

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

EXTRAVERSION IN FAMILY BUSINESSES

Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης

Aspects and perceptions in Thessaloniki



**Αλεξίου Γιώργος
Μπόσκου Χρυσάνθη**

**Επιβλέπων καθηγητής
Βλαχάκης Σωτήρης**

Θεσσαλονίκη, 2012

**Θερμές ευχαριστίες
στις οικογενειακές επιχειρήσεις
για τη συνδρομή τους στην παρούσα έρευνα.**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας. Οι ιδιαιτερότητες και το ειδικό βάρος της επιχειρηματικότητας σε επιχειρήσεις όπου τα συστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αλληλεπιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν ίσως το πιο ενδιαφέρον στοιχείο της έρευνας. Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας διερευνήσαμε το πρόβλημα του ορισμού σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία και προσπαθήσαμε να περιορίσουμε τις παραμέτρους που συνθέτουν τον όρο οικογενειακή επιχείρηση με βάση το ελληνικό επιχειρηματικό τοπίο. Για την Ελλάδα και δη για την πόλη της Θεσσαλονίκης, όπου διεξάχθηκε η έρευνα, οι όροι «οικογενειακή» και «μικρομεσαία» επιχείρηση είναι σχεδόν ταυτόσημοι. Είναι τέτοιο το πλήθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που ταυτοχρόνως είναι και οικογενειακές που ο παραλληλισμός είναι αναπόφευκτος. Βασικές παραμέτρους διερεύνησης αποτέλεσαν, εκτός από την εμπλοκή των συστημάτων οικογένεια, επιχείρηση και εξωτερικό περιβάλλον (συστημική προσέγγιση), η επιχειρησιακή κουλτούρα, οι στρατηγικές αποφάσεις, η διαδοχή και η διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αντλώντας από το θεωρητικό υπόβαθρο απαραίτητα στοιχεία, καταλήξαμε στη διερεύνηση της έννοιας της εξωστρέφειας στις οικογενειακές επιχειρήσεις και της χρήσης εργαλείων μάρκετινγκ για το σκοπό αυτό. Προς επίρρωση των διαπιστώσεων που προέκυψαν από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας, εκπονήσαμε έρευνα σε 13 οικογενειακές επιχειρήσεις, και συγκεκριμένα σε 17 εμπλεκόμενους στις επιχειρήσεις αυτές, με εργαλείο τη συνέντευξη βάθους. Κριτήριο για την επιλογή των επιχειρήσεων αποτέλεσε, αφενός, η ποικιλία στον τομέα δραστηριοποίησης και, αφετέρου, στη μορφή της οικογενειακής εμπλοκής.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ως επιμέρους στόχοι της παρούσας εργασίας προσδιορίζονται οι εξής:

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
Το πρόβλημα του ορισμού.....	6
Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα	10
Οικογενειακές επιχειρήσεις και στρατηγικός σχεδιασμός/ μάρκετινγκ	12
Κρίσιμες παράμετροι.....	13
Προσδιορισμός κριτηρίων στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.....	13
ΜΕΡΟΣ Ι	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	15
1.1 Το προφίλ των οικογενειακών επιχειρήσεων	15
1.1.1 Η συστημική προσέγγιση	15
1.1.2 Η επιχειρησιακή κουλτούρα στην οικογενειακή επιχείρηση.....	19
1.1.3 Στρατηγικές αποφάσεις στην οικογενειακή επιχείρηση	23
1.1.4 Το ζήτημα της διαδοχής	25
1.1.5 Διακυβέρνηση (Governance) στην οικογενειακή επιχείρηση.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	35
2.1 Εισαγωγή.....	35
2.2 Εξωστρέφεια και εξωτερική διαδοχή	36
2.3 Εξωστρέφεια και εξαγωγική δραστηριότητα.....	39
2.4 Τα εργαλεία του μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	41
ΜΕΡΟΣ ΙΙ ΕΡΕΥΝΑ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	49
3.1 Μεθοδολογία εργασίας	49
3.1.1 Εργαλεία έρευνας.....	49
3.1.2 Επιλογή δείγματος	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
4.1 Απαντήσεις σε δομημένες ερωτήσεις και στατιστικά στοιχεία	55
4.2 Απαντήσεις και σχόλια ερωτηθέντων στις ανοικτές ερωτήσεις.....	61
ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	71
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	84

ΠΙΝΑΚΕΣ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πίνακας 1.1.....	9
Πίνακας 3.1.....	45
Διάγραμμα 2.1.....	13
Διάγραμμα 2.2.....	16
Διάγραμμα 2.3.....	19
Διάγραμμα 4.1.....	48
Διάγραμμα 4.2.....	49
Διάγραμμα 4.3.....	49
Διάγραμμα 4.4.....	50
Διάγραμμα 4.5.....	51
Διάγραμμα 4.6.....	51
Διάγραμμα 4.7.....	52
Διάγραμμα 4.8.....	53
Διάγραμμα 4.9.....	53
Διάγραμμα 4.10.....	55
Διάγραμμα 4.11.....	56
Διάγραμμα 4.12.....	57
Διάγραμμα 4.13.....	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρόβλημα του ορισμού

Η διεξαγωγή έρευνας με αντικείμενο τις οικογενειακές επιχειρήσεις προσκρούει σε έναν βασικό θεωρητικό προβληματισμό: τις παραμέτρους που συνθέτουν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης (Reginal A. Litz, 1995).

Κατ' αρχήν, ο όρος «οικογενειακή επιχείρηση (family business)» συντίθεται από δύο επιμέρους έννοιες: την έννοια «οικογένεια» και την έννοια «επιχείρηση».

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του παραρτήματος της Επίσημης Εφημερίδας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003), επιχείρηση θεωρείται *κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ως τέτοιες νοούνται ιδίως οι μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα.*

Οικογένεια θεωρείται η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

Ο ερευνητής βρίσκεται αντιμέτωπος με μια πρόκληση: τη διερεύνηση των στοιχείων που απαντώνται σε κάθε μορφή επιχείρησης υπό το πρίσμα ενός δεύτερου αλληλεπιδραστικού συστήματος, την οικογένεια.

Πέραν της σύνθετης διάστασης του ορισμού, οι προβληματισμοί που ανακύπτουν οφείλονται σε δύο, κυρίως, παραμέτρους:

α. Τις διαφορετικές συνθήκες που συντρέχουν κατά την περίοδο που διεξάγεται η έρευνα είτε αυτές σχετίζονται με τη γεωγραφική περιοχή είτε με τις ειδικές παραμέτρους της έρευνας.

β. Τα κριτήρια που προσδιορίζει ως κρίσιμα ο κάθε ερευνητής.

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

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

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

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

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

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

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

*Η επιχείρηση της οποίας η **ιδιοκτησία** ανήκει στα μέλη μιας οικογένειας ενώ, ταυτόχρονα, τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας είναι ο **ιδιοκτήτης** και ένα ακόμη*

μέλος της οικογένειας **απασχολείται** ή/και συνδράμει στην επιχειρηματική δραστηριότητα, ακόμη και εάν δεν θεωρείται επίσημα υπάλληλος (Lyman, 1991).

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

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

Καθίσταται σαφές, σύμφωνα με τους ως άνω ορισμούς, ότι οι κύριες παράμετροι που συνθέτουν την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης είναι η **συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία**, στη **διοίκηση**, στη **διαχείριση** και η έννοια της **διαδοχής** (Chua et al, 1999). Πέρα των ως άνω κριτηρίων, κρίσιμη θεωρείται και η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στις **καθημερινές δραστηριότητες** (καθημερινή πρακτική) (Litz, 1995). Τέλος, μεγάλο ποσοστό των ερευνητών συμφωνεί ότι το μέγεθος του **βαθμού ανάμειξης της οικογένειας** είναι το σημαντικότερο κριτήριο για τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως οικογενειακή (Miller & Rice, 1967). Η διάκριση των επιχειρήσεων ανάμεσα σε οικογενειακές και μη δεν σχετίζεται αποκλειστικά με την εμπλοκή της οικογένειας στα ως άνω 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 (Jess H. Chua et al., 1999). Σύμφωνα με τους Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996), το πρόβλημα του ορισμού επιλύεται δημιουργώντας τρεις διαφορετικές ομάδες κατάταξης των επιχειρήσεων με βάση τις παραμέτρους «ευρεία κατάταξη (broad)», «μεσαία κατάταξη (middle)» και «σχολαστική κατάταξη (narrow)». Βάσει της κατηγοριοποίησης αυτής, ο ερευνητής έχει στη διάθεσή του συγκεκριμένα, κάθε φορά, κριτήρια. Τα κριτήρια που συσχετίζονται με την κάθε κατηγορία/παράμετρο απεικονίζονται ακολούθως:

Ορισμός οικογενειακής επιχείρησης με βάση το βαθμό ανάμειξης της οικογένειας

Ευρεία (broad)	Μεσαία (middle)	Σχολαστική (narrow)
Αποτελεσματικός έλεγχος της στρατηγικής της επιχείρησης	Ιδιοκτήτης-ιδρυτής / απόγονος διοικούν την επιχείρηση	Ανάμειξη πολλαπλών γενεών στις δραστηριότητες της επιχείρησης
		Άμεση ανάμειξη της οικογένειας στη διαχείριση και στην ιδιοκτησία
Πρόθεση διαδοχής	Έλεγχος της επιχείρησης με υψηλό ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου και ισχυρό δικαίωμα ψήφου	Περισσότερα από ένα μέλη της οικογένειας έχουν σημαντικές διοικητικές αρμοδιότητες
Χαμηλή άμεση ανάμειξη της οικογένειας	Μερική ανάμειξη της οικογένειας	Υψηλή ανάμειξη της οικογένειας

Πίνακας 1.1: Βαθμός ανάμειξης.

Νεότερη δημοσίευση και προκειμένου να διευκολυνθεί η έρευνα αλλά και η διάκριση μεταξύ οικογενειακής και μη-οικογενειακής επιχείρησης, προτείνει τη μελέτη του ορισμού σύμφωνα με τρεις διαστάσεις εμπλοκής της οικογένειας στην επιχείρηση (Astrachan, J. H., Klien, S. B., & Smyrnios, K. X., 2002). Συγκεκριμένα, οι τρεις διαστάσεις εμπλοκής είναι οι εξής:

Δύναμη (Power)

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

Επιχειρηματική Πείρα (Experience)

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

Επιχειρησιακή κουλτούρα (Culture)

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

Από την ως άνω σύντομη ανάλυση, καθίσταται σαφές ότι η εμβάθυνση στην έννοια της οικογενειακής επιχείρησης είναι ένα ζήτημα το οποίο παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον (Danielle McCartan-Quinn et al., 2003), και ως εκ τούτου έχει απασχολήσει σημαντικά τη διεθνή βιβλιογραφία. Ο ερευνητής θα πρέπει να προσεγγίσει την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης όχι μόνον από μακρο/μικρο-οικονομική αλλά και από κοινωνιολογική σκοπιά.

Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα

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

και τριτογενή. Λίγες από αυτές έχουν δυναμικό χαρακτήρα και είναι καινοτόμες, ενώ στην πλειονότητά τους παραμένουν στατικές (Kets de Vries, 1993).

Σύμφωνα με την επίσημη εφημερίδα της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2011), μια επιχείρηση κατατάσσεται στις ΜμΕ όταν:

α. απασχολούνται λιγότεροι από 250 εργαζόμενοι και ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις).

β. απασχολούνται λιγότεροι από 50 εργαζόμενοι και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ (μικρές).

γ. απασχολούνται λιγότεροι από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια (πολύ μικρές).

Την τελευταία δεκαετία, ο ρόλος των ΜμΕ αποκτά ιδιαίτερη σημασία γιατί, όπως αποτυπώνεται στον επιχειρηματικό χάρτη της Ελλάδας (ΕΣΥΕ, 2002), οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το 98% των συνολικών επιχειρήσεων και κατανέμονται σε ολόκληρη την επικράτεια με μεγαλύτερη συγκέντρωση στα μεγάλα αστικά κέντρα (34% του συνόλου των ΜμΕ στην Αττική και δεύτερη στην περιφέρεια της Κ. Μακεδονίας με ποσοστό 17,5%, πηγή: ΕΣΥΕ, 2002). Είναι προφανές ότι οι ΜμΕ οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον βασικό ιστό της ελληνικής οικονομίας.

Οικογενειακές επιχειρήσεις και στρατηγικός σχεδιασμός/ μάρκετινγκ

Από τα ως άνω προκύπτει η παραδοχή ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι ως επί το πλείστον και ΜμΕ. Οι επιχειρήσεις αυτές, όμως, παρά την δέσμευσή τους σε ζητήματα διαδοχής, ιδιοκτησίας και εμπλοκής στην καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική, υστερούν σε στρατηγικό σχεδιασμό και χρήση εργαλείων του μάρκετινγκ (Kouforoulos, Gkliatis, Argyropoulou & Zoumbos, 2010). Βάσει έρευνας που διενεργήθηκε το 2010 ως προς την εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Kouforoulos et al., 2010), λιγότερες από τις μισές ΜμΕ έχουν επενδύσει σε δομημένο στρατηγικό σχεδιασμό. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο προσωπικός χαρακτήρας της διοίκησης και η συναισθηματική εμπλοκή των ιδιοκτητών στον στρατηγικό σχεδιασμό επιδρά αρνητικά στην εφαρμογή στοχευμένου σχεδιασμού με αντίκτυπο στα χρηματοοικονομικά μεγέθη της επιχείρησης (κέρδη της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, μεγέθη πωλήσεων κ.ά.). Θεωρητικά, κάθε επιχείρηση είτε πρόκειται για «μεγάλη» είτε για «μεσαία», «μικρή» ή «πολύ μικρή» έχει στη διάθεσή της τα ίδια εργαλεία μάρκετινγκ. Στη Θεωρία, η εφαρμογή τεχνικών μάρκετινγκ δεν σχετίζεται ούτε με το μέγεθος ούτε με το είδος δραστηριότητας ούτε με τον χαρακτήρα, οικογενειακός ή μη, της επιχείρησης (Cromie, 1991). Η πράξη, όμως, διαψεύδει τη θεωρία. Για την περίπτωση της Ελλάδας, ο προσωπικός χαρακτήρας στη διοίκηση, η έλλειψη τεχνογνωσίας σε θέματα μάρκετινγκ, η εμπλοκή εξω-συστημικών ως προς την επιχείρηση παραμέτρων, η εμπλοκή του συστήματος «οικογένεια», οι διαφορετικές κουλτούρες που συνυπάρχουν στο σύστημα «επιχείρηση» και που επηρεάζουν την επιχειρησιακή, τελικά, κουλτούρα, το όραμα των διαφορετικών γενεών που εμπλέκονται στη διοίκηση και, τέλος, αρκετά συχνά, η δυσπιστία της διοίκησης ως προς τη χρησιμότητα τεχνικών και εργαλείων (Orpen, 1994) έχουν ως αποτέλεσμα την περιορισμένη εφαρμογή ή ακόμη, ακόμη και την απουσία τεχνικών του σύγχρονου μάρκετινγκ στην επιχειρησιακή πρακτική. Γεγονός είναι ότι το μάρκετινγκ στις μικρές-οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται φειδωλά (Stokes, 1995) και έχει, κυρίως,

«ανταποκριτικό (reactive)» παρά «δημιουργικό (creative)» χαρακτήρα (LaBarbera and Rosenberg, 1989). Το ερώτημα που γεννάται είναι, κατ' αρχήν, εάν η χρήση εργαλείων μάρκετινγκ ενδείκνυται για τις μικρές επιχειρήσεις, σε ποιο βαθμό και τι αποτέλεσμα θα επέφερε σε όρους αγοράς όπως, επίσης, και το κατά πόσο κρίσιμη είναι η ενημέρωση-εκπαίδευση των διαχειριστών ως προς τα εργαλεία του μάρκετινγκ.

Κρίσιμες παράμετροι

Ανακεφαλαιώνοντας, και προκειμένου να προχωρήσουμε σε εις βάθος διερεύνηση του θέματος, σημειώνονται τα εξής:

- ✓ Τα κριτήρια με τα οποία προσδιορίζεται ο οικογενειακός χαρακτήρας μιας επιχείρησης ποικίλουν και σχετίζονται από τις ιδιαίτερες παραμέτρους που προσδιορίζουν το αντικείμενο της έρευνας
- ✓ Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ως επί το πλείστον, ανήκουν στην κατηγορία των ΜμΕ και, υπό το πρίσμα της ελληνικής πραγματικότητας, θα αποτελέσουν τη δειγματοληπτική βάση στην έρευνά μας
- ✓ Το στοιχείο που καθιστά κρίσιμη τη μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετίζεται με το ενδιαφέρον που εμφανίζεται από την εμπλοκή των συστημάτων «οικογένεια», «επιχείρηση» και «εξωτερικό περιβάλλον».

Προσδιορισμός κριτηρίων στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας ορίζουμε ως οικογενειακή επιχείρηση την αυτοδιοικούμενη μικρομεσαία επιχείρηση η οποία, μεμονωμένα, έχει μικρή σπουδαιότητα για την αγορά συνολικά, απασχολεί έως 20 εργαζόμενους, εμπλέκονται ενεργά περισσότερα από ένα μέλη της οικογένειας (πυρηνική ή διευρυμένη) στη δραστηριότητα των οποίων η βασική πηγή εισοδήματος είναι το απορρέον εισόδημα της επιχείρησης, τουλάχιστον το 51% της ιδιοκτησίας κατέχεται από μία οικογένεια και δημιουργείται από την ιδέα ενός μέλους ή της

οικογένειας συνολικά. Πολλές φορές οι ιδιοκτήτες είναι και οι διαχειριστές της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση να έχει έντονα προσωπικό χαρακτήρα κάτι που επιδρά και στη δραστηριότητα μάρκετινγκ (στρατηγική ή/και τακτική).

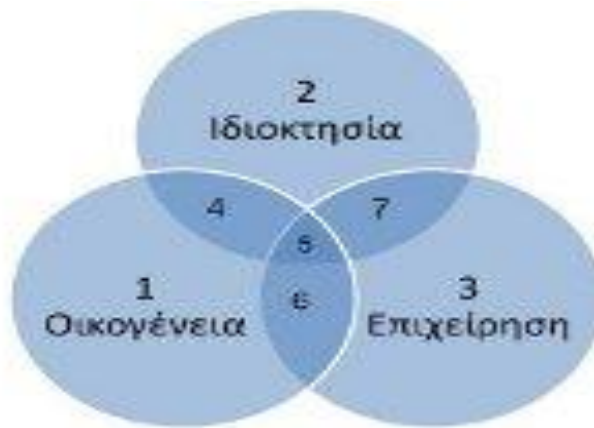
ΜΕΡΟΣ Ι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1 Το προφίλ των οικογενειακών επιχειρήσεων

1.1.1 Η συστημική προσέγγιση

Ήδη, από τη δεκαετία του '60, προβλήματα που διαπιστώθηκαν στην έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως ο νεποτισμός, η σύγκρουση γενεών και η ερασιτεχνική επιχειρησιακή πρακτική και διοίκηση, ώθησαν τους ερευνητές να εφεύρουν και να υιοθετήσουν μια συστημική προσέγγιση (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997). Η αρχική ιδέα πρότεινε το μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων συστημάτων (dual-system thinking): του συστήματος «οικογένεια» και «επιχείρηση» (P. Davis, 1983; Kepner, 1983; Whiteside & Herz-Brown, 1991). Παρατηρήθηκε ότι, εξ αιτίας 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. Η πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση ήταν η εξεύρεση μιας τέτοιας στρατηγικής η οποία να εξυπηρετεί ταυτόχρονα τις ατομικές ανάγκες των μελών αλλά και των δύο συστημάτων αυτών καθαυτών. Από το 1980 και μετά, ο Lansberg και αργότερα, το 1996, οι Tagiuri και Davis (Lansberg, 1983; Tagiuri & Davis, 1996) εξέλιξαν την αρχική συστημική προσέγγιση των 2 συστημάτων προσθέτοντας ένα ακόμη υποσύστημα, την «ιδιοκτησία», δημιουργώντας, έτσι, το μοντέλο των τριών κύκλων (περιοχών/συστημάτων). Το μοντέλο των τριών κύκλων (συστημάτων) απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 2.1: Μοντέλο τριών κύκλων (συστημάτων)

Ερμηνεύοντας το μοντέλο των τριών κύκλων, αντιλαμβάνεται κανείς την πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων (decision making). Προκύπτουν προβληματισμοί ως προς, για παράδειγμα, ποιο μέλος της οικογένειας θα απασχοληθεί στην οικογενειακή επιχείρηση και ποιο όχι (εμπλοκή συστήματος οικογένεια στην επιχείρηση); Ποια θα είναι η αμοιβή (ανταμοιβή) του (λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση που επηρεάζονται από οικογενειακούς δεσμούς); Ποια η εξέλιξή του (μελλοντική εξέλιξη μελών και μελλοντική εξέλιξη επιχείρησης); κ.λπ. Είναι εμφανές ότι ο τόσο ο κύκλος ζωής της επιχείρησης όσο και της οικογένειας επηρεάζουν σημαντικά τη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, για όσο τα νεότερα μέλη είναι αρκετά νεαρά για να εργαστούν, δεν τίθεται θέμα λήψης απόφασης για απασχόληση στην επιχείρηση και δεν γεννάται ζήτημα διαδοχής. Επίσης, εφόσον η οικογενειακή επιχείρηση δεν προσφέρει θέσεις εργασίας ή δεν διαφαίνεται ότι θα συμβεί αυτό στο άμεσο μέλλον, ακόμη και εάν τα νεότερα μέλη της οικογένειας είναι ικανά να εργαστούν, οι αποφάσεις της οικογένειας λαμβάνονται με βάση παράγοντες που δεν σχετίζονται με την επιχείρηση.

Άλλοι ερευνητές, όπως οι Beckhard & Dyer (Beckhard & Dyer, 1983), προσέθεσαν στο αρχικό μοντέλο το υποσύστημα «διοίκηση» (Torsten M. Pieper, Sabine B. Klein, 2007). Παρ' ό,τι, στη συνέχεια, το μοντέλο εξελίχθηκε ώστε να περιλαμβάνει και τη διοίκηση και την ιδιοκτησία (Churchill & Hatten, 1987; Donckels & Frohlich, 1991; Neubauer & Lank, 1998) με έμφαση σε συγκεκριμένες διαδικασίες εντός των υποσυστημάτων, όπως η διαδοχή (Lansberg, 1988), η

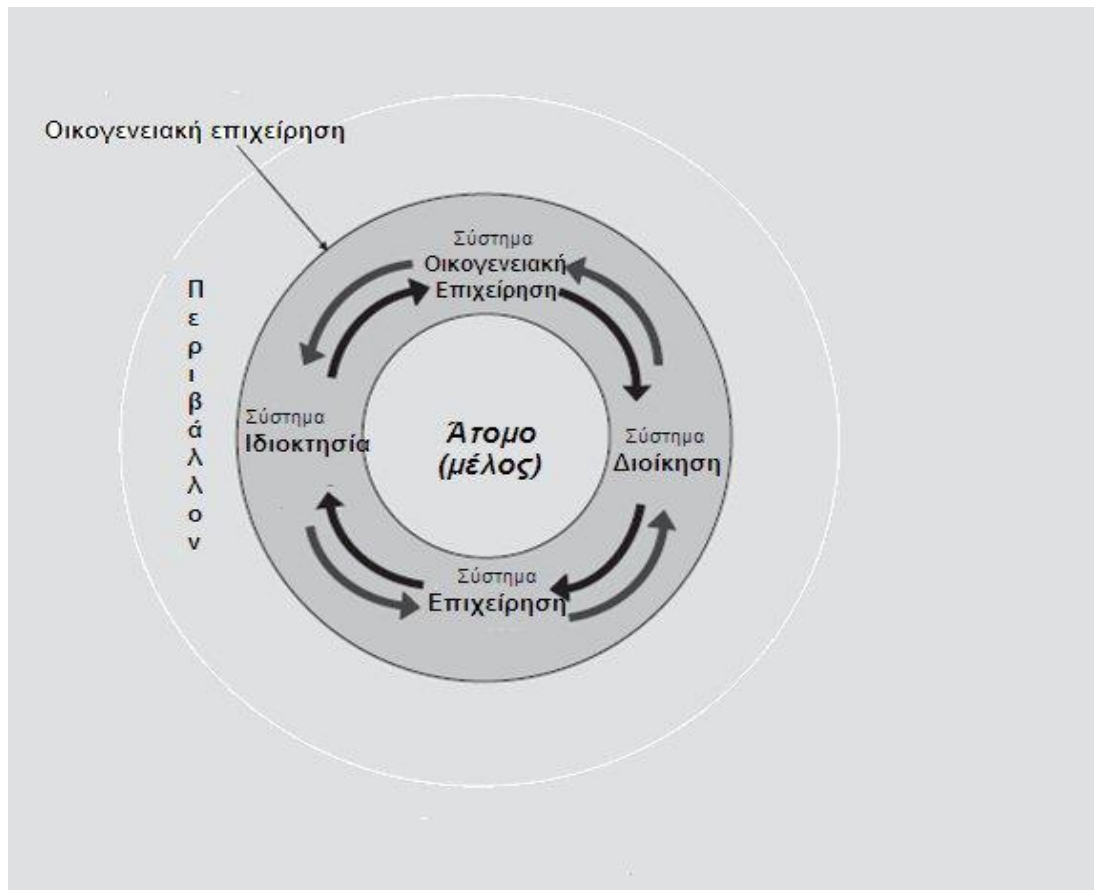
στρατηγική (Ward, 1988), ο κύκλος ζωής της οικογένειας (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997), η συμμετοχική διοίκηση (Neubauer & Lank, 1998) κ.λπ., εξακολουθούσε να παρουσιάζει μία βασική αδυναμία: το μοντέλο αφενός αποτελούσε ένα «κλειστό» **σύστημα (one-way closed system)** και αφετέρου απουσίαζε παντελώς οιαδήποτε συσχέτιση με τις επικρατούσες θεωρίες για την αλληλεπίδραση μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού περιβάλλοντος (Torsten M. Pieper, Sabine B. Klein, 2007). Τέλος, ορισμένα από τα «κλειστού τύπου» μοντέλα επικεντρώθηκαν στην επιρροή που ασκεί η οικογένεια σε σχέση με τη δύναμη (power), την επιχειρησιακή πείρα (experience) και την επιχειρησιακή κουλτούρα (culture) (Penrose, 1995; Wernerfelt, 1984) (Klein et al., 2005). Τα μοντέλα αυτά είναι προσανατολισμένα στο σύστημα οικογένεια. Αντίθετα, άλλα μοντέλα έδωσαν μεγάλη έμφαση στην ισόρροπη αλληλεπίδραση των συστημάτων (Danes, Rueter, Kwon, & Doherty, 2002; Stafford et al., 1999) και ξεχώρισαν ως παραμέτρους-κλειδιά (key factors) τους ανθρώπινους πόρους, τις διαδικασίες και τα επιτεύγματα σε επιχειρηματικό επίπεδο. Πέρα 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)** (Torsten M. Pieper, Sabine B. Klein, 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 (Naumann & Lincoln, 1989, p. 152). 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. Για την έρευνα που λαμβάνει υπόψη της τον παράγοντα χρόνο (Woodside, 2006) και τις πολιτισμικές διαφορές από τόπο σε τόπο και επιτρέπει τη σύγκριση οικογενειακών επιχειρήσεων διεθνώς, η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη (Hofstede, 1980). Επίσης, δίνει μεγάλη

έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ως λειτουργική μονάδα στην επιχείρηση (Zahra et al., 2006) ξεφεύγοντας από το καθαρά συστημικό μοντέλο.

Σύμφωνα με τους Torsten M. Pieper και Sabine B. Klein (Torsten M. Pieper, Sabine B. Klein, 2007), ακόμη και σήμερα, η Έρευνα παραλείπει το **ανθρώπινο στοιχείο στη μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων**. Είναι γνωστό πως κάθε υποσύστημα σε μια οικογενειακή επιχείρηση απαρτίζεται από μεμονωμένα άτομα (Riordan & Riordan, 1993). 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 (Riordan & Riordan, 1993) και δύναται να ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα του ενός υποσυστήματα.

Ανακεφαλαιώνοντας, εντοπίζουμε τέσσερα επί μέρους «συστατικά» που προτείνει το «ανοικτό» μοντέλο για την οικογενειακή επιχείρηση: το κάθε μέλος/τη μονάδα (**individual**), τα διάφορα υποσυστήματα (**subsystems**), την οικογενειακή επιχείρηση (**family business**) και το περιβάλλον (**environment**).

Η θεωρία του «ανοικτού συστήματος» αναπαρίσταται στο παρακάτω διάγραμμα (Bulleye – three dimensional open-system approach).



Διάγραμμα 2.2: Θεωρία ανοικτού συστήματος (Bulleye – three dimensional open-system approach).

1.1.2 Η επιχειρησιακή κουλτούρα στην οικογενειακή επιχείρηση

Σύμφωνα με τους Deal and Kennedy (Deal and Kennedy, 1982), σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το εάν διαφαίνεται έντονα ή λιγότερο έντονα, διαμορφώνεται συγκεκριμένη επιχειρησιακή κουλτούρα (Daniel Denison, Colleen Lief, John L. Ward, 2004). Το θεμέλιο για τη δημιουργία της επιχειρησιακής κουλτούρας είναι οι **ηθικές αξίες (values)**. Ο τύπος της κουλτούρας που θα καλλιεργηθεί σε μια επιχείρηση ή οργανισμό επηρεάζεται από το επιχειρησιακό περιβάλλον, από τους ανθρώπους-πρότυπο (heroes), από τους άτυπους και τυπικούς κανόνες και από τον δεδομένο μηχανισμό επικοινωνίας που έχει παγιωθεί. Για τους Kotter και Heskett (Kotter and Heskett, 1992), **η επιχειρησιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι κοινές αξίες τις οποίες ασπάζεται μια συγκεκριμένη ομάδα**

ατόμων και οι οποίες παραμένουν σταθερές στη διάρκεια του χρόνου ακόμη και εάν κάποιο μέλος της ομάδας αποχωρήσει (Daniel Denison, Colleen Lief, John L. Ward, 2004). Ειδικά για την περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, η έννοια της επιχειρησιακής κουλτούρας αποκτά μια πολυπλοκότερη διάσταση. Εξ αιτίας του κυρίαρχου ρόλου του ιδρυτή, όχι μόνον κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων ζωής της επιχείρησης αλλά ακόμη και κατά την περίοδο που η διοίκηση της επιχείρησης έχει περάσει στην επόμενη γενιά, **οι προσωπικές αξίες και τα κίνητρά του αποτελούν βασικό παράγοντα διαμόρφωσης της επιχειρησιακής κουλτούρας**. Ερευνητές, όπως ο Barney (Barney, 1986), χαρακτηρίζουν τον ιδρυτή της επιχείρησης ως την πρωτογενή προσωποποίηση της επιχειρησιακής κουλτούρας. Εάν αυτή η ιδιαιτερότητα της επιχειρησιακής κουλτούρας στην οικογενειακή επιχείρηση κατανοηθεί και αξιοποιηθεί, μπορεί να αποτελέσει πολύ μεγάλο πλεονέκτημα σε επίπεδο επιχειρηματικότητας και ανταγωνισμού (Daniel Denison, Colleen Lief, John L. Ward, 2004). Η ιδιοκτησία και η ευκολία στην άσκηση ελέγχου είναι εκείνα τα στοιχεία τα οποία προσφέρουν μεγάλο βαθμό ελευθερίας στην οικογενειακή επιχείρηση. Η ιδιοκτησία επιτρέπει στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης να ορίσουν και να προσδιορίσουν την επιτυχία με τους δικούς τους όρους (Stafford, Duncan, Dane, and Winter, 1999). Πέρα από το κυνήγι του κέρδους, τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης ενδέχεται να ορίζουν την επιτυχία ως το δικαίωμά τους να λειτουργούν και να καθοδηγούν μια επιχείρηση με βάση τις προσωπικές τους αξίες ή ως την διατήρηση της επιχείρησης και την κληροδότησή της στην επόμενη γενιά.

Ο Dyer (Dyer, 2003), με βάση επτά υποθετικές κατηγορίες αντίληψης ως προς το άτομο, την κοινωνία και τον κόσμο γενικότερα, αναγνώρισε **τέσσερις τύπους επιχειρησιακής κουλτούρας στην οικογενειακή επιχείρηση**: την **πατερναλιστική**, την **φιλελεύθερη**, τη **συμμετοχική** και την **προσωπο-κεντρική**. Ανεξάρτητα από το ποιο μοντέλο υιοθετείται ή καλλιεργείται σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση, για την εύρυθμη λειτουργία της και την επιτυχημένη πορεία της στο μέλλον, οι αποφάσεις για διαδοχή και η προσωπικότητα των διαδόχων της επιχείρησης οφείλουν να αλληλεπιδρούν γόνιμα με το εξωτερικό περιβάλλον. Μια

εις βάθος κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει το τελευταίο οχυρό της οικογενειακής επιχείρησης αλλά και το αντίδοτο στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο καλείται να αποφασίσει για τεχνικά ζητήματα όπως το μάρκετινγκ και η ανταγωνιστικότητα. Το μοντέλο του Denison προσπαθεί να ψηλαφίσει τις παραμέτρους αλληλεπίδρασης μεταξύ επιχειρησιακής κουλτούρας και εξωτερικού περιβάλλοντος (Daniel Denison, Colleen Lief, John L. Ward, 2004).

1.1.2.1 Το μοντέλο του Denison

Το μοντέλο βασίστηκε σε 15ετή έρευνα και σε ανάλυση δεδομένων που προήλθαν από δείγμα 3.000 οργανισμών και περισσότερων από 100.000 υποκειμένων της έρευνας (Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison & Neale, 1996). Το μοντέλο έχει χαρακτηριστεί ως **θεωρία προσέγγισης της επιχειρησιακής κουλτούρας** σε σχέση με την επιχειρηματική πρακτική (performance). **Το πρώτο στάδιο** για τη δημιουργία του μοντέλου αφορούσε στη **συγκέντρωση πληροφοριών** από διάφορα επίπεδα διοίκησης σε σχέση με την αντίληψη για την κουλτούρα της επιχείρησης όπως εκδηλώνονται μέσω των δράσεων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Daniel Denison, Colleen Lief, John L. Ward, 2004). **Στο δεύτερο στάδιο** εξετάζεται η στάση των ερωτηθέντων, μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στα **κρίσιμα θέματα που αφενός αφορούν την εσωστρεφή ή εξωστρεφή επιχειρηματική συμπεριφορά** και αφετέρου την προσαρμοστικότητα ή την στασιμότητα στην επιχειρηματική πρακτική. Βασικό στόχο του μοντέλου αποτέλεσε η δημιουργία ενός μηχανισμού ο οποίος φέρνει στο φως τη μοναδικότητα και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το μοντέλο, τέσσερις είναι οι παράμετροι που συνθέτουν τη βάση της επιχειρησιακής κουλτούρας: η **προσαρμοστικότητα** (adaptation), ο **σκοπός** (mission), η **συνέχεια** και η **συνέπεια** (consistency) και ο **βαθμός ανάμειξης** (involvement).

1.1.3 Στρατηγικές αποφάσεις στην οικογενειακή επιχείρηση

Σύμφωνα με έρευνες στο τέλος της δεκαετίας του '90 (Neubauer & Lank, 1998), η αλληλεπίδραση των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση» σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει, εκτός από ενδο-οικογενειακές διαμάχες, άτυχη εσωτερική διαδοχή, αδυναμία συνεννόησης με τα μέλη της επιχείρησης τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια και ατυχείς στρατηγικές αποφάσεις που μπορεί να βασίζονται περισσότερο σε συναισθηματικούς και ηθικούς λόγους παρά σε πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Bhalla (Bhalla et al., 2006), ελάχιστες είναι οι στρατηγικές αποφάσεις που παίρνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για αυστηρά οικονομικούς και επιχειρηματικούς λόγους. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η οικογενειακή επιχείρηση προσπαθεί να χτίσει μια μοναδική επιχειρησιακή κουλτούρα που βασίζεται στο κοινό όραμα όλων των μελών.

Ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα τελευταία χρόνια, διαμορφώθηκε μια νέα φιλολογία. Για την κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι Poutziouris, Smyrniotis και Klein (Panikkos Zata Poutziouris, Kosmas X. Smyrniotis and Sabine B. Klein, 2006) προτείνουν ένα μοντέλο 4 θεωρητικών προσεγγίσεων (*Handbook of research on family business, 2006, page 256-258*). Σκοπός του μοντέλου αυτού είναι να κατανοηθεί πώς και γιατί εξελίσσεται η Στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις και ποια είναι τα παραγόμενα αποτελέσματά της.

Ηθικές αξίες (values)

Μέσα από τη διαδικασία των πρώτων χρόνων της κοινωνικοποίησης οι απόγονοι στις οικογενειακές επιχειρήσεις αφομοιώνουν τις βασικές οικογενειακές αξίες κάνοντάς τες κτήμα τους (Hall, 2003). Δοθείσης της στενής αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και της οικογένειας και της σταθερότητας στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση, οι αξίες αυτές διαχέονται στην οικογενειακή επιχείρηση και διαμορφώνουν τη βάση στη λήψη αποφάσεων. **Οι ηθικές αξίες από την άλλη**

πλευρά προσδιορίζονται ως οι αρχές και οι στόχοι για τους οποίους ενδιαφέρεται και την επίτευξη των οποίων προσδοκά το κάθε μέλος ενός οργανισμού (Hatch, 1997, p. 214). Οι ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ως εκ τούτου σχετίζονται άμεσα με την κατανόηση των στρατηγικών αποφάσεων και των πρακτικών στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε ηθικούς παράγοντες και δεν μπορεί να αξιολογηθεί ως απόλυτα σωστή ή λάθος λαμβάνοντας υπόψη μόνο αντικειμενικά ή ρεαλιστικά κριτήρια. Η απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε ενέργεια είναι το ηθικό κίνητρο. **Οι ηθικές αξίες, επίσης, προσδιορίζουν τη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον και ως εκ τούτου επιδρούν άμεσα στις στρατηγικές αποφάσεις και στις πρακτικές που ακολουθούνται από την επιχείρηση.** Η παραδοχή αυτή για την περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αντανακλάται στο γεγονός ότι οι τελευταίες θέτουν πολλαπλούς και σύνθετους στόχους. Επιπρόσθετα της επιδίωξης του κέρδους, λοιπόν, οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να θέτουν στόχους που προέρχονται από την έννοια της οικογένειας όπως η ενότητα, το ενδιαφέρον για την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και των υπαλλήλων, καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ως εκ τούτου, **οι στρατηγικές αποφάσεις και οι τακτικές που ακολουθούνται τείνουν να επηρεάζονται σημαντικά από ένα συγκεκριμένο τύπο λογικής που δημιουργείται από τις θεμελιώδεις οικογενειακές αξίες.**

Ρόλοι (roles)

Η αλληλεπίδραση των διάφορων ρόλων του κάθε μέλους σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό. Η έντονη διαδραστικότητα μεταξύ των μελών και, τελικά, η σύγχυση των ρόλων απασχολεί συχνά τα μέλη οικογενειακών επιχειρήσεων (Ashforth et al., 2000). Μέσω της παγιοποίησης των ρόλων, το κάθε άτομο εμβαθύνει στα ίδια του τα χαρακτηριστικά και καλλιεργεί μια συγκεκριμένη οντότητα. **Στην περίπτωση που οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι το άτομο δυσκολεύεται να λειτουργήσει εποικοδομητικά και, κατά συνέπεια, να συμμετάσχει σε μια ενιαία στρατηγική για την επιχείρηση.**

Αρένα (arena)

Ως αρένα νοείται μεταφορικά η «στρατηγική αρένα» (the strategic arena metaphor) για την κάθε οικογενειακή επιχείρηση (Ericson et al., 2000, 2001; Melin, 1998). Η στρατηγική αρένα περιλαμβάνει όλα τα πιθανά μέρη όπου υπάρχει ευκαιρία για επικοινωνία και συναντήσεις κυρίως εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής. Η έννοια της αρένας μπορεί να αφορά είτε επίσημες περιστάσεις όπως συναντήσεις για στρατηγικές αποφάσεις κρίσιμες για την επιχείρηση είτε λιγότερο επίσημες καταστάσεις όπως δείπνα, ταξίδια κ.λπ. (Ericson et al., 2000). Καθίσταται σαφές ότι η στρατηγική αρένα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια των επαγγελματικών χώρων και των γραφείων και επεκτείνεται και «στο σπίτι».

Λογικότητα (Legitimacy)

Η έννοια της λογικότητας συνδράμει στο να ανιχνευθεί με ποιον τρόπο και γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν διαφορετικά εργαλεία στρατηγικής όχι μόνον για τεχνικά ζητήματα αλλά και για κοινωνικά ή πολιτιστικά ζητήματα που τις αφορούν (Meyer and Rowan, 1977; Suchman, 1995). Για την περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων η επίτευξη και διατήρηση της λογικότητας στην επιχειρηματική πρακτική και στρατηγική είναι ακόμη πιο σύνθετη. Η εμπλοκή των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση» καθώς και η ύπαρξη έντονων συναισθηματικών δεσμών μεταξύ των συμμετεχόντων είτε στην επιχειρησιακή πρακτική είτε στις στρατηγικές αποφάσεις εμποτίζουν τη διαδικασία με περισσότερο συναισθηματικά παρά λογικά στοιχεία. Η ισορροπία μεταξύ αποφάσεων που λαμβάνονται με βάση το συναίσθημα και αποφάσεων που λαμβάνονται με καθαρά λογικά κριτήρια είναι, λοιπόν, πολύ εύθραυστη.

1.1.4 Το ζήτημα της διαδοχής

Ένα από τα πλέον πολυσυζητημένα θέματα σε συνέδρια σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι το ζήτημα της διαδοχής. Έρευνες υποστηρίζουν

ότι τουλάχιστον το 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων παύουν τη δραστηριότητά τους κατά το πέρασμα από την πρώτη στη δεύτερη γενιά ενώ μόνον το 15% από αυτές επιβιώνει έως και την τρίτη γενιά. Τα δεδομένα αυτά προέρχονται κυρίως από έρευνα στον κατασκευαστικό τομέα στο Illinois των ΗΠΑ. Δυστυχώς, έχουν χρησιμοποιηθεί πολλάκις ως στατιστικά δεδομένα στην έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις καθολικά, κάτι που αποτελεί επικίνδυνη γενίκευση. Μεταγενέστερες και πιο ευρείες έρευνες έχουν καταδείξει ότι το ποσοστό «θνησιμότητας» των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αποκλίνει σημαντικά από αυτό των μη οικογενειακών (Gimeno, Baulenas & Coma-Cros, 2010). Παρ' όλα αυτά, **ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον και την μακροήμερευση μιας οικογενειακής επιχείρησης εξακολουθεί να είναι η διαδικασία επιλογής διαδόχου.**

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

Τα νεότερα μέλη της οικογένειας που αποφασίζουν, ανάμεσα σε άλλες επιλογές καριέρας, να ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση οδηγούνται από ένα

αίσθημα ανάγκης ή επιθυμίας το οποίο ονομάσαμε προηγουμένως «αφοσίωση στην οικογενειακή επιχείρηση» (Sharma & Irving, 2005). Τα γενεσιουργά αίτια της αφοσίωσης επηρεάζουν και το επίπεδο αποτελεσματικότητας του κάθε μέλους και την επιθυμία του για μακρόχρονη συμμετοχή στην επιχείρηση αλλά και το ενδιαφέρον του ως προς την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στο μέλλον (cf. Morrison, 1994). Οι Meyer και Allen στην προσπάθειά τους να εμβαθύνουν στην παράμετρο «αφοσίωση» καθόρισαν **τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ή τύπους αφοσίωσης των διαδόχων της οικογενειακής επιχείρησης** (family business successor commitment) με βάση τα αίτια διαμόρφωσής της (Meyer & Allen, 1991).

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

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

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

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

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

Πολλές φορές, η επιλογή διαδόχου μέσα από την οικογένεια είναι ατυχής. Το σενάριο αυτό είναι σύνηθες στην περίπτωση διαδοχής από τον πατέρα στον γιο. Όσο πιο άμεση είναι η συγγένεια τόσο πιο έντονοι είναι οι προσωπικοί και συναισθηματικοί παράγοντες που υπεισέρχονται στη διαδικασία εις βάρος των αντικειμενικών κριτηρίων που καθορίζουν την καταλληλότητα του υποψηφίου διαδόχου (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2006:371). Στις περισσότερες από αυτές τις περιπτώσεις, ο πατέρας/ιδρυτής (founder) επιδιώκει τη διαίωνιση της «δυναστείας (legacy)» του και του ελέγχου της επιχείρησης μέσω του γιου του. Στο παρελθόν, το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε μη ξεκάθαρα πλάνα διαδοχής, ανίκανους ή απροετοίμαστους διαδόχους, ενδοοικογενειακές διαμάχες και τελικά σε μελλοντική αποτυχία της εκάστοτε οικογενειακής επιχείρησης (Pitts, 2000). Οι Danny Miller, Lloyd Steier και Isabelle Le Breton-Miller μελετώντας οικογενειακές επιχειρήσεις που απέτυχαν μετά από διαδοχή από πατέρα σε γιο ανακάλυψαν ένα **μοντέλο με τρία ακραία πρότυπα διαδοχής** τα όποια ακολουθούνται από όσες οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην ορθολογική και ομαλή μετάβαση από την πρώτη στη δεύτερη γενιά.

Το ακραία **συντηρητικό πρότυπο** διαδοχής περιλαμβάνει κάθε αποφυγή ρίσκου και την τάση η επιχείρηση να παραμένει απολύτως η ίδια ακόμη και κατά τη διάδοχη κατάσταση. Δημιουργείται έτσι στασιμότητα και αδυναμία ευελιξίας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που οδηγεί, τελικά, σε μαρασμό της επιχείρησης. Επίσης, στο συντηρητικό πρότυπο διαδοχής η απερχόμενη γενιά συνεχίζει να διατηρεί μεγάλο έλεγχο στην επιχείρηση πράγμα που εμποδίζει την όποια διάθεση για αλλαγή και καινοτομία εκ μέρους της διάδοχης γενιάς.

Στην αντίπερα όχθη βρίσκεται το **επαναστατικό πρότυπο διαδοχής**. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, ο νέος διάδοχος αλλάζει σχεδόν τα πάντα στην επιχείρηση σε μια προσπάθεια να διαφοροποιηθεί από τον προκάτοχο-πατέρα και να δημιουργήσει κάτι καινούριο. Αυτή η έντονη διάθεση για αλλαγή πηγάζει από την προσωπική ανάγκη του διαδόχου να διαφοροποιηθεί και να «επαναστατήσει» με αποτέλεσμα οι

αλλαγές, πολλές φορές, να μην αποτελούν προϊόν σκέψης και μελέτης καλύτερων προοπτικών. Οι ραγδαίες αλλαγές, επίσης, οδηγούν συχνά σε οργανωτικό χάος της πρότερα σταθερής επιχείρησης και εκτοξεύουν τα κόστη στα ύψη με αποτέλεσμα την αποτυχία.

Ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα βρίσκεται και το τρίτο πρότυπο διαδοχής που αντί να αποτελεί μια αποτελεσματική μέση οδό πρόκειται για έναν ασυνήθιστο συνδυασμό ακραίων καταστάσεων. Σύμφωνα με το *διστακτικό πρότυπο διαδοχής*, που χαρακτηρίζεται από την αναποφασιστικότητα, ο νέος διάδοχος προσπαθώντας να συνδυάσει την διάθεση του για καινοτομία και αλλαγή στην επιχείρηση με τη διατήρηση των κεκτημένων που δημιούργησε η προηγούμενη γενιά, προχώρα σε μικρές αλλαγές χωρίς ένα ενιαίο πλάνο ή μια ξεκάθαρη στρατηγική, δημιουργώντας έτσι σύγχυση στην οργανωσιακή και επιχειρησιακή κουλτούρα και αβεβαιότητα ως προς την επίτευξη των στόχων. Συχνά, μπορεί να αποβεί καταστροφικό (Miller et al., 2006).

Ακόμα και στην περίπτωση που υπάρξει ομαλός και ορθολογικός σχεδιασμός, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι αυτό από μόνο του δεν είναι αρκετό για να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη διάδοχη κατάσταση σε μια οικογενειακή επιχείρηση (Astrachan, 2001; Murray, 2003). Η προετοιμασία της διαδοχής πρέπει να είναι μια διαρκής και μακροχρόνια διαδικασία με στόχο όχι μόνο τη βραχυχρόνια επιτυχημένη μετάβαση στην επόμενη γενιά αλλά και την απρόσκοπτη συνέχεια πέρα από αυτήν. Για τον λόγο αυτό, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι κοινωνικές, οικονομικές, νομικές, στρατηγικές και ηθικές διαστάσεις που επηρεάζουν τη διαδοχή σε βάθος χρόνου (Sten, 2001). Οι Johan Lambrecht και Rick Donckels, θέτοντας ως βασικούς παράγοντες τρεις οντότητες της οικογενειακής επιχείρησης, δημιούργησαν την **ιδανική πορεία που θα πρέπει να ακολουθείται σε βάθος χρόνου για μια επιτυχημένη διαδοχή**. Οι οντότητες αυτές είναι *η Επιχείρηση, η Οικογένεια* ως σύνολο και το *κάθε μέλος της οικογένειας ξεχωριστά* ως άτομο είτε συμμετέχει ενεργά στην επιχείρηση είτε όχι. Αυτές οι τρεις οντότητες θα πρέπει να αλληλεπιδρούν επηρεάζοντας η μια την άλλη

συνεισφέροντας στη χάραξη στρατηγικής και στη διαμόρφωση ηθικών αξιών. Για παράδειγμα, η μητέρα και συζύγος του ιδιοκτήτη που μπορεί να μην έχει ενεργή θέση στην διοίκηση ή να μην λαμβάνει μέρος στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης μπορεί να διαδραματίζει τον δικό της ρόλο φροντίζοντας ώστε το κοινό όραμα της οικογένειας για την επιχείρηση να παραμένει ζωντανό (Lansberg, 1999). **Το πρώτο στάδιο προς μια επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής** είναι τα νεότερα μέλη της οικογένειας να έχουν **επαφή με την επιχείρηση από μικρή ηλικία** ώστε να εμποτίζονται με τις επιχειρηματικές αξίες, τη γνώση, τα χαρακτηριστικά και την «ψυχή» της οικογενειακής επιχείρησης και, κατ' επέκταση, να τους δημιουργείται γνήσιος ενθουσιασμός για αυτήν. **Στη συνέχεια**, θα πρέπει να διασφαλίζεται η **καλύτερη δυνατή εκπαίδευσή τους** ενώ, ταυτόχρονα, θα πρέπει να αφιερώνεται χρόνος και στη βιωματική τους εκπαίδευση (on-the job) καθώς και στις λειτουργίες της επιχείρησης και, εφόσον αυτό είναι δυνατόν, να εξασφαλίζεται η εκπαίδευση τους και σε άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και πιο σφαιρική επαγγελματική γνώση και εμπειρία. **Τέλος**, η επίσημη εμπλοκή των νεαρότερων μελών της οικογένειας θα πρέπει **να γίνεται σταδιακά και από τη χαμηλότερη δυνατή θέση** ώστε να εξοικειώνονται με όλο το φάσμα αναγκών της επιχείρησης (Lambrecht & Donckels, 2006). Έτσι, κατά τη στιγμή της διαδοχής, ο υποψήφιος διάδοχος να κατέχει βαθιά γνώση για την επιχείρηση, να έχει ασπαστεί την κουλτούρα της και βασική του επιδίωξη να είναι η πραγματοποίηση των στόχων της όπως και του κοινού οράματος της οικογένειας.

1.1.5 Διακυβέρνηση (Governance) στην οικογενειακή επιχείρηση

Ως διακυβέρνηση (governance) μιας επιχείρησης ορίζουμε το σύνολο των αποφάσεων που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης, βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο. Οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης, τη διοίκηση (management), τις συντονισμένες πολιτικές καθώς και τις καθημερινές δραστηριότητες της. Υπεύθυνος για τη διακυβέρνηση μπορεί να είναι είτε το

πρόσωπο που διοικεί την επιχείρηση, πολλές φορές ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, είτε, κυρίως στις μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις, το συμβούλιο των μετόχων, επίσημο ή ανεπίσημο, που καλείται να πάρει από κοινού αυτές τις αποφάσεις (Ward, 2010). Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ακόμα και στις μικρού και μεσαίου μεγέθους, υπάρχει μεγάλη συμμετοχή μελών της οικογένειας στη διακυβέρνηση. Τα μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στις αποφάσεις ενδέχεται να μην έχουν καμία επίσημη ανάμειξη στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Για το λόγο αυτό η διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις ασκείται κυρίως από επίσημα αλλά και ανεπίσημα οικογενειακά συμβούλια (Neubauer & Lank, 1998). Οι Suare και Santana-Martin ορίζουν την διακυβέρνηση στην οικογενειακή επιχείρηση (family governance) ως «*συλλογή θεσμών και μηχανισμών που έχουν ως στόχο να καθορίσουν αφενός τις σχέσεις στο πλαίσιο της οικογένειας και αφετέρου τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας*». Οι **θεσμοί** που διαμορφώνονται, ανάμεσα σε άλλα, και από τις **αξίες** της οικογένειας χρησιμεύουν στην καθιέρωση κανόνων που θα επηρεάσουν τη στάση των μελών της οικογένειας σε σχέση με την επιχείρηση, σε σχέση με άλλα μέλη τα οποία μπορεί να έχουν μετοχές ή απλά να εργάζονται στην επιχείρηση, με μέλη τα οποία ενδέχεται να αναλάβουν τη διάδοχη κατάσταση κ.λπ. Επίσης, η θεσμοθέτηση και η εφαρμογή **κανόνων** διαμορφώνουν συγκεκριμένους **ρόλους** για το κάθε μέλος της οικογένειας που σχετίζεται με τη διακυβέρνηση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της ομάδας και να τονώνεται το κοινό όραμα της οικογένειας για την επιχείρηση κάτι που εξομαλύνει τις λειτουργικές διαδικασίες και συνδράμει αποτελεσματικότερα στην επίλυση τυχόν προστριβών (Suare & Santana-Martin, 2004). Μέσω των θεσμών που καλλιεργούνται από τα οικογενειακά συμβούλια θα προκύψει μεγαλύτερη ενότητα στην οικογένεια και ευκολότερη διακυβέρνηση με τη λήψη σωστών αποφάσεων.

Το πρώτο στάδιο λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την οικογένεια και την επιχείρηση είναι η **δημιουργία ανεπίσημου οικογενειακού συμβουλίου** έκτος του χώρου της επιχείρησης. Η δημιουργία ανεπίσημου οικογενειακού συμβουλίου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη ειδικά όταν η οικογενειακή επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στην

πρώτη γενιά και υπάρχουν απόγονοι σε κατάλληλη ηλικία ώστε να αρχίσουν να δείχνουν ενδιαφέρον για την επιχείρηση (Kets De Vries, Carlock R.S. & Florence-Treaty, E., 1997). Μέσω των ανεπίσημων συμβουλίων δίνεται η δυνατότητα μετάδοσης μηνυμάτων για το όραμα και τις αξίες της οικογενειακής επιχείρησης καθώς και τον τρόπο διοίκησης. Στην περίπτωση, όμως, που μια οικογενειακή επιχείρηση αρχίζει να απαρτίζεται από περισσότερα «ενεργά» μέλη, είτε λόγω προσχώρησης νέων συγγενικών μελών είτε με την προσθήκη μελών από τη δεύτερη γενιά, ο θεσμός των ανεπίσημων συμβουλίων δεν είναι πλέον επαρκής. Τα μέλη που έχουν λόγο στον σχεδιασμό των διαδικασιών και στις διοικητικές αποφάσεις σε αυτή την περίπτωση είναι περισσότερα και άρα το οικογενειακό συμβούλιο θα πρέπει να είναι μια συνεχής και περισσότερο οργανωμένη διαδικασία (Kets de Vries et. al., 1997). Αυτός ο τύπος οικογενειακού συμβουλίου είναι μέγιστης σημασίας για τη διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης. Πέρα από τις λειτουργίες που αναφέρθηκαν παραπάνω, ένα τέτοιου τύπου οικογενειακό συμβούλιο μπορεί να αποτελέσει εργαλείο εκπαίδευσης της νεότερης γενιάς. Έτσι, με την καθοδήγηση της παλαιότερης, η νεότερη γενιά μαθαίνει να επηρεάζει και να συμμετέχει στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.

Η απροθυμία των μελών να πάρουν επιχειρηματικά ρίσκα ώστε να ανοιχθούν νέοι δρόμοι στην κερδοφορία και στη μακροβιότητα αποτελεί μεγάλο πρόβλημα στη διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Από την Έρευνα προκύπτει ότι ενώ πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αποτελέσει πηγή καινοτομιών στη συνέχεια οι περισσότερες εμφανίζουν απροθυμία και φόβο για κάθε αλλαγή, ακολουθώντας, έτσι, συντηρητικές στρατηγικές (Shepherd & Zahra, 2003). Αυτό οφείλεται είτε στο γεγονός ότι ορισμένοι ιδιοκτήτες διατηρούν τον έλεγχο για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα μην αφήνοντας περιθώρια για διοικητική ανανέωση είτε διότι τα μέλη της οικογένειας και της επιχείρησης με διαφορετικές/καινοτόμες ιδέες περιθωριοποιούνται ή αγνοούνται. Οι επιχειρήσεις αυτές οδηγούνται σε μια **«στρατηγική απλοποίηση»** η οποία επιβάλλει να επαναλαμβάνονται οι ενέργειες και οι στρατηγικές που έκαναν την επιχείρηση επιτυχημένη («δοκιμασμένες συνταγές») μη λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού

περιβάλλοντος (Miller, 1993). Ο φόβος της πιθανής αποτυχίας και η στενή σχέση της παρουσίας της οικογένειας με την επιχείρηση κάνουν τη λήψη *επιχειρηματικού ρίσκου* οπωσδήποτε μη ελκυστική επιλογή. Δυναμικά ρίσκα, όπως η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, η είσοδος σε μια νέα αγορά ή μια στρατηγική συμμαχία με άλλες επιχειρήσεις, απαιτούν μεγάλες αλλαγές εντός της επιχείρησης, στη διαχείριση των πόρων της και προϋποθέτουν πειραματισμό ενώ, ταυτόχρονα, η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη εκ των προτέρων (Zahra, 2005). Ρόλο-κλειδί στην επιλογή ρίσκων και κατ' επέκταση στη διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης διαδραματίζει ο ιδρυτής της, όταν ακόμη αυτός βρίσκεται στο τιμόνι της επιχείρησης. Λόγω του ρόλου και της ισχύος του εντός της οικογενειακής επιχείρησης και με γνώμονα το κληροδότημα για τις επόμενες γενιές, ο ιδρυτής μπορεί και πρέπει να είναι εκείνος που θα παρέχει καθοδήγηση ώστε να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις ατενίζοντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της επιχείρησης. Οφείλει να χαράζει την κατευθυντήρια γραμμή στην αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων με στόχο την αύξηση του πλούτου της επιχείρησης και, κατά συνέπεια, της οικογένειας (Steier, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

2.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο φόβος για τη λήψη επιχειρηματικών ρίσκων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες αδυναμίες για την οικογενειακή επιχείρηση. Πολλές φορές, στην προσπάθειά της να διατηρήσει τα κεκτημένα, παγιδεύεται σε ένα είδος ρουτίνας με αποτέλεσμα να χάσει, τελικά, την επαφή της με το ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις προσαρμογές που επιτάσσει κάθε φορά. Αυτή η εσωστρέφεια, εκτός του ότι εμποδίζει την περαιτέρω ανάπτυξη, ενδέχεται να απειλήσει και την μακροήμερευση της επιχείρησης. Σύμφωνα με μια διάσημη ρήση του F.M. Young, CEO μιας εκ των μεγαλύτερων εταιρειών παραγωγής συστημάτων ηλεκτρολογικού σχεδιασμού (electrical design systems) των ΗΠΑ, *«Ανίκανος δεν είναι εκείνος που καταστρέφει έναν οργανισμό. Δεν θα βρεθεί ποτέ, άλλωστε, σε θέση να μπορεί να το κάνει. Εκείνοι που συνήθως καταστρέφουν έναν οικονομικό οργανισμό είναι εκείνοι που, ενώ κατάφεραν να σημειώσουν επιτυχία σε κάποια χρονική στιγμή, εκ των υστέρων επαναπαύτηκαν»*. Με τη ρήση αυτή ο F.M. Young ουσιαστικά προειδοποιεί για τους **κινδύνους του εφησυχασμού ή ακόμη και της λήθης** στην οποία μπορεί να περιπέσουν οι διαχειριστές επιτυχημένων επιχειρήσεων. Δίνει ιδιαίτερη έμφαση, λοιπόν, στη **συνεχή δράση/δραστηριοποίηση** ακόμη και όταν «τα πράγματα πηγαίνουν καλά». Από διάφορες έρευνες προκύπτει ότι η εξωστρεφής στάση της οικογενειακής επιχείρησης και η προθυμία λήψης επιχειρηματικών ρίσκων συνηγορεί στην ανάπτυξη και στη δημιουργία πλούτου (Zahra, 2005) αλλά αποτελεί και προϋπόθεση για την επιβίωσή της (Rogoff & Heck, 2003). Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η κάθε οικογενειακή επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, **οφείλει να επιδιώκει την εξωστρέφεια** είτε ως προς τη στρατηγική της (**καινοτομία, αναζήτηση νέων αγορών**) είτε ως προς το **μάρκετινγκ** είτε, εάν κριθεί απαραίτητο, ακόμη και ως προς τη διοικητική της οργάνωση (**εξωτερική διαδοχή**).

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας ως εξωστρέφεια θα ορίσουμε την επιχειρησιακή κουλτούρα σύμφωνα με την οποία η οικογενειακή επιχείρηση έχει θετική στάση έναντι στο μείγμα επικοινωνίας μάρκετινγκ (διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, δημοσιότητα, προσωπική πώληση και άμεσο μάρκετινγκ). Επιπρόσθετα, εξωστρεφής οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί εκείνη η οποία είτε πραγματοποιεί εξαγωγές είτε στοχεύει σε μελλοντική εξαγωγική δραστηριότητα είτε, γενικότερα, εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και είναι διατεθειμένη να λάβει δυναμικές επιχειρηματικές αποφάσεις παρά να παραμείνει εγκλωβισμένη σε ένα κλειστό εσωστρεφές σύστημα. Υπό μια άλλη οπτική γωνία η έννοια της εξωστρέφειας στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αφορά στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις για τη διαδοχή (succession). Το κατά πόσο θα υπάρξει εσωτερική ή εξωτερική διαδοχή είναι ένα ζήτημα πολύ σημαντικό. Σύμφωνα με τον Nicholson (Nicholson, 2003), η προσωπικότητα κάθε ενός από τα μέλη που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή κουλτούρα και τους στόχους της επιχείρησης καθορίζουν τον τρόπο διοίκησης και την περαιτέρω ανάπτυξη (development). Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, για να μπορέσει η επιχείρηση να έχει την καλύτερη δυνατή απόδοση, εκτός από την αρμονική συνύπαρξη των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση», οφείλει να προσαρμόζεται στα δεδομένα της αγοράς (adaptation), να εφαρμόζει καινοτομία (innovation), να στοχεύει στην υψηλή και ποιοτική παραγωγικότητα (productivity) και να φροντίζει για την επιβίωσή της σε βάθος χρόνου (Longevity).

2.2 Εξωστρέφεια και εξωτερική διαδοχή

Για τους Fox, Nilakant και Hamilton (Fox, Nilakant & Hamilton, 1996), η εσωστρέφεια της οικογενειακής επιχείρησης, όσον αφορά τη διαδοχή, γίνεται εμφανής ήδη από την πρώτη γενιά κατά την περίοδο που στην ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται ο ιδρυτής της. Ο Pollack αναφέρει (Pollack, 1985) ότι άτομα που δεν αποτελούν μέλη της οικογένειας συχνά θεωρούνται μη αξιόπιστα και

ανειλικρινή από το κέντρο αποφάσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Επίσης, ένας παράγοντας που επηρεάζει την εξωστρέφεια ως προς την διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση είναι ο βαθμός και το επίπεδο γνώσεων των μελών. Η γνώση συμπεριλαμβάνει την τεχνοκρατική και την εμπειρική γνώση. Σύμφωνα με τους Longenecker και Schoen (Longenecker & Schoen, 1978), η εμπειρική γνώση είναι η γνώση όλων των μεθόδων και των λειτουργιών τις επιχείρησης που αποκτάται με την εμπειρία χρόνων μέσα στην επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος που η διαδοχή από πατέρα σε γιο απαντάται τόσο συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Royer, Simons, Boyd και Rafferty (Royer, Simons, Boyd & Rafferty, 2009), παράγοντα για εξωτερική διαδοχή σε μια οικογενειακή επιχείρηση θα αποτελούσε η ανάγκη για άτομο με συγκεκριμένη μόρφωση, εργασιακή εμπειρία και επιτυχία σε άλλες επιχειρήσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση η οικογενειακή επιχείρηση θα έπρεπε να λειτουργήσει όπως ακριβώς και μια μη οικογενειακή επιχείρηση. Αντίθετα, όταν το κύριο ζητούμενο είναι η κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και η εσωτερική εμπειρική γνώση της επιχείρησης που αποκτάται μόνο μέσω της συμμετοχής στις καθημερινές διαδικασίες της επιχείρησης, η επιλογή εσωτερικής διαδοχής μοιάζει η ιδανικότερη και δεν αποτελεί νεποτισμό. Η εξωστρέφεια ή εσωστρέφεια μιας οικογενειακής επιχείρησης, όσον αφορά τη διαδοχή, καθορίζεται περισσότερο από τις αξίες και τα πιστεύω της οικογένειας παρά από τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης (Stavrou, 2003). Ένας παράγοντας κλειδί για την ομαλότερη διαδοχή και τη μεγαλύτερη εξωστρέφεια της επιχείρησης, σύμφωνα με τον Handler (1991), είναι το επίπεδο αμοιβαίου σεβασμού και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις διάφορες γενεές που εμπλέκονται στην οικογενειακή επιχείρηση. Άρα οι οικογενειακές αξίες και η κατανόησή τους είναι ζωτικής σημασίας διότι αποτελούν τη βάση επιρροής στην περαιτέρω ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης (Bhalla et al., 2006). Ακόμα και όταν οι εξωτερικές συνθήκες ή/και οι ανάγκες της επιχείρησης επιτάσσουν τη διαδοχή στη διοίκηση από άτομο με συγκεκριμένες ικανότητες που δεν απαντώνται σε κάποιο μέλος της οικογένειας, δηλαδή όταν επιβάλλεται η πρόσληψη ενός εξωτερικού *Manager*, η απόφαση δεν είναι τόσο εύκολη για τα

μελή της οικογένειας. Αυτό συμβαίνει καθώς πλανάται ο φόβος που βασίζεται στην άποψη ότι ένας εξωτερικός διαχειριστής είναι απίθανο να έχει την ίδια αφοσίωση στους στόχους και την πρόοδο της επιχείρησης σε σχέση με τον ιδιοκτήτη της ενώ εάν υπάρξει σύγκρουση συμφερόντων, δηλαδή στην περίπτωση που ο Manager επιδιώκει προσωπικούς στόχους διαφορετικούς από του ιδιοκτήτη, τότε θα θέσει τους δικούς τους στόχους σε προτεραιότητα σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης (Chrisman, Chua & Sharma, 2003). Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τη θεωρία της Διαχείρισης (Stewardship theory), κατά τους Davis, Schoorman και Donaldson (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997), ο εξωτερικός διαχειριστής έχει στη διάθεσή του διάφορα μέσα ώστε να πραγματοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους διατηρώντας παράλληλα την αφοσίωση στην επιχείρηση. Επίσης, έρευνες έχουν καταδείξει ότι η πορεία μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν επηρεάζεται γενικώς από το εάν ο Manager είναι μέλος της οικογένειας ή όχι. Στις περιπτώσεις όμως που ο εξωτερικός Manager έχει τη δύναμη να επηρεάσει την στρατηγική της επιχείρησης, τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά και θετικά για την επιχείρηση (Gomez-Mejia et al., 2001). Αυτό συμβαίνει καθώς το επιχειρηματικό πνεύμα δεν είναι απαραίτητα κληρονομικό (Morck and Yeung, 2003).

Σε σχέση με το θέμα της εξωστρέφειας και της γενικότερης επιχειρησιακής κουλτούρας και διαδοχής, θα ήταν μεγάλο σφάλμα εάν παραλείπαμε τις διαστάσεις που δίνουν στην έρευνα οι «στόχοι» (goals and objectives) και κατ' επέκταση η «ανάπτυξη» (development) της οικογενειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Singer και Donoho (Singer and Donoho, 1992), οι στόχοι και ο σκοπός της οικογενειακής επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνον στη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχειρηματικής μονάδας που ισχύει για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι στόχοι της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να είναι είτε «οικογενειο-κεντρικοί» είτε «επιχειρησιο-κεντρικοί». Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διαφοροποίηση που παρατηρείται στους στόχους οφείλεται στον συνδυασμό αναγκών οικογένειας και επιχείρησης (Danco, 1975; Davis and Tagiuri, 1989; McGivern, 1989). Οι Sharma, Chrisman και Chua (Sharma, Chrisman and Chua, 1997) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η

οικογενειακή επιχείρηση έχει πολλαπλούς, σύνθετους και εναλλασσόμενους στόχους παρά έναν απλό και καθαρό στόχο. Επίσης τονίζουν ότι είναι σημαντικό να διερευνηθεί το κατά πόσο οι στόχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και την οικονομική δραστηριότητα.

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

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

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

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

2.3 Εξωστρέφεια και εξαγωγική δραστηριότητα

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

Ο υπερβολικά μεγάλος ανταγωνισμός σε μια μικρή αγορά και τα πενιχρά περιθώρια κέρδους μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση στην αναζήτηση μιας εντελώς νέας αγοράς εκτός συνόρων. **Η εξαγωγική δραστηριότητα αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί εκτενή προγραμματισμό και λήψη ρίσκων.** Το γεγονός αυτό ενδέχεται να αποτελέσει τροχοπέδη για τις εσωστρεφείς επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, για την επιχείρηση που θα λάβει το ρίσκο και με τον κατάλληλο σχεδιασμό η εξαγωγική δραστηριότητα μπορεί να αποτελέσει μια νέα, εναλλακτική, πηγή εσόδων και ανάπτυξης. Οι πιθανές δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση που προτίθεται να ξεκινήσει εξαγωγική δραστηριότητα είναι η δυσκολία στην έρευνα αγοράς, στην επικοινωνία (λόγω γλωσσικών διαφορών, απόστασης κ.λπ.), η έλλειψη έγκυρης και επίκαιρης πληροφόρησης, η δυσκολία στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και προβλήματα που σχετίζονται με την εξασφάλιση της χρηματοδότησης των εξαγωγών (Hajidimitriou & Azaria, 2004). Από τα παραπάνω είναι εμφανές ότι για την προσέγγιση της αγοράς σε μια ξένη χώρα απαιτείται ενδελεχής σχεδιασμός και διασφάλιση υψηλού βαθμού ελέγχου. Εξέχουσας σημασίας παράμετροι για τη λήψη της απόφασης αποτελούν η εις βάθος μελέτη του περιβάλλοντος της χώρας στόχου, των ιδιαίτερων συνθηκών, των μοναδικών συνηθειών των καταναλωτών και της ζήτησης (προϊόντων ή υπηρεσιών) και, τέλος, του ανταγωνισμού. Αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή και εφόσον η επιχείρηση έχει ανακαλύψει την ιδανική αγορά με τις καλύτερες δυνατές προοπτικές ανάπτυξης, τότε θα πρέπει να περάσει στο στάδιο αναζήτησης δυνητικών πελατών ή διαμεσολαβητών στη νέα αγορά. Οι εξαγωγές μπορεί να είναι έμμεσες ή/και άμεσες. Μπορεί δηλαδή η επιχείρηση να πραγματοποιεί πωλήσεις απευθείας σε πελάτες του εξωτερικού ή, εναλλακτικά, να διαθέτει τα προϊόντα της σε κάποιον τοπικό μεσάζοντα (χονδρέμπορο) ο οποίος θα επιφορτίζεται με τη διανομή. Σε περιπτώσεις πωλήσεων μεγάλης αξίας προϊόντων τα οποία διατίθενται σε συγκεκριμένους και «μεγάλους» πελάτες (π.χ. στην περίπτωση των βιομηχανικών προϊόντων) ο άμεσος τρόπος είναι ο πιο ενδεδειγμένος ενώ για τα καταναλωτικά προϊόντα η αναζήτηση μεσάζοντα που να γνωρίζει σε βάθος τη νέα αγορά είναι η πιο συνήθης μέθοδος. Βέβαια, η χρήση του διαδικτύου ως νέου

μέσου πωλήσεων εκτός συνόρων (on-line αγορές/πωλήσεις) φέρνει μια νέα οπτική στην εξαγωγική δραστηριότητα ιδίως όσον αφορά τα καταναλωτικά προϊόντα. Αν και εντοπίζονται σημαντικά μειονεκτήματα όπως επί παραδείγματι, προβλήματα στην ασφάλεια των συναλλαγών, ανεπαρκής προστασία προσωπικών δεδομένων και απουσία ενιαίου διεθνούς νομοθετικού πλαισίου (Melewar & Smith, 2003), η εξαγωγική δραστηριότητα μέσω διαδικτύου κερδίζει συνεχώς έδαφος και ενδείκνυται για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, διότι δεν απαιτεί μεγάλα κεφάλαια και κόστη που σχετίζονται με αμοιβές ανθρώπινου δυναμικού. Οι on-line πωλήσεις στο εξωτερικό, εφόσον έχει προηγηθεί προσεκτικός σχεδιασμός, είναι εύκολα διαχειρίσιμες και όσον αφορά στην καθημερινή ενασχόληση, για την περίπτωση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, μπορούν να ελέγχονται από ένα μόνον άτομο.

2.4 Τα εργαλεία του μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγική ενότητα, από τις επιχειρήσεις που κατατάσσονται στις ΜμΕ οι περισσότερες έχουν έντονο οικογενειακό χαρακτήρα. Ορίσαμε επίσης την οικογενειακή επιχείρηση ως αυτοδιοικούμενη μικρομεσαία επιχείρηση. Με βάση τις ως άνω παραδοχές, θεωρούμε ότι για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις ως προς την αντίληψη μάρκετινγκ, ισχύουν, ως επί το πλείστον και κατ' αναλογία, οι θεωρίες και τα συμπεράσματα που εμπίπτουν στο πεδίο έρευνας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Mc Cartan-Quinn (Mc Cartan et al., 2003), οι μικρές επιχειρήσεις μειονεκτούν τόσο στην οικονομική διαχείριση όσο και στη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι **τα κλασσικά υποδείγματα μείγματος μάρκετινγκ (marketing concept) αποδεικνύονται πολλές φορές ακατάλληλα** για τις μικρές επιχειρήσεις. Όσον αφορά στο κομμάτι της διοίκησης/διαχείρισης, σύμφωνα με τους Beaver και Harris (Beaver and Harris, 1995), η διοίκηση στις μικρές επιχειρήσεις ορίζεται ως *η συνεχώς μεταβαλλόμενη*

διαδικασία η οποία επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση του άμεσου και βραχυχρόνιου πλεονεκτήματος. Από τον ορισμό προκύπτει ότι πρόκειται περισσότερο για διαισθητική συμπεριφορά του επιχειρηματία/ιδρυτή/ιδιοκτήτη με σκοπό την επιβίωσή του ή το κέρδος σε βραχυχρόνιο επίπεδο παρά για συνειδητή και στοχευμένη συμπεριφορά ή/και στρατηγικό σχεδιασμό. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τους Snell και Lav (Snell and Lav, 1994), η επιτυχία στη διοίκηση/διαχείριση στις μικρές επιχειρήσεις προσδιορίζεται από την ενσωμάτωση της γνώσης, των δεξιοτήτων/ικανοτήτων, των προσωπικών χαρακτηριστικών, του βαθμού ενημέρωσης, των συμπεριφορών ή των απόψεων και των κινήτρων του ιδιοκτήτη/διαχειριστή, τα οποία συμβάλλουν θετικά και εποικοδομητικά, με διάφορους τρόπους, στην αποτελεσματική επιχειρηματική/διαχειριστική σκέψη ή πρακτική. Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι παράγοντα για την επιτυχία ή αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί **η προσωπικότητα του επιχειρηματία/ιδιοκτήτη και όχι η εφαρμογή μάρκετινγκ πρακτικών**. Ο Cromie σημειώνει ότι ενώ, θεωρητικά, οι ίδιες αρχές μάρκετινγκ εφαρμόζονται και στις μικρές και στις μεγάλες επιχειρήσεις, στις μικρές επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί έλλειψη ορθής γνώσης και αντίληψης των πρακτικών αυτών.

Μία άλλη καθοριστική παράμετρος που προσδιορίζει τον χαρακτήρα των μικρών επιχειρήσεων ως προς την εφαρμογή μάρκετινγκ πρακτικών, αφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό και στα συστήματα/διαδικασίες ελέγχου που εφαρμόζονται. Σύμφωνα με έρευνες (Martin and Staines, 1994), οι πρακτικές αυτές απουσιάζουν παντελώς ή, σπάνια, εφαρμόζονται ανεπίσημα, διαισθητικά και χωρίς συνοχή. Σύμφωνα με τον Brown (Brown, 1995), **ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής διαθέτει πολύ λίγο χρόνο σε στρατηγική σκέψη σε σχέση με μάρκετινγκ επιλογές**. Πολλές φορές, πιστεύει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν θα βοηθήσει την επιχείρησή του (Orpen, 1994).

Σύμφωνα με τους Stasch και Ward (Stasch and Ward, 1987), ένα άλλο χαρακτηριστικό που παρουσιάζει ενδιαφέρον στην έρευνα για τις μικρές επιχειρήσεις και που σχετίζεται με το μάρκετινγκ είναι ότι καθώς οι επιχειρήσεις αυτές συνήθως απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές και διαφορετικές συνθήκες

ανταγωνισμού, **δεν εφαρμόζουν την καινοτομία ως μάρκετινγκ τακτική**. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τον Cannon (Cannon, 1991), η οργανωτική τους δομή ενδέχεται να διευκολύνει την καινοτομία εν γένει, σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό σύστημα των μεγαλύτερων εταιρειών, ενώ οπωσδήποτε παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευελιξία στις τιμές και στην παραγωγική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, όμως, απουσιάζει το δυνατό brand name και η δύναμη στις αγορές (Chen and Hambrick, 1995), παρουσιάζουν μεν λιγότερη σύγκρουση στόχων αλλά ανισορροπία μεταξύ παραγωγής και μάρκετινγκ και αποτυχία στην εφαρμογή τεχνικών μάρκετινγκ (Brannen, 1983).

Σύμφωνα με τους LaBarbera και Rosenberg (LaBarbera and Rosenberg, 1989), τα προβλήματα μάρκετινγκ που αντιμετωπίζουν συνδέονται κυρίως με τη μικρή βάση πελατών, τη μικρή δραστηριότητα μάρκετινγκ, πείρα και επίδραση που ασκεί στην επιχειρηματική δραστηριότητα και τη μεγάλη εξάρτηση από την δραστηριότητα μάρκετινγκ του ιδιοκτήτη/διαχειριστή ο οποίος δρα ως επί το πλείστον διορθωτικά παρά με σχεδιασμό και δυσκολεύεται να αντιληφθεί τις ευκαιρίες μάρκετινγκ που διαφαίνονται (Stokes and Fitchew, 1997). Έχει παρατηρηθεί ότι **ως προς τον μάρκετινγκ προσανατολισμό πολλοί ιδιοκτήτες/διαχειριστές βασίζονται είτε σε προηγούμενη εμπειρία είτε στην κοινή λογική** (Lilien, Kotler and Moorthy, 1992). Επειδή στις μικρές επιχειρήσεις ο διαχωρισμός μεταξύ πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι πολύ δύσκολος (Oakey, 1991) πολλοί ιδιοκτήτες/διαχειριστές συγχέουν τις πωλήσεις με το μάρκετινγκ. Επίσης ένα γεγονός που αποδεικνύεται από την έρευνα (Hankinson, 1991) είναι ότι οι διαχειριστές των μικρών επιχειρήσεων σπάνια βασίζονται σε επίσημη εκπαίδευση ως προς την εξειδίκευση στο μάρκετινγκ. Ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει την μάρκετινγκ αντίληψη στις μικρές επιχειρήσεις είναι τα στοιχεία του κόστους των εργαλείων μάρκετινγκ. Οι μικρές επιχειρήσεις λόγω έλλειψης πόρων ξοδεύουν με φειδώ κεφάλαια για τις τεχνικές μάρκετινγκ (Stokes, 1995). Ακόμη και στις περιπτώσεις που το επίσημο μάρκετινγκ ενδιαφέρει τον επιχειρηματία σπάνια συνδέεται με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της επιχείρησης (Carson, 1993).

Ένα άλλο ζήτημα που απασχόλησε τις έρευνες της προηγούμενης δεκαετίας αφορούσε στη μόρφωση (education) και εκπαίδευση του ιδιοκτήτη/διαχειριστή. Οι έρευνες αυτές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής σπάνια ενδιαφέρεται για συστηματική εκπαίδευση σε θέματα μάρκετινγκ και διαχείρισης και πρεσβεύει ότι η καλύτερη εκπαίδευση είναι η εμπειρική εκπαίδευση (on-the-job) (Kirby, 1990). Αυτό σημαίνει ότι κατά τη δεκαετία του 1990 λίγη σημασία δόθηκε από τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων σε έννοιες και εφαρμογές που σχετίζονται με εξελιγμένες ή πρωτοπόρες μάρκετινγκ στρατηγικές.

Παρ' ό,τι τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα που ενδέχεται να αποθαρρύνουν μια οικογενειακή επιχείρηση στο να αναπτύξει έναν μάρκετινγκ προσανατολισμό ως τρόπο ανάπτυξης και μακροημέρευσης, τα εργαλεία του μάρκετινγκ μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της ή να αποφύγει τυχόν προβλήματα ακόμα και στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει το απαιτούμενο μέγεθος ώστε να δικαιολογήσει δαπάνες για οργάνωση επίσημου πλάνου μάρκετινγκ. Κατά την άποψή μας, ακόμη και η πιο μικρή σε μέγεθος επιχείρηση με τη σωστή μελέτη της αγοράς και αξιολόγηση των δυνατοτήτων της μπορεί να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένα εργαλεία για να πετύχει τους στόχους της.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί σαφώς μελετημένη διαδικασία και συνήθως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη γενικότερη στρατηγική ενώ οπωσδήποτε επενδύονται σε αυτήν μεγάλα κονδύλια. Εάν ο αρχικός σχεδιασμός λειτουργήσει σωστά, το μάρκετινγκ αποδίδει και τα οφέλη είναι τεράστια. Εάν ο σχεδιασμός είναι λάθος, η επιχείρηση ενδέχεται να «φορτωθεί» μια μεγάλη επένδυση που πήγε «στραβά» και να έχει δαπανήσει κεφάλαια που δεν μπορεί να ανακτήσει. Στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Ελλάδα) το ρίσκο δεν είναι τόσο μεγάλο. **Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα ή/και τη σύνεση, ακόμη, ακόμη, να δοκιμάσουν εκείνα τα εργαλεία του μάρκετινγκ που δεν απαιτούν τη δαπάνη μεγάλων κονδυλίων έως ότου ανακαλύψουν τι είναι αυτό που «δουλεύει» για την επιχείρησή τους πραγματικά, ποιο είναι το κοινό τους και πως θα το προσεγγίσουν.** Οι όποιες αποτυχίες στις προσπάθειες μάρκετινγκ δεν

πρέπει να αποτελέσουν «αθεράπευτη πληγή» ώστε να διατηρούν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τί δεν λειτούργησε, τί μπορεί να λειτουργήσει στο μέλλον και να ξαναπροσπαθήσουν με άλλο μίγμα ή με άλλη στόχευση (West, 2008). Το κυριότερα από τα «μη δαπανηρά» εργαλεία μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ακόμα και οι πιο μικρές επιχειρήσεις είναι εκείνα που προέρχονται από το **Διαδίκτυο**. Σύμφωνα με έρευνα του ΟΟΣΑ τον Ιούνιο του 2011, το 20,8% του πληθυσμού στην Ελλάδα χρησιμοποιεί το διαδίκτυο. Το ποσοστό αυτό είναι σαφώς μικρότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο στις άλλες χώρες της Ευρώπης (25,1%) αλλά ο ρυθμός αύξησής του είναι εντυπωσιακός καθώς αυξήθηκε κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες από το 2010 στο 2011. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα προκύπτει ότι η άνοδος των ευρυζωνικών συνδέσεων μέσω κινητών τηλεφώνων (mobile broadband) είναι ακόμη πιο εντυπωσιακή φτάνοντας το 2011 το 30% (Σαρανταένας, 2012). Η συνεχώς αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου στην καθημερινότητα του πληθυσμού προσφέρει στις επιχειρήσεις που επιλέγουν on-line τακτικές μάρκετινγκ **όλο και μεγαλύτερο πιθανό ακροατήριο χωρίς να επιβαρύνονται με τα κόστη που απαιτούν τα παραδοσιακά εργαλεία μάρκετινγκ** στην προ-διαδικτυακή εποχή. Το σημαντικότερο στοιχείο ώστε μια επιχείρηση να έχει ισχυρή παρουσία στον διαδικτυακό χώρο είναι ένας σωστά σχεδιασμένος δικτυακός τόπος από τον οποίο να προσελκύνονται οι αγοραστές και ταυτόχρονα να προωθείται το όνομα (brand name) και τα προϊόντα της ή οι υπηρεσίες που προσφέρει σε όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό. **Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο** μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο αντικαθιστώντας τη διαφήμιση μέσω συμβατικού ταχυδρομείου με ελάχιστον κόστος παρέχοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες και άρα να αυξήσει την πιθανότητα επιτυχημένης μετάδοσης του μηνύματος. Ένα ακόμη πιο ριζοσπαστικό και ταχύτατα ανερχόμενο εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο είναι πρόσφορο μέσω διαδικτύου είναι οι **καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)** που με την τεχνολογική εξέλιξη που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια παρέχουν υψηλού επιπέδου on-line δυνατότητες. Η παρουσία σε αυτά τα Μέσα με την έμμεση δημιουργία διαφημιστικού περιεχομένου μπορεί να προσδώσει πολλά στην εικόνα

(image) μιας επιχείρησης καθώς και να αποτελέσει σύνδεση με τον δικτυακό της τόπο χαρίζοντας εύκολα μεγάλη επισκεψιμότητα.

Άλλα εργαλεία μάρκετινγκ με χαμηλό κόστος τα οποία ενδείκνυνται για τη μικρή και μικρομεσαία επιχείρηση είναι τα **διαφημιστικά φυλλάδια** που μπορούν να επικοινωνήσουν με επιτυχία τα άμεσα και χειροπιαστά πλεονεκτήματα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όπως με την κοινοποίηση συγκεκριμένων οικονομικών προσφορών και εκπτώσεων. Στη σημερινή Ελλάδα της οικονομικής κρίσης, ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών έχει αυξηθεί. Από την πλευρά του υποψήφιου αγοραστή, η εξεύρεση χαμηλών τιμών διαδραματίζει ακόμη πιο σημαντικό ρόλο από ότι την προηγούμενη πενταετία.

Εργαλεία μάρκετινγκ τα οποία προϋποθέτουν ίσως μεγαλύτερη επένδυση και τα οποία είναι κατάλληλα για επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν και να δαπανήσουν κάποια κονδύλια (είτε λόγω ύπαρξης ιδίων κεφαλαίων είτε μέσω ένταξής τους σε αναπτυξιακά προγράμματα) **είναι οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση** (τηλεοπτική, ραδιοφωνική, εξωτερική αλλά και έντυπη). Οι δημόσιες σχέσεις δεν στοχεύουν στην άμεση αύξηση του όγκου των πωλήσεων μιας επιχείρησης αλλά μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εικόνα της και στην άποψη που έχει για αυτή ο υποψήφιος αγοραστής. Συμμετέχοντας σε διάφορες κοινωνικές ενέργειες και εκδηλώσεις μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της στο μυαλό του κοινού στο οποίο στοχεύει ή και να γίνει γνώστη σε μέρος του κοινού που αγνοούσε προηγουμένως την ύπαρξή της, ενώ και σε πιο μικρή κλίμακα δημόσιες σχέσεις μπορεί να θεωρηθούν και η ανάπτυξη καλών σχέσεων με υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες ή ακόμη και προμηθευτές. **Για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, πολλές φορές οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν ασυνείδητα.** Ενώ δεν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ακόμη και η προσφορά ενός γεύματος σε έναν καλό πελάτη αποτελεί μια κίνηση δημόσιων σχέσεων που περισσότερο εξαρτάται από την καλή διάθεση παρά από οικονομικούς παράγοντες. Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί ένα απλό τηλεφώνημα στις ημέρες εορτών των πελατών και προμηθευτών.

Γενικότερα, οι δημόσιες σχέσεις με την έννοια των στοχευμένων ενεργειών σπάνια απαντώνται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέτοιες ενέργειες δημοσίων σχέσεων αποτελούν, επί παραδείγματι, η αγορά μιας τοπικής ομάδας (μπάσκετ, ποδοσφαίρου κ.λπ.), η διοργάνωση εκδηλώσεων με επίσημο χαρακτήρα, οι χορηγίες μεγάλου βεληνεκούς, η διοργάνωση φιλανθρωπικών gala κ.λπ. Γίνεται αντιληπτό ότι για τις ενέργειες αυτές απαιτούνται χρηματικά ποσά που, στις περιπτώσεις των μικρών και μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων και ιδίως σε ένα κλίμα οικονομικής κρίσης, είναι αδύνατο να εξασφαλισθούν.

Όσον αφορά στη διαφήμιση, όπως είναι γνωστό πρόκειται, ίσως, για το πιο «δυνατό» από τα εργαλεία του μάρκετινγκ ιδίως για τα ευρείας κυκλοφορίας προϊόντα. **Η τηλεοπτική και η εξωτερική διαφήμιση είναι ίσως τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία αλλά και τα πιο δαπανηρά και ενδείκνυνται κυρίως για μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διαθέτουν ευρείας κυκλοφορίας καταναλωτικά προϊόντα και στοχεύουν σε μεγαλύτερα κοινά.** Μια καλή εναλλακτική για μικρότερες επιχειρήσεις είναι η **ραδιοφωνική διαφήμιση**. Για τις επιχειρήσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένο γεωγραφικά κοινό και δεν έχουν κονδύλια να διαθέσουν για τηλεοπτική ή εξωτερική διαφήμιση, ανάλογα βέβαια και με το προϊόν ή την υπηρεσία, η ραδιοφωνική διαφήμιση μοιάζει με την ιδανική επιλογή. Η έντυπη διαφήμιση είναι ένα πολύ ειδικό εργαλείο που είναι χρήσιμο σε επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν σε συγκεκριμένο κοινό ή ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν συγκεκριμένη εικόνα. Για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις δεν αποτελεί το ιδανικό μέσο. Την τελευταία δεκαετία, ευρεία χρήση του διαδικτύου ως εργαλείου με δωρεάν παροχή αντίστοιχου ως προς την έντυπη διαφήμιση περιεχομένου έχει οδηγήσει σε ραγδαία πτώση της αναγνωσιμότητας των εντύπων και καθώς φαίνεται το κοινό στο οποίο απευθύνονται έως σήμερα τα έντυπα θα συνεχίσει να συρρικνώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Συμπερασματικά, τα εργαλεία του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διάφορους τρόπους και διάφορους συνδυασμούς από επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και αποτελούν ένα σημαντικό όπλο στην προσπάθεια μιας οικογενειακής επιχείρησης να διατηρήσει την επαφή της με τις αλλαγές και τις ανάγκες του

περιβάλλοντος, να επιδιώξει την ανάπτυξη της και να εξασφαλίσει την μακροβιότητα της.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

3.1 Μεθοδολογία εργασίας

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

Η έρευνα έλαβε χώρα στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης κατά τη χρονική περίοδο Φεβρουάριος-Μάιος 2012.

3.1.1 Εργαλεία έρευνας

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

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

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

Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε από την ομάδα μας περιέχει συνολικά 30 ερωτήσεις και χωρίζεται σε **4 θεματικές ενότητες**.

Η πρώτη ενότητα σχετίζεται με την **ταυτότητα του ερωτώμενου** και αποτελείται από δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που ζητούν το όνομα και τη θέση του στην επιχείρηση.

Η δεύτερη ενότητα αφορά στο **προφίλ της εκάστοτε επιχείρησης** και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις η μία εκ των οποίων είναι ανοιχτή ερώτηση σχετικά με τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι άλλες τέσσερις είναι μονο-θεματικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και μονής απάντησης σχετικά με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, τον αριθμό των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν, την νομική μορφή της και την περίοδο λειτουργίας της.

Η τρίτη ενότητα αφορά τον **οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης** καθώς και τη μορφή διοίκησης και αποτελείται από επτά ερωτήσεις. Μία ερώτηση είναι ανοιχτού τύπου και αφορά στον αριθμό των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση σε σχέση με το συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας. Οι υπόλοιπες ερωτήσεις είναι μονο-θεματικές, πολλαπλής επιλογής και μονής απάντησης και σχετίζονται με τις γενιές οι οποίες έχουν εργαστεί στην

οικογενειακή επιχείρηση, με τη διαχείριση και τις στρατηγικές αποφάσεις και, τέλος, τη διαδοχή.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα αφορά στην **αντίληψη σχετικά με το μάρκετινγκ** και τον **βαθμό εξωστρέφειας** της επιχείρησης και περιέχει συνολικά δεκαέξι ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής είναι ανοιχτού τύπου προκειμένου να λάβουμε όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένες απαντήσεις και να εμβαθύνουμε στην αντίληψη των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετικά με το μάρκετινγκ καθώς, ανάλογα με το μέγεθος, τις οικονομικές της δυνατότητες και τον τομέα δραστηριοποίησής της, κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί πολύ διαφορετικές τακτικές και μίγμα μάρκετινγκ. Οι ερωτήσεις αυτές καλύπτουν ευρύ φάσμα θεματολογίας σχετικά με το μάρκετινγκ. Ενδεικτικά, ερωτήσεις σχετικά τη λήψη αποφάσεων σε ζητήματα μάρκετινγκ, με το σύστημα διαχείρισης πελατών, με το είδος των δημοσίων σχέσεων, τη διαφήμιση και τα συναφή οχήματα, τη χρήση του διαδικτύου ως μάρκετινγκ εργαλείου, τη σημασία του brand name κ.λπ..

3.1.2 Επιλογή δείγματος

Η επιλογή του δείγματος έγινε με σχεδόν τυχαία δειγματοληψία. Για τον εντοπισμό των επιχειρήσεων χρησιμοποιήσαμε μηχανές αναζήτησης του διαδικτύου. Κριτήρια για την επιλογή ή απόρριψη των οικογενειακών επιχειρήσεων στις οποίες θα απευθυνόμασταν αποτέλεσε η πρόθεσή μας να ερευνήσουμε δείγμα επιχειρήσεων με σχετική ποικιλία στους τομείς δραστηριοποίησης (μεταποίηση, παροχή υπηρεσιών, εμπορική δραστηριότητα κ.λπ.) καθώς και στη μορφή εμπλοκής της οικογένειας στην επιχείρηση. Αφού εντοπίσαμε τις επιχειρήσεις που μας ενδιέφεραν, επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά και καθορίσαμε συγκεκριμένο ραντεβού. Από τις 25 περίπου επιχειρήσεις τις οποίες εντοπίσαμε και με τις οποίες επικοινωνήσαμε 13 δέχθηκαν να μας παραχωρήσουν συνέντευξη στο χώρο τους. Για τη συνέντευξη παρείχαμε τις ερωτήσεις σε έντυπη μορφή, ώστε να

διευκολύνεται ο εκάστοτε συνεντευξιαζόμενος, ενώ από την πλευρά μας σημειώναμε τις απαντήσεις στο αντίστοιχο ηλεκτρονικό αρχείο σε φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνά μας είναι οι κάτωθι:

A/A	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΜΠΛΟΚΗ ΜΕΛΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ
1	<i>Γ. Στεργίου - Ε. Βλάχος ΟΕ</i>	Εισαγωγή και εμπορία ετοιμών ενδυμάτων	Πατέρας και γιος
2	<i>Κυριάκος Ιωαννίδης προσωπική επιχείρηση</i>	Εμπορία μηχανημάτων αργυροχρυσοχοΐας και υλικών εξαρτημάτων ωρολογοποιΐας/Λιανική πώληση ειδών αργυροχρυσοχοΐας	Σύζυγοι και 4 τέκνα
3	<i>Αρτοζαχαροπλαστείο Γεωργιάδης ατομική επιχείρηση</i>	Αρτοζαχαροπλαστείο (Λιανική πώληση)	Πατέρας και δύο γιοι
4	<i>SHIELD Hellas Group ΟΕ</i>	Υπηρεσίες φύλαξης (security) και καθαρισμού ακινήτων	Πατέρας και δύο γιοι
5	<i>Θεοδωρίδης Π. Αθανάσιος προσωπική επιχείρηση</i>	Λιανικό εμπόριο και επισκευή ηλεκτρονικών ειδών	Πατέρας και γιος
6	<i>Κίκη Ελένη ΟΕ</i>	Βιοτεχνία ετοιμών	Γονείς και κόρη

		ενδυμάτων	
7	<i>Κουσουρής Ε. & ΣΙΑ ΕΕ (Gamosorganosi.gr)</i>	Διαφημιστική εταιρεία- διαδικτυακές υπηρεσίες	2 αδέρφια, κόρη του ενός εκ των δύο αδερφών και δύο γιοι από τον δεύτερο αδερφό
8	<i>Μαρτίνης ατομική επιχείρηση</i>	Εμπορία χαλιών και κουρτινών (πώληση λιανική και χονδρική)	Μητέρα και δύο γιοι
9	<i>Αφοί Μαργαριτίδη ΟΕ (audio visual)</i>	Ενοικιάσεις οπτικοακουστικών μηχανημάτων και συστημάτων συνεδρίων, υπηρεσίες διαδικτύου	Πατέρας και δύο γιοι
10	<i>Κ&Μ Μουρατίδης ΟΕ</i>	Λογιστικές-φοροτεχνικές υπηρεσίες	Πατέρας και δύο γιοι
11	<i>Πάρις Ιορδανίδης & ΣΙΑ ΟΕ</i>	Κατασκευή και εμπορία συνδετήρων βιομηχανικής συσκευασίας	Πατέρας και γιος
12	<i>Λογοθέτης Μιχάλης – PROVISION ατομική επιχείρηση</i>	Οπτικοακουστικές παραγωγές	Σύζυγοι και γιος
13	<i>Σ. Παυλίδης & ΣΙΑ ΟΕ – GLOSSIMA & WEHRHEIM</i>	Παροχή μεταφραστικών υπηρεσιών	Σύζυγοι

Πίνακας 3.1: Επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Σημείωση: στις περιπτώσεις όπου η διαχείριση ή η συμμετοχή σε κρίσιμες για την επιχείρηση αποφάσεις λαμβάνονταν από δύο μέλη της επιχείρησης, προσπαθήσαμε να πάρουμε συνέντευξη και από τα δύο αυτά μέλη για διασταύρωση των απόψεων. Δυστυχώς, αυτό στάθηκε αδύνατο για όλες τις περιπτώσεις (έλλειψη χρόνου, διάθεσης εκ μέρους του δείγματος κ.λπ.).

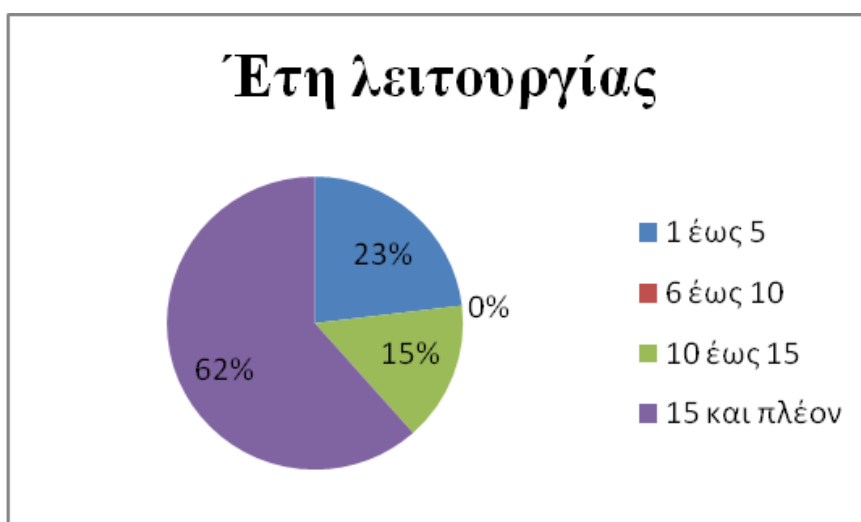
Τελικά, καταφέραμε να εξασφαλίσουμε 17 συνεντεύξεις από τις 13 οικογενειακές επιχειρήσεις που προσεγγίσαμε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Απαντήσεις σε δομημένες ερωτήσεις και στατιστικά στοιχεία

Από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, περισσότερες από τις μισές, συγκεκριμένα 62% (8 στις 13) λειτουργούν στην ελληνική αγορά για περισσότερα από 15 χρόνια, 15% των επιχειρήσεων λειτουργεί από 10 έως 15 χρόνια ενώ μόλις το 23% (3 επιχειρήσεις) είναι σχετικά νέες στην αγορά της Θεσσαλονίκης καθώς λειτουργούν για λιγότερα από 6 χρόνια.

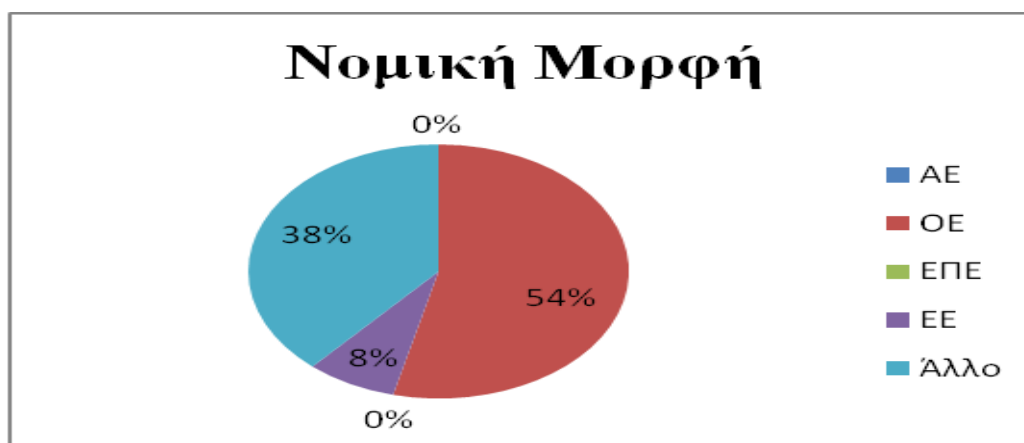
Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.1: Έτη λειτουργίας οικογενειακής επιχείρησης.

Όσον αφορά στη νομική μορφή, το 54% των οικογενειακών επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνά μας είναι ομόρρυθμες εταιρείες (Ο.Ε.) με 2 συν-ιδιοκτήτες. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για δύο αδέρφια ενώ στις υπόλοιπες έχουμε το μοντέλο γονέας-τέκνο και συζύγους. Οι ατομικές επιχειρήσεις αποτελούν το 34% του συνόλου και έχουν κατά βάσει τον ένα γονέα ως ιδιοκτήτη. Οι ετερόρρυθμες εταιρείες (ΕΕ) αποτελούν το 8% του συνόλου. Καμιά οικογενειακή επιχείρηση από το δείγμα μας δεν ήταν Ανώνυμη εταιρεία (Α.Ε.) ή εταιρεία περιορισμένης εύθυνης (ΕΠΕ).

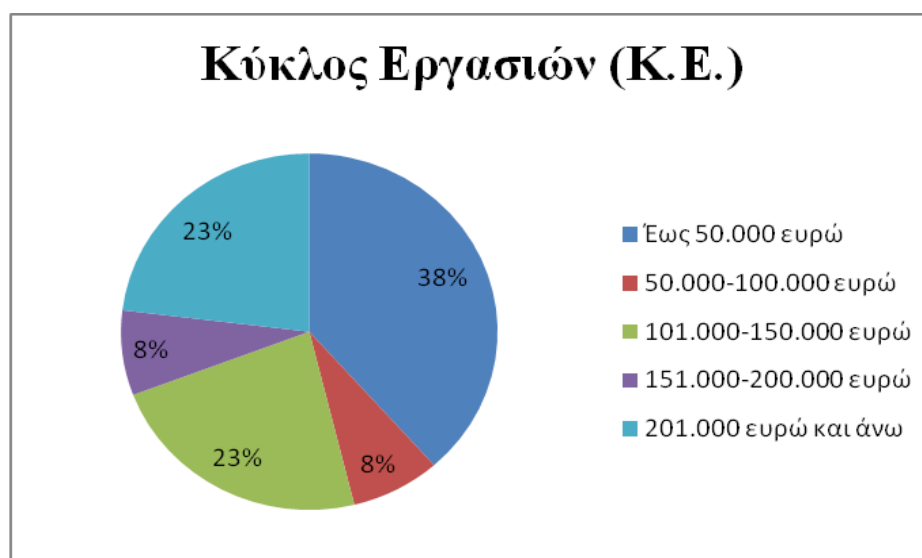
Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.2: Νομική μορφή οικογενειακής επιχείρησης.

Όσον αφορά στον κύκλο εργασιών (Κ.Ε.), 38% εκ του συνόλου απάντησε ότι ο ετήσιος κύκλος εργασιών του δεν ξεπερνά τις 50.000 ευρώ ανά πρόκειται για πολύ μικρές επιχειρήσεις. 8% δήλωσε ότι ο Κ.Ε. του κυμαίνεται από 50.000 έως 100.000 ευρώ, ενώ το 23% δηλώνει Κ.Ε. 100.000 έως 150.000 ευρώ. Άλλο ένα 8% αναφέρει ότι έχει ετήσιο Κ.Ε. που ξεπερνά τις 151.000 ευρώ και φθάνει έως τις 200.000 ευρώ ενώ Κ.Ε. μεγαλύτερο των 200.000 ευρώ έχει μόνον το 23% των ερωτηθέντων. Αξίζει να αναφέρουμε ότι 2 από τις 3 επιχειρήσεις με τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών σε σχέση με τις λοιπές επιχειρήσεις του δείγματος σχετίζεται με δραστηριότητες στο διαδίκτυο.

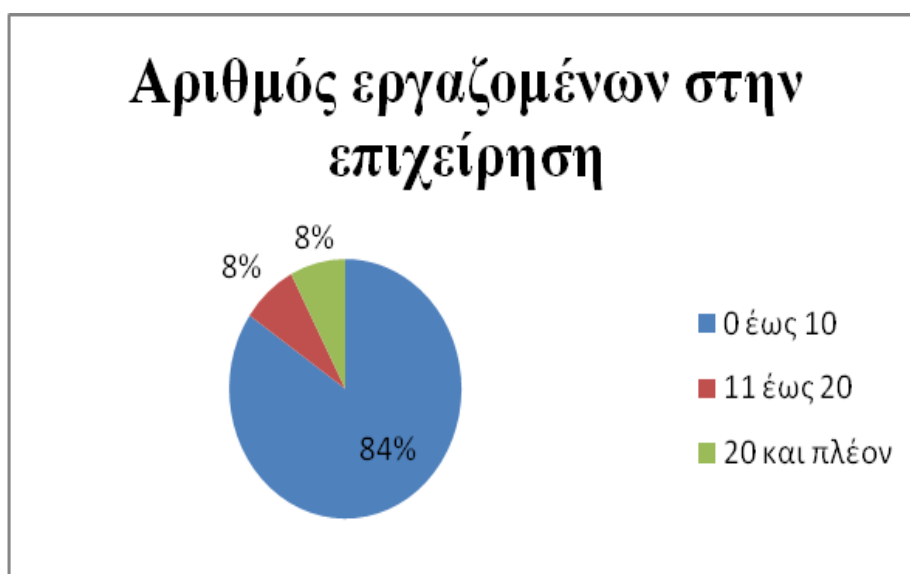
Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.3: Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων δείγματος.

Η συντριπτική πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν απασχολούν έως 10 άτομα προσωπικό σε ποσοστό της τάξης του 84%, κάτι που συνάδει με το ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρού ή πολύ μικρού μεγέθους. Για τις δύο επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα προσωπικό και σε συνδυασμό με τις λοιπές πληροφορίες ως προς την δραστηριοποίησή τους, προκύπτει ότι αυτό σχετίζεται περισσότερο με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών (μετάφραση, φύλαξη) το οποίο επιτάσσει πολυπληθές προσωπικό παρά με τα οικονομικά στοιχεία.

Σχηματικά:



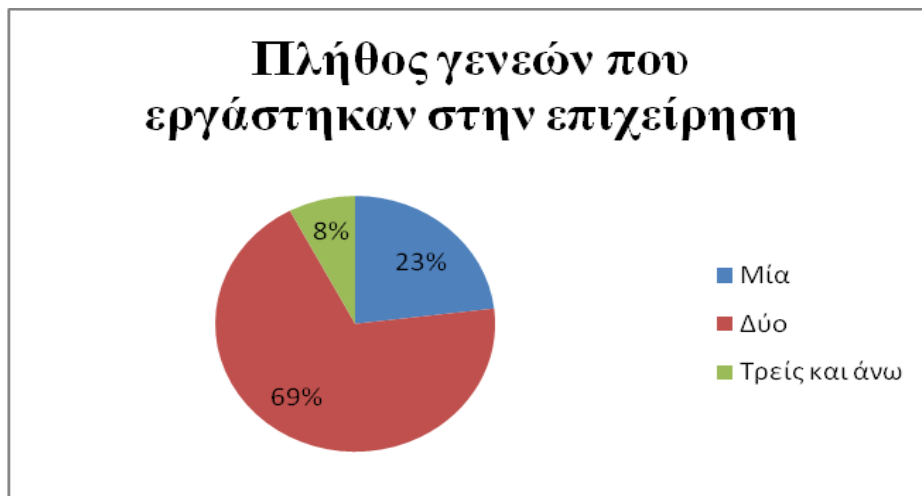
Διάγραμμα 4.4: Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση.

Μεγάλο πλουραλισμό παρατηρήσαμε όσον αφορά τον αριθμό και τη συγγενική σχέση ως προς τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην εκάστοτε οικογενειακή επιχείρηση. Στις περισσότερες επιχειρήσεις όλα τα ενήλικα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση (γονείς με 4 ενήλικα παιδιά, γονείς με 3 ανήλικα παιδιά, ενήλικη ιδιοκτήτρια με γονείς) αλλά υπάρχουν και περιπτώσεις όπου ενήλικα μέλη της οικογένειας δεν συμμετέχουν στην επιχείρηση. Πρόκειται για ενήλικα τέκνα που συμμετέχουν μόνον τα αδέρφια τους και όχι τα

ίδια στην επιχείρηση, για συζύγους και για αδέρφια συνιδιοκτήτες που δεν συμμετέχουν οι διευρυμένες τους οικογένειες στην επιχείρηση.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 69%, απάντησε ότι στην οικογενειακή του επιχείρηση έχουν εργαστεί δύο γενιές μελών της οικογένειας από την ίδρυσή της, το 23% απάντησε ότι έχει εργαστεί μόνο μια γενιά και μόλις μια από τις επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε απάντησε ότι σε αυτήν έχουν εργαστεί τρεις ή περισσότερες γενιές της οικογένειας (ποσοστό 8%).

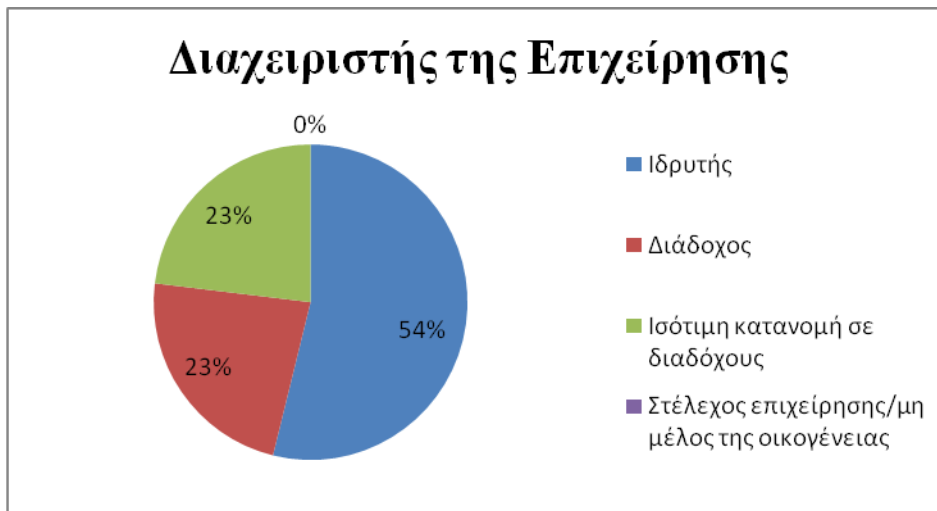
Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.5: Πλήθος γενεών που εργάστηκαν στην επιχείρηση.

Στην ερώτηση για το ποιος είναι ο διαχειριστής της επιχείρησης περίπου οι μισοί ερωτηθέντες, σε ποσοστό 54%, απάντησαν ότι ο ιδρυτής της επιχείρησης είναι και διαχειριστής. Το 23% απάντησε ότι την επιχείρηση διαχειρίζεται ο επί του παρόντος ή ο μελλοντικός διάδοχος ενώ το υπόλοιπο 23% απάντησε ότι υπάρχει ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους (πρόκειται για επιχειρήσεις που έχουν καθεστώς συνιδιοκτησίας). Καμιά από τις οικογενειακές επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε δεν έχει αναθέσει την διαχείριση της σε στέλεχος της επιχείρησης που δεν είναι μέλος της οικογένειας.

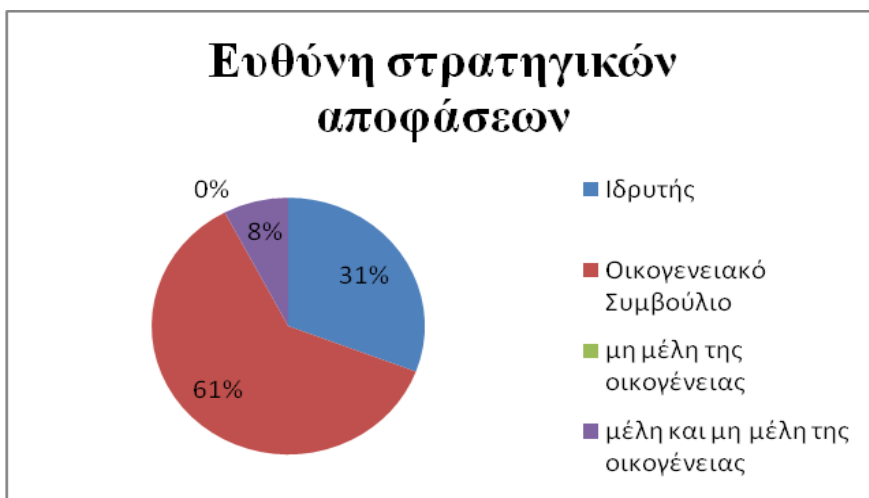
Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.6: Διαχείριση στην οικογενειακή επιχείρηση.

Όσον αφορά την τελική ευθύνη των στρατηγικών αποφάσεων στην επιχείρηση μόνον το 31% απάντησε ότι η τελική ευθύνη βαραίνει αποκλειστικά τον ιδρυτή. Στη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων που ρωτήσαμε, με ποσοστό 61%, διενεργείται κάποιου τύπου οικογενειακό συμβούλιο που μπορεί να αποτελεί είτε άτυπη είτε τυπική διαδικασία. 8% εκ του συνόλου απάντησε ότι σε αυτές τις αποφάσεις συμμετέχουν και μέλη της επιχείρησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια ενώ σε καμία επιχείρηση στρατηγικές αποφάσεις που θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος χρόνου δεν λαμβάνονται από διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης μη-μέλη της οικογένειας.

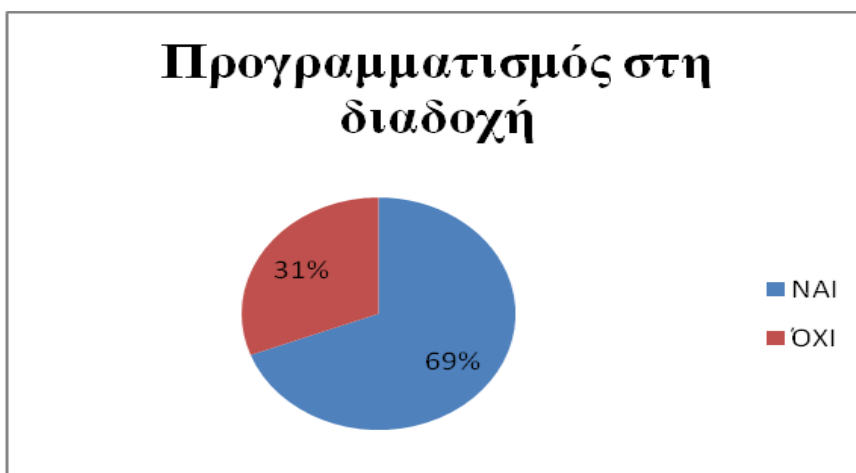
Σχηματικά:



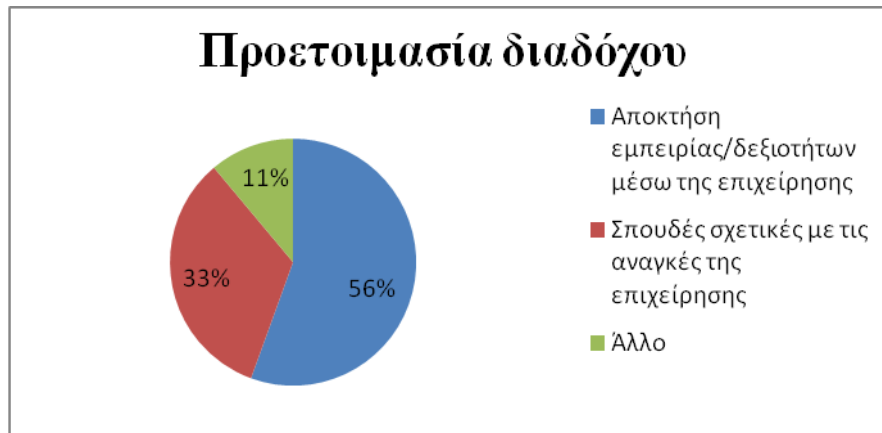
Διάγραμμα 4.7: Ευθύνη και στρατηγικές αποφάσεις.

Όσον αφορά στη διαδοχή, το 69% των ερωτηθέντων απάντησε ότι έχει ήδη προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης σε αντίθεση με το 31% που δεν την έχει προγραμματίσει. Από όσους απάντησαν ότι έχουν προγραμματίσει την διαδοχή όλοι (το 100%) απάντησαν ο διάδοχος θα είναι μέλος της οικογένειας και όχι κάποιος επαγγελματίας διαχειριστής (manager) που δεν θα ανήκει στην οικογένεια. Στην ερώτηση για το εάν έχει εφαρμοστεί κάποια διαδικασία προετοιμασίας για την επικείμενη διάδοχη κατάσταση περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, για την ακρίβεια, το 56%, απάντησε ότι ο διάδοχος εργάζεται ήδη στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες για το μέλλον ενώ το 33% απάντησε πως ο διάδοχος έχει κάνει σπουδές σχετικές με τις ανάγκες της επιχείρησης που θα κληθεί να αναλάβει. Τέλος, το 11% των ερωτηθέντων, παρ' όλο που έχει προγραμματίσει τη διαδοχή στην ηγεσία, απάντησε ότι ο διάδοχος ούτε εργάζεται στην επιχείρηση ούτε έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της.

Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.8: Ο προγραμματισμός στη διαδοχή.



Διάγραμμα 4.9: Προετοιμασία του διαδόχου.

4.2 Απαντήσεις και σχόλια ερωτηθέντων στις ανοικτές ερωτήσεις

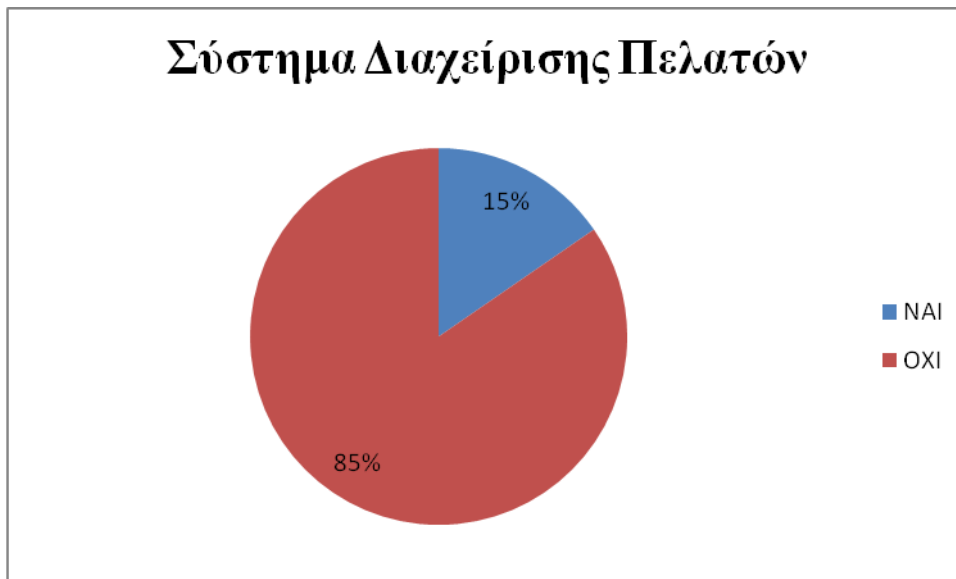
Όσον αφορά στην ερώτηση για το εάν στην επιχείρηση υπάρχει **διακριτό τμήμα μάρκετινγκ (Δ.1)**, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα δραστηριότητας και τη νομική μορφή, καμιά από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δεν απάντησε θετικά. Κατά τη συνέντευξη προσπαθήσαμε να εκμαιεύσουμε τη λειτουργία έστω άτυπου τμήματος μάρκετινγκ αλλά ούτε αυτό στάθηκε δυνατόν. Η απουσία τυπικού ή άτυπου τμήματος μάρκετινγκ οφείλονταν κυρίως στο μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων το οποίο δεν επέτρεπε ούτε διοικητικά αλλά ούτε και ουσιαστικά τη δημιουργία ξεχωριστού τμήματος. Επιπλέον, οι μάρκετινγκ δραστηριότητες για τις επιχειρήσεις του δείγματος δεν αποτελούσαν μία συνεχή διαδικασία με αποτέλεσμα η δημιουργία ξεχωριστού τμήματος να αποτελεί ένα είδος πολυτέλειας για τις επιχειρήσεις αυτές.

Σχετικά με το **πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (Δ.2)**, οι έξι από τις δεκατρείς επιχειρήσεις μας απάντησαν ότι αυτές λαμβάνονται μέσω επίσημου ή ανεπίσημου οικογενειακού συμβουλίου ενώ μια επιχείρηση εξ αυτών θεωρεί τις αποφάσεις μάρκετινγκ από τις σημαντικότερες για μια επιχείρηση και μια άλλη πέραν του οικογενειακού συμβουλίου αναζητά και συμβουλές τρίτων στον συγκεκριμένο τομέα. Έξι επιχειρήσεις απάντησαν ότι για ζητήματα μάρκετινγκ

αποφασίζει κατά βάση ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής και στις περιπτώσεις όπου υπάρχει ισότιμη συνιδιοκτησία οι αποφάσεις λαμβάνονται είτε από κοινού, με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης, είτε από έναν εκ των δύο διαχειριστών ο οποίος είναι επιφορτισμένος με τον ρόλο αυτό. Ένας ερωτηθέντας εξ αυτών δηλώνει ότι λαμβάνει αποφάσεις βάσει εμπειρίας και διαισθητικά. Παρ' όλο που στις περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις ο ιδρυτής/διαχειριστής λαμβάνει την τελική απόφαση υπάρχουν και περιπτώσεις που ο διαχειριστής ενώ έχει την τελική ευθύνη της απόφασης συμβουλευεται ως έναν βαθμό είτε το οικογενειακό συμβούλιο είτε γνώμες εξωτερικών συνεργατών είτε ακόμη και γνώμες του προσωπικού. Ένας εκ των ιδιοκτητών εμπιστεύεται απόλυτα σε αυτά τα θέματα τον διάδοχο και γιό του καθώς ο ίδιος παραδέχεται ότι υστερεί σε μάρκετινγκ γνώσεις ενώ σημειώνει ότι αμφισβητεί και την αποτελεσματικότητά του, ειδικά σε ένα κλίμα δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας. Μόνο μια επιχείρηση μας απάντησε ότι λαμβάνει τις αποφάσεις μάρκετινγκ ασυνείδητα και θεωρεί το μάρκετινγκ μια αυτόματη διαδικασία που απλά συμβαίνει.

Στο ερώτημα **εάν η οικογενειακή επιχείρηση χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) για το πελατολόγιο της (Δ.3)** οι απαντήσεις που εκμαιεύσαμε ήταν ως επί το πλείστον αρνητικές σε ποσοστό 85%. Δύο εκ των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι, εξαιτίας της φύσης της δουλείας τους, είτε ότι το σύστημα διαχείρισης πελατών δεν τους είναι χρήσιμο είτε τους είναι περισσότερο χρήσιμη έντυπη μορφή αρχείων πελατών (αρχειοθετημένοι φάκελοι με έντυπα παραστατικά και λοιπά στοιχεία που ανανεώνονται με προσθήκη εντύπων). Επίσης, διατυπώθηκε η άποψη ότι, εξ αιτίας του ολιγάριθμου πλήθους πελατών (λίγοι και μεγάλοι πελάτες) ένα τέτοιο σύστημα δεν θα εξυπηρετούσε κανέναν σκοπό. Μία από τις επιχειρήσεις που συμμετείχε στην έρευνα σημείωσε ότι παρ' όλο που δεν διαθέτει κάποιο επαγγελματικό πρόγραμμα διαχείρισης πελατών χρησιμοποιεί λογισμικό της Microsoft (MS Office Access) για το σκοπό αυτό. Επαγγελματικό σύστημα διαχείρισης πελατών διαθέτει μόλις το 15% των ερωτηθέντων.

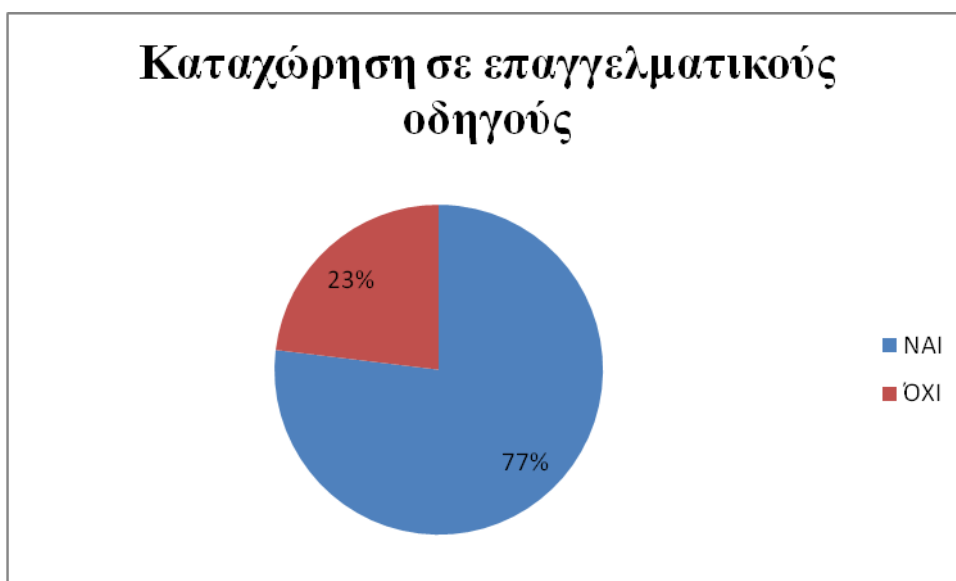
Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.10: Χρήση CRM.

Για την **προβολή της επιχείρησης (καταχώριση) σε έντυπους ή ηλεκτρονικούς επαγγελματικούς οδηγούς (Δ.4)** η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, το 77%, απάντησε θετικά και ορισμένοι εξ αυτών μας έδωσαν και παραδείγματα οδηγών στους οποίους είναι καταχωρημένοι, όπως για παράδειγμα ICAP και www.vres.gr. Μόλις το 23% απάντησε ότι η επιχείρησή τους δεν είναι καταχωρισμένη σε οιοδήποτε είδους επαγγελματικούς καταλόγους.

Σχηματικά:

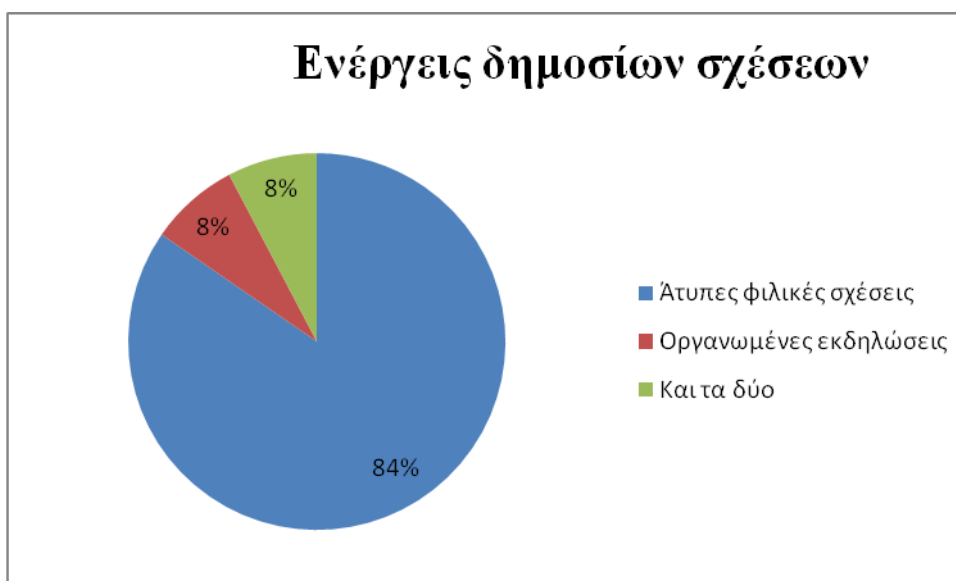


Διάγραμμα 4.11: Καταχώριση σε επαγγελματικούς οδηγούς.

Δέκα από τις δεκατρείς συνολικά επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει **επιγραφή έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης** τους ώστε να μπορεί να εντοπίζεται εύκολα (**Δ.5**) αλλά δεν συμφωνούν όλοι ως προς την σημασία ότι της τοποθέτησης επιγραφής ή ότι αποτελεί προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, τρεις από τις επιχειρήσεις παρ' όλο που έχουν τοποθετήσει επιγραφή, θεωρούν πως δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική/αποτελεί προσπάθεια εξωστρέφειας. Οι λόγοι που αναφέρουν είναι ότι, για την περίπτωση επιχειρήσεων που απευθύνονται σε ειδικό κοινό ή σε άλλους επαγγελματίες (B to B), η επιγραφή δεν διαδραματίζει σπουδαίο, δηλαδή για περιπτώσεις επιχειρήσεων που δεν ασχολούνται με τη λιανική πώληση. Οι υπόλοιπες επτά επιχειρήσεις που διαθέτουν επιγραφή συμφωνούν ως προς τη μεγάλη σημασία της και θεωρούν ότι αποτελεί προσπάθεια εξωστρέφειας της επιχείρησης. Κάποιοι μάλιστα τη θεωρούν απαραίτητη και από τα σημαντικότερα πράγματα για την επιχείρηση τους ενώ ένας εκ των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η επιγραφή αποτελεί τη σημαία της επιχείρησης και ένας άλλος θεωρεί την ύπαρξη επιγραφής ζωτικής σημασίας για επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη λιανική πώληση. Από τις τρεις επιχειρήσεις που απάντησαν ότι δεν διαθέτουν επιγραφή οι δύο δεν το έχουν κάνει γιατί δεν τους είναι απαραίτητη με βάση τον τομέα δραστηριότητας τους (η μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στο διαδίκτυο και άλλη αποτελεί βιομηχανική επιχείρηση χονδρικής πώλησης). Παρ' όλα αυτά, μια εξ αυτών θεωρεί ότι η επιγραφή είναι σημαντική για μια επιχείρηση παρόλο που η επιχείρησή τους δεν έχει τοποθετήσει προς το παρόν.

Σχετικά με **το είδος των ενεργειών δημοσίων σχέσεων που προτιμούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις (Δ.6)**, η μεγάλη πλειοψηφία, 84%, δήλωσε πως επιλέγει τις άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή μαζί τους) ενώ μόνον το 8% δήλωσε ότι κάνει οργανωμένες εκδηλώσεις. Το υπόλοιπο 8% εκ του συνόλου επεσήμανε ότι είτε καλλιεργεί άτυπες φιλικές σχέσεις ως μέσο δημοσίων σχέσεων είτε οργανωμένες εκδηλώσεις σε συνδυασμό με άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες και προμηθευτές.

Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.12: Προτιμήσεις ενεργειών για δημόσιες σχέσεις.

Στην ερώτηση σχετικά με το **εάν έχουν επενδύσει χρήματα για συμμετοχή σε κλαδική ή άλλη έκθεση (Α.7)** οι οικογενειακές επιχειρήσεις απάντησαν σε ποσοστό 54% θετικά. Μία επιχείρηση, μάλιστα, θεωρεί τη συμμετοχή σε έκθεση πολύ καλή ευκαιρία δημοσίων σχέσεων και εξωστρέφειας. Μια άλλη θεωρεί μια τέτοια επένδυση σημαντική για τον κλάδο δραστηριοποίησής της και μια τρίτη απαντά πως επενδύει χρήματα για το συγκεκριμένο σκοπό δύο φορές κάθε χρόνο. Μία από τις επιχειρήσεις που απάντησε θετικά στο εάν έχει επενδύσει χρήματα για συμμετοχή σε κλαδική έκθεση δήλωσε ότι το έκανε στο παρελθόν αλλά δεν το κάνει πλέον. Από το 46% που απάντησαν ότι δεν έχουν διαθέσει χρήματα για συμμετοχή σε εκθέσεις μόνο μια επιχείρηση δήλωσε ότι σκοπεύει να το κάνει στο μέλλον.

Σχετικά με το τι **μέσα χρησιμοποιούν ή θα χρησιμοποιούσαν για την διαφημιστική προβολή τους (Α.8)** σχεδόν οι μισές από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα (6 στις 13 επιχειρήσεις) απάντησαν ότι έχουν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν διάφορα μέσα για τη διαφημιστική τους προβολή. Από τις επιχειρήσεις που απάντησαν θετικά οι 4 έχουν διαφημιστεί μέσω

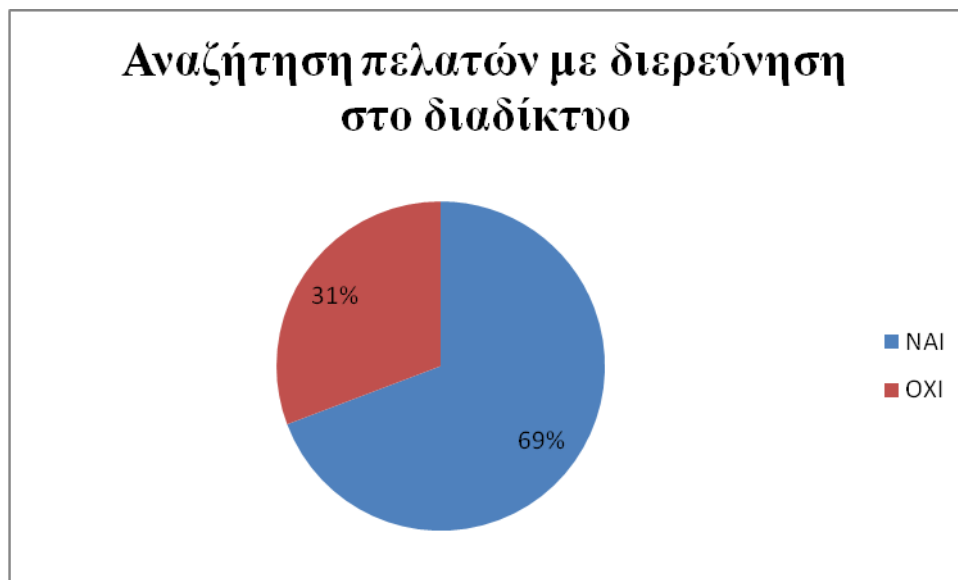
διαδικτύου (είτε με banners, είτε μέσω προώθησης σελίδων/S.E.O.). Μάλιστα, μια εξ αυτών αναφέρει ότι επέλεξε το διαδίκτυο λόγω του χαμηλού κόστους (θετική σχέση κόστους/οφέλους) που απαιτούνται και πιθανολόγησε ότι ενδέχεται να το επαναλάβει στο μέλλον. Άλλη επιχείρηση ανέφερε ότι σκέφτεται στο μέλλον να διαφημιστεί και στο διαδίκτυο αλλά και στο ραδιόφωνο ενώ μια τρίτη, εκτός από διαδικτυακή, έχει χρησιμοποιήσει έντυπη διαφήμιση στο παρελθόν και προώθηση χαρίζοντας διαφημιστικά δώρα (μπρελόκ) με την επωνυμία της επιχείρησης. Εκτός από τις επιχειρήσεις που επέλεξαν το διαδίκτυο για τη διαφήμισή τους, από τις άλλες δύο που διαφημίστηκαν στο παρελθόν η μεν πρώτη προτίμησε την έντυπη διαφήμιση, αποδοτικά όπως επισημαίνει, ενώ η δεύτερη έχει χρησιμοποιήσει ραδιοφωνική αλλά και έντυπη διαφήμιση ενώ για το μέλλον πιθανότητα να χρησιμοποιήσει και τηλεοπτική διαφήμιση σε κάποιο τοπικό κανάλι της Μακεδονίας. Από τις 7 επιχειρήσεις που δεν έχουν διαφημιστεί ακόμη όλες σκέφτονται να το κάνουν κάποια στιγμή στο μέλλον. Δύο εξ αυτών τονίζουν ότι δεν θα το έκαναν με τα σημερινά δεδομένα αλλά μόνον εάν βρίσκονταν τα απαραίτητα κονδύλια. Οι υπόλοιπες πέντε θα διάλεγαν κυρίως το διαδίκτυο (οι 4 στις 5 επιχειρήσεις) ενώ 3 απάντησαν ότι θα σκέφτονταν και την έντυπη διαφήμιση. Ένας από τους ερωτηθέντες, λόγω του τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης, διευκρινίζει ότι θα ήθελε να διαφημιστεί μόνο σε κλαδικά περιοδικά και κλαδικά web sites, ενώ σε μια άλλη επιχείρηση με καθεστώς συνιδιοκτησίας, οι δύο ιδιοκτήτες διαφωνούν ως προς τη χρησιμότητα της διαφήμισης με τον ένα εκ των δύο να θεωρεί ότι η διαφημιστική προβολή δεν είναι απαραίτητη και τον άλλο να επιθυμεί στο μέλλον διαφημιστική προβολή σε τύπο και διαδίκτυο.

Όσον αφορά τη χρήση του διαδικτύου και των μηχανών αναζήτησης για τη διερεύνηση πιθανών πηγών προμηθευτών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό (Δ.9) όλοι οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και μόνο δύο εξ αυτών δεν το έχουν χρησιμοποιήσει για εξεύρεση προμηθευτών αλλά μόνο για άλλες εργασίες. Οι υπόλοιπες έντεκα επιχειρήσεις το έχουν χρησιμοποιήσει για ανεύρεση προμηθευτών, διερευνητικά/συμβουλευτικά για διάφορες υποθέσεις.

Επίσης, έχουν χρησιμοποιήσει εξειδικευμένες διαδικτυακές βάσεις δεδομένων προμηθευτών (π.χ. proz.com). Άλλες χρήσεις του διαδικτύου που επισημαίνονται εκ μέρους των ερωτηθέντων είναι η ηλεκτρονική επικοινωνία με πελάτες και προμηθευτές (e-mail), η καταχώριση σε ηλεκτρονικούς καταλόγους και η δημιουργία, κατοχύρωση και ενημέρωση εταιρικού δικτυακού τόπου (website).

Στην ερώτηση για τη **χρήση διαδικτύου ως μέσο εξεύρεσης πιθανών πελατών (Δ.10)** μόλις το 31% των ερωτηθέντων (4 από τις 13 επιχειρήσεις) απάντησαν αρνητικά. Μάλιστα, μία από αυτές τις επιχειρήσεις υποστηρίζει ότι η καλή της φήμη είναι αρκετή για την προσέλκυση πελατών. Το υπόλοιπο 69% απάντησε ότι χρησιμοποίησε το διαδίκτυο έστω και περιστασιακά ή αλιευτικά με τους περισσότερους να τονίζουν ότι η τηλεφωνική και προσωπική επαφή είναι απαραίτητη για να γίνει κάποιος πελάτης της επιχείρησης. Επίσης, ένας από τους ερωτηθέντες δηλώνει ότι έφτιαξε λίστα υποψηφίων πελατών και προσπάθησε να τους προσεγγίσει μέσω fax και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail).

Σχηματικά:



Διάγραμμα 4.13: Αναζήτηση νέων πελατών με διερεύνηση στο διαδίκτυο.

Ως προς την ερώτηση για τη **χρήση του διαδικτύου ως εργαλείου προώθησης και διαφήμισης (Δ.11)** το 95% των ερωτηθέντων (16 από τα 17 μέλη των 13

οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα) συμφωνούν πως πρόκειται για πολύ χρήσιμο εργαλείο. Η γενικότερη στάση ως προς το διαδίκτυο είναι θετική ενώ ορισμένοι από τους ερωτηθέντες θεωρούν τη χρήση του διαδικτύου ως εργαλείου προώθησης απαραίτητη. Πιστεύουν ότι προσφέρει εύκολη αναγνωρισιμότητα, βοηθάει κυρίως στην αυτοεπιβεβαίωση του πελάτη ότι προσεγγίζει μία γνωστή επιχείρηση παρά στην αύξηση των πωλήσεων αυτή καθαυτή (ειδικά για τις περιπτώσεις που το target group είναι περιορισμένο), αποτελεί ίσως το μοναδικό οικονομικό τρόπο προσέγγισης πελατών, επιτυγχάνεται άμεση μετάδοση του μηνύματος λόγω στοχευμένης αποστολής, προσφέρει ευρύτατο δυναμικό κοινό κ.λπ.. Από τις 13 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα οι 7, περισσότερες από το 50% του συνολικού δείγματος, έχουν χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης ενώ μόνο μία από τις 13 δεν προτίθεται να το χρησιμοποιήσει στο μέλλον.

Σχετικά με την ερώτηση για τη **σημασία του εταιρικού ονόματος (Δ.12)**, μόνον 2 από τις 13 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα (και τους 17 ερωτηθέντες-μέλη των επιχειρήσεων αυτών), δηλαδή το 15%, απάντησε ότι δεν θεωρεί σημαντικό το εταιρικό τους όνομα. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θεωρούν το εταιρικό τους όνομα από σημαντικό έως πάρα πολύ σημαντικό. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις των οποίων το εταιρικό όνομα είναι και το επώνυμό τους αποτελεί πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο όχι μόνον για την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους. Αντιπροσωπεύει την οικογένεια και τη συνέχιση της οικογενειακής δραστηριότητας στον χρόνο και ως εκ τούτου σηματοδοτεί την ασφάλεια και την σταθερότητα. Επίσης, εκφράστηκε η άποψη ότι το εταιρικό όνομα αποτελεί την ταυτότητα της επιχείρησης, τον επαγγελματισμό, τη σύνδεση με την πρώτη γενιά που ίδρυσε την επιχείρηση, την κληρονομιά, διαμορφώνει την εικόνα της επιχείρησης στο μυαλό του υποψήφιου πελάτη, αντιπροσωπεύει την ποιότητα κ.λπ.

Για τη **διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (Δ.13)**, μόνον 2 επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν θα προέβαιναν σε καμία ενέργεια διότι δεν τους ενδιαφέρει. Οι

υπόλοιπες 11 απάντησαν ότι θα επέλεγαν διαφήμιση με ταυτόχρονη διατήρηση της ποιότητας, προσωπική επαφή με πελάτες και βελτίωση της ποιότητας και αξιοπιστίας, θα έκαναν επέκταση της δραστηριότητας και σε άλλες συναφείς δραστηριότητες ώστε να διευρύνουν κοινό και κοινή γνώμη για την επιχείρηση, προώθηση του εταιρικού ονόματος μέσω αναγνωρίσιμων ιστοσελίδων του σχετικού κλάδου, διαφήμιση στο διαδίκτυο αλλά και διαφήμιση σε περισσότερα από ένα μέσα, δυναμική διαφημιστική προβολή, σύσφιξη σχέσεων με πελάτες και επιμονή στην καλή ποιότητα.

Ως προς την ερώτηση για **αναζήτηση εξειδικευμένων συμβουλών για την ανάπτυξη της επιχείρησης (Δ.14)**, 9 από τις 13 επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν έχουν αναζητήσει (69,23%). Οι λόγοι για τους οποίους δεν τον έκαναν είναι κυρίως οι εξής:

- ✓ Θεωρούν ότι η επαγγελματική πείρα των γηραιότερων μελών της οικογένειας είναι αρκετή ενώ ταυτόχρονα είναι ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη της επιχείρησης
- ✓ Διαφαίνεται ομαλή συνέχιση της πορείας της επιχείρησης και άρα δεν το θεωρούν απαραίτητο
- ✓ Ο φόρτος εργασίας είναι πολύ μεγάλος που δεν επιτρέπει αναζήτηση συμβουλών (έλλειψη χρόνου)
- ✓ Η έλλειψη πόρων δεν επιτρέπει δαπάνες για εξειδικευμένες συμβουλές είτε σε επίπεδο χρηματοοικονομικό είτε σε επίπεδο μάρκετινγκ.

Οι επιχειρήσεις που απάντησαν ότι αναζήτησαν εξειδικευμένες συμβουλές εξήγησαν ότι χρειάστηκαν συμβουλές σε επίπεδο τεχνογνωσίας για βελτιστοποίηση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή της παραγωγικότητας επιχείρησης, σε επίπεδο χρηματοοικονομικό, συμβουλές σε θέματα επενδύσεων π.χ. ένταξη σε αναπτυξιακό νόμο, επιδοτούμενα προγράμματα, ασφάλιση επαγγελματικής ευθύνης, πιστοποίηση ποιότητας, συμβουλές μάρκετινγκ, προώθησης, διαχείρισης διεργασιών, διαχείρισης προσωπικού και, τέλος, συμβουλές από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου κυρίως σε θέματα συνεργασιών και προμηθειών.

Σχετικά με την ερώτηση για την **υλοποίηση πλάνου μάρκετινγκ (marketing plan, Δ.15)**, καμία επιχείρηση δεν απάντησε θετικά. Δύο από τις επιχειρήσεις απλά επεσήμαναν ότι μπορεί να μην υλοποιούν πλάνο μάρκετινγκ με τη στενή έννοια του όρου αλλά διαθέτουν χρόνο για την κατάρτιση λίστας ενεργειών που σχετίζονται με το μάρκετινγκ σε βραχυχρόνιο επίπεδο.

Τέλος, ως προς την **στάση της επιχείρησης για κατάρτιση/εκπαίδευση σε ζητήματα μάρκετινγκ ή/και δημοσίων σχέσεων (Δ.16)**, μόνον 2 από τις 13 επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν θεωρούν απαραίτητη την εξειδικευμένη κατάρτιση σε ζητήματα μάρκετινγκ. Το 85% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν την εξειδικευμένη κατάρτιση από σημαντική έως πάρα πολύ σημαντική. Ορισμένοι απάντησαν ότι εξειδικευμένα σεμινάρια θα παρακολουθούσαν κυρίως τα νεότερα μέλη της οικογένειας, κάποιοι άλλοι ο ίδιος ο ιδρυτής, άλλοι οι διαχειριστές και άλλοι και ο ιδρυτής και νεότερα μέλη της επιχείρησης. Ένας από τους ερωτηθέντες απάντησε ότι καλό θα ήταν να παρακολουθούσε εξειδικευμένα σεμινάρια σε ζητήματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων προσωπικό της επιχείρησης που δεν εμπλέκεται στη διαχείριση ενώ το δεύτερο μέλος της ίδιας επιχείρησης θεωρεί χρήσιμο να παρακολουθήσουν σχετικά σεμινάρια οι ίδιοι οι διαχειριστές. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι ορισμένοι από τους ερωτηθέντες πρόβαλλαν ως εμπόδιο για την τακτική και εξειδικευμένη κατάρτισή τους σε ζητήματα μάρκετινγκ την έλλειψη χρόνου αλλά και κονδυλίων.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η αρχική υπόθεση ως προς την παραδοχή ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι στην πλειοψηφία τους ΜμΕ επαληθεύτηκε και κατά το προκαταρκτικό στάδιο της έρευνας (συλλογή πληροφοριών κατά την αναζήτηση δείγματος) και από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που τελικά συμμετείχαν στην έρευνα. Συγκεκριμένα, κατά την αναζήτηση των επιχειρήσεων που θα αποτελούσαν το δείγμα για την έρευνά μας διαπιστώσαμε ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, 24 από τις 25 τις οποίες προσεγγίσαμε, είχαν χαρακτηριστικά ΜμΕ.

Ειδικότερα, με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν, το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος (13 επιχειρήσεις) ανήκει στην κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών κάτω των 200.000 ευρώ ετησίως (κατά συντριπτική πλειοψηφία) και απασχολούμενο προσωπικό έως 20 άτομα. Εξαίρεση ως προς τον αριθμό των απασχολούμενων αποτέλεσε μία μόνον επιχείρηση η οποία λόγω αντικειμένου δραστηριότητας (παροχή υπηρεσιών ασφάλειας και καθαριότητας) περισσότερο, και όχι λόγω μεγέθους, απασχολούσε περισσότερα από 20 άτομα προσωπικό.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, παράγοντας επηρεασμού των στρατηγικών αποφάσεων και των τακτικών που ακολουθούνται είναι ένας συγκεκριμένος τύπος λογικής που διαμορφώνεται από τις θεμελιώδεις οικογενειακές αξίες. Από την έρευνά μας επιβεβαιώνεται η παραπάνω άποψη καθώς, όσον αφορά στις στρατηγικές αποφάσεις, εκείνες λαμβάνονται είτε από τον διαχωριστή/ιδρυτή της επιχείρησης (περιπτώσεις συγκεντρωτικής διακυβέρνησης) είτε μέσω οικογενειακού συμβουλίου (άτυπου ή τυπικού) ενώ ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις που στη λήψη αποφάσεων συμμετέχουν και μέλη της επιχείρησης εκτός οικογένειας. Αξίζει να επισημάνουμε ότι καμία από τις επιχειρήσεις που

συναντήσαμε δεν αποφασίζει για στρατηγικά ζητήματα χωρίς τη συνδρομή τουλάχιστον ενός μέλους της οικογένειας. Ο λόγος για τον οποίο δεν συντρέχει τέτοια περίπτωση συνδέεται άρρηκτα με την ύπαρξη οικογενειακών αξιών και την ανάγκη διατήρησης των αξιών αυτών.

Από τη βιβλιογραφική έρευνα προέκυψε επίσης ότι από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον και τη μακροήμευση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η διαδικασία επιλογής διαδόχου. Το γεγονός ότι από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και που απάντησαν ότι είχαν ενήλικα τέκνα, στις περισσότερες των περιπτώσεων, τα μέλη αυτά συμμετέχουν και στην επιχείρηση καταδεικνύει ότι θεωρούν σημαντική τη συμμετοχή των παιδιών στην επιχείρηση. Οι περισσότερες εκ των επιχειρήσεων έχουν προγραμματίσει τη διαδοχή και στο σύνολό τους έχουν επιλέξει για διάδοχο νεότερο μέλος της οικογένειας. Για την περίπτωση των επιχειρήσεων του δείγματος που απάντησαν αρνητικά ως προς τον προγραμματισμό στη διαδοχή αυτό οφείλονταν στο γεγονός ότι οι απόγονοί τους ήταν ανήλικοι και όχι σε κάποιο άλλο κριτήριο επιλογής. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, καθοριστικός παράγοντας επιλογής διαδόχου στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η αφοσίωση. Για τους ιδρυτές/διαχειριστές η αφοσίωση διασφαλίζεται επιλέγοντας και προετοιμάζοντας για τη διαδοχή μέλος από την οικογένεια. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ως προς το ζήτημα της διαδοχής οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια. Ως προς την προετοιμασία του διαδόχου, οι απόψεις δίστανται. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων θεωρεί ότι η βιωματική (on-the-job) εκπαίδευση του διαδόχου αποτελεί την ιδανική προετοιμασία του αλλά και σημαντικό ποσοστό θεωρεί τις σπουδές σε συναφές, ως προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης, αντικείμενο βασικό παράγοντα προετοιμασίας του διαδόχου.

Τα δευτερογενή στοιχεία καταδεικνύουν ότι το μάρκετινγκ στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιείται φειδωλά και έχει, κυρίως, «ανταποκριτικό (reactive)» παρά «δημιουργικό (creative)» χαρακτήρα. Την

πρόταση αυτή επιβεβαιώνουν τα πρωτογενή στοιχεία της έρευνας καθώς καμία από τις επιχειρήσεις δεν διαθέτει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ και δεν δαπανά χρήματα για εκπόνηση πλάνου μάρκετινγκ με τη στενή έννοια όρου. Από την έρευνα προέκυψε ότι η έλλειψη πόρων, η περιορισμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και το μικρό μέγεθος της επιχείρησης ή η γενικότερη αρνητική οικονομική συγκυρία δεν ήταν οι μόνοι παράγοντες που καθόρισαν την απουσία διακριτού τμήματος μάρκετινγκ. Το γεγονός ότι το μάρκετινγκ σε πολλές επιχειρήσεις γίνεται με κριτήρια περισσότερο συναισθηματικά/εμπειρικά παρά με βάση μια ενιαία χαραγμένη στρατηγική αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα που καθόρισε την απουσία οργανωμένου μάρκετινγκ. Αυτό ενισχύεται και από το γεγονός ότι οι αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ λαμβάνονται είτε από το οικογενειακό συμβούλιο είτε από τον ιδιοκτήτη/διαχειριστή και όχι από εξειδικευμένους συμβούλους ή επαγγελματίες του είδους.

Ως προς το βασικό ζητούμενο της έρευνάς μας, την εξωστρέφεια, η βιβλιογραφία προτείνει ότι κάθε οικογενειακή επιχείρηση οφείλει να επιδιώκει την εξωστρέφεια είτε ως προς την καινοτομία είτε ως προς την αναζήτηση νέων αγορών είτε ως προς το μάρκετινγκ. Για την καινοτομία δεν προέκυψαν στοιχεία από την έρευνά μας. Ως προς την αναζήτηση νέων αγορών, διαπιστώσαμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι εξωστρεφείς. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες του διαδικτύου, αναζητούν είτε νέες συνεργασίες με προμηθευτές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό είτε διεύρυνση του πελατολογίου τους. Χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σαν προκαταρκτικό στάδιο και ολοκληρώνουν την προσπάθειά τους για επικοινωνία με το περιβάλλον που τους ενδιαφέρει και με τηλεφωνική αλλά και με προσωπική επαφή. Ως προς το μάρκετινγκ, οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθυνθήκαμε γενικότερα έχουν εξωστρεφή τάση. Συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία επιλέγουν την καταχώρισή τους σε ηλεκτρονικούς καταλόγους ώστε να επικοινωνήσουν με το επιχειρησιακό περιβάλλον και να κοινοποιήσουν σε όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό τη δραστηριοποίησή τους. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντική την ύπαρξη επιγραφής στις εγκαταστάσεις τους και ότι αποτελεί προσπάθεια

εξωστρέφειας, ειδικά για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι οι επιχειρήσεις αυτές λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον παράγοντα περιβάλλον, είναι ανοικτοί σε νέες προκλήσεις και ενδιαφέρονται για τη δημοσιότητα.

Σε σχέση με το εταιρικό τους όνομα (brand name) αναγνωρίζουν ότι εκτός από εμπορική έχει και συναισθηματική αξία, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που το εταιρικό όνομα συνδέεται με το επώνυμο της οικογένειας (απαντάται συχνά). Ως σημαντικότεροι παράγοντες για τη διατήρηση ισχυρού brand name, για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι η διασφάλιση και διατήρηση της ποιότητας σε βάθος χρόνου, η διαφημιστική προβολή (ήπια ή δυναμική) και η ενίσχυση των προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες.

Για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, οι βιβλιογραφικές αναφορές συντείνουν στο ότι τα άτομα τα οποία είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη λήψης αποφάσεων τείνουν να λαμβάνουν ορθολογικότερες αποφάσεις όταν έχουν εκπαιδευτεί/καταρτιστεί κατάλληλα. Συγκεκριμένα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις έρευνες σε αυτές κατά τη δεκαετία του '90 κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής σπάνια ενδιαφέρεται για συστηματική εκπαίδευση σε θέματα μάρκετινγκ και διαχείρισης και πρεσβεύει ότι η καλύτερη εκπαίδευση είναι η εμπειρική εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη δεκαετία του 1990 λίγη σημασία δόθηκε από τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων σε έννοιες και εφαρμογές που σχετίζονται με πρωτοπόρες μάρκετινγκ στρατηγικές. Επίσης, ως προς τις αποφάσεις στα ζητήματα μάρκετινγκ η εκπαίδευση των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί υπό μία έννοια μία προσπάθεια εξωστρέφειας μιας και η ορθή εκπαίδευση προσφέρει ευρύτητα πνεύματος και επιτρέπει την αναγνώριση εκείνων των μάρκετινγκ πρακτικών που είναι κατάλληλες σε κάθε περίπτωση. Η παραδοχή ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις σπάνια ενδιαφέρονται για συστηματική εκπαίδευση καταρρίφθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας. Όσον αφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα η εκπαίδευση μέσω εξειδικευμένων σεμιναρίων θεωρείται πολύ σημαντική για τη

μεγάλη πλειοψηφία και ως καταλληλότερα άτομα για την κατάρτιση αυτή προτείνονται τα νεότερα μέλη της εκάστοτε επιχείρησης. Ο λόγος που πολλές από τις επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε συστηματική κατάρτιση των μελών τους είναι η έλλειψη κονδυλίων.

Και πάλι με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, οι μικρές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δοκιμάσουν εκείνα τα εργαλεία του μάρκετινγκ που δεν απαιτούν τη δαπάνη μεγάλων κονδυλίων έως ότου ανακαλύψουν τι είναι αυτό που τους εξυπηρετεί καλύτερα. Από τα στοιχεία της έρευνάς μας επιβεβαιώνεται η παραπάνω άποψη. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που έχουν επιλέξει να διαφημιστούν το έχουν κάνει στα οικονομικότερα μέσα, όπως για παράδειγμα το διαδίκτυο, τα έντυπα και το ραδιόφωνο ενώ η μοναδική αιτία για την απουσία διαφημιστικής προβολής σε ορισμένες επιχειρήσεις είναι η έλλειψη κονδυλίων και όχι μια τάση εσωστρέφειας. Μάλιστα, όλες οι επιχειρήσεις σκοπεύουν να διαφημιστούν στο άμεσο μέλλον αρκεί να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κονδύλια. Το δημοφιλέστερο διαφημιστικό μέσο φαίνεται να είναι το διαδίκτυο λόγω του χαμηλού κόστους και της αποδοτικής σχέσης κόστους/οφέλους. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι το διαδίκτυο προσφέρει αναγνωρισιμότητα, αποτελεί ίσως τον μοναδικό οικονομικό τρόπο προσέγγισης νέων πελατών, εντός και εκτός συνόρων, προσφέρει στοχευμένη μετάδοση του μηνύματος και ευρύτατο δυνητικό κοινό. Τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα συμφωνούν απολύτως με τις βιβλιογραφικές αναφορές.

Οι δημόσιες σχέσεις με την έννοια μεθοδευμένων ενεργειών σπάνια απαντώνται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, πολλές φορές, οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν ασυνείδητα. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνά μας καθώς, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τις δημόσιες σχέσεις ως άτυπες φιλικές σχέσεις με τους πελάτες. Όσον αφορά στη συμμετοχή σε κλαδικές και άλλες σχετικές με τη δραστηριότητα εκθέσεις ή εκδηλώσεις οι επιχειρήσεις του δείγματος σαφώς έχουν εξωστρεφή τάση μιας και είτε

συμμετέχουν ήδη τακτικά σε τέτοιες διοργανώσεις είτε προτίθενται να συμμετάσχουν στο άμεσο μέλλον.

Τέλος, ως προς την αναζήτηση εξειδικευμένων συμβουλών, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν αναζητήσει συγκεκριμένες συμβουλές σε επίπεδο μάρκετινγκ είτε λόγω έλλειψης πόρων είτε επειδή θεωρούν σημαντικότερη την εμπειρική τους γνώση για τον τομέα δραστηριοποίησής τους. Κατά την άποψή μας η δυσμενής οικονομική συγκυρία είναι που αποτρέπει περισσότερο τις μικρές επιχειρήσεις να αναζητήσουν εξειδικευμένες συμβουλές σε ζητήματα μάρκετινγκ και ανάπτυξης. Ειδικά σε περιόδους κρίσης η ώθηση που μπορεί να δώσει η έρευνα και το μάρκετινγκ ίσως να είναι απαραίτητη περισσότερο από ποτέ. Η προσεκτική και στοχευμένη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ, ανάλογα με τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ανάπτυξης ή ακόμη και επιβίωσης στο σημερινό δυσμενές επιχειρηματικό τοπίο. Εάν οι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων ξεπεράσουν τις φοβίες τους ως προς την επένδυση κονδυλίων σε ζητήματα που ίσως δεν αντιλαμβάνονται πλήρως ή με τα οποία δεν είναι εξοικειωμένοι αρκετά, όπως είναι το Μάρκετινγκ με την ευρύτερη έννοια του όρου, είμαστε σίγουροι ότι θα δουν την επένδυσή τους να καρποφορεί στο άμεσο μέλλον. Το ενθαρρυντικό είναι ότι η νεότερη γενιά που έχει αναλάβει ή θα αναλάβει τα ηνία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα διαφαίνεται να ξεπερνάει τα στερεότυπα του παρελθόντος. Έννοιες όπως ανάπτυξη, εξέλιξη και ποιότητα επισημάνθηκαν από πολλούς διαχειριστές της νεότερης γενιάς που συμμετείχαν στην έρευνα. Σε ένα οικονομικό περιβάλλον όπου η στροφή από την μαζική παραγωγή και τον υπερκαταναλωτισμό στην ποιότητα είναι γεγονός οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν τον ευέλικτο χαρακτήρα τους και να αποτελέσουν εκτός από «ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας», οικονομικές μονάδες καινοτομίας και ανάπτυξης.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

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

Η δυσμενής οικονομική συγκυρία και το γενικότερο αρνητικό κλίμα που χαρακτηρίζει την ελληνική αγορά δημιουργεί νευρικότητα και άγχος στις ελληνικές επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, ως προς την πρωτογενή μας έρευνα, δυσκολευτήκαμε αρκετά να καταλήξουμε σε ικανοποιητικό αριθμητικά δείγμα. Παρ' ό,τι επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά με αρκετά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, μόνον το 60% από εκείνους που προσεγγίσαμε έδειξε ενδιαφέρον για την έρευνά μας και δέχθηκε, τελικά, να συμμετάσχει σε αυτήν. Επίσης, όπως είναι γνωστό, το εργαλείο που επιλέξαμε για την έρευνα, η εις βάθος συνέντευξη δηλαδή, απαιτεί αρκετό χρόνο. Ο χρόνος, λοιπόν, που έπρεπε να διαθέσουν οι επιχειρήσεις που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, δυσκόλεψε πάρα πολύ τον καθορισμό συγκεκριμένων συναντήσεων. Συμπερασματικά, η έλλειψη διάθεσης και χρόνου αποτέλεσαν τα κύρια εμπόδια στην πρωτογενή έρευνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία:

- Brannen, W. H. (1983). 'Marketing for the Small and/or new Enterprise: Different?', in Gerald E. Hills, David J. Barnaby and Lee R. Duffus (eds.), *Marketing and Small Business/Entrepreneurship*, Chapter 1, Washington: International Council for Small Business.
- Brown, J. (1995). *Business Growth Action Kit*, London: Kogan Page.
- Cannon, T. (1991). *Enterprise: Creation, Development and Growth*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Danco, L. (1975). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Cleveland: University Press.
- Elvy, B. H. (1991), *Marketing*, Third edition, Made simple books, Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; McCollom, H. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hankinson, A. (1991) *Small Business: Management and Performance*, Aldershot: Avebury.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kets De Vries; Manfred F.R.; Carlock, Randel S. & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Prospective*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Lilien, G. L.; P. Kotler and Moorthy, K. S. (1992). *Marketing Models*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. In *Proceedings of the Academy of Management* (pp. 100–104). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organizations*. London: Tavistock.
- Neubauer, F. and Lank, A. G. (1998). *The Family Business*, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Stokes, D. (1995). *Small Business Management, Second edition*. London: DP Publications Ltd.
- Ward, J. L. (1988). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Ward, J. L., (2010). *Keeping the Family Business Healthy*. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- West, C. (2008). *Marketing on a Beermat*. London:Cornerstone.
- Κεφαλάς, Γ. (2008). *Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία*. Αθήνα: Κριτική.
- Τηλικίδου, Ε. (2004). *Η έρευνα του μάρκετινγκ*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Φράγκος, Χ. (2004). *Μεθοδολογία έρευνας αγοράς και ανάλυση δεδομένων με χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS FOR WINDOWS*. Αθήνα: Interbooks

Άρθρα:

- Astrachan, J. H.; Klien, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, **15**(1):45–58.
- Barney, J. B (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, **11**(3):656–665.
- Beaver, G. and Harris, L. (1995). ‘Performance Management and The Small Firm: Dilemmas, Tensions and Paradoxes’, *Journal of Strategic Changes* **4**(2):109–119.
- Beckhard, R. & Dyer, G.W. Jr. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, **12**(1):5–13.
- Carson, D. and Mc Cartan-Quinn, D. (1995) ‘Non-Practice of Theoretically Based Marketing in Small Business – Issues Arising and Their Implications’, *Journal of Marketing Theory and Practice* **3**(4):24–32.
- Chen, M. and Hambrick, D. C. (1995). ‘Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior’, *Academy of Management Journal* **38**(2):453–482.
- Chua; J. H, Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, **10**(1): 1-35.
- Chua; J. H, Chrisman, J. J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **23**(4):19-39.
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, **11**(3):51–64.

- Cromie, S. (1991). The Problems Experienced by Young Firms. *International Small Business Journal*, **9**(3):43-61.
- Cromie, S. (1994). 'Entrepreneurship: The Role of the Individual in Small Business Development', IBAR, *Irish, Business and Administrative Research* **15**:62-75.
- Danes, S. M.; Rueter, M. A.; Kwon, H.-K., & Doherty, W. (2002). Family FIRO model: An application to family businesses. *Family Business Review*, **15**(1):31-43.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, **12**(1):47-57.
- Davis, P., & Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Human Relations*, **34**(3):207-224.
- Denison, D.; Lief, C. & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*, **17**(1):61-70.
- Dyer Jr., W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **27**(4):401-416.
- Kets de Vries M. F. R. (1993), The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news, *Organizational Dynamics*, **21**(3):59-71.
- Kirby, D. A. (1990). 'Management Education and Small Business Development: An Exploratory Study of Small Firms in the U.K.', *Journal of Small Business Management* **28**(4):78-87.
- Koufopoulos, D. N.; Gkliatis, I. P.; Argyropoulou, M. & Zoumbos, V. Th. (2010). Strategic Planning in Greek SME's. *Brunel University*
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap *Organizational Dynamics*, **12**(1):39-48.
- Martin G. and Staines, H. (1994). 'Managerial Competences in Small Firms', *Journal of Management Development* **13**(7):23-34.
- McCartan-Quinn, D. and Carson, D. (2003). Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*, **21**: 201-213.
- McGivern, C. (1989). The dynamics of management succession: A model of chief executive succession in the small family firm. *Family Business Review*, **2**(4):401-411.
- Melewar, T.C. and Smith, N. (2003). "The Internet Revolution: Some Global Marketing Implications", *Marketing Intelligence & Planning*, **21**(6):363-369.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity, *Academy of Management Review*, **18**(1):116-139.
- Naumann, E., & Lincoln, D. J. (1989). Systems theory approach to conducting

- industrial marketing research. *Journal of Business Research*, **19**(2):151–164.
- Oakey, R. (1991) 'Innovation and the Management of Marketing in High Technology Small Firms', *Journal of Marketing Management* **7**(4):343–356.
- Orpen, C. (1994) 'Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms', *Journal of Strategic Change* **3**(1):45–55.
- Orpen, C. (1994). Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms. *Journal of Strategic Change*, **3**(1):45–55.
- Pieper, T. M. & Klein, S. B. (2007) The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms, *Family Business Review*, **20**(4):301-319.
- Riordan, D. A. & Riordan, M. P. (1993). Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business. *Journal of Small Business Management*, **31**(2):66–78.
- Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US Economy- A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, **9**(2):107-123.
- Shepherd, D., & Zahra, S. (2003). *From conservatism to entrepreneurialism: The case of Swedish family firms*. Unpublished paper. Boulder, CO: University of Colorado.
- Singer, J., & Donoho, C. (1992). Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, **4**(3):39-51.
- Snell, R. and Lav, A. (1994). 'Exploring Local Competences Salient for Expanding Small Businesses', *Journal Of Management Development*, **13**(4):4–15.
- Stafford, K.; Duncan, K. A.; Danes, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, **12**(3):197–208.
- Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, **18**(5):597–618.
- Suaré, K.C. and Santana-Martin, D.J. (2004), 'Governance in Spanish family business', *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, **10**(1/2):141–63.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, **9**(2):199–208.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, **5**(2):171–180.
- Whiteside, M. F. & Herz-Brown, F. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, **4**(4):383–395.

Woodside, A. G. (2006). Advancing systems thinking and building microworlds in business and industrial marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, **21**(1):24–29.

Zahra, Shanker A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, **18**(1):23-40.

Σαρανταένας, Θ. (2012). *Internet και Social Media*, Ενημέρωση, PALSΟ. Απρίλιος 2012, Αρ. Φυλ.280, σελ. 16-18.

Διαδικτυακοί τόποι:

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003), L 124 της 20/05/2003 σ. 0036 – 0041. *Επίσημη εφημερίδα της ΕΕ*. Διαθέσιμο στο: <http://bit.ly/ruLXhD> (ανακτήθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2011).

Ευρωπαϊκή Ένωση (2011), L 124/23 της 13/05/2011 Παράρτημα 1, άρθρο 2. *Επίσημη εφημερίδα της ΕΕ*. Διαθέσιμο στο: <http://bit.ly/slQ4eN> (ανακτήθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2011).

<http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE> (ανακτήθηκε στις 18 Ιανουαρίου 2012).

<http://www.icap.gr/findbiz> (ανακτήθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2012).

Εκθέσεις – έρευνες κ.λπ.

SMEs in Europe 2003, (2003). *Observatory of European SMEs 2003, No. 7*. Enterprise publications.

Συνέδρια:

Hajidimitriou, Y.A. and Azaria, A.C. (2004). “Internet Use for Exporting Purposes: The Challenges for Greek SMEs”, 9th international conference of the Economics Society of Thessaloniki on “*Entrepreneurship, Competitiveness and Growth in South-Eastern Europe*”, Conference Proceedings, University of Macedonia, Thessaloniki, Greece, 23-25 Septempber, pp. 79-104.

LaBarbera, P. A. and Rosenberg S. A. (1989). Marketing Research and Small Entrepreneurial Enterprises in Gerald E. Hills, Raymond W. La Forge and Beverly J. Parker (eds.). *Research At The Marketing Entrepreneurship*

Interface. Proceedings of the U.I.C. Symposium on Marketing and Entrepreneurship. University of Illinois at Chicago. Published by The Office For Entrepreneurial Studies, Chicago:233–244.

Stasch, S. F. and Ward, J. L. (1987). ‘Some Observations and Research Opportunities Regarding Marketing of Smaller Businesses’, in Gerald E. Hills (ed.), *Research At The Marketing/Entrepreneurship Interface*, Proceedings of the U.I.C. Symposium on Marketing and Entrepreneurship, University of Illinois at Chicago, pp. 39–53. Published by The United States Association For Small Business And Entrepreneurship.

Stokes, D. and Fitchew, S. (1997). ‘Marketing in Small Firms: Towards a Conceptual Understanding’, in *Marketing Without Borders*, Proceedings from the Academy of Marketing 1st Annual Conference, pp. 1509–1513.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 15.02.2012

A/A: 1

Κυριάκος Ιωαννίδης ατομική επιχείρηση

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο ...**ΕΛΕΝΗ ΙΩΑΝΝΙΔΟΥ**
2. Θέση στην επιχείρηση ...**ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ**.....

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΑΡΓΥΡΟΧΡΟΙΣΟΧΟΙΑΣ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ-ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ ΩΡΟΛΟΓΟΠΟΙΑΣ.....

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Στην επιχείρηση εργάζονται και τα έξι μέλη της οικογένειας.

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹ την τελική ευθύνη την έχει:

- Ιδρυτής
- Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

- Μέλος της οικογένειας
- Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

- Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες
- Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Συζητιούνται με όλα τα μέλη της οικογένειας.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι.

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

Ναι.

¹ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

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

Ναι υπάρχει επιγραφή και θεωρώ πως αποτελεί προσπάθεια εξωστρέφειας.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι, είναι σημαντική στο τομέα της δουλειάς μας.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Κυρίως έντυπη διαφήμιση και ιντερνέτ, επίσης έχουμε χρησιμοποιήσει μπρελόκ με το όνομα της επιχείρησης που μοιράζουμε σε πελάτες.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Το έχουμε χρησιμοποιήσει για αναζήτηση νέων προμηθευτών αλλά χρησιμεύει κυρίως για την επικοινωνία μέσω email με τους ήδη υπάρχοντες προμηθευτές.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Όχι δεν το έχουμε χρησιμοποιήσει για να βρούμε πελάτες.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Γενικότερα το διαδίκτυο είναι πλέον απαραίτητο εργαλείο σε κάθε επιχείρηση, και η διαφήμιση μέσω αυτού σίγουρα βοηθάει.

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

Το εταιρικό μας όνομα είναι το επώνυμο και είναι πολύ σημαντικό γιατί με αυτό γίναμε γνωστοί στο χώρο, κατά μια έννοια αντιπροσωπεύει την επιχείρηση μας και εμάς τους ίδιους.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Μια έξυπνη κίνηση θα ήταν η διαφήμιση πέρα φυσικά από την διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων μας.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι δεν έχουμε ζητήσει εξειδικευμένες συμβουλές, τα μεγαλύτερα σε ηλικία μέλη της οικογενείας όπως και η επιχείρηση ασχολούνται με το αντικείμενο πολλά χρόνια και

διαθέτουν εμπειρία όποτε δεν χρειάστηκε να ζητήσουμε εξωτερικές συμβουλές και είμαστε γενικά ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη που είχε ως τώρα η επιχείρηση.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Δεν θεωρώ πως κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο τουλάχιστον για την δική μας δουλειά, οπότε μάλλον όχι.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 16.02.2012

A/A: 2

Γ. Στεργίου - Ε. Βλάχος ΟΕ

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Βλάχος Ευάγγελος**
2. Θέση στην επιχείρηση **Συνιδιοκτήτης**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Εισαγωγές Ενδυμάτων

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο μέλη της οικογένειας.

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις² την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

² Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Τις λαμβάνουν από κοινού οι δύο ιδιοκτήτες.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Ναι.

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

Ναι.

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

Ναι, φυσικά.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι ακόμα αλλά σκοπεύουμε να το κάνουμε κάποια στιγμή.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Πιθανότατα εξωτερική διαφήμιση.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Το διαδίκτυο το χρησιμοποιούμε κυρίως διερευνητικά.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι χρησιμοποιήθηκε. Μετά όμως υπήρξε τηλεφωνική επαφή και τέλος προσωπική επαφή.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι πιστεύω πως θα βοηθούσε κυρίως στο να γίνει περισσότερο γνωστή παρά στις πωλήσεις.

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

Αρκετά σημαντικό. Ένα αναγνωρίσιμο brand name προσθέτει κύρος στην εταιρεία και σε μας.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Διατήρηση καλής ποιότητας των προϊόντων και διατήρηση στενής επαφής με τους πελάτες της επιχείρησης.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι επαγγελματικά. Κυρίως συμβουλές από συνάδελφους εμπείρους που γνωρίζουν καλύτερα το χώρο σε φιλικό επίπεδο.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Παρακολουθούμε την αγορά στο εξωτερικό και η παρακολούθηση σεμιναρίων επιβάλλεται προτιμότερα για τα νεότερα μέλη της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 20.02.2012

A/A: 3

Γ. Στεργίου - Ε. Βλάχος ΟΕ

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... Βλάχος Παναγιώτης
2. Θέση στην επιχείρηση Διάδοχος

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Εισαγωγές Ενδυμάτων

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο μέλη της οικογένειας.

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

Μία

δύο

τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις³ την τελική ευθύνη την έχει:

- Ιδρυτής
- Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

- Μέλος της οικογένειας
- Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Βλέποντας τις ανάγκες προώθησης των προϊόντων, οι οποίες συζητούνται και αποφασίζουμε οι ιδιοκτήτες από κοινού.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Υπάρχει εξοπλισμός κατάλληλων ηλεκτρονικών προγραμμάτων.

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

³ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Ναι.

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

Ναι και προσωπικά πιστεύω ότι η επιγραφή είναι η σημαία της επιχείρησης.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι ακόμα.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Ίσως εξωτερική διαφήμιση αλλά και τα υπόλοιπα θα ήταν χρήσιμα αν υπήρχαν οι οικονομικοί πόροι.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Το διαδίκτυο το χρησιμοποιούμε συμβουλευτικά όσο και ερευνητικά για πιθανούς προμηθευτές.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι χρησιμοποιήθηκε «αλιευτικά» αλλά η μετέπειτα προσωπική επαφή ήταν η καθοριστική.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Σίγουρα θα βοηθούσε.

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

Νομίζω το brand name κάθε επιχείρησης είναι πάρα πολύ σημαντικό. Παραπέμπει σε αυτό που είμαστε. Είναι η ταυτότητα της επιχείρησης.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Βελτίωση των προϊόντων μας και η μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία απέναντι στους πελάτες μας.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Η μεγαλύτερη βοήθεια σε αυτό τον τομέα είναι άνθρωποι του χώρου με μεγάλη εμπειρία που είναι πρόθυμοι να τη μοιραστούν.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Εμείς τα νεότερα μέλη της επιχείρησης έχουμε σπουδάσει οικονομικά και εμπορία και διαφήμιση, οπότε κάποια εξειδικευμένα σεμινάρια που μπορεί να δώσουν καινούριες ιδέες και ώθηση στην επιχείρηση θα ήταν μια καλή ιδέα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 22.02.2012

A/A: 4

Αρτοζαχαροπλαστείο Γεωργιάδης ατομική επιχείρηση

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Γεωργιάδης Ιωάννης**
2. Θέση στην επιχείρηση **Ιδιοκτήτης**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Πωλήσεις σε λιανικό Εμπόριο Άρτου και Γλυκού.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

- ΑΕ
- ΟΕ
- ΕΠΕ
- ΕΕ
- Άλλο

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

- Έως 50.000 ευρώ
- 50.000 έως 100.000 ευρώ
- 101.000 έως 150.000 ευρώ
- 151.000 έως 200.000 ευρώ
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 20 εργαζόμενοι
- 20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Τα τρία τέταρτα των μελών της οικογένειας.

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

- Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους
Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις⁴ την τελική ευθύνη την έχει:

⁴ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

- Ιδρυτής
- Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Μέσω οικογενειακού συμβουλίου.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι.

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

Ναι.

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

Υπάρχει από την πρώτη στιγμή λειτουργίας και εκτός του ότι είναι απαραίτητο βοηθάει και προς αυτή την κατεύθυνση.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις



7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Αν διαφημίσουμε την επιχείρησή μας θα επιλέξουμε έντυπη διαφήμιση.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Ναι μέσω διαδικτύου έχουμε αναζητήσει πολλές φορές προμηθευτές με πολύ καλά αποτελέσματα.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Όχι, είμαστε κατάστημα λιανικής πώλησης οι πελάτες έρχονται σε μας.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Δεν νομίζω πως θα βοηθούσε ιδιαίτερα.

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

Στη συγκεκριμένη οικονομική συγκυρία δεν νομίζω ότι είναι πλέον και τόσο σημαντικό, ίσως σε παλαιότερες εποχές.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Δεν θα έκανα κάτι.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Σίγουρα θα ήταν χρήσιμο, ειδικά για τα νεότερα μέλη της οικογένειας να παρακολουθούσαν τέτοιου είδους σεμινάρια.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 19.03.2012

A/A: 5

Αφοί Μαργαριτίδη ΟΕ (audio visual)

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: **Θωμάς Μαργαριτίδης**
2. Θέση στην επιχείρηση: **Συνιδιοκτήτης**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Ενοικιάσεις οπτικοακουστικών συστημάτων συνεδρίων και διαδικτυακές υπηρεσίες

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

- ΑΕ
- ΟΕ 2 εταίροι: αδέρφια
- ΕΠΕ
- ΕΕ
- Άλλο

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

- Έως 50.000 ευρώ
- 50.000 έως 100.000 ευρώ
- 101.000 έως 150.000 ευρώ
- 151.000 έως 200.000 ευρώ
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 20 εργαζόμενοι
- 20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

3/5

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

- Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος
- Ισοτίμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις⁵ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Ο ένας εκ των διαχειριστών ασχολείται με αυτόν τον τομέα

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

⁵ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Όχι

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

Ναι.

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

Έχει τοποθετηθεί επιγραφή αλλά δεν θεωρώ ότι το 2012 και ειδικά για την παροχή υπηρεσιών, αποτελεί στοιχείο εξωστρέφειας ή πόλο έλξης πελατών

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

Ατυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Κυρίως διαδικτυακά, SEO κ.α.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Ναι

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι, χρησιμοποιήσαμε το διαδίκτυο για εξεύρεση πελατών με τους οποίους κυρίως φροντίσαμε να έχουμε στη συνέχεια προσωπική επαφή

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Πιστεύω ότι μία καλή θέση στο διαδίκτυο βοηθά πολύ περισσότερο στην αυτοεπιβεβαίωση του πελάτη ότι επέλεξε έναν ενημερωμένο συνεργάτη παρά στο να προσελκύσει νέους πελάτες, ειδικά σε ένα αντικείμενο σαν το δικό μας όπου το target group είναι πολύ περιορισμένο.

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

Το brand name παίζει τεράστιο ρόλο. Μετά από τόσα χρόνια κατάλαβα ότι το σημαντικό είναι το brand και δεύτερο έρχεται το name. Σίγουρα αν ξεκινούσα σήμερα ξανά και δεν είχαμε ήδη ταυτίσει την επιχείρησή μας με το επίθετό μας θα έψαχνα ένα πιο ελκυστικό brand name.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Μιλώντας πάντα για το επάγγελμά μας, η επέκταση σε νέες δραστηριότητες συγγενείς ως προς το αντικείμενο της εταιρείας είναι μία καλή ενίσχυση του ρόλου της. Ταυτόχρονα η διαρκής εκπαίδευση και τέλος η σαφής επικοινωνία με τον πελάτη για το συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Δεν αναζητήσαμε συμβουλές. Περισσότερο επειδή κατακτούσαμε τους οικονομικούς στόχους που θέταμε (ακόμη και τώρα) και δείχνει να υπάρχει μία προοπτική για ομαλή συνέχιση αυτής της πορείας, στον όγκο δουλειάς που ξέρουμε ότι μπορούμε και θέλουμε να διαχειριζόμαστε.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι (τουλάχιστον όχι με τη στενή έννοια του όρου marketing plan)

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Είναι χρήσιμη, θα τα παρακολουθούσε κυρίως ο συνδιαχειριστής που έχει επιφορτιστεί με αυτό το έργο

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 2.05.2012

A/A: 6

K&M Μουρατίδης ΟΕ

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: **Μουρατίδης Κώστας**
2. Θέση στην επιχείρηση: **Συνιδιοκτήτης/Διαχειριστής**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Παροχή λογιστικών/φοροτεχνικών υπηρεσιών.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

- ΑΕ
- ΟΕ 2 εταίροι: αδέρφια
- ΕΠΕ
- ΕΕ
- Άλλο

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

- Έως 50.000 ευρώ
- 50.000 έως 100.000 ευρώ
- 101.000 έως 150.000 ευρώ
- 151.000 έως 200.000 ευρώ
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 20 εργαζόμενοι
- 20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

2 αδέρφια από την πρώτη οικογένεια. Έχουμε δημιουργήσει όμως ο καθένας από μια οικογένεια. Η οικογένεια του αδερφού μου έχει τρία ενήλικα μέλη (ένα ενήλικο τέκνο).

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

- Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
- Διάδοχος
- Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Σε εμένα και στον αδερφό μου.

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις⁶ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

⁶ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Γενικά, επειδή η επιχείρηση είναι παροχής λογιστικών υπηρεσιών, έως σήμερα, το μάρκετινγκ γίνεται από στόμα σε στόμα. Οι ευχαριστημένοι πελάτες μας συστήνουν επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη από λογιστικές/φοροτεχνικές υπηρεσίες.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι. Λόγω της φύσης της δουλειάς όπου η ύπαρξη εντύπων (τουλάχιστον για τα ελληνικά δεδομένα) είναι απαραίτητη κάθε πελάτης έχει τον φάκελό του ο οποίος αρχειοθετείται και ενημερώνεται τακτικά. Η αρχειοθέτηση γίνεται κατά αλφαβητική σειρά, ώστε να είναι εύκολος ο εντοπισμός του συγκεκριμένου φακέλου κάθε φορά.

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

Όχι.

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

Όχι κάτι το ιδιαίτερο. Μια μικρή ταμπελίτσα. Δεν είναι σημαντικό για το επάγγελμά μας, γιατί απευθυνόμαστε σε ειδικό κοινό. Για να γίνει κανείς πελάτης μας πρέπει να έχει συστάσεις για εμάς. Δύσκολα εμπιστεύονται λογιστές που δεν γνωρίζουν.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι. Πολύ συχνά συμμετέχουμε σε ημερίδες του συλλόγου λογιστών ή του επιμελητηρίου ώστε να κάνουμε επαφές με άλλους συναδέλφους και δυνητικούς πελάτες.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Διαδίκτυο πιστεύω. Εάν και προς το παρόν δεν έχει χρειαστεί.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Προς το παρόν δεν το χρησιμοποιούμε για ζητήματα μάρκετινγκ παρά μόνον διεκπεραιωτικά σαν εργαλείο δουλειάς (taxisnet, gsis κ.λπ.).

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Όχι

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Γενικά, πιστεύω ότι είναι καλό εργαλείο προώθησης. Ίσως στο μέλλον να το χρησιμοποιήσουμε.

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

Το brand name και η φήμη που το ακολουθεί ειδικά στο επάγγελμά μας που προσφέρουμε εξειδικευμένες υπηρεσίες είναι πολύ σημαντικό. Έχει βαρύτητα το εταιρικό μας όνομα μετά από τόσα χρόνια. Το γεγονός ότι έχουμε κληρονομήσει το επάγγελμα από τον πατέρα μας μας κάνει να νιώθουμε μεγάλη σιγουριά και ασφάλεια.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Πιθανά να έκανα κάποια προώθηση του ονόματος μέσω κάποιων γνωστών σελίδων λογιστών.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Δεν αναζητήσαμε συμβουλές λόγω φόρτου εργασίας! Ακριβώς εξαιτίας του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης δαπανάμε ολόκληρη την ημέρα για τη διεκπεραίωση των εργασιών (το επάγγελμα είναι πολύ απαιτητικό) και πολλές φορές δεν προλαβαίνουμε να δούμε ούτε την οικογένειά μας (αντίφαση...οικογενειακή επιχείρηση...).

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

όχι (τουλάχιστον όχι με τη στενή έννοια του όρου marketing plan).

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Ναι είναι χρήσιμη. Εάν υπήρχε χρόνος θα ήθελα να παρακολουθήσω και εγώ και ο αδερφός μου.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 2.05.2012

A/A: 7

PROVISION- Λογοθέτης Μιχάλης ατομική επιχείρηση

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο **ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ ΜΙΧΑΛΗΣ**
2. Θέση στην επιχείρηση **Διαχειριστής**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη 1996

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Οπτικοακουστικές παραγωγές

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

- ΟΕ
- ΕΠΕ
- ΕΕ
- Άλλο προσωπική

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

- Έως 50.000 ευρώ
- 50.000 έως 100.000 ευρώ
- 101.000 έως 150.000 ευρώ
- 151.000 έως 200.000 ευρώ
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 20 εργαζόμενοι
- 20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο σύζυγος και τέκνο.

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

- Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

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

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις⁷ την τελική ευθύνη την έχει:

- Ιδρυτής
- Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση)
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

- Μέλος της οικογένειας
- Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

- Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες
- Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης
- Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Οικογενειακό συμβούλιο και συμβουλές τρίτων

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι.

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

Ναι.

⁷ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

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

Απλή επιγραφή έξω από το μαγαζί. Το θεωρώ σχετικά σημαντικό. Η επιχείρησή μας δεν είναι επιχείρηση λιανικής πώλησης, απευθύνεται σε επαγγελματίες και άρα η φήμη και η πελατεία διαμορφώνεται περισσότερο από στόμα σε στόμα.

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

Ατυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Ίντερνετ και ίσως ραδιόφωνο.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Ναι, έχω αναζητήσει και έχω βρει προμηθευτές στην Ελλάδα.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι. Στη συνέχεια επικοινωνήσα μαζί τους με e-mail ή/και τηλεφωνικά.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι, το θεωρώ σημαντικό.

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

Αρκετά σημαντικό.

Το εταιρικό μας όνομα αντιπροσωπεύει τον επαγγελματισμό με τον οποίο χειριζόμαστε τις καταστάσεις PRO (PROFESSIONAL)-VISION και θεωρούμε ότι πετυχαίνει το στόχο του.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Ίσως κάποια διαφήμιση για προβολή του ονόματος στο ίντερνετ.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι, με την στενή έννοια του όρου εξειδικευμένες.

Είχαμε επικαλεστεί τη συμβουλή εξειδικευμένου εξωτερικού συνεργάτη ώστε να εκπονήσουμε για επιδοτούμενη επένδυση.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Θα μας ενδιέφερε πάρα πολύ. Θα πήγαινα και εγώ προσωπικά και ο γιος μου. Προς το παρόν δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα. Στο μέλλον, ίσως...

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 3.05.2012

A/A: 8

Πάρις Ιορδανίδης & ΣΙΑ ΟΕ

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: **Γιώργος Ιορδανίδης**
2. Θέση στην επιχείρηση: **Συνιδιοκτήτης**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Κατασκευή συνδετήρων βιομηχανικής συσκευασίας (εξειδικευμένο βιομηχανικό αναλώσιμο είδος στον τομέα της συσκευασίας)

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

- ΑΕ
- ΟΕ 2 εταίροι: πατέρας και γιος
- ΕΠΕ
- ΕΕ
- Άλλο

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

- Έως 50.000 ευρώ
- 50.000 έως 100.000 ευρώ
- 101.000 έως 150.000 ευρώ
- 151.000 έως 200.000 ευρώ
- 201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
- 11 έως 20 εργαζόμενοι
- 20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο από τα τέσσερα μέλη της οικογένειας (όλοι στην οικογένεια είναι ενήλικες).

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

(δεύτερης γενιάς/έχει προγραμματιστεί η διαδοχή με τον ενήλικο διάδοχο της τρίτης γενιάς)

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις⁸ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής/Διαχειριστής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματία διαχειριστή (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Ο νεότερος διάδοχος (διάδοχος τρίτης γενιάς, εγώ) είναι επιφορτισμένος με την ευθύνη απόφασης για ζητήματα μάρκετινγκ, ενημερώνει τον διαχειριστή και φροντίζει για την υλοποίηση των αποφάσεων.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Ό

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

Ναι (για παράδειγμα vres.gr κ.λπ.)

⁸ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

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

Όχι.

Ναι, η τοποθέτηση επιγραφής έξω από τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης αποτελεί μια προσπάθεια εξωστρέφειας μολονότι για το συγκεκριμένο αντικείμενο δραστηριότητας (μεταποίηση, χονδρικό εμπόριο) δεν αποτελεί την πλέον σημαντική ενέργεια εξωστρέφειας.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι, και θα ξανα-επενδύσω στο μέλλον, διότι για το αντικείμενο δραστηριότητάς μας είναι μια πάρα πολύ καλή ευκαιρία προώθησης της επιχείρησης αλλά και των προϊόντων, διαπροσωπικών επαφών, δημοσίων σχέσεων κ.λπ.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Έντυπη διαφήμιση σε κλαδικά περιοδικά ή ηλεκτρονική σε αντίστοιχα κλαδικά websites.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Χρησιμοποιώ μηχανές αναζήτησης, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, καταχώρηση εταιρείας σε ηλεκτρονικούς καταλόγους, ύπαρξη ιστοσελίδας.

Ναι, έχω χρησιμοποιήσει.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι, χρησιμοποιήσαμε το διαδίκτυο για εξεύρεση πελατών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και στη συνέχεια δημιουργήσαμε λίστα υποψήφιων πελατών τους οποίους προσπαθήσαμε να τους προσεγγίσουμε με διάφορους τρόπους (σε κλαδικές εκθέσεις, μέσω τηλεφώνου/φαξ και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι, γιατί για μια μικρομεσαία επιχείρηση το διαδίκτυο αποτελεί ίσως τον μοναδικό οικονομικό τρόπο να προσεγγίσεις νέους πελάτες που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να επικοινωνήσεις μαζί τους λόγω υψηλού κόστους. Επίσης, αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχούς διάδοσης του μηνύματος αφού το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στοχεύει συνήθως στο αρμόδιο στέλεχος της επιχείρησης που μας ενδιαφέρει (τμήμα προμηθειών και όχι γραμματεία) κάτι το οποίο τηλεφωνικά ήταν δυσκολότερο.

Η ευρεία διάδοση στη χρήση του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια προσφέρει στην επιχείρησή μας ένα ευρύτατο δυνητικό κοινό.

Ναι, προς το παρόν η εμπειρία μας πιστοποιεί ότι έχουν αυξηθεί οι πωλήσεις εξ αιτίας της ύπαρξης ιστοσελίδας (αναγνωρισιμότητα) η οποία γνωστοποιεί την ύπαρξη της εταιρείας αλλά και των προϊόντων με αποτέλεσμα να προσεγγίζουν την εταιρεία μας νέοι αγοραστές (πελάτες) από Ελλάδα και εξωτερικό.

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

Θεωρώ πολύ σημαντικό το εταιρικό όνομα διότι είμαστε επιχείρηση τρίτης γενιάς και είμαστε γνωστοί με το ίδιο εταιρικό όνομα τα τελευταία 20 χρόνια (αναγνωρισιμότητα).

Γενικά, η ύπαρξη brand name είναι πολύ σημαντική. Ακόμη και εάν δεν είχε δοθεί σημασία τα προηγούμενα χρόνια σε αυτό, θα το κάναμε σήμερα.

Επειδή το εταιρικό όνομα της επιχείρησης είναι το επώνυμο της οικογένειας, για εμένα το brand name αντιπροσωπεύει τη σύνδεσή μου με την πρώτη γενιά.

Για την επιχείρηση δεν θα ήθελα να αλλάξουμε brand name μιας και το εταιρικό όνομα με το οποίο είναι γνωστή η εταιρεία είναι συνδεδεμένο με την φερεγγυότητα και την μακρόχρονη πορεία της επιχείρησης.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Διαφήμιση σε περισσότερο από ένα μέσο (εξωτερική, ίντερνετ, συμμετοχή σε έκθεση με περίπτερο, έντυπα φυλλάδια, κλαδικά περιοδικά κ.ά.).

Διατήρηση άριστων σχέσεων και συνεργασιών με πελάτες και προμηθευτές.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Στον τομέα της τεχνογνωσίας, λίγες φορές λόγω άριστης γνώσης του αντικειμένου (know-how). Οι συμβουλές που αναζητήσαμε ήταν πληροφορίες από εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες ώστε να επιτευχθεί βελτιστοποίηση του προϊόντος ή/και την αύξηση της απόδοσης των μηχανημάτων (αύξηση παραγωγής).

Στον τομέα των επενδύσεων, κάποιες φορές ζητήσαμε συμβουλές από το λογιστήριο για συμμετοχή σε επενδυτικά προγράμματα της ΕΕ.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι με τη στενή έννοια του όρου marketing plan.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Είναι πολύ σημαντικό και χρήσιμο γιατί η επικοινωνία τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί και καλό είναι μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική να ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς.

Ναι, θα ήταν χρήσιμη.

Θα παρακολουθούσε το νεότερο μέλος που είναι ο διάδοχος, παίρνει τις αποφάσεις μάρκετινγκ και είναι και πιο εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες (H/Y, ίντερνετ κ.λπ.).

ΑΤΕΙΘ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 3.05.2012

A/A: 9

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: **Πάρις Ιορδανίδης**
2. Θέση στην επιχείρηση: **Διάδοχος επιχείρησης πρώτης γενιάς, διαχειριστής επιχείρησης δεύτερης γενιάς.**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Κατασκευή συνδεδετών βιομηχανικής συσκευασίας (εξειδικευμένο βιομηχανικό αναλώσιμο είδος στον τομέα της συσκευασίας)

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

- ΟΕ 2 εταίροι: πατέρας και γιος
ΕΠΕ
ΕΕ
Άλλο

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

- Έως 50.000 ευρώ
50.000 έως 100.000 ευρώ
101.000 έως 150.000 ευρώ
151.000 έως 200.000 ευρώ
201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
11 έως 20 εργαζόμενοι
20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο από τα τέσσερα μέλη της οικογένειας (όλοι στην οικογένεια είναι ενήλικες).

Η επιχείρηση ξεκίνησε από τον πατέρα μου. Εγώ εργάστηκα στην επιχείρηση πρώτης γενιάς και μετά τον θάνατο του πατέρα μου ανέλαβα τα ηνία της επιχείρησης. Σήμερα, εργάζεται και ο γιος μου στην επιχείρηση.

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

- Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

- Ιδρυτής
Διάδοχος

(δεύτερης γενιάς/έχει προγραμματιστεί η διαδοχή με τον ενήλικο διάδοχο της τρίτης γενιάς)

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις⁹ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής/Διαχειριστής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι, γιατί η επιχείρηση είναι πολύ μικρή για να διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

⁹ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Εγώ δεν ασχολούμαι με τα ζητήματα μάρκετινγκ. Ο γιος μου είναι υπεύθυνος για τέτοιες ενέργειες. Προσωπικά, δεν μπορώ να καταλάβω εάν μάρκετινγκ ενέργειες είναι χρήσιμες σε μια αγορά με μεγάλα προβλήματα ρευστότητας και σε ένα κλίμα οικονομικής δυσμένειας.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι. Δεν γνωρίζω τι είναι αυτό.

Α, μάλιστα.

Το πελατολόγιο μας είναι περιορισμένο και η διαχείρισή του γίνεται με απλό χαρτί και μολύβι.

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

Ναι (για παράδειγμα vres.gr κ.λπ.)

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

Όχι.

Πιθανά να βοηθούσε η τοποθέτηση εμφανούς επιγραφής. Θα το σκεφτούμε στο άμεσο μέλλον.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

Προσωπικά, συναντώ τους πελάτες και αφιερώνω χρόνο μαζί τους δείχνοντας ενδιαφέρον και για ζητήματα που δεν σχετίζονται με τη δουλειά. Το ίδιο κάνει και ο γιος μου. Οι σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές μας είναι άριστες.

Δυστυχώς, τα οικονομικά μας δεν μας επιτρέπουν οργανωμένες εκδηλώσεις.

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι. Παλαιότερα πήγαινα σε πολλές κλαδικές εκθέσεις στην Ελλάδα. Αυτή τη στιγμή ασχολείται ο γιος μου με αυτό ο οποίος προσπαθεί να εξασφαλίσει πόρους και για συμμετοχή σε εκθέσεις στο εξωτερικό.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Δεν γνωρίζω από αυτά. Ο γιος μου τα ξέρει καλύτερα. Κατά την άποψή μου, έντυπα.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Δεν χρησιμοποιώ το διαδίκτυο. Ο γιος μου όμως επέμεινε πάρα πολύ για την κατασκευή ιστοσελίδας. Γνωρίζω επίσης ότι το χρησιμοποιεί για να πραγματοποιήσει έρευνα: να βρει πελάτες και προμηθευτές. Μέχρι και στην Κίνα ψάχνει για αγορά εξαρτήματος για ένα μηχανήμα μας.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι. Ο γιος μου επικοινωνήσε μέσω e-mail, φαξ και τηλεφώνου. Κυρίως όμως μέσω e-mail.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Όπως λέει και ο γιος μου, το διαδίκτυο είναι το βασικό μέσο προώθησης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Εκείνος ξέρει καλύτερα τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας.

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

Πολύ σημαντικό γιατί η επιχείρηση αυτή είναι γνωστή με το ίδιο όνομα τα τελευταία 20 και πλέον χρόνια.

Γενικά, η ύπαρξη brand name είναι πολύ σημαντική.

Επειδή το εταιρικό όνομα της επιχείρησης είναι το επώνυμο της οικογένειας, για εμένα το brand name αντιπροσωπεύει την κληρονομιά από τον πατέρα μου.

Για την επιχείρηση δεν θα ήθελα να αλλάξουμε brand name μιας και το εταιρικό όνομα με το οποίο είναι γνωστή η εταιρεία είναι συνδεδεμένο με την φερεγγυότητα και την μακρόχρονη πορεία της επιχείρησης.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Εκτός από διατήρηση άριστων σχέσεων με τους πελάτες και προμηθευτές και υψηλή ποιότητα προϊόντος και παροχής υπηρεσιών, δεν γνωρίζω. Περισσότερα θα σας απαντήσει ο γιος μου.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Στον τομέα της τεχνογνωσίας, λίγες φορές κάποιες φορές. Οι συμβουλές που αναζητήσαμε ήταν πληροφορίες από εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες (μηχανουργία) ώστε να επιτευχθεί βελτιστοποίηση του προϊόντος ή/και την αύξηση της απόδοσης των μηχανημάτων (αύξηση παραγωγής).

Κάποιες φορές ζητήσαμε συμβουλές και από το λογιστήριο για επενδύσεις ή αποφυγή εξόδων, φορολογικά ζητήματα κ.λπ.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Δεν γνωρίζω τι είναι άρα μάλλον όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Πιστεύω ότι θα έκανε καλό στον γιο μου που είναι θετικά κείμενος σε ζητήματα μάρκετινγκ. Θα ήθελα να παρακολουθήσει εξειδικευμένα σεμινάρια.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 08.05.2012

A/A: 10

Σ. Παυλίδης & ΣΙΑ ΟΕ/GLOSSIMA&WEHRHEIM

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: **Σάββας Παυλίδης**
2. Θέση στην επιχείρηση: **Συνιδιοκτήτης-Διαχειριστής**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι
Παροχή μεταφραστικών υπηρεσιών, διερμηνειών και εκδόσεις λεξικών.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ 2 εταίροι: σύζυγοι

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο από τα πέντε μέλη της οικογένειας (τα τρία υπόλοιπα μέλη της οικογένειας είναι ανήλικα).

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹⁰ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής/Διαχειριστής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι. Η επιχείρηση έχει τέτοιο μέγεθος που δεν της επιτρέπει να έχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ.

¹⁰ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Συνήθως διαισθητικά βάσει εμπειρίας. Μερικές φορές συζητάμε με το προσωπικό της επιχείρησης.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι. Επειδή η επιχείρηση έχει κυρίως δύο μεγάλους πελάτες και λίγους μικρούς (80% επί του Κ.Ε. προέρχεται από τους μεγάλους πελάτες), δεν μας είναι απαραίτητο σύστημα CRM.

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

Ναι, σε διαδικτυακούς επαγγελματικούς οδηγούς (ICAP).

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

Ναι, έχουμε τοποθετήσει και πιστεύω ότι βοηθάει στην εξωστρέφεια της επιχείρησης.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)



Οργανωμένες εκδηλώσεις



Κατά καιρούς έχουμε οργανώσει εκδηλώσεις κατά την ημέρα των μεταφραστών με στόχο τη διαφήμιση της επιχείρησής μας. Επίσης, σε οργανωμένες κλαδικές μαζώξεις έχουμε προσφέρει ως χορηγοί λεξικά δικής μας έκδοσης. Επίσης, έχουμε οργανώσει με δικά μας έξοδα δύο εκδηλώσεις για τη δίκη της Νυρεμβέργης και το ρόλο των μεταφραστών. Οι εν λόγω εκδηλώσεις δημοσιοποιήθηκαν μέσω εφημερίδων και περιοδικών (έντυπα ή ηλεκτρονικά). Επίσης, κατά καιρούς είμαστε χορηγοί επικοινωνίας σε συναυλίες (π.χ. συναυλία Ζερβουδάκη, Θεσσαλονίκη, 2010).

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι. Κάθε χρόνο συμμετέχουμε στην πανευρωπαϊκή συνάντηση των μεταφραστικών εταιρειών και των μεταφραστών (EUATC). Επίσης, λαμβάνουμε μέρος σε σχετικά συνέδρια όπου είναι τόπος συνάντησης και ανταλλαγής απόψεων επιχειρηματιών του κλάδου.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Δεν μας είναι απαραίτητη η διαφήμιση με τη στενή έννοια του όρου.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Χρησιμοποιήσαμε εξειδικευμένες μηχανές αναζήτησης για αναζήτηση προμηθευτών (εξωτερικών συνεργατών) όπως για παράδειγμα proz.com κ.λπ.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Όχι. Η καλή φήμη της επιχείρησης είναι από μόνη της διαφήμιση και δεν έχουμε καταφύγει ποτέ σε στοχευμένη αναζήτηση πελατών.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι, θεωρώ ότι είναι καλό εργαλείο προώθησης αλλά, όπως ανέφερα και προηγουμένως δεν μας είναι απαραίτητη.

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

Είναι πάρα πολύ σημαντικό το εταιρικό μας όνομα μιας και με αυτό είμαστε γνωστοί όχι μόνον στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Το 80% του Κ.Ε. προέρχεται από εξαγωγική δραστηριότητα και το εταιρικό μας όνομα GLOSSIMA & WEHRHEIM μας βοήθησε πάρα πολύ στο να γίνουμε γνωστοί στο εξωτερικό. Το γεγονός ότι έχει κάτι το ξενικό βοήθησε στην εταιρεία να κάνει τα πρώτα βήματά της στην ευρωπαϊκή αγορά.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Διατήρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Μερικές φορές, κυρίως λογιστικές-χρηματοοικονομικές συμβουλές. Για παράδειγμα, η εταιρεία διαθέτει ασφάλιση επαγγελματικής ευθύνης κατόπιν εξειδικευμένων συμβουλών. Επίσης, είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο ποιότητας EN-ISO 15038 και ISO 9001:2008.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι με τη στενή έννοια του όρου marketing plan.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Ίσως να ήταν χρήσιμη η παρακολούθηση σεμιναρίων από το προσωπικό που ασχολείται με τα οικονομικά ζητήματα της επιχείρησης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 8.05.2012

A/A: 11

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: Anne Wehrheim
2. Θέση στην επιχείρηση: **Συνιδιοκτήτης**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι
Παροχή μεταφραστικών υπηρεσιών, διερμηνειών και εκδόσεις λεξικών.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ 2 εταίροι: σύζυγοι

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο από τα πέντε μέλη της οικογένειας (τα τρία υπόλοιπα μέλη της οικογένειας είναι ανήλικα).

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹¹ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής/Διαχειριστής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Δυστυχώς, όχι. Αν και θα έπρεπε.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδρυτή της εταιρείας, σύζυγο και διαχειριστή, κύριο Σάββα Παυλίδη. Πολλές φορές ζητάει τη γνώμη μου για επικύρωση ενώ ζητάει και γνώμη από εξειδικευμένο προσωπικό-μη μέλος της επιχείρησης.

¹¹ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι.

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

Ναι σε διαδικτυακούς επαγγελματικούς οδηγούς (ICAP).

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

Ναι, έχουμε τοποθετήσει. Θεωρώ την τοποθέτηση επιγραφής καλή κίνηση κυρίως για τους πελάτες λιανικής της επιχείρησής μας. Η επιχείρησή μας κυρίως εδρεύει στο Διαδίκτυο και ελάχιστη είναι η φυσική παρουσία πελατών.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)



Οργανωμένες εκδηλώσεις



Κατά καιρούς έχουμε οργανώσει εκδηλώσεις κατά την ημέρα των μεταφραστών με στόχο τη διαφήμιση της επιχείρησής μας. Επίσης, σε οργανωμένες κλαδικές μαζώξεις έχουμε προσφέρει ως χορηγοί λεξικά δικής μας έκδοσης. Επίσης, έχουμε οργανώσει με δικά μας έξοδα δύο εκδηλώσεις για τη δίκη της Νυρεμβέργης και το ρόλο των μεταφραστών. Οι εν λόγω εκδηλώσεις δημοσιοποιήθηκαν μέσω εφημερίδων και περιοδικών (έντυπα ή ηλεκτρονικά). Επίσης, κατά καιρούς είμαστε χορηγοί επικοινωνίας σε συναυλίες (π.χ. συναυλία Ζερβουδάκη, Θεσσαλονίκη, 2010).

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι. Κάθε χρόνο συμμετέχουμε στην πανευρωπαϊκή συνάντηση των μεταφραστικών εταιρειών και των μεταφραστών (EUATC). Επίσης, λαμβάνουμε μέρος σε σχετικά συνέδρια όπου είναι τόπος συνάντησης και ανταλλαγής απόψεων επιχειρηματιών του κλάδου.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Καταχώριση σε περιοδικά και στο ίντερνετ.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Χρησιμοποιήσαμε εξειδικευμένες μηχανές αναζήτησης για αναζήτηση προμηθευτών (εξωτερικών συνεργατών) όπως για παράδειγμα proz.com κ.λπ.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Όχι.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι διότι η δραστηριότητα της μετάφρασης σχετίζεται πολύ στενά με το διαδίκτυο. Το διαδίκτυο για εμάς είναι χώρος συνάντησης και με πελάτες αλλά και μεταφραστές. Υπάρχουν ειδικά φόρουμς όπου μπορεί κανείς να εγγραφεί.

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

Είναι πάρα πολύ σημαντικό το εταιρικό μας όνομα μιας και με αυτό είμαστε γνωστοί όχι μόνον στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Το 80% του Κ.Ε. προέρχεται από εξαγωγική δραστηριότητα και το εταιρικό μας όνομα GLOSSIMA & WEHRHEIM μας βοήθησε πάρα

πολύ στο να γίνουμε γνωστοί στο εξωτερικό. Το γεγονός ότι έχει κάτι το ξενικό βοήθησε στην εταιρεία να κάνει τα πρώτα βήματά της στην ευρωπαϊκή αγορά.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Ίσως κάποια πιο εξειδικευμένη διαφήμιση στο ίντερνετ.

Διατήρηση άριστων σχέσεων και συνεργασιών με πελάτες και προμηθευτές.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Μερικές φορές, κυρίως λογιστικές-χρηματοοικονομικές συμβουλές.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι με τη στενή έννοια του όρου marketing plan.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Καμία, δυστυχώς. Κατά την άποψή μου θα ήταν πολύ χρήσιμη τέτοιου τύπου κατάρτιση και για τους δύο διαχειριστές ακόμη και για το προσωπικό που ασχολείται με τα ζητήματα αυτά.

Παρ' όλα αυτά, δεν συμφωνεί ο ιδρυτής και συνδιαχειριστής της επιχείρησης και γι' αυτό τον λόγο δεν προχωρούμε σε στοχευμένη κατάρτιση.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 8.05.2012

A/A: 12

SHIELD Hellas Group ΟΕ

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Μαντζαρίδης Νικόλαος**

2. Θέση στην επιχείρηση **Πρόεδρος και Διευθύνων σύμβουλος**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Υπηρεσία Φύλαξης και εργολαβία καθαριότητας

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Τρία από τα τέσσερα μέλη της οικογένειας.

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹² την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Συζητιούνται στο οικογενειακό συμβούλιο όπως και όλες οι σημαντικές αποφάσεις.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

¹² Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Δεν έχουμε κάποιο εξειδικευμένο πρόγραμμα αλλά ναι χρησιμοποιούμε βάση δεδομένων για τους πελάτες μας στην πιο απλή μορφή (μέσω του Office).

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

Ναι.

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

Ναι έχει τοποθετηθεί, η πρώτη εντύπωση που δίνει στον πελάτη είναι πολύ σημαντική.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Έχουμε χρησιμοποιήσει έντυπη διαφήμιση και κατά τη γνώμη μου έχει αποδώσει.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται, αν και όχι για εξεύρεση προμηθευτών τόσο πολύ. Η εταιρεία μας προσφέρει κατά βάση υπηρεσίες.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι, θα βοηθούσε εφόσον πλέον όλο και περισσότεροι άνθρωποι το χρησιμοποιούν.

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

Είναι πολύ σημαντικό γιατί παίζει ρόλο στο πως διαμορφώνει ο πελάτης την εικόνα του για την επιχείρηση.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Διατήρηση καλών σχέσεων και εμπιστοσύνης με τους πελάτες κυρίως.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι δεν έχουμε αναζητήσει.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι επίσημα. Σχεδιάζουμε κάποια πράγματα σχετικά με την προώθηση της επιχείρησης αλλά δεν έχουμε επίσημο σχέδιο μάρκετινγκ.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Η εταιρεία αυτή τη στιγμή δεν είναι σε φάση που να θέλουμε να εμβαθύνουμε σε τέτοια θέματα. Ίσως στο μέλλον.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 10.05.2012

A/A: 13

Θεοδωρίδης Π. Αθανάσιος προσωπική επιχείρηση

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Θεοδωρίδης Πέτρος**

2. Θέση στην επιχείρηση **Ιδιοκτήτης**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Λιανικό Εμπόριο και Επισκευές ηλεκτρονικών ειδών

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

- 0 έως 10 εργαζόμενοι
11 έως 20 εργαζόμενοι
20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Δύο.

2. Πόσες γενιές έχουν εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση από την ίδρυσή της;
Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

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

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹³ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής
Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)
Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας
Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας
Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

Ο/η διάδοχος εργάζεται στην επιχείρηση και έχει αποκτήσει εμπειρία και δεξιότητες
Ο/η διάδοχος έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με τις ανάγκες της επιχείρησης
Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Μέσω ανεπίσημου οικογενειακού συμβουλίου όπως και όλες οι σημαντικές αποφάσεις.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

¹³ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Όχι δεν διαθέτουμε.

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

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

Ναι η επιγραφή είναι από τα σημαντικότερα πράγματα για να εντοπίζει κανείς εύκολα την επιχείρηση. Είναι στην ουσία αναγκαία.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Όχι

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Δεδομένου των δυνατοτήτων της επιχείρησης το μόνο που ίσως να μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε είναι το διαδίκτυο.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Ναι το έχουμε χρησιμοποιήσει για εξεύρεση προμηθευτών κάποιες φορές.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι το έχουμε χρησιμοποιήσει μέσω mail, αν και στο τομέα μας είναι προτιμότερη η προσωπική επαφή.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Επειδή το αντικείμενο μας είναι κάτι που αφορά πολύ κόσμο ο οποίος κινείται στο διαδίκτυο το διαδίκτυο θα ήταν το πλέον κατάλληλο για να γίνει περισσότερο γνωστή η επιχείρηση.

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

Δεν θεωρώ ότι το brand name παίζει τόσο μεγάλη σημασία. Αλλά πράγματα όπως οι σχέσεις με τους πελάτες και η εξυπηρέτηση είναι πολύ σημαντικότερα.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Θετική, σε περίπτωση που κάτι τέτοιο κρινόταν απαραίτητο ως ιδιοκτήτης θα ήμουν διατεθειμένος να καταρτιστώ σε αυτόν τον τομέα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 12.05.2012

A/A: 14

Κίκη Ελένη ΟΕ

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Κίκη Ελένη**

2. Θέση στην επιχείρηση **Υπεύθυνος/ιδιοκτήτρια**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Βιοτεχνία έτοιμων ενδυμάτων.

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Εγώ και οι γονείς μου.

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

Μία

δύο

τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹⁴ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

¹⁴ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

Εγώ παίρνω τις αποφάσεις για τα περισσότερα ζητήματα της επιχείρησης.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι.

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

Όχι.

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

Όχι δεν έχουμε τοποθετήσει επιγραφή αν και θεωρώ ότι είναι αρκετά σημαντικό να το κάνουμε.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι μέσω του μεσάζοντα μου.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Η πιο προσιτή επιλογή θα ήταν το διαδίκτυο.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Ναι, είναι ένα πολύ καλό εργαλείο για να εξετάσεις τις πιθανές επιλογές που υπάρχουν.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι αλλά όχι εγώ προσωπικά, το έχει χρησιμοποιήσει ο μεσάζοντας μας για να βρει αγοραστές για τα προϊόντα μας.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι θα βοηθούσε όπως η δημιουργία ενός σάιτ για τα προϊόντα μας αλλά είναι ένας τομέας που δεν γνωρίζω σε βάθος και δεν έχουμε επιχειρήσει να τον εκμεταλλευτούμε.

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

Ναι είναι πολύ σημαντικό και πρέπει να είναι κάτι που αντιπροσωπεύει την ποιότητα και την αισθητική του προϊόντος και κάτι που να θυμάται ο πελάτης.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Διατήρηση καλής ποιότητας και διαφημιστική προβολή.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Όχι δεν το έχουμε κάνει γιατί με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση (κυρίως μέσω μεσάζοντα) πολλές από τις ευθύνες παραδείγματος χάριν για αναζήτηση πελατών ή προώθηση των προϊόντων έχουν αναληφθεί από εκείνον.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων

στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Είναι χρήσιμη η εξειδικευμένη γνώση. Δεν ξέρω κατά πόσο η παρακολούθηση σεμιναρίων θα ήταν απαραίτητη καθώς έχω ήδη αρκετές γνώσεις πάνω στα συγκεκριμένα θέματα καθώς έχω σπουδάσει στο εξωτερικό εμπόριο, διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων αλλά αν θεωρούσα ότι κάποιο σεμινάριο μπορούσε να μου προσφέρει χρήσιμη περαιτέρω γνώση θα το έκανα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 16.05.2012

A/A: 15

Κουσουρής E. & ΣΙΑ ΕΕ (Gamosorganosi.gr)

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο: **Κουσουρής Κωνσταντίνος**
2. Θέση στην επιχείρηση: **Σύμβουλος πωλήσεων**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Διαφημιστική εταιρία

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Πέντε από τα οκτώ.

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

Μία

δύο

τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

6. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹⁵ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Όχι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Ο ιδρυτής παίρνει τις τελικές αποφάσεις αν και πραγματοποιείται συμβούλιο.

¹⁵ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Όχι.

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

Ναι.

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

Όχι. Η επιχείρηση λειτουργεί κυρίως διαδικτυακά οπότε δεν θεωρούμε ότι είναι απαραίτητο.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Ναι.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Έχει ήδη χρησιμοποιηθεί το ραδιόφωνο και η έντυπη διαφήμιση. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και η τηλεόραση αν ήταν οικονομικά πιο προσιτή.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Το διαδίκτυο είναι μια από τις υπηρεσίες τις εταιρίας (διαφήμιση μέσω του διαδικτύου). Επίσης χρησιμοποιείται για πολλές άλλες δραστηριότητες της εταιρίας όπως η προσέγγιση νέων πελατών και η επικοινωνία με ήδη υπάρχοντες πελάτες.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι, το διαδίκτυο έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές για την εξεύρεση νέων πελατών και η επικοινωνία μαζί τους έχει γίνει κυρίως μέσω e-mail.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Φυσικά. Άλλωστε αυτή είναι η δουλειά μας.

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

Θεωρώ εξαιρετικά σημαντικό το brand name της επιχείρησης, γιατί αυτό είναι που αναγνωρίζει ο περισσότερος κόσμος (πελάτες και κοινό).

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Δυναμική διαφημιστική προβολή.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Ναι. Συμβουλές οικονομικού χαρακτήρα. συμβουλές marketing και προώθησης και συμβουλές διαχείρισης διεργασιών και προσωπικού.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων

στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Η επιχείρηση θεωρεί εξαιρετικά σημαντική την εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα marketing και δημοσίων σχέσεων απλά λόγω έλλειψης χρόνου και χρημάτων δεν έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στους συγκεκριμένους τομείς. Πιστεύω πως ναι θα ήταν χρήσιμη και αν κάτι τέτοιο το μέλος της επιχείρησης που θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά θα ήταν ο ιδρυτής.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 22.05.2012

A/A: 16

Μαρτίνης ατομική επιχείρηση

A) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Μαρτίνη Άννα**
2. Θέση στην επιχείρηση **Ιδιοκτήτρια**

B) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι

Εμπορία χαλιών και κουρτινών

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Τρία μέλη από τα τέσσερα.

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

Μία

δύο

τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹⁶ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Ναι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Τις λαμβάνουμε όλοι μαζί.

¹⁶ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Ναι.

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

Ναι.

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

Ναι έχουμε τοποθετήσει επιγραφή.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Παλαιότερα ναι.

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Αν διαθέταμε τα μέσα μέχρι και τηλεόραση αλλά πρόκειται για κάτι πολύ ακριβό.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Ναι το έχουμε χρησιμοποιήσει.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι μέσω email αλλά και facebook.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Ναι.

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

Είναι σημαντικό ότι είναι το όνομα μας.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Σύσφιξη σχέσεων με τους πελάτες εφόσον η επωνυμία μας είναι ταυτισμένη με μας.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Αναζητήσαμε από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου μας και στην Ελλάδα και στο εξωτερικό πληροφορίες σχετικά με την προμήθεια των προϊόντων.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Θεωρώ ότι είναι σημαντική και ότι ο γιός μου θα ήταν το άτομο που θα αναλάμβανε να ενημερωθεί για τέτοια θέματα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές επιχειρήσεις και εξωστρέφεια. Απόψεις και αντιλήψεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης»

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

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: 22.05.2012

A/A: 17

) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

1. Ονοματεπώνυμο... **Μαρτίνης Χαράλαμπος**
2. Θέση στην επιχείρηση **Πωλητής**

Β) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Η επιχείρησή σας λειτουργεί

1 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

Περισσότερα από 15 έτη

2. Το αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησής σας είναι
Χαλιά-Κουρτίνες

3. Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι:

ΑΕ

ΟΕ

ΕΠΕ

ΕΕ

Άλλο

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

Έως 50.000 ευρώ

50.000 έως 100.000 ευρώ

101.000 έως 150.000 ευρώ

151.000 έως 200.000 ευρώ

201.000 ευρώ και άνω

5. Στην επιχείρησή σας απασχολούνται

0 έως 10 εργαζόμενοι

11 έως 20 εργαζόμενοι

20 και πλέον εργαζόμενοι

Γ) ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ/ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Πόσα από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σε σχέση με τον συνολικό αριθμό μελών της οικογένειας;

Τρία από τα τέσσερα μέλη

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

Μία δύο τρεις και άνω

3. Διαχειριστής της επιχείρησης είναι ο/η:

Ιδρυτής

Διάδοχος

Ισότιμη κατανομή διοικητικών αρμοδιοτήτων σε δύο ή περισσότερους διαδόχους

Στέλεχος της επιχείρησης/μη μέλος της οικογένειας

4. Στις στρατηγικές αποφάσεις¹⁷ την τελική ευθύνη την έχει:

Ιδρυτής

Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας

Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Μέλος της οικογένειας

Επαγγελματίας διαχειριστής (manager) εκτός οικογένειας

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

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

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

Άλλο

Δ) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. Στην επιχείρησή σας υπάρχει διακριτό τμήμα μάρκετινγκ;

Ναι.

2. Πώς λαμβάνονται αποφάσεις για ζητήματα μάρκετινγκ (ποιος και πώς αποφασίζει);

Αποφασίζουμε όλοι μαζί.

3. Διαθέτετε σύστημα διαχείρισης πελατών (CRM) και εάν ναι, με τι εργαλεία διαχειρίζεστε το πελατολόγιό σας;

Ναι.

¹⁷ Στρατηγικές αποφάσεις νοούνται οι αποφάσεις που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης σε βάθος πέντε ετών

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

Ναι.

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

Φυσικά και υπάρχει επιγραφή είναι απαραίτητη.

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

Άτυπες φιλικές σχέσεις με πελάτες (π.χ. προσωπική επαφή με εκείνους)

Οργανωμένες εκδηλώσεις

7. Έχετε επενδύσει χρήματα για τη συμμετοχή σας σε κλαδική ή άλλη έκθεση;

Κατά το παρελθόν πολλές φορές

8. Τι μέσα θα χρησιμοποιήσετε/ θα χρησιμοποιούσατε για τη διαφήμιση της επιχείρησής σας (εξωτερική διαφήμιση, ραδιόφωνο/τηλεόραση, έντυπη διαφήμιση);

Επιθυμητοί είναι όλοι οι τρόποι διαφήμισης αλλά δεδομένου της τωρινής κατάστασης στην Ελλάδα ανέφικτοι.

9. Με ποιον τρόπο χρησιμοποιείτε το διαδίκτυο; Για παράδειγμα, έχετε χρησιμοποιήσει μηχανές αναζήτησης ώστε να ερευνήσετε πιθανές πηγές προμηθευτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό;

Το έχουμε χρησιμοποιήσει αλλά περισσότερο συμβουλευτικά.

10. Έχετε χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο ως μέσο για την εξεύρεση πιθανών πελατών και εάν ναι με ποιον τρόπο επικοινωνήσατε έκτοτε μαζί τους;

Ναι σαν μια πρώτη επαφή μόνο καθώς χρειάζεται προσωπική επαφή για να γίνει κάποιος πελάτης μας.

11. Πιστεύετε ότι η χρήση του διαδικτύου ως εργαλείο προώθησης και διαφήμισης θα βοηθούσε την επιχείρησή σας να γίνει περισσότερο γνωστή ή/και η προώθηση να λειτουργήσει θετικά στις πωλήσεις των προϊόντων (υπηρεσιών) σας;

Είμαι σίγουρος ότι το διαδίκτυο θα ήταν το ιδανικότερο εργαλείο προώθησης για μας.

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

Νομίζω σημαντικό τόσο για την επιχείρηση όσο και για μένα προσωπικά που το εταιρικό μας όνομα είναι το επώνυμο της οικογένειας.

13. Τι κινήσεις θα κάνατε για τη διατήρηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand name);

Τίποτα περισσότερο από επίμονη στην καλή ποιότητα των προϊόντων.

14. Αναζητήσατε στο παρελθόν εξειδικευμένες συμβουλές για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας; Εάν ναι, τι τύπου συμβουλές αναζητήσατε; Εάν όχι, για ποιον λόγο δεν το κάνατε;

Στο χώρο μας είναι απαραίτητα τα ταξίδια στο εξωτερικό (ανατολικές χώρες) για προϊόντα που εκεί φημίζονται και προωθούνται σε όλο τον κόσμο. Έχουμε ζητήσει συμβουλές στο παρελθόν σχετικά με το μέρος και τον προμηθευτή που θα απευθυνθούμε.

15. Δαπανάτε χρήματα για υλοποίηση σχεδίου μάρκετινγκ (marketing plan);

Όχι.

16. Ποια είναι η τάση της επιχείρησής σας ως προς εξειδικευμένη κατάρτιση σε θέματα μάρκετινγκ ή/και δημόσιων σχέσεων; Πιστεύετε ότι η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων στο θέμα αυτό θα ήταν χρήσιμη; Εάν ναι, ποιο μέλος της επιχείρησης θα παρακολουθούσε τα σεμινάρια αυτά;

Ναι θεωρώ πως η παρακολούθηση σεμιναρίων θα ήταν αρκετά χρήσιμη και πιστεύω πως είμαι ο καταλληλότερος να ασχοληθώ με αυτόν το τομέα.