



---

**Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ**  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:** Οικογενειακές  
επιχειρήσεις . Διάδοχοι με γνώσεις στη διοίκηση  
επιχειρήσεων και τα αποτελέσματα αυτών στην εκάστοτε  
επιχείρηση.

Σπουδάστρια:  
Θωμοπούλου Αγγελική

Επιβλέπων καθηγητής:  
Βλαχάκης Σωτήρης

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2019



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία μελετά και αναλύει τις έννοιες της Οικογενειακής διαδοχής και της Νεανικής επιχειρηματικότητας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας. Στην πραγματικότητα εργάζονται ως «μακροπρόθεσμοι επενδυτές» στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν επιτυχείς επενδύσεις προς χάρη των απογόνων τους. Όλο και περισσότεροι είναι οι νέοι που στρέφονται στην οικογενειακή επιχείρηση και στην επιχειρηματικότητα ως απάντηση στην οικονομική κρίση και την ανεργία αναζητώντας ένα μέσο οικονομικής ανάπτυξης.

Στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι επιπτώσεις της κρίσης στη λειτουργία τους, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διαδοχή, στα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της διαδοχής αλλά και τους τρόπους επίτευξης. Επιπρόσθετα προκειμένου να γίνει κατανοητό το πώς η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη γίνεται μια εκτενής αναφορά στους ορισμούς, στα κίνητρα και τους παράγοντες που οδηγούν στην επιχειρηματικότητα και πιο συγκεκριμένα στη νεανική επιχειρηματικότητα. Εξετάζοντας το πώς επηρεάζεται από την οικονομική κρίση, ποιες είναι οι δεξιότητες του νέου επιχειρηματία αλλά και πώς συνδέεται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας, εκπονήσαμε έρευνα σε πέντε επιχειρήσεις με εργαλείο τη συνέντευξη βάθους. Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά του διάδοχου, στην διαδικασία της διαδοχής καθώς και στα νέα στοιχεία που έχουν προστεθεί βάση των γνώσεων που απέκτησαν. Μελετώντας την διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων και την συμβολή της νεανικής επιχειρηματικότητας και των γνώσεων και εμπειριών των διαδόχων στις οικογενειακές τους επιχειρήσεις.

## **ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί, αφενός, η ανασκόπηση βιβλιογραφίας σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων και, αφετέρου, η διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων και η συμβολή της νεανικής επιχειρηματικότητας στην εξέλιξη τόσο των οικογενειακών επιχειρήσεων όσο και στο γενικότερο κλάδο του επιχειρείν. Χρησιμοποιώντας το εργαλείο των συνεντεύξεων γίνεται προσπάθεια να διαφανούν τα αποτελέσματα που έφεραν οι γνώσεις και η εργασιακή εμπειρία των διαδόχων στην οικογενειακή επιχείρηση.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4

## **1. ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>8-9</b>
----------------------	------------

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

1.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΟΡΙΣΜΟΥ.....	10-11
1.2 Η ΕΞΕΛΙΚΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ,ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ.....	12-14
1.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	15
1.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	16-17
1.5 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	18-19
1.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....	20

## **2. ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

2.1 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	21-22
2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	22-23
2.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΛΩΝ.....	24
2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	25-26

## **3. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ VALUE CHAIN.....**

3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	26
3.2 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	27
3.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	27-28
3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	28

## **4. ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑ .....	29
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	29-30

4.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	30
4.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	31
<b>5.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	
5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ –ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31-32
5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	33-34
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	35-37...
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>38</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	39
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	40-49



# ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

## Εισαγωγή

### Οικογενειακές επιχειρήσεις

#### Γενικά:

Η ιδιαίτερη φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων, ακριβώς λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα, και η επιβίωσή τους, που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο που γίνεται η διοικητική και ιδιοκτησιακή διαδοχή, αποτελούν ουσιαστικά ζητήματα που απασχολούν το σύγχρονο επιχειρηματικό χώρο σε μακροοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς.

Οι οικογένειες που επιχειρούν φαίνεται ότι έχουν κάποια συγκεκριμένα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοεπικάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας. Η συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικής σκέψης φαίνεται ότι δημιουργεί μηχανισμούς λήψης αποφάσεων που είναι μοναδικοί και δεν εντάσσονται σε κατηγορίες ή μεθοδολογίες λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι ενδεχόμενες συγκρούσεις ή αντιπαλότητες των μελών της οικογένειας έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση. Η στήριξη όμως, που μπορεί να δεχθεί η επιχείρηση από την οικογένεια, σε οποιαδήποτε δύσκολη περίοδο, φαίνεται να είναι τεράστια. (Χολέβα Ε. 2009 «Επιστροφή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, διαχρονικά, έπαιζαν τεράστιο ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα των ανθρώπινων κοινωνιών διεθνώς. Στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού. Αρκετές από αυτές σημειώνουν τεράστια ανάπτυξη, αποκτούν επιρροή και συνεισφέρουν τα μέγιστα στην



οικονομία. Από την άλλη πλευρά ωστόσο, το ποσοστό φθοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι υψηλό, με τις έρευνες να υποδεικνύουν ότι ελάχιστες επιβιώνουν πέρα από την Τρίτη γενιά. ( *Α Κρητικός - 2011* )

Σύμφωνα με στοιχεία, εκτός από τον μεγάλο τους αριθμό - στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων - συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο εθνικό προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Αν και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε εθνικού προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Στην Ελλάδα τα ποσοστά αυτά είναι ασφαλώς μεγαλύτερα. Δεν είναι τυχαίο ότι σημαντικός αριθμός των 20 πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων ανά κλάδο ανήκει ή ελέγχεται από οικογένειες. Ακόμη, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα μεγάλης διεθνούς μελετητικής εταιρείας, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, το προηγούμενο έτος, επέδειξαν ανθεκτικότητα στην οικονομική κρίση. Στο δείγμα της ελληνικής έρευνας περιλαμβάνονται επιχειρήσεις 1ης, 2ης, 3ης και 4ης γενιάς, όπου σχεδόν οι μισές από τις επιχειρήσεις του δείγματος (47%) διοικούνται από τη δεύτερη γενιά της οικογένειας. Το 42% του δείγματος αποτελείται από επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους. ( *Η καθημερινή, ΔΙΕΘΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 26.05.2015 Έρευνα: Ανθεκτικές οι οικογενειακές επιχειρήσεις στα χρόνια της κρίσης / <http://www.kathimerini.gr/816927/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/ereyna-an8ektikes-oi-oikogeneiakes-epixeirhseis-sta-xronia-ths-krishs> )* )

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## 1.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΟΡΙΣΜΟΥ

Αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές. Η δυσκολία εύρεσης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές που μελετούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης, υπάρχουν όμως και σημαντικές διαφορές ανάλογα με την οπτική από την οποία μελετά το θέμα ο ερευνητής. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός της «Οικογενειακής Επιχείρησης», ο οποίος να ισχύει για όλες τις περιοχές. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε πως οικογενειακή επιχείρηση ονομάζεται μία επιχείρηση όταν εμπλέκονται δύο ή και περισσότερα μέλη μιας οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στη διαχείριση και λειτουργία της. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η λέξη οικογένεια δεν αναφέρεται μόνο στην πυρηνική αλλά και στη διευρυμένη, δηλαδή εκτός από γονείς και παιδιά, να εμπλέκονται π.χ. θείοι, ξαδέλφια. Ακόμα χαρακτηρίζεται έτσι όταν η ιδιοκτησία της περνάει από τη μία γενιά στην άλλη.

Παρακάτω παρατίθενται χρονικά μερικοί από τους ορισμούς που χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστεί η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης.

Σε μία έρευνα του Babicky το 1987 όρισε πως «Είναι ο τύπος μιας μικρής επιχείρησης που ξεκίνησε από ένα άτομο ή λίγα άτομα, οι οποίοι είχαν μια ιδέα, δούλεψαν σκληρά να την εξελίξουν και το κατόρθωσαν, με περιορισμένο συνήθως κεφάλαιο, διατηρώντας όμως την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας της επιχείρησης». Ο συγκεκριμένος ορισμός θεωρείται πολύ πιο κοντά στην ελληνική πραγματικότητα και στις οικογενειακές επιχειρήσεις. (Babicky, 1987)

Οι Price water house Coopers το 2007 όρισαν τις οικογενειακές επιχειρήσεις ως εκείνες τις οποίες το 51% τουλάχιστον των μετοχών κρατούνται από μία οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες, τα μέλη της οικογένειας καταλαμβάνουν την πλειοψηφία της ανώτερης ομάδας διοικήσεως και οι ιδιοκτήτες έχουν ευθύνη σε καθημερινή βάση για τη διοίκηση της επιχείρησης. Ο ορισμός αυτός καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια του όρου οικογενειακή επιχείρηση καθώς τα στοιχεία που περιέχει (ποσοστά, δεσμοί οικογένειας, διοίκηση/ έλεγχος/ ιδιοκτησία) είναι αυτά που αναμένονται σε έναν ορισμό. (Price water house Coopers, 2007)

Το Νοέμβριο του 2009 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε και διατύπωσε τον εξής ορισμό: «Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις όπου η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού ή φυσικών προσώπων, που έχουν ιδρύσει την επιχείρηση. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση και τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης.

Είναι φανερό ότι οι ερευνητές ορίζουν διαφορετικά την οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχουν όμως κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των ορισμών. Παρόλα αυτά εκλείπει ένας ευρέως ακριβής και αποδεκτός ορισμός. Το πρόβλημα καθορισμού της οικογενειακής επιχείρησης οφείλεται στο γεγονός ότι οι ερευνητές αναζητούν έναν ορισμό, ο οποίος θα προσδιορίζει την ουσία διαφοροποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις μη οικογενειακές, αν και είναι ήδη αποδεκτό από όλους ότι η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση είναι που κάνει την οικογενειακή επιχείρηση μοναδική.

## **1.2 Η εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα στάδια εξέλιξης.**

Έχει αποδειχθεί ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τρεις παράγοντες: το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον, το καθαρό ιδιοκτησιακό περιβάλλον και το επιχειρησιακό περιβάλλον. Στην πράξη, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν το επιχειρηματικό περιβάλλον καθορίζοντας μεθόδους και διαδικασίες αλλά ελάχιστες επιχειρήσεις ασχολούνται με τους δύο παράγοντες, δηλαδή με το οικογενειακό και ιδιοκτησιακό περιβάλλον.

Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις επιβίωσαν για πολλές γενιές, βασιζόμενες στη δημιουργία οικογενειακών συμβουλίων. Τα συμβούλια αυτά παρέχουν ευκαιρίες για συζήτηση και επίλυση διαφορών και ως εκ τούτου απομακρύνουν το ενδεχόμενο προσφυγής στα δικαστήρια για οικογενειακά θέματα και ζητήματα ιδιοκτησίας. Το Συμβούλιο βοηθά τους μετόχους- μέλη της οικογένειας να γίνουν «ενεργοί ιδιοκτήτες» ακόμα και αν δεν συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της επιχείρησης. Ένα τέτοιο όργανο, που αντιπροσωπεύει το συμφέρον και την επιχείρηση της οικογένειας, περιορίζει τις προσωπικές υποθέσεις και προσδοκίες, παρέχοντας διαφάνεια για όλες τις ομάδες συμφερόντων και μειώνοντας το ενδεχόμενο οικογενειακές διαφωνίες να επηρεάσουν επιχειρηματικές αποφάσεις.

Το 1970, οι Renato Tagiuri και John Davis, δυο ακαδημαϊκοί από το Harvard Business School, περιέγραψαν τις οικογενειακές επιχειρήσεις εισάγοντας το Μοντέλο Τριών Κύκλων του Οικογενειακού Επιχειρηματικού Συστήματος.

Το πλαίσιο αυτό αποσαφηνίζει, με απλά λόγια, τις τρεις αλληλοεξαρτώμενες και επικαλυπτόμενες ομάδες που αποτελούν το σύστημα οικογενειακών επιχειρήσεων: οικογένεια, επιχειρήσεις και ιδιοκτησία. Λόγω αυτής της αλληλοεπικάλυψης, υπάρχουν επτά ομάδες συμφερόντων, κάθε μία με τις αποδεκτές απόψεις, τους στόχους και τη δυναμική της. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία των συστημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων εξαρτάται από τη σύμπραξη και την αμοιβαία υποστήριξη καθεμιάς από αυτές τις ομάδες.

### Οικογένεια-Κεντρική Οικογενειακή Επιχείρηση



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ. 124

Αυτό το μοντέλο υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς εντοπίζει μέχρι επτά διαφορετικούς ρόλους που μπορεί να κληθεί να υποστηρίξει ένα άτομο στο πλαίσιο του συστήματος της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτά είναι:

- 1 Μέλος οικογένειας
- 2 Ιδιοκτήτης επιχείρησης
- 3 Διοικητικός ρόλος
- 4 Μέλος οικογένειας & Ιδιοκτήτης επιχείρησης
- 5 Μέλος οικογένειας & Διοικητικός ρόλος
- 6 Ιδιοκτήτης επιχείρησης & Διοικητικός ρόλος
- 7 Μέλος οικογένειας, Ιδιοκτήτης επιχείρησης & Διοικητικός ρόλος

Ένα σημαντικό στοιχείο για την κατανόηση της οικογενειακής επιχείρησης είναι ο

συνδυασμένος κύκλος ζωής της οικογένειας και των επιχειρήσεων. Κύκλος που σχετίζεται με διαφορετικά στάδια και στα δύο συστήματα. Αν και αυτό το ζήτημα θα καλυφθεί σε μια ενότητα που θα ακολουθήσει, μπορούμε να προσδιορίσουμε εν συντομία τις βασικές παραμέτρους αυτής της επίπτωσης. Με βάση το μοντέλο των τριών κύκλων που παρουσιάσαμε νωρίτερα, εντοπίζουμε τρεις διαφορετικές διαστάσεις που επηρεάζουν το πλαίσιο συνδυασμένου κύκλου ζωής. Η επιχειρηματική διάσταση παρουσιάζει τα στάδια της ανάπτυξης των επιχειρήσεων: από την εκκίνηση μέχρι την ωριμότητα. Η ιδιοκτησιακή διάσταση δείχνει την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της ιδιοκτησίας καθώς περνούν οι γενιές. Η οικογενειακή διάσταση δείχνει τόσο τα στάδια μέσα από τα οποία εξελίσσεται η κάθε πυρηνική οικογένεια σε σχέση με την συμμετοχή της στην επιχείρηση και τη ροή κεφαλαίου, αρχικά από την οικογένεια προς την επιχείρηση και στη συνέχεια από την επιχείρηση στην οικογένεια.

Είναι σαφές ότι όσο μεγαλύτερη και γρηραιότερη είναι η οικογενειακή επιχείρηση, τόσο πιο περίπλοκες γίνονται οι δυναμικές που αναπτύσσονται ανάμεσα σε αυτές τις διαστάσεις. Επιπλέον, οι πηγές έντασης είναι επίσης εύκολο να κατανοηθούν. Η ένταση μπορεί να προέρχεται από την επιχειρηματική διάσταση (εσωτερικές ή εξωτερικές αναπτυξιακές δυσκολίες, στρατηγικές αποφάσεις), τη διάσταση ιδιοκτησίας (διαίρεση ιδιοκτησίας και ελέγχου) και την οικογενειακή διάσταση (αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης ανταγωνιστικές οικογενειακές και επιχειρηματικές ανάγκες). Η κατανόηση των οικογενειακών επιχειρήσεων και των σχετικών κύκλων ζωής, επιτρέπει στους ηγέτες των επιχειρήσεων να αναπτύξουν μια παράλληλη στρατηγική και για τα δύο συστήματα: την επιχείρηση και την οικογένεια. Όταν η επιχείρηση εισέλθει σε στάδιο ανάπτυξης, το κεφάλαιο από την οικογένεια μπορεί να εισρεύσει στην επιχείρηση χωρίς να επηρεάζει τις οικογενειακές ανάγκες. Στη συνέχεια, το (αυξημένο) κεφάλαιο της επιχείρησης μπορεί να κατευθυνθεί προς την οικογένεια για να υποστηρίξει τα νεότερα μέλη στις σπουδές τους ή για να σχηματίσουν τις δικές τους οικογένειες. Επιπλέον, ενώ η οικογένεια μεγαλώνει, η επιχείρηση αναπτύσσεται για να καλύψει τις πρόσθετες οικονομικές και εργασιακές ανάγκες. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, ο ηγέτης πρέπει από νωρίς να διαφοροποιήσει την οικογένεια από την επιχείρηση, ώστε τα δύο συστήματα να μπορούν να συνυπάρχουν ανεξάρτητα στο μέλλον και τα μέλη της οικογένειας να σχεδιάσουν τις ανεξάρτητες επαγγελματικές τους πορείες.

## **1.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

Η κουλτούρα ή ο πολιτισμός είναι το σύστημα των συλλογικών αξιών που διακρίνει το μέλος μιας ομάδας από ένα άλλο. Η έρευνα του Hofstede (1980), από τις πιο χαρακτηριστικές έρευνες στον τομέα αυτό, διέκρινε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των νέων ατόμων που μπορούν να συνδεθούν με την κουλτούρα και να επηρεάσουν την απόφαση στην επιχειρηματικότητα, τα οποία είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας, ο ανδρισμός, ο ατομικισμός, και η απόσταση εξουσίας. Οι διαφορές μεταξύ των πολιτισμών στα χαρακτηριστικά αυτά, ενδέχεται να έχουν επίδραση στην επιχειρηματική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η αποφυγή της αβεβαιότητας ή της αποδοχής σε έναν πολιτισμό, συνδέεται στενά με το επίπεδο ανάληψης κινδύνων και το επίπεδο πρόληψης ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Οι νέοι επιχειρηματίες, οι οποίοι και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για επίτευξη και ανάληψη κινδύνων, είναι πιο πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους από ό, τι τα άτομα με μεγάλα επίπεδα αβεβαιότητας που υπάρχουν σε άλλες κοινωνίες. Αυτό μπορεί εν μέρει να εξηγήσει γιατί, για παράδειγμα, οι Αμερικανοί νέοι παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα επιχειρηματικότητας από τους Ευρωπαίους. Έρευνες του Ευρωβαρόμετρου, αποκαλύπτουν ότι οι Αμερικανοί νέοι δείχνουν μικρότερη αποστροφή κινδύνου να συμμετάσχουν στην επιχειρηματικότητα, από τους Ευρωπαίους. Η έρευνα δείχνει ότι ένα τακτικό εισόδημα και η σταθερότητα στην δουλειά, είναι πιο σημαντική για τους Ευρωπαίους από ό, τι για τους Αμερικανούς. Ο φόβος της αποτυχίας απασχολεί περισσότερο τους Ευρωπαίους. Αναμφίβολα ωστόσο έρευνες υποδεικνύουν ότι τα επίπεδα ανάληψης κινδύνου είναι μεγαλύτερα μεταξύ των νέων επιχειρηματιών, παρά μεταξύ των επιχειρηματιών πάνω των 35 ετών (Schoof, 2006).

Τέλος άλλοι παράγοντες που συνδέονται με την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στους νέους πληθυσμούς και μπορεί να λειτουργήσουν είτε ενθαρρυντικά, είτε ανασταλτικά, είναι η εκπαίδευση, η πρόσβαση στην χρηματοδότηση, τα προγράμματα υποστήριξης της νεανικής επιχειρηματικότητας, το νομοθετικό και θεσμικό πλαίσιο και γενικότερα η υποστήριξη της νέας επιχείρησης από εξωτερικές πηγές (Schoof, 2006).

## **1.3 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

### **Πλεονεκτήματα**

Μια μελέτη της Thomson Financial για το περιοδικό Newsweek στην Ευρώπη, σύγκρινε οικογενειακές επιχειρήσεις με τους ανταγωνιστές τους σε έξι κύριους δείκτες και έδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν τους ανταγωνιστές τους σε όλους τους δείκτες.

Η Thomson Financial παρουσίασε ένα ευρετήριο τόσο για τις οικογενειακές όσο και για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις σε κάθε χώρα και τις παρακολούθησε για περισσότερο από δέκα χρόνια, έως το Δεκέμβριο του 2003. Στη Γερμανία, ο οικογενειακός δείκτης έφτασε στο 206%, ενώ ο μη οικογενειακός αυξήθηκε μόλις 47%. Στη Γαλλία, ο οικογενειακός δείκτης αυξήθηκε 203%, ενώ ο αντίστοιχος μη οικογενειακός αυξήθηκε 76%. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν επίσης τις αντίστοιχες μη οικογενειακές στην Ελβετία, Ισπανία, Βρετανία, Ιταλία, αλλά και στην Ελλάδα (Newsweek).

Αυτή η υψηλή απόδοση είναι το αποτέλεσμα των εγγενών πλεονεκτημάτων που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τους ομόλογούς τους. Μερικά από τα πιο δυνατά σημεία περιλαμβάνουν τα εξής:

#### **- Δέσμευση**

Η οικογένεια ως ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, δείχνει υψηλότερη αφοσίωση στο να δει τις δραστηριότητές της να αναπτύσσονται, να ευημερήσει και να μεταφερθεί στις επόμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρότερα και να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

#### **- Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης**

Οι οικογένειες στις επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα το πέρασμα συσσωρευμένης γνώσης, εμπειρίας και δεξιοτήτων στις επόμενες γενιές. Πολλά μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην οικογενειακή τους επιχείρηση από πολύ μικρά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου δέσμευσης και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησής τους.

#### **- Αξιοπιστία και υπερηφάνεια**

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

Επιπλέον πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι οι ιδιοκτήτες δεν υποχρεώνονται να δίνουν λογαριασμό σε «ξένους», για παράδειγμα μετόχους. Επίσης θυσιάζουν βραχυπρόθεσμα κέρδη για μακροχρόνια οφέλη. Τα μέλη της οικογένειας είναι πιο παραγωγικά από τα μη μέλη που δουλεύουν στην επιχείρηση για το λόγο ότι εργάζονται για το καλό της επιχείρησης κι' αυτό επειδή υπάρχει εκτός από την επιχειρηματικότητα και το



συναίσθημα, έτσι όλα τα μέλη μοχθούν για τον ίδιο σκοπό και στόχο. (Κεφάλας Α., 2008).

### **Μειονεκτήματα**

Ίσως το πιο συχνά αναφερόμενο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι πολλές από αυτές δεν είναι βιώσιμες σε μακροπρόθεσμη βάση. Πράγματι, περίπου τα 2/3 με 3/4 των οικογενειακών επιχειρήσεων είτε καταρρέουν ή πωλούνται από τον ιδρυτή τους κατά τη δική του θητεία. Μόνο το 5% έως 15% καταφέρνει να μεταβιβάσει την οικογενειακή επιχείρηση από τη δεύτερη στη Τρίτη γενιά. (Neubauer – Lank, 1998). Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς λόγους.

Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι οι ίδιοι που θα μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση να αποτύχει, όπως: κακή διαχείριση, ανεπάρκεια κεφαλαίων για χρηματοδότηση της ανάπτυξης, αδυναμία ελέγχου κόστους παραγωγής και λειτουργίας τους, κ.τ.λ. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν επίσης ορισμένες αδυναμίες που είναι ιδιαίτερα σχετικές με τη φύση τους, όπως:

#### **- Πολυπλοκότητα**

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

#### **- Ανεπισημότητα**

Επειδή στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη της οικογένειας ασκούν την διεύθυνση/ διοίκηση (τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης γενιάς), υπάρχει συνήθως πολύ λίγο ενδιαφέρον για την ρύθμιση σαφώς διατυπωμένων επιχειρηματικών πρακτικών και διαδικασιών. Καθώς η οικογένεια και οι επιχειρηματικές δραστηριότητές της μεγαλώνουν ταυτόχρονα, η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπαρκείς και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

#### **- Έλλειψη πειθαρχίας**

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

Άλλα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης ως ξεχωριστές οντότητες που οδηγούν σε συγκρούσεις όσον αφορά την διοίκηση και διακυβέρνηση τους. Τέλος, συχνά παρατηρείται η απουσία σχεδίου διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το οποίο είναι ο βασικός πυλώνας για τη συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον που καθορίζει «ποιος» θα είναι ο διάδοχος και ποιοι παράγοντες θα καθορίσουν την αξιοκρατία της διαδοχής. (Κεφάλας Α., 2008).

## **1.4 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.**

Παγκοσμίως οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται βασικό στοιχείο των τοπικών και εθνικών οικονομιών. Η σημασία τους για κάθε οικονομία μπορεί να μετρηθεί με την συμβολή τους στο συνολικό οικονομικό προϊόν, την απασχόληση και την υποστήριξη του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σταθεροί, αλλά όχι απαραίτητα καινοτόμοι οργανισμοί, που συμβάλλουν στην οικονομία. Σε σύγκριση με τις μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις και τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, αποτελούν συχνά τη βάση για οικονομική σταθερότητα. Σε όλη την Ευρώπη, περίπου το 70% - 80% των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και αντιπροσωπεύουν περίπου το 40% - 50% της απασχόλησης. Ένα μεγάλο μέρος των ευρωπαϊκών ΜΜΕ είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ μερικές από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές εταιρείες είναι και αυτές οικογενειακές. Ωστόσο, ο τομέας των οικογενειακών επιχειρήσεων κυριαρχείται από τις ΜΜΕ και ιδιαίτερα από τις μικροεπιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Σε ορισμένες χώρες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία που καταδεικνύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο διαδεδομένες στους παραδοσιακούς τομείς και στους τομείς έντασης εργασίας. Ωστόσο, πραγματοποιείται μια στροφή προς πιο σύγχρονους κλάδους, ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται επικεντρώνονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό, στις καινοτόμες λύσεις και στην οικοδόμηση ενός χαρτοφυλακίου επιχειρήσεων που ελέγχονται από την οικογένεια.

Συνολικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται από έναν ιδρυτή επιχειρηματία ο οποίος εισάγει την συμμετοχή της οικογένειας ως στοιχείο που χαρακτηρίζει την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι σε κάποιο σημείο προστίθενται στην επιχείρηση μέλη της οικογένειας, το οικογενειακό κεφάλαιο ή/και τους προσωπικό που προέρχεται από την οικογένεια με τρόπο που επηρεάζει τη λειτουργία της και τη λήψη αποφάσεων. Ταυτόχρονα, η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων βασίζεται περαιτέρω στα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, όπως:

- Επανεπένδυση κερδών για την περαιτέρω ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης.
- Εστίαση σε μακροπρόθεσμη στρατηγική που ωφελεί τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινότητα.
- Ενίσχυση των περιφερειακών οικονομιών και των μικρότερων κοινοτήτων μέσω της άμεσης ή έμμεσης εξασφάλισης θέσεων εργασίας (τοπικοί παραγωγοί και πάροχοι υπηρεσιών)
- Εστιάζοντας στην κοινωνική προσφορά και στηρίζοντας ιδρύματα της τοπικής κοινότητας μέσω δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που βασίζονται κυρίως στην οικογένεια.

Σύμφωνα με τον οργανισμό European Family Businesses, τα ποσοστά των οικογενειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των εταιρειών στις ευρωπαϊκές χώρες έχουν ως εξής:

Αυστρία 80%  
Βέλγιο 70%  
Βουλγαρία 70%  
Γαλλία 75%  
Γερμανία 75%  
Δανία 77%  
Ελλάδα 80%  
Εσθονία 90%  
Ηνωμένο Βασίλειο 65%  
Ιρλανδία 75%  
Ισλανδία 75%  
Ισπανία 85%  
Ιταλία 75%  
Κάτω Χώρες 61%

Κύπρος 90%  
Λετονία 58%  
Λιθουανία 38%  
Λουξεμβούργο 70%  
Μάλτα 70%  
Νορβηγία 65%  
Ουγγαρία 70%  
Πολωνία 75%  
Πορτογαλία 75%  
Ρουμανία 65%  
Σλοβακία 90%  
Σλοβενία 70%  
Σουηδία 55%  
Τσεχία 87%  
Φινλανδία 80%

## **1.5 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.**

Ο βασικός ρόλος της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας αποτελεί η ελληνική ιδιωτική επιχείρηση και η αποφασιστικότητα της κοινωνίας να διαμορφώσει ένα πλαίσιο λειτουργίας το οποίο και θα ενισχύσει την δημιουργία του πλούτου αλλά και θα υποστηρίξει την παραγωγικότητα και θέτει βάσεις ανάπτυξης για τις νέες γενιές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται πλέον τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες , μπορούν να προσελκύσουν τους καλύτερους μάντζερ και τα καλύτερα

στελέχη , τολμά και απολαμβάνει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα , ασκεί επαγγελματικό μάντζμεντ για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα η ΔΕΛΤΑ , η alpha bank κ.α. αποτελούν σημαντικά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που χάρις στο επαγγελματικό μάντζμεντ αναπτύχθηκαν.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις από οικονομικής άποψης παρά την μεγάλη θνησιμότητα , αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού.

Αν και από χώρα σε χώρα τα ποσοστά αυτά διαφέρουν η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία μιας χώρας είναι αναμφισβήτητη. Όπως εξίσου αναμφισβήτητη είναι και οι μεγάλες δυσκολίες που μπορούν να αντιμετωπίσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Είναι γνωστό ότι τα περισσότερα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσέρχονται από τα πλεονεκτήματα τους που οι ίδιες απολαμβάνουν , όσο μεταβάλλεται η οικονομία δηλαδή περνώντας από την παλιά

παραδοσιακή οικονομία στην νέα , τόσο πιο δύσκολη γίνεται και η επιβίωση της.

Οι

δυσκολίες αυτές συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες τους που της χαρακτηρίζουν και τις δραστηριότητες αυτού του είδους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ**

### **ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η στρατηγική, οι συγκρούσεις και η διαδοχή αποτελούν τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Από τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως απουσιάζει η στρατηγική. Σε περίπτωση που τυχόν υπάρχει, δεν γνωστοποιείται στο σύνολο των μελών

της επιχείρησης, σπάνια εφαρμόζεται μεθοδικά και ακόμη πιο σπάνια διατηρείται σταθερή. Ιδιαίτερες αδυναμίες παρατηρούνται σε τομείς όπως ο καταγεγραμμένος επιχειρησιακός σχεδιασμός, το αντίστοιχο marketing plan (τιμολογιακή πολιτική, πιστωτική πολιτική, διαφήμιση κ.α.) και η εκπαίδευση - καθοδήγηση - έλεγχος πεπραγμένων των συντελεστών της επιχείρησης σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους.

#### **2.1 ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρά κάποια κοινά χαρακτηριστικά τους διαφέρουν ως προς την καθημερινότητα τους ανάλογα με το μέγεθος τους. Η καθημερινότητα τους μπορεί να επηρεαστεί από τα άτομα που βρίσκονται στις ηγετικές θέσεις ή από τα διευθυντικά στελέχη. Λόγου χάρι, μπορεί ο πατέρας να είναι ο μοναδικός υπεύθυνος στη λήψη αποφάσεων ή όχι.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει κάποια στοιχεία μοναδικότητας τα οποία δεν είναι εμφανές. Αναλύοντας τα στοιχεία της καθημερινότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι εμφανές πως μπορεί εύκολα να κατανοηθεί ότι διαφορετικά λειτουργεί μια επιχείρηση που απασχολεί 100 άτομα και διαφορετικά μια επιχείρηση που απασχολεί 10. Η διαφορά τους στην καθημερινότητα τους είναι μεγάλη. Η επιχείρηση που απασχολεί 100 εργαζόμενους είναι πιο πιθανό να αναπτύξει κάποιες διαδικασίες οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολες ή ακόμα και αδύνατες στην επιχείρηση με τους 10 εργαζόμενους. Για παράδειγμα, από τη μια πλευρά σε μια μικρή επιχείρηση, ο πατέρας –ιδιοκτήτης μπορεί να είναι πιο ελαστικός στη χρήση των κινητών τηλεφώνων κατά τη διάρκεια εργασίας λόγω του μικρού όγκου της, ή ακόμα οι εργαζόμενοι να μην είναι υποχρεωμένοι να δικαιολογούν τη χρήση των αυτοκινήτων πάντα και την ποσότητα των υγρών καυσίμων που κατανάλωσαν στις μετακινήσεις τους. Από την άλλη πλευρά, σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι πιθανό να υπάρχει κάποιο πρόσωπο υπεύθυνο, για παράδειγμα υπεύθυνος προσωπικού, το οποίο πρέπει να βάζει όρια και να ζητάει εξηγήσεις για τις ακριβείς μετακινήσεις των εργαζομένων με τα οχήματα

της επιχείρησης και για τη χρήση των κινητών τηλεφώνων τους.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό γεγονός όσον αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν ανήκουν στην οικογένεια και οι θέσεις που έχουν αναλάβει. Συχνό φαινόμενο είναι σε μια μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση ένας διευθυντής ενός τμήματος να μην είναι μέλος της οικογένειας. Είναι πολύ πιθανό σε αυτές τις περιπτώσεις να δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας με τα μη μέλη που κατέχουν υψηλές θέσεις. Στις μικρότερες επιχειρήσεις οι συγκρούσεις αναπτύσσονται κυρίως ανάμεσα στους γονείς και τα παιδιά (Gersick et al, 1997). Στη πραγματικότητα, ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες που ασκεί επιρροή στην καθημερινότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το μέγεθος της. Ένα σημαντικό στοιχείο για την καθημερινότητα των επιχειρήσεων είναι το οικογενειακό περιβάλλον. Επιπλέον οι σχέσεις μεταξύ των μελών που έχουν αναπτυχθεί όλα αυτά τα χρόνια, έχουν ως φυσικό επακόλουθο να παραμένουν οι ίδιες κατά τη μεταφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα όταν ένας πατέρας-ιδιοκτήτης μια επιχείρησης έχει δώσει κάποιες αρμοδιότητες και καθήκοντα στα παιδιά του και μέλη της επιχείρησης, όπως η ελεύθερη βούληση για να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση χωρίς να ζητούν τη γνώμη του, απόρροια θα είναι να επηρεάζεται θετικά η καθημερινότητα της επιχείρησης. Εν αντίθεση με έναν αυταρχικό πατέρα που δεν θα έδινε την ελευθερία κινήσεων στα παιδιά μέλη της εταιρίας του. (Hubler Thomas M., 1999).

Μια από τις πιο σημαντικές παρατηρήσεις που έχουν κάνει οι επιστήμονες, είναι ότι ο άνθρωπος με πολλή δυσκολία εκτιμά την ταχύτητα με την οποία ένα μεγάλο σώμα κινείται. Ο ιδρυτής μιας οικογενειακής επιχείρησης που είναι φορτωμένος με τα καθημερινά προβλήματα της λειτουργίας της επιχείρησης και της αρμονίας της οικογένειας, δυσκολεύεται να εκτιμήσει το μέγεθος και την ταχύτητα ορισμένων αλλαγών που συμβαίνουν στον κόσμο γύρω του. Η μόνιμη έγνοια της καθημερινότητας εμποδίζει κάθε σκέψη για το μέλλον της επιχείρησής του και για τον ίδιο του τον εαυτό. Ο σημερινός κόσμος είναι τελείως διαφορετικός από αυτόν που ζούσε, όταν ίδρυσε την επιχείρησή του.

## **2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ/MANATZMENT**

Η ιστορία των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνει ότι από το σύνολο τους, λιγότερες από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου συνεχίζουν επιτυχημένα στην επόμενη γενιά και ότι από αυτές λιγότερες από τις μισές θα επιβιώσουν ως την Τρίτη γενιά της οικογένειας. (Κεφαλάς Α., 2008).

Τα παραπάνω στοιχεία καθιστούν επιτακτική ανάγκη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις τη διαμόρφωση και την υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής (Strategic Management). Σίγουρα υπάρχουν και εταιρίες που καταφέρνουν να λειτουργούν με επιτυχία χωρίς τη χρήση του στρατηγικού Μάνατζμεντ. Όμως το φαινόμενο αυτό λαμβάνει χώρα για μικρό χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις, πόσο μάλλον από τις οικογενειακές.

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της PWC,

ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η έλλειψη στρατηγικής. Έχοντας ως βάση εμπειρικά στοιχεία θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη στρατηγική ως ένα πλάνο κινήσεων και πολιτικών που θα εφαρμόζει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε «ποιους», «πότε» και «πώς» θα πουλήσει η εταιρία τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, αποτελούν στρατηγικές αποφάσεις που ορίζουν τις παραμέτρους μέσα από τις οποίες θα λειτουργήσει μια εταιρία. (Pricewaterhouse Coopers (2008).

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν στρατηγική είναι οι εξής:

1) Η έλλειψη χρόνου. Η συχνότερη δικαιολογία των στελεχών των μικρών και οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα καθημερινά προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν δεν τους επιτρέπουν να διαθέσουν χρόνο στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Είναι λογικό όταν ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας εμπλέκεται σε κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση να μην έχει τα χρονικά περιθώρια να μπορέσει να συλλέξει πληροφορίες να τις επεξεργαστεί και να τις αξιοποιήσει κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

2) Η έλλειψη εξοικείωσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι τις περισσότερες φορές εξοικειωμένος με τον στρατηγικό σχεδιασμό ή τον θεωρεί ακατάλληλο για τα δεδομένα της δικής του επιχείρησης. Το κυρίαρχο πρόβλημα πέρα από την έλλειψη ενημέρωσης έγκειται στο γεγονός ότι πρωταρχικός στόχος του είναι η κερδοφορία και η επιβίωση της επιχείρησης και όλα τα υπόλοιπα ακολουθούν σε σειρά προτεραιότητας. Επιπλέον, οι αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες έχουν την τάση να λειτουργούν αντανakλαστικά στα όποια προβλήματα. Δεδομένου ότι όλη τους η προσοχή βρίσκεται στην επίτευξη των πωλήσεων και την παράδοση του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Δεν φροντίζουν για την πρόληψη των προβλημάτων, αλλά αντιδρούν όταν αυτά εμφανίζονται.

3) Έλλειψη ικανοτήτων. Ο επιχειρηματίας της οικογενειακής επιχείρησης συχνά δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να πραγματοποιήσει μια στρατηγική. Ακόμα, είτε η εταιρία δεν έχει την οικονομική δυνατότητα, είτε δεν επιθυμεί να αναλάβει το έξοδο του να προσλάβει επαγγελματίες συμβούλους. Το αβέβαιο μέλλον και η αγωνία για το αν θα υπάρχει αύριο για την εταιρία χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για την έμφαση που δίνουν στις πωλήσεις και την έλλειψη στρατηγικής.

4) Έλλειψη εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας. Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες είναι αρκετά ευαίσθητοι σε θέματα που σχετίζονται με πληροφορίες για την επιχείρησή τους και την ικανοποίησή τους σε εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζομένους και στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η συμπεριφορά αυτή, όμως αναιρεί την ικανότητα του οργανισμού να λαμβάνει από κοινού διαμορφωμένες και αντικειμενικές αποφάσεις, αφού οι απόψεις για την λήψη των αποφάσεων προέρχονται αποκλειστικά από το οικογενειακό περιβάλλον. (Κουβάρας, 2006)

## **2.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΛΩΝ**

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που εμφανίζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η συνύπαρξη των δυο διαφορετικών σχέσεων. Είναι δύσκολο να διαχωριστούν η επαγγελματική με την οικογενειακή σχέση. Συχνά τα αδέρφια ή οι σύζυγοι είναι ιδρυτές, και τα παιδιά όταν ξεκινήσουν να εργάζονται δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να δεχθούν την κριτική που δέχονται στα πλαίσια της δουλειάς τους καθώς αισθάνονται ότι τους επιπλήττει ο γονιός και όχι ο εργοδότης. Τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται μαζί είναι δύσκολο πολλές φορές να κρατούν τα προσωπικά τους συναισθήματα που πηγάζουν από την οικογενειακή σχέση έξω από τον εργασιακό χώρο. Συνήθως τα προβλήματα της οικογένειας μεταφέρονται και στον εργασιακό χώρο όπου τα μη μέλη της επιχείρησης έρχονται σε δύσκολη θέση και δημιουργείτε μια ατμόσφαιρα σύγχυσης και δυσφορίας. Είναι αναγκαίο τα μέλη της οικογένειας να μην μεταφέρουν τα προβλήματα της οικογένειας στον εργασιακό χώρο διότι δημιουργείτε ένα αρνητικό κλίμα καθώς δέχεται τις δυσμενείς συνέπειες. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι επαγγελματικές διαμάχες ανάμεσα στους συγγενείς οι οποίες είναι πιο σκληρές μπορούν να προκαλέσουν ρήγματα και να διαρκέσουν μέχρι και γενιές ολόκληρες. Επειδή υπάρχουν ισχυροί οικογενειακοί δεσμοί όταν δημιουργείται μια παρεξήγηση, παίρνει μεγαλύτερη έκταση, διαρκεί περισσότερο και λύνεται δυσκολότερα, σε σύγκριση με τις απλές διαμάχες ανάμεσα σε εργαζομένους που δεν ανήκουν στην ίδια οικογένεια (Gersick et al, 1997).

Όπως διαπιστώνουμε και στο επόμενο διάγραμμα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούνται από δύο συστήματα το ένα εκ των οποίων είναι η οικογένεια και το άλλο η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο συστημάτων έρχονται σε σύγκρουση. Μπορούμε να πούμε ότι είναι δύο αντίπαλοι πόλοι. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουμε περισσότερες συγκρούσεις απ' ότι σε άλλες μορφές επιχειρήσεων, καθώς στο εσωτερικό της ελλοχεύει εξορισμού μια σύγκρουση. Λόγω λοιπόν αυτού του σύνθετου χαρακτήρα τους και με βάση το δίπολο: Επιχείρηση – οικογένειας, έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς. (Κεφάλας Α., 2008).



## **2.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

### **Α) Η ΔΙΑΔΟΧΗ**

Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα μεγάλο βήμα στην ιστορία της κάθε εταιρίας. Για πολλούς επιχειρηματίες είναι πολύ δύσκολο να εγκαταλείψουν τη δημιουργία μιας ολόκληρης ζωής, ανοίγοντας έτσι τον δρόμο για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας. Για όλους αυτούς τους λόγους η πραγματοποίηση της διαδοχής αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης, αλλά και την πιο δύσκολη στη ζωή της επιχείρησης.

Ο διάδοχος θα πρέπει να έχει τη δυναμικότητα να καθιερωθεί σαν νέος υπεύθυνος απέναντι στους προμηθευτές, τους εργαζομένους της επιχείρησης, τους πελάτες και όλους τους υπόλοιπους που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα μ' αυτήν. Η διαδοχή της επιχείρησης θα μπορούσε να παρομοιαστεί σαν το πέρασμα μιας σκυτάλης σε μια σκυταλοδρομία. Κατά τη διάρκεια της διαδρομής η σκυτάλη γυρίζει μέχρι το τέλος του αγώνα. Ο πρώτος αθλητής, ο οποίος έχει οριστεί ως δεύτερος κατά τη διάρκεια του αγώνα, για ένα διάστημα τρέχει παράλληλα με τον πρώτο σκυταλοδρόμο. Ωστόσο, σε ένα σημείο που γίνεται εντός της διαδρομής η σκυτάλη περνά από το ένα χέρι στο άλλο. Την στιγμή που παραμένει ταυτόχρονα και στα δύο χέρια μόνο για την περίοδο που απαιτείται, ορίζεται η διαδοχή. Στο τέλος, ο δεύτερος σκυταλοδρόμος συνεχίζει τον αγώνα μόνος του. (Schrott et al, 2009).

### **Β) ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

Όπως έχει αναφερθεί η διαδικασία της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων κάθε άλλο από απλή και εύκολη είναι. Τα αναρίθμητα παραδείγματα των οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να διαγωνιστούν όταν πέρασαν από τη μια γενιά στην επόμενη αποτελεί την ισχυρότερη απόδειξη ότι τα προβλήματα είναι πολλά, σημαντικά και σύνθετα. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρατηρούνται στη διαδικασία της διαδοχής αφορούν τα εξής:

#### **Εντάσεις μεταξύ των γονέων:**

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

#### **Οικογενειοκρατία :**

Σε άλλες περιπτώσεις το φαινόμενο της μεροληψίας υπέρ των μελών της οικογένειας, στο να αναλάβουν δηλαδή τομείς ευθύνης ή τη διοίκηση της επιχείρησης ακόμη και όταν δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, έχει ως

συνέπεια να διακυβεύεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το φαινόμενο αυτό γενικότερα συνάδει με την ελληνική νοοτροπία των «πελατειακών σχέσεων».

#### **Αμφισβήτηση καινοτομιών :**

Η σύγκρουση μεταξύ των γενεών σε σχέση με τις καινοτόμες ιδέες μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής, καθότι συνήθως οι παλαιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι επιφυλακτικές σε θέματα εισαγωγής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις νέες γενιές οι οποίες συνήθως επιζητούν την ανανέωση. (Stavroulakis et al, 2011).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **Marketing – Value Chain**

#### **3.1 ΓΕΝΙΚΑ:**

Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter M.; 1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. (Porter M.; 1985). Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού,. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης Β.; 2007). Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που

περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους). Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σειριακά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.

### **3.2 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής (Porter M.; 1985):

- Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
- Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

### **3.3 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

- Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

- Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

### **3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ:**

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 4.1 Ερευνητικό ερώτημα:

Λαμβανομένων των παραπάνω στοιχείων η παρούσα εργασία θα προσπαθήσει να απαντήσει στα εξής:

- Με βάση το γνωστικό επίπεδο στη διοίκηση μάρκετινγκ των διαδόχων τι διαφορές βλέπουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Ποια είναι η Marketing Value Chain κάθε εξεταζόμενης οικογενειακής επιχείρησης.
- Προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά τη διαδοχή.
- Λύσεις που εφαρμόστηκαν με βάση τις γνώσεις των διαδόχων πάνω στη διοίκηση Μάρκετινγκ- Επιχειρήσεων.
- Κατά πόσο βοήθησαν οι γνώσεις Μάρκετινγκ – Διοίκησης επιχειρήσεων των διαδόχων της εκάστοτε οικογενειακής επιχείρησης να αναπτυχθεί και να γίνει ακόμα πιο λειτουργική.
- Με ποιους τρόπους επετεύχθη το παραπάνω.

### 4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα την οποία θα παρουσιάσουμε παρακάτω είναι μια ποιοτική έρευνα. Μέσω της ποιοτικής έρευνας συλλέγονται δεδομένα τα οποία περιγράφουν προβλήματα κι έννοιες από τη ζωή των ατόμων. Τα δεδομένα μπορούν να προέλθουν από συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, συμμετοχικές παρατηρήσεις, ιστορίες, αλληλεπιδράσεις, περιπτωσιολογικές μελέτες, προσωπικές εμπειρίες, ιστορίες ζωής, αναλύσεις αρχείων, οπτικό υλικό κι ενδοσκοπήσεις.

Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά μοναδικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα, και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση και όχι ως απλό δέκτη αυτής. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μετατρέπει και ερμηνεύει, μέσω της ανάλυσης, σε πληροφορίες.

Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στην πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις, γίνονται γνώση.

Η έρευνα έλαβε χώρα στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης και της Χαλκιδικής(Πευκοχώρι Χαλκιδικής) κατά τη χρονική περίοδο Μάιος 2019.

#### **4.3 Τεχνικές συλλογής δεδομένων στην ποιοτική έρευνα**

- **Ιστορίες ζωής (Life history).**
- **Συμμετοχική παρατήρηση**
- **Ανάλυση Αρχείων.**
- **Παρατήρηση.**
- **Ανάλυση μιας περίπτωσης (Case study)**
- **Συνέντευξη**

Για την εν λόγω έρευνα χρησιμοποιήσαμε συνέντευξη που είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων στις ποιοτικές έρευνες και για αυτό το λόγο δίνονται επιπλέον βασικά στοιχεία. Η συνέντευξη είναι εκείνη η διαδικασία όπου ένα άτομο κάνει ερωτήσεις κι ένα άλλο απαντάει. Η συνέντευξη έχει μια ποικιλία από χρήσεις και είδη. Συγκεκριμένα, για τη συνέντευξη ακολουθήσαμε τη μέθοδο της πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) συνέντευξης. Συγκεκριμένα η συνέντευξη αποτελείται από 9 ερωτήσεις για τον διάδοχο της εκάστοτε επιχείρησης, ξεκινώντας με μια σειρά δομημένων ερωτήσεων για την επιχείρηση και το προφίλ του ίδιου και εν συνεχεία σε ποιο ανοιχτές ερωτήσεις πάνω στις γνώσεις του και στην εμπειρία του στη διοίκηση Μαρκετινγκ.

#### 4.4 Επιλογή Δείγματος

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ
ELDONS AEBE	Εταιρεία λιπαντικών	Ντόντου Αικατερίνη- Ζωή
Φαρμακείο Χασάπης	Φαρμακείο	Χασάπης Νίκος
Βιβλιοφόρος	Εμπορία Βιβλίων	Τσανταρλιώτης Αλέξανδρος
Hotel Magdalena	Ξενοδοχείο	Αποστολόπουλος Γιώργος
Mamos Café	Εστίαση	Σερέτης Γιάννης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα της Έρευνας

#### **Αποτελέσματα Συνεντεύξεων Διαδόχων.**

**1. Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**

Οι ηλικίες των συνεντευξιζόμενων κυμαίνονται από 25 μέχρι 30 ετών. Οι τρεις από τους πέντε είναι απόφοιτοι ΤΕΙ ενώ μόνος ένας είναι απόφοιτος ΑΕΙ και ο τελευταίος απόφοιτος ΙΕΚ. Έχουν όλοι άριστη γνώση αγγλικών και υπολογιστών ενώ μόνο ένας ερωτηθέντας έχει εμπειρία στο εξωτερικό.

**2. Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**

Οι πέντε οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν κοινό αντικείμενο. Οι δύο ιδρύθηκαν τη δεκαετία του ενενήντα , οι άλλες δύο τη δεκαετία του ογδόντα ενώ μόνο μία ξεκίνησε τη δεκαετία του 70. Ιδρυτές όλων των επιχειρήσεων ήταν οι πατέρες των ερωτηθέντων.

**3. Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**

Δύο από τους ερωτηθέντες δεν είχαν προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία ενώ οι υπόλοιποι τρεις είχαν.

**4. Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**

Από τους 5 συνεντευξιζόμενους οι τρεις είναι πάνω από δεκαετία στην επιχείρηση , μόνο ένας δούλευε παράλληλα με τη σχολή του και ύστερα ανέλαβε ενώ ο τελευταίος είναι μόλις 2 χρόνια στην οικογενειακή επιχείρηση .

**5.Από ποια θέση ξεκινήσατε;**

Όλοι οι ερωτηθέντες ξεκίνησαν από κάποια βοηθητική θέση και ύστερα ανελιχθήκαν στην εταιρεία.

**6.Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής η μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**

Οι τέσσερις στους πέντε συνεντευξιαζόμενους διαδέχτηκαν τον ιδρυτή της εταιρίας μακροπρόθεσμα ακολουθώντας ένα πλάνο ενώ μόνο ένας διαδέχτηκε την επιχείρηση μεσοπρόθεσμα.

**7.Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**

Όλοι οι διάδοχοι των εταιρειών ακολουθούν ένα διαφορετικό τρόπο λήψης αποφάσεων από τους πατέρες τους αλλά υπάρχει πάντα οικογενειακό συμβούλιο που παίρνουν την άποψη των πατέρων τους. Φυσικά οι αποφάσεις επηρεάζονται από τις γνώσεις των διαδόχων ενώ μόνο δύο χρησιμοποιούν τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου.

**8.Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία;**

Όλοι οι ερωτηθέντες έχουν ενσωματώσει σε μεγάλο βαθμό νέα στοιχεία στην επιχείρηση από τις σπουδές τους και κάποιοι και από την επαγγελματική τους εμπειρία.

**9.Υπάρχουνε στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν αν συμβάλλουν στην εξέλιξή της;( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν ,διαφημιστική εκστρατεία).**

Τέλος όλοι οι ερωτηθέντες μπόρεσαν και εφάρμοσαν καινοτόμες ιδέες και σκέψεις στην εταιρεία τους μετά τη διαδοχή. Τα στοιχεία αυτά αφορούν σε πλειοψηφία τα προγράμματα κοινωνικής δικτύωσης , την προβολή , την καλύτερη οργάνωση και την τιμολογιακή πολιτική της κάθε οικογενειακής επιχείρησης.



## 5.2 Συμπεράσματα

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να παρατηρηθεί σε τι βαθμό οι διάδοχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων με γνώσεις πάνω στη Διοίκηση επιχειρήσεων και τι αποτέλεσμα έχουν δημιουργήσει. Η συγκεκριμένη εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο είναι η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και το δεύτερο είναι η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων μέσω των συνεντεύξεων με συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί η ετερογένεια που παρατηρείται στο δείγμα διότι όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους. Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι οικογενειακές επιχειρήσεις με ποσοστό που αγγίζει το 90%. Είναι ευνόητο επομένως ότι αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας καθώς αποτελούν το βασικό κορμό τους.

Πιο συγκεκριμένα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν δραστηριοποιούνται από 10 χρόνια και πάνω. Στην συνέχεια παρατηρείται ότι όλοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις πάνω στη Διοίκηση Επιχειρήσεων έτσι ώστε να διαδεχτούν και να αναλάβουν την επιχείρηση. Επιπλέον έχουν όλοι άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας και των υπολογιστών αλλά μόνο ένας έχει εμπειρία στο εξωτερικό.

Παρατηρείται επίσης πως η πλειοψηφία των διαδόχων έχουν επαγγελματική εμπειρία και ξεκίνησαν ως βοηθοί στην επιχείρησή τους μαθαίνοντας μαζί με τους ιδρυτές τη φύση της εργασίας έτσι ώστε να επέλθει η διαδοχή.

Στη συνέχεια διαπιστώνεται πως στον τρόπο λήψης αποφάσεων όλοι οι διάδοχοι συζητούν σημαντικές αποφάσεις με τους ιδρυτές. Δύο από αυτούς έχουν χρησιμοποιήσει τη βοήθεια εξωτερικού συμβούλου. Τέλος οι πλειοψηφία των διαδόχων αποφασίζει με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία τους.

Επιπλέον, σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρείτε ότι η **διαδοχή** είναι αποτέλεσμα μίας μακρόχρονης «διαδικασίας», η οποία όσο πιο έγκαιρα, συνειδητά και προγραμματισμένα ξεκινήσει, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει. Στην ερευνά μας παρατηρείτε ότι διάδοχοι που ξεκίνησαν να εργάζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις από μικρή ηλικία, έφτασαν να κατέχουν τώρα διευθυντικές θέσεις.

Τέλος παρατηρείται πως όλοι οι διάδοχοι ενσωμάτωσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό νέα στοιχεία και ιδέες για την εταιρεία τους. Συγκεκριμένα όλοι ανέπτυξαν πολύ τα κοινωνικά δίκτυα της επιχείρησής τους , με διαφημίσεις και με καλύτερη προβολή στο διαδίκτυό. Επιπλέον συγκέντρωσαν τις προσπάθειες τους στην καλύτερη οργάνωση των επιχειρήσεων τους με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους. Τέλος η πλειοψηφία των διαδόχων έχει ξεκινήσει να οργανώνει μελλοντικά σχέδια και ιδέες για τις επιχειρήσεις τους. Σχεδόν όλοι προσπάθησαν να αφήσουν το δικό τους στίγμα, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη και εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης.

## Προτάσεις

Πληθώρα οικογενειακών εταιρειών έχουν καταφέρει να κερδίσουν μια θέση στο «πάνθεον» της φήμης. Προκειμένου να «ανθίσουν», οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα πολυδιάστατο στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης, που θα διαμορφωθεί και θα εξελιχθεί ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, την πολυπλοκότητα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της δομής της επιχείρησης, καθώς και με την ατομική επιχειρηματική επιθυμία για διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου.

Για να μπορέσει μία οικογενειακή επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να προχωρήσει επιτυχημένα ώστε να υπάρξει συνέχεια από τις επόμενες γενιές θα πρέπει να υπάρξει σαφής καθορισμός στόχων. Ανατρέχοντας σε άρθρο της Ναυτεμπορικής αναφέρουμε ότι καθηγητές με αντικείμενο την επιχειρηματικότητα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων αναφέρουν ξεκάθαρα μία σειρά από ενέργειες που εγγυώνται την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα:

1. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσδιορίσουν το όραμα και τους στόχους για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.
2. Να διαμορφώσουν ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
3. Ανάπτυξη εξελισσόμενων διοικητικών δομών και καναλιών επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματικούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.

4. Ανάπτυξη ενός πλάνου διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίσει τις στρατηγικές και να διασφαλίσει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες
5. Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας. Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ
6. Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά. Το σχέδιο θα περιγράφει πώς γίνεται η διαδοχή, πώς θα γαλουχηθεί και θα εκπαιδευτεί ο διάδοχος και, φυσικά, τότε θα αποσυρθεί ο υφιστάμενος «ηγέτης». Πρέπει επίσης να εξεταστούν οι οικονομικές και φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής
7. Ο χρηματο-οικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και της ρευστότητας για κάλυψη αναγκών στις περιπτώσεις των αφυπηρετήσεων και πιθανών ρευστοποιήσεων από «παθητικούς» μετόχους.
8. Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται την περιττή διπλή φορολογία, απόρροια του εταιρικού αλλά και του φόρου εισοδήματος, καθώς επίσης και υψηλότερους φόρους μετακύλισης.
9. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο, ιδίως στην περίπτωση που η οικογένεια αναπτύσσεται γρηγορότερα από την επιχείρηση και το

«οικογενειακό δέντρο πρέπει να κλαδευτεί». Θεωρείται αναγκαία η επένδυση στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς και η στήριξη των νέων ανθρώπων που διαθέτουν επιχειρηματικό οίστρο με κεφάλαια υψηλού ρίσκου για τη δραστηριοποίησή τους σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

10. Η δικτύωση οικογενειακών επιχειρήσεων μεταξύ των ιδιοκτητών-διευθυντών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ουσιαστική στη σφυρηλάτηση συνεργασιών και στην ανταλλαγή εμπειριών που αφορούν τον προγραμματισμό για τη συνέχιση των οικογενειακών επιχειρήσεων διά μέσου των γενεών.

Τέλος ,προκειμένου να μπορέσει μία επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να μπορέσει να επιβιώσει θα πρέπει να αποφύγει το προσωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης. Συνήθως οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων θέλουν να περνάνε όλα από τα χέρια τους. Με αυτόν τον τρόπο διοίκησης δεν θα μπορέσει να επιβιώσει η οικογενειακή επιχείρηση και όταν έρθει η στιγμή της διαδοχής θα αντιμετωπίσει προβλήματα καθώς δεν θα είναι έτοιμα τα άτομα που θα κληθούν να ηγηθούν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Τηλικίδου, Ε. (2008). Εφαρμοσμένη έρευνα μάρκετινγκ

Κεφαλάς, Γ. (2008). Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία. Αθήνα: Κριτική.

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

[http://iobe.gr/docs/research/RES\\_02\\_01012015\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf)

<http://www.kefalas.biz/el/school.pdf>

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4021/Kritikos.pdf?sequence=2>

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1092086/ta-mustika-gia-tin-epibiosi-ton-oikogeneiakon-epixeiriseon>

<https://politis.com.cy/article/101-entoles-gia-ti-sinechisi-ki-exelixa-tis-ikogeniakis-epichirisis>

<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/5774/LOG%20.pdf?sequence=1>

<http://io.teiion.gr/bitstream/handle/123456789/1452/KORDALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

[https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS\\_1\\_GR.pdf](https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_GR.pdf)

<http://estia.hua.gr/file/lib/default/data/10215/theFile>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Value\\_chain](https://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain)

<https://www.lib.teithe.gr/>

<http://ptyxiaki.it.teithe.gr/stamcha/>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

### **ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

- 1. Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**
- 2. Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**
- 3. Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**
- 4. Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**
- 5. Από ποια θέση ξεκινήσατε;**
- 6. Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής η μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**
- 7. Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**
- 8. Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία;**
- 9. Υπάρχουν στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν αν συμβάλλουν στην εξέλιξή της;( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν , διαφημιστική εκστρατεία)**

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1:

**Στοιχεία ερωτηθέντος: Αποστολόπουλος Γιώργος**  
**Επωνυμία Επιχείρησης: Hotel Magdalena**

**1. Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**

Φύλο άνδρας, ηλικία 29 ετών , πτυχίο Τουριστικού Πράκτορα , με άριστη γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Κάτοχος πτυχίου Γερμανικών Α2 και Αγγλικών Β2.

Δεν υπάρχει εμπειρία στο εξωτερικό.

**2. Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**

Η επιχείρηση είναι ξενοδοχείο δηλαδή χώρος φιλοξενίας στο Πευκοχώρι Χαλκιδικής. Ιδρύθηκε το 1995 και ιδρυτές ήταν οι γονείς μου Σταμάτιος Αποστολόπουλος και Καραμανλή Μαγδαληνή.

**3. Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**

Προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία υπήρχε σε χώρο φιλοξενίας για 2 χρόνια στο Παλιούρι Χαλκιδικής. Το θέρετρο ονομάζεται Ακρίτας Eu ζην villas and suites.

**4. Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**

Στο ξενοδοχείο βρίσκομαι περίπου 15 χρόνια.

**5. Από ποια θέση ξεκινήσατε;**

Ξεκίνησα να εργάζομαι στο ξενοδοχείο από πολύ μικρός βοηθώντας σε πολλές εργασίες και σιγά σιγά ανέλαβα τη διοίκηση του ξενοδοχείου.

**6. Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής η μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**

Η διαδοχή υπήρχε στα πλάνα της επιχείρησης από πολύ νωρίς οπότε θα έλεγα πως μεσοπρόθεσμα καταφέραμε να γίνει όσο πιο σωστά η διαδοχή.



**7. Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**

Τις αποφάσεις για την επιχείρηση πλέον τις αναλαμβάνω εγώ στο μεγαλύτερο ποσοστό τους βάση της εμπειρίας μου και των γνώσεων μου. Για πολύ μείζονα ζητήματα πάντα γίνεται ένα οικογενειακό συμβούλιο και από κοινού αποφάσεις.

Στο παρελθόν υπήρξε κάποιος εξωτερικός συνεργάτης και σύμβουλος της επιχείρησης.

**8. Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία;**

Κατάφερα να ενσωματώσω τις γνώσεις μου σε μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση. Αλλάζοντας τον τρόπο διοίκησης , αναπτύσσοντας την επικοινωνία μέσω διαδικτύου σε μεγάλο βαθμό , βελτίωση και ανάπτυξη των υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

**9. Υπάρχουν στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν να συμβάλλουν στην εξέλιξή της; ( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν , διαφημιστική εκστρατεία)**

Όπως ανέφερα και προηγουμένως μπόρεσα μέσα από τις γνώσεις μου να μπορέσω να αναπτύξω τις ιδέες μου στην επιχείρηση.

Αρχικά άλλαξε όλο το επισιτιστικό τμήμα του ξενοδοχείου, βελτιώθηκαν και αναπτύχθηκαν οι υπηρεσίες και οι παροχές του ξενοδοχείου. Δηλαδή άλλαξαν πολλά δωμάτια και ανανεώθηκαν , μπορέσαμε να ανακαινίσουμε κάποια δωμάτια και να τα κάνουμε σουίτες.

Αναπτύχθηκε και βελτιώθηκε το front office και το back office για καλύτερη λειτουργία του τμήματος, και φυσικά οργανώθηκε πολύ καλύτερα η επικοινωνιακή μας πολιτική και εμφάνιση .

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2**

**Στοιχεία ερωτηθέντος: Σερέτης Γιάννης**

**Επωνυμία Επιχείρησης: Mamos Cafe**

**1. Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**

Φύλλο άνδρας ηλικία 25 ετών , τελειόφοιτος Λογιστικής ΤΕΙ Κοζάνης και Διοίκηση Επιχειρήσεων στα ΙΕΚ Δέλτα, Κάτοχος πτυχίου Αγγλικών Β2. Δεν υπάρχει εμπειρία στο εξωτερικό.

**2. Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι η εστίαση. Έτος ίδρυσης 1998 από τον πατέρα μου Σερέτη Χρήστο.

**3. Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**

Δεν υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία.

**4. Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**

Στην επιχείρηση βρίσκομαι 10 χρόνια.

**5. Από ποια θέση ξεκινήσατε;**

Ξεκίνησα από τη θέση του βοηθού. Συγκεκριμένα πέρασα όλες τις θέσεις του καταστήματος μέχρι να φτάσω να είμαι συνιδιοκτήτης.

**6. Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής ή μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**

Η διαδοχή μου έγινε μακροπρόθεσμα.

**7. Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**

Στα περισσότερα ζητήματα αποφασίζω πλέον εγώ βάση της εμπειρίας μου και των γνώσεων μου. Υπάρχουν πάντα οικογενειακά συμβούλια για τα σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Δεν υπήρξε ποτέ η βοήθεια κάποιου εξωτερικού συμβούλου.

**8. Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία;**

Έχω ενσωματώσει τις γνώσεις μου σε μεγάλο βαθμό στην επιχείρηση. Συγκεκριμένα μπορέσα και προέβαλα στα social media την επιχείρηση. Η επικοινωνιακή πολιτική του καταστήματος άλλαξε ραγδαία σε σχέση με αυτό που ήταν παλαιότερα.

**9.Υπάρχουνε στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν αν συμβάλλουν στην εξέλιξή της;( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν ,διαφημιστική εκστρατεία)**

Φυσικά. Δημιουργήθηκαν νέα προϊόντα, φρέσκα και πρωτότυπα, καταφέραμε να κάνουμε μια ανακαίνιση ριζική έτσι ώστε το κατάστημα να γίνει πιο ελκυστικό σε νεαρότερες ηλικίες. Εμπλουτίσαμε την διαφημιστική μας εκστρατεία διοργανώνοντας τοπικές εκδηλώσεις για καλύτερη προβολή και μία καλύτερη γνωριμία.

### **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3:**

**Στοιχεία ερωτηθέντος: Τσανταρλιώτης Αλέξανδρος**  
**Επωνυμία Επιχείρησης: Βιβλιοφόρος**

**1.Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**

Φύλλο άνδρας , ηλικία 25 ετών , τελειόφοιτος του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Α.Τ.Ε.Ι, κάτοχος πτυχίου αγγλικών Β2 , άριστη γνώση υπολογιστών. Δεν υπάρχει εμπειρία στο εξωτερικό.

**2.Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**

Το αντικείμενο της επιχείρησης είναι εμπορία βιβλίων (χονδρικό και λιανικό). Ιδρύθηκε από τον πατέρα μου Δημήτρη Τσανταρλιώτη το 1985.

**3.Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**

Δεν υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία.

**4.Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**

Στην επιχείρηση βρίσκομαι 13 χρόνια.

**5.Από ποια θέση ξεκινήσατε;**

Ξεκίνησα δουλεύοντας στην αποθήκη και σιγά σιγά διαδέχτηκα τον πατέρα μου μαζί με τα αδέρφια μου.

**6.Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής η μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**

Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα.

**7.Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**

Για τις αποφάσεις που πρέπει να παρθούν για την επιχείρηση , θα μπορούσα να πω ότι γίνεται ένας συνδυασμός και των τριών. Υπάρχει οικογενειακό συμβούλιο που συμμετέχει και ο πατέρας μου και εξωτερικός σύμβουλος , και υπάρχουν θέματα τα οποία τα αποφασίζω βάση της εμπειρίας μου πλέον.

**8. Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία; Στην επιχείρηση έχω ενσωματώσει αρκετά της γνώσεις μου. Συγκεκριμένα αναπτύσσοντας νέα υπολογιστικά προγράμματα για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.**

**9. Υπάρχουνε στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν αν συμβάλλουν στην εξέλιξή της;( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν , διαφημιστική εκστρατεία).**

Η μεγαλύτερη αλλαγή στην επιχείρηση από τότε που ανέλαβα είναι η επικοινωνιακή πολιτική. Ενισχύθηκε η εικόνα μας , αναπτύχθηκε καλύτερα η διαφημιστική μας εκστρατεία, ανοίχτηκαν νέα κανάλια διανομής με νέους πελάτες.

#### **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4:**

**Στοιχεία ερωτηθέντος: Χασάπης Νίκος**

**Επωνυμία Επιχείρησης: Φαρμακείο Χασάπης**

**1.Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**

Φύλλο άνδρας, ηλικία 30 ετών, Διοίκηση επιχειρήσεων δύο χρόνια στη Θεσσαλονίκη και δύο χρόνια στο Kingston του Λονδίνου, μεταπτυχιακό στο digital marketing και τελειόφοιτος σχολής βοηθού και τεχνικού φαρμάκων στα ΙΕΚ Δέλτα, άριστη γνώση υπολογιστών και της Αγγλικής γλώσσας.

**2.Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**

Η επιχείρηση είναι φαρμακείο. Ιδρύθηκε από τον πατέρα μου Κωνσταντίνο Χασάπη το 1989.

**3.Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**

Έχω προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία όχι πάνω στο ίδιο είδος επιχείρησης που διοικώ αυτή τη στιγμή. Έχω εργαστεί σε καταστήματα κινητής τηλεφωνίας όπως Cosmote περίπου ενάμιση χρόνο και σε άλλο ανάλογο κατάστημα που ανήκε στον όμιλο της skroutz. Επιπλέον τρέχω το δικό μου e-shop με είδη κινητής τηλεφωνίας.

**4.Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**

Αυτή τη στιγμή κλείνω τα 2 χρόνια στην επιχείρηση.

**5.Από ποια θέση ξεκινήσατε;**

Επειδή η επιχείρηση δεν χρειαζόταν λόγω της φύσης της υπάλληλο, εγώ ξεκίνησα να εργάζομαι έχοντας στα καθήκοντά μου ένα μικρό ποσοστό απ όλα μέχρι που αργότερα ανέλαβα πλήρως.

**6.Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής η μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**

Υπήρχε ένα σχέδιο διαδοχής φυσικά το οποίο λειτούργησε μακροπρόθεσμα και αφού εργάστηκα μαζί με τον πατέρα και τον αδελφό μου ώστε να γνωρίσω καλύτερα την επιχείρηση, πλέον έχω αναλάβει εξ ολοκλήρου.

**7. Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**

Πλέον λόγω της εξέλιξης των πραγμάτων στον επιχειρηματικό τομέα τις περισσότερες αποφάσεις τις παίρνουμε μόνοι με τον αδερφό μου ,βάση της δικής μας εμπειρίας και των δικών μας γνώσεων. Φυσικά όμως συζητώντας πάντα και με τον πατέρα μου αφού έχει πολυετή εμπειρία στον τομέα αυτόν.

**8. Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία;**

Σε μεγάλο βαθμό έχουν ενσωματωθεί οι γνώσεις μου στην επιχείρηση, κυρίως στο κομμάτι της διαφήμισης ηλεκτρονικά και στο κομμάτι των πωλήσεων προσπαθώντας να προσελκύσουμε νέους πελάτες .

**9. Υπάρχουν στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν να συμβάλλουν στην εξέλιξή της;( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν , διαφημιστική εκστρατεία)**

Βέβαια. Πρώτα απ όλα θέλουμε να ανακαινίσουμε το υπάρχων κατάστημα διότι θέλουμε να φτιάξουμε ένα νέο τμήμα το οποίο θα οργανώνει τους βασικούς μας και τακτικούς πελάτες σε καρτέλες για καλύτερη εξυπηρέτηση και εκπτώσεις.

Επιπλέον στην επιχείρηση θα ξεκινήσει να τρέχει ηλεκτρονικό shop με προϊόντα μας και το βασικότερο είναι πως έχουμε ξεκινήσει να διαφημιζόμαστε μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των χορηγούμενων διαφημίσεων.

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5:**

**Στοιχεία ερωτηθέντος: Ντόντου Αικατερίνη -Ζωή**

**Επωνυμία Επιχείρησης: ELDONS AEBE**

**1.Πληροφορίες σχετικά με την ταυτότητα του διαδόχου, σπουδές , γλώσσες κλπ, κι αν έχει κάποια εμπειρία στο εξωτερικό.**

Φύλλο γυναίκα, ηλικία 26 ετών , τελειόφοιτη του τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων με Κατεύθυνση μάρκετινγκ στα Τ.Ε.Ι της Σίνδου , άριστη γνώση Αγγλικών και υπολογιστών ,δεν υπάρχει εμπειρία στο εξωτερικό.

**2.Στοιχεία της επιχείρησης. Πότε ιδρύθηκε και από ποιον; Ποιο το αντικείμενό της;**

Η εταιρεία ιδρύθηκε από τον πατέρα μου και τα αδέρφια του το 1977 και αφορά την παραγωγή και εμπορία συνθετικών και συμβατικών λιπαντικών. Συγκεκριμένα ο πατέρας μου έχει αναλάβει τα τελευταία 20 χρόνια τη διεύθυνση του παραρτήματος στη βιομηχανική περιοχή στη Σίνδο.

**3.Υπήρχε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία;**

Παράλληλα με τη σχολή μου δούλεα στην οικογενειακή μας επιχείρηση , και φυσικά η πρακτική μου άσκηση σε μια μεγάλη εταιρεία δομικών υλικών ήταν μια καινούργια επαγγελματική εμπειρία.

**4.Πόσα χρόνια βρίσκεστε στην επιχείρηση;**

Στην εταιρεία πηγαίνω από το 2012 όπου παράλληλα με τις σπουδές μου δούλεα στην εταιρεία μας ώσπου από το 2017 έχω αναλάβει καθήκοντα κανονικά μαζί με τα αδέρφια μου.

**5.Από ποια θέση ξεκινήσατε;**

Ξεκίνησα από τη θέση του βοηθού στο τμήμα πωλήσεων στο οποίο ήταν ο πατέρας μου διευθυντής.

**6.Η διαδοχή έγινε μακροπρόθεσμα, υπήρχε κάποιο σχέδιο διαδοχής η μεσοπρόθεσμα , απλώς προέκυψε;**

Υπήρχε πάντα σχέδιο διαδοχής το οποίο λειτούργησε μακροπρόθεσμα και μετά το τέλος των δικών μου σπουδών, ανέλαβα μαζί με τα αδέρφια μου τη διοίκηση της επιχείρησης.



**7. Ποιος ο δικός σας τρόπος λήψης αποφάσεων; Ακολουθείτε τον τρόπο λήψης αποφάσεων του πατέρα σας, κάποιου εξωτερικού συμβούλου ή λειτουργείτε με βάση τις γνώσεις σας;**

Εξαιτίας του όγκου της επιχείρησης οι αποφάσεις δεν μπορούν να παρθούν αποκλειστικά από ένα άτομο. Έτσι λοιπόν υπάρχει το οικογενειακό συμβούλιο στο οποίο συζητούνται όλες οι υποθέσεις της εταιρείας και για το παράρτημα της Θεσσαλονίκης και για την εταιρεία της Αθήνας. Το παράρτημα που έχω αναλάβει εγώ φυσικά και συμβουλευόμαι τον πατέρα μου σε πολλά θέματα αλλά ο κυρίως τρόπος λήψης αποφάσεων έχει διαφοροποιηθεί.

**8. Σε τι βαθμό έχετε ενσωματώσει στην επιχείρηση νέα στοιχεία μέσα από τις σπουδές-γνώσεις σας και την επαγγελματική σας εμπειρία;**

Οι γνώσεις μου μέσα από τις σπουδές μου και φυσικά η πρακτική μου προϋπηρεσία με βοήθησε πολύ στο να ενσωματώσω πλάνα οργάνωσης των προγραμμάτων που ήδη χρησιμοποιούσε η εταιρεία. Μπόρεσα να διευκολύνω την επαφή και επικοινωνία με τους πελάτες μέσα από προγράμματα με βάσεις δεδομένων κλπ.

**9. Υπάρχουνε στοιχεία και ιδέες τα οποία θελήσατε να εφαρμόσετε στην εταιρεία διότι σας φάνηκαν καινοτόμα και μπορούσαν αν συμβάλλουν στην εξέλιξή της; ( π.χ. δημιουργία νέου τμήματος , τρόπος διοίκησης , νέο προϊόν , διαφημιστική εκστρατεία)**

Εξαιτίας της φύσης του πτυχίου μου ασχολούμαι πάρα πολύ με το κομμάτι του μάρκετινγκ της εταιρείας. Στα σχέδια είναι η συμμετοχή μας σε περισσότερες εκθέσεις και στο εξωτερικό και στην Ελλάδα με σκοπό τη διαφήμιση και την επαφή με καινούργιους πελάτες. Επιπλέον θα γίνουν αλλαγές στην συσκευασία του προϊόντος με σκοπό να γίνει πιο εύχρηστο για τους πελάτες μας.

