ζωή για το άτομο που σας πλήγωσε. Ψάχνετε να βρείτε την ευκαιρία για να εκδικηθείτε. Δεν το ξεχνάτε, ακόμη και να βρείτε άλλο.

29. Όσον αφορά τις υποχρεώσεις σας...

- a) σας πνίγουν.
- b) σας αγχώνουν.
- c) παλεύετε γι' αυτές.

30. Στη ζωή σας είναι πιο ισχυρό...

- a) το πάθος σας από τα «πρέπει» και τα «θέλω» σας.
- b) τα «πρέπει» σας από τα «θέλω» σας.
- c) τα «θέλω» σας από τα «πρέπει» σας.

31. Όσον αφορά τους κανόνες...

- a) ακολουθείτε πιστά τους κανόνες.
- b) δεν προσέχετε και εύκολα παρακάμπτετε τους κανόνες.
- c) φτιάχνετε δικούς σας κανόνες.

32. Όταν αναλαμβάνετε πολλές δουλειές μαζί...

- a) πνίγεστε, και τρέχετε να τις διεκπεραιώσετε όσο πιο γρήγορα μπορείτε για να φύγετε από αυτές.
- b) παθιάζεστε, παλεύετε και πρέπει οπωσδήποτε να τις διεκπεραιώσετε.
- c) αγχώνεστε και σκέφτεστε πώς θα τις κάνετε, με αποτέλεσμα να χάνεστε και να καθυστερείτε πολύ να τις διεκπεραιώσετε.

33. Όταν προσφέρετε...

- a) δίνετε και δεν ρωτάτε τίποτα, γιατί, αν σας πουν ότι δεν τους αρέσει, θα τους το φέρετε στο κεφάλι.
- b) δίνετε, κοιτάζετε τον άλλον στα μάτια να δείτε αν είναι ευχαριστημένος και ρωτάτε «σου αρέσει;».
- c) δίνετε και φεύγετε.

34. Λέτε τη γνώμη σας...

- a) Βιαστικά και νομίζετε ότι θα γίνει κατανοητή.
- b) αναλυτικά και με πολύ διάλογο, για να γίνει κατανοητή.
- c) αναλυτικά και χωρίς διάλογο για να γίνει κατανοητή.

35. Οι άλλοι σας ακολουθούν, επειδή...

- a) τους συμβουλεύετε.

- b) τους παρασύρετε με τον ενθουσιασμό σας.
- c) βάζετε νόμους και κανόνες.

36. Ξοδεύω εύκολα χρήματα...

- a) για να περάσω καλά εγώ και όσοι από τους δικούς μου θεωρώ ότι αξίζουν.
- b) για όσα είναι απαραίτητα για μένα και για τους δικούς μου.
- c) για να περάσω καλά εγώ και όλοι οι δικοί μου.

37. Όταν βρείτε μπροστά σας «λακκούβα» (εμπόδιο)...

- a) την προσπερνάτε πηγαίνοντας από το πλάι. Την παρακάμπτετε εύκολα.
- b) γυρίζετε γύρω-γύρω από τη λακκούβα σκεπτόμενοι πώς να την προσπεράσετε.
- c) πηδάτε να αποφύγετε την λακκούβα και πέφτετε στην επόμενη, όπου και... κολλάτε! Κάθεστε πάνω στα προβλήματα.

38. Όταν βρεθείτε σε αδιέξοδο, αν το καράβι βουλιάζει...

- a) τολμάτε, πηδάτε πρώτοι και φροντίζετε να σώσετε ό,τι μπορείτε.
- b) σηκώνετε τα μανίκια, μπαίνετε κάτω από το καράβι και λέτε: «Πού θα πάει, εγώ θα το σώσω!».
- c) αγχώνεστε, και από το φόβο σας χάνεστε και δυσκολεύεστε να αποφασίσετε τι να κάνετε.

39. Όταν βρέχει...

- a) δεν νοιάζεστε, γιατί... πέρα βρέχει.
- b) πάτε και κάθεστε κάτω από τη βροχή, για να βγείτε βρεγμένοι.
- c) αγχώνεστε, επειδή βρέχει, και αρχίζετε να μετράτε πόσες σταγόνες πέφτουν.

40. Σε ένα ξέσπασμα...

- a) κάνετε υπομονή, αλλά στο τέλος αναποδογυρίζετε όλο το τραπέζι.
- b) πετάτε ό,τι βρείτε μπροστά σας, χωρίς να υπολογίζετε την αξία του, ούτε και που θα βρεθεί.
- c) υπολογίζετε, συγκρατείστε αλλά πετάτε κάτι που δεν σας χρειάζεται στο πάτωμα.