

# Διοίκηση της μικρής οικογενειακής εμπορικής επιχείρησης

ΑΞΟΝΑΣ 2

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ  
ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ







ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ  
ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

ISBN: 978-960-98505-4-4

Διορθώσεις: Κατερίνα Γεωργοπούλου

Σχεδίαση εξωφύλλου: Λ. Πεδιώτη  
Ηλεκτρονική σελιδοποίηση: Δημιουργική ομάδα ΣΥΝΘΕΣΗ  
Παραγωγή, εκτύπωση, βιβλιοδεσία: ΣΥΝΘΕΣΗ  
Ζωσδόχου Πηγής 55-57, 106 81 Αθήνα  
Τηλ.: 210 38 39 711, 210 38 39 714  
[www.synthesi-print.gr](http://www.synthesi-print.gr), [info@synthesi-print.gr](mailto:info@synthesi-print.gr)

Σχήμα: 17 x 24

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου  
Μητροπόλεως 42, 105 63 Αθήνα  
Τηλ.: 210.32.59.200 Fax: 210.32.59.209  
[www.esee.gr](http://www.esee.gr), e-mail: [info@esee.gr](mailto:info@esee.gr), [administrator@esee.gr](mailto:administrator@esee.gr)

Απαγορεύεται κάθε ολική ή μερική αναπαραγωγή του έργου  
με οποιονδήποτε τρόπο χωρίς την έγγραφη άδεια του εκδότη.

Κεντρική διάθεση: ΕΣΕΕ, Μητροπόλεως 42

ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων

ΕΡΜΕΙΟΝ 2  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΑΞΙΟΝΑΣ 2 – 75 ΩΡΩΝ

**ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΩΝ**

ΕΝΟΤΗΤΑ 8

# **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αθήνα 2014



## Πρόλογος 1<sup>ns</sup> έκδοσης

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αποτελεί τμήμα του Έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ» Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, στο πλαίσιο της Κατηγορίας Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II. Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) κατά 80% και από Εθνικούς πόρους κατά 20%.

Στόχος του προγράμματος είναι η αναβάθμιση των γνώσεων εμπόρων επιχειρηματιών, στελεχών εμπορικών επιχειρήσεων αλλά και κάθε άλλου που ενδιαφέρεται για τον σημαντικό αυτόν τομέα της οικονομίας, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της επίδοσης των επιχειρήσεών τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων συγκροτώντας τις εξής δώδεκα εκπαιδευτικές ενότητες: «Χρηματοοικονομική Διαχείριση Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Πώς να Δημιουργήσετε μια Επιτυχημένη Εμπορική Επιχείρηση», «Επιτυχημένες Πωλήσεις στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Τεχνικές Διαπραγματεύσεων στις Αγορές - Πωλήσεις των Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Η/Υ και Νέες Τεχνολογίες στις Εμπορικές Επιχειρήσεις», «Αγγλική Εμπορική Ορολογία», «Στελέχωση και Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης», «Λογιστικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης», «Φορολογικά Θέματα Εμπορικής Επιχείρησης για μη Ειδικούς», «Διεθνοποίηση Εμπορικών Επιχειρήσεων, Διαχείριση Αποθήκης Εμπορικών Επιχειρήσεων», «Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης».

Το εγχειρίδιο της παρούσας ενότητας «Διοίκηση της μικρής οικογενειακής εμπορικής επιχείρησης» συνδυάζεται με την ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα ΕΡΜΕΙΟΝ και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Τα παρόν εκπαιδευτικό υλικό εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «ΑΝΑΠΤΥΞΗ / ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ» του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ», ανάδοχος του οποίου ήταν η ένωση φορέων «Κέντρο Ερευνών Πανεπιστημίου Πειραιώς» - *Allweb Solutions SA*, με επιστημονικό υπεύθυνο τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωσήφ Χασσίδ. Την ευθύνη ανάπτυξης του υλικού της συγκεκριμένης Ενότητας εκ μέρους του αναδόχου, είχαν οι κ.κ. Νίκος Βέλτρας, Αλέξης Κομσέλης και Γιάννης Φώτου. Την επιμέλεια των κειμένων και τον συντονισμό του συγγραφικού έργου είχε ο κ. Γιάννης Καζάκος.

Την Κεντρική Ομάδα Έργου του Προγράμματος «ΕΡΜΕΙΟΝ» συγκροτούν οι κ.κ.: Δημήτρης Πρίφτης, Γιώργος Παχούλας, Παναγιώτα Λέντζα, Σταυρούλα Χαριτοπούλου, Δήμητρα Γούναρη, Γιώργος Θεοφιλόπουλος, Αντώνης Κόνσολας, Ανδρέας Χατζόπουλος, Δημήτρης Λάμπρου. Επιστημονική υπεύθυνη του έργου είναι η κ. Βάλια Αρανίτου, Λέκτορας του Πανεπιστημίου Κρήτης. Την παρακολούθηση του έργου, εκ μέρους του Δ.Σ. της Ε.Σ.Ε.Ε., έχει ο κ. Γιώργος Καρανίκας. Ο πρόεδρος της Ε.Σ.Ε.Ε. κ. Δημήτρης Αρμενάκης συνέβαλε σημαντικά στην πορεία του έργου, παρακολουθώντας στενά και υποστηρίζοντας θερμά το σύνολο των επιμέρους σταδίων της υλοποίησής του.

*Αθήνα 2008*

## **Πρόλογος 2<sup>ns</sup> έκδοσης**

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» (MIS: 1 14681, Κατηγορία Πράξεων 2.5.1.α «Ανάπτυξη των ΙΔΒΕ και λειτουργία προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης» του ΕΠΕΑΕΚ II). Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε κατά 80% από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και κατά 20% από Εθνικούς πόρους. Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου» καλύπτει μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν κρίσιμες λειτουργίες μιας εμπορικής επιχείρησης (συνολικά 12 ενότητες / τίτλοι Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης).

Η παρούσα έκδοση πραγματοποιείται στο πλαίσιο των Πράξεων «ΕΡΜΕΙΟΝ 2 - Δια Βίου Εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων (Α.Π.7 – Α.Π.8 – Α.Π.9)», οι οποίες είναι ενταγμένες στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (κωδικοί ΟΠΣ: 277690, 277700 και 277701 αντίστοιχα) και συγχρηματοδοτούνται από την Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΚΤ).

Σκοπός του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2» είναι η υλοποίηση προγραμμάτων δια βίου εκπαίδευσης για τους εμπόρους επιχειρηματίες (εργοδότες και αυτοαπασχολούμενους), τους εργαζόμενους στις εμπορικές επιχειρήσεις και λοιπούς ενδιαφερόμενους (π.χ. υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες), που ενδιαφέρονται να αποκτήσουν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα της εργασίας τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να παρέχουν υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας στους καταναλωτές και πελάτες τους.

Το εκπαιδευτικό υλικό της παρούσας έκδοσης, αν και βασισμένο στο αντίστοιχο υλικό του «ΕΡΜΕΙΟΝ - Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου», μετασχηματίστηκε από την Ένωση «ΚΟΡΥΜΒΟΣ Α.Ε. - ΕΚΠΑ/ΕΛΚΕ», με Επιστημονικό Υπεύθυνο τον Καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Παναγιώτη Πετράκη και Υπεύθυνο Διδακτικού Σχεδιασμού τον ομότιμο καθηγητή του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Διονύσιο Αναπολιτάνο, και εντάχθηκε στον Θεματικό Άξονα 2 του «ΕΡΜΕΙΟΝ 2», ο οποίος περιλαμβάνει Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης διάρκειας 75 ωρών. Την ευθύνη μετασχηματισμού του υλικού της συγκεκριμένης Ενότητας εκ μέρους του αναδόχου, είχε ο αναπληρωτής κα-

θηγητής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιος Γκότσης. Την επιμέλεια των κειμένων είχε η κα Κατερίνα Γεωργοπούλου.

Το εγχειρίδιο της παρούσας Ενότητας «Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης» συνδυάζεται με ηλεκτρονική εκπαιδευτική πλατφόρμα και ηλεκτρονικό εκπαιδευτικό υλικό και συνοδεύεται από αντίστοιχο Οδηγό Εκπαιδευτή. Το εγχειρίδιο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 3: «Εκπόνηση και Προσαρμογή Εκπαιδευτικού Υλικού και Ηλεκτρονικών Εργαλείων Εκπαίδευσης», με επιστημονικό υπεύθυνο τον αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Γεώργιο Γκότση.

*Αθήνα 2014*



## Εισαγωγή

Η Ενότητα «Διοίκηση της μικρής οικογενειακής εμπορικής επιχείρησης» περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία θα πρέπει να γνωρίζει σε πρώτο επίπεδο όποιος ασχολείται με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Ο στόχος της Ενότητας αυτής είναι να εισαγάγει τους εκπαιδευόμενους στη φιλοσοφία της σημερινής σύγχρονης επιχείρησης και να τους δώσει τα εφόδια για να μπορέσουν να διευρύνουν τις γνώσεις που ήδη έχουν μέσα από την παρουσίαση των κυριότερων συστατικών της.

Συγκεκριμένα, η Ενότητα αποσκοπεί στην κατανόηση:

- του σύγχρονου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της μικρής εμπορικής επιχείρησης,
- των διοικητικών λειτουργιών που ο σύγχρονος έμπορος καλείται να καλύψει ανεξαρτήτως μεγέθους της επιχείρησης, και
- του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτός συνεπάγεται.

Ο εκπαιδευόμενος, ολοκληρώνοντας την παρακολούθηση της Ενότητας, θα είναι σε θέση να αντιληφθεί ποιος ακριβώς είναι ο λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων, τι περιλαμβάνουν, από τι επηρεάζονται, πώς γίνεται η διαχείρισή τους και ποια προβλήματα μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιος στην προσπάθειά του να τις διοικήσει.

Η Ενότητα ξεκινάει προσπαθώντας να εισαγάγει τον εκπαιδευόμενο στις έννοιες του οικονομικού οργανισμού και της επιχείρησης, του δίνει πληροφορίες για το πώς γίνεται ο διαχωρισμός των επιχειρήσεων σε κατηγορίες, ενώ στη συνέχεια, του παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά της μικρής εμπορικής επιχείρησης. Στο σημείο αυτό γίνεται μια μικρή παρουσίαση των εννοιών της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας και πώς η τελευταία συνδέεται με το εμπόριο.

Το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με το περιβάλλον της επιχείρησης και την παρουσιάζει ως ένα σύστημα που δέχεται επιρροές από διάφορες πλευρές. Εδώ γίνεται λόγος για το άμεσο, ευρύτερο και διεθνές περιβάλλον, αλλά και για το πώς γίνεται η ανάλυσή τους, ενώ τονίζεται επίσης και η σημασία των επιχειρηματικών δικτύων.

Συνεχίζοντας, η παρουσίαση εστιάζει στις λειτουργίες της επιχείρησης με στόχο να γίνει αντιληπτό από τους εκπαιδευόμενους ποιος είναι ο ρόλος και οι αρμοδιότητες που έχει καθεμιά από αυτές. Έτσι γίνεται λόγος για τη Διοίκηση του

Προσωπικού, τη Διεύθυνση Μάρκετινγκ, τη Χρηματοοικονομική Διεύθυνση και τη Γενική Διεύθυνση.

Επιπρόσθετα, παρουσιάζεται το τι περιλαμβάνει το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, αγγίζοντας έτσι έννοιες όπως οργάνωση, προγραμματισμός, καινοτομία, έλεγχος, διοίκηση ποιότητας και κοινωνική και ηθική ευθύνη. Εδώ ασχολούμαστε με πιο συγκεκριμένα θέματα, τα οποία μπορεί να αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους οι εκπαιδευόμενοι.

Ακόμα πιο εστιασμένη είναι η ανάλυση που γίνεται στο τέλος της Ενότητας και έχει ως αντικείμενο τη διοίκηση της μικρής οικογενειακής επιχείρησης. Στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής παρουσιάζονται θέματα όπως η διαδοχή, οι συγκρούσεις που μπορεί να παρουσιαστούν και πώς είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν, η πολυπλοκότητα που έχει αυτού του είδους η επιχείρηση, καθώς και πώς πρέπει να γίνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός. Αυτό το κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αντλήσουν πολλές γνώσεις με δυνατότητα άμεσης εφαρμογής και γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Το κάθε κεφάλαιο προσεγγίζει από διαφορετική πλευρά την επιχείρηση και προσφέρει πληροφορίες και γνώσεις, ώστε στο τέλος της Ενότητας ο εκπαιδευόμενος να έχει δημιουργήσει μια σφαιρική άποψη και μια γενική εικόνα για το αντικείμενο.

## Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| <b>Κεφάλαιο 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> ....               | 19 |
| 1.1. Οικονομικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις.....  | 19 |
| 1.1.1. Οικονομικοί οργανισμοί.....   | 20 |
| 1.1.2. Συντελεστές παραγωγής .....   | 20 |
| 1.1.3. Η βασική οικονομική αρχή .....  | 21 |
| 1.1.4. Διάκριση οικονομικών οργανισμών .....   | 21 |
| 1.1.5. Επιχειρήσεις .....  | 21 |
| 1.2. Τύποι και διακρίσεις επιχειρήσεων .....   | 22 |
| 1.2.1. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση το αντικείμενο απασχόλησης.....                         | 22 |
| 1.2.2. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση τη νομική τους μορφή.....                               | 24 |
| 1.2.3. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος.....   | 27 |
| 1.2.4. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση άλλα κριτήρια .....                                     | 28 |
| 1.3. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων .....   | 28 |
| 1.3.1. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων<br>με βάση την επιχειρησιακή τους δομή.....           | 28 |
| 1.3.2. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων<br>με βάση το εύρος των εμπορευόμενων προϊόντων ..... | 29 |
| 1.3.3. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων<br>με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες .....            | 30 |
| 1.3.4. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων<br>με βάση την τιμολογιακή πολιτική .....             | 30 |
| 1.3.5. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση την τοποθεσία.....                            | 30 |
| 1.3.6. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων<br>με βάση το μέγεθος των καταστημάτων.....           | 31 |
| 1.3.7. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων<br>με βάση την επαφή με τον πελάτη.....               | 31 |
| 1.3.8. Χονδρεμπόριο .....  | 31 |
| 1.4. Η σημασία της μικρής επιχείρησης.....   | 31 |
| 1.4.1. Ο ορισμός της μικρής επιχείρησης .....  | 32 |
| 1.4.2. Η μικρή επιχείρηση στην ιστορία .....   | 32 |
| 1.4.3. Η συμμετοχή της μικρής επιχείρησης στην ανάπτυξη .....                                | 32 |
| 1.4.4. Τα μειονεκτήματα της μικρής επιχείρησης .....   | 32 |
| 1.4.5. Τα πλεονεκτήματα της μικρής επιχείρησης .....   | 33 |
| 1.4.6. Οι διαφορές μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων .....                                     | 33 |
| 1.5. Η έννοια της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας .....                       | 33 |
| 1.5.1. Ορισμός της επιχειρηματικότητας.....  | 34 |
| 1.5.2. Ο επιχειρηματίας .....  | 34 |

|   |    |
|---|----|
| 1.5.3. Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας .....                       | 34 |
| 1.5.4. Ορισμός της ανταγωνιστικότητας .....                         | 35 |
| 1.5.5. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης .....           | 35 |
| 1.6. Επιχειρηματικότητα και εμπόριο.....                            | 36 |
| 1.6.1. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εμπορικής επιχείρησης ..... | 36 |
| 1.6.2. Σύγχρονες τάσεις στο εμπόριο .....                           | 36 |

## **Κεφάλαιο 2: ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ** .....

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Η θεωρία των συστημάτων .....                      | 39 |
| 2.1.1. Τα συστήματα .....                               | 39 |
| 2.1.2. Η επιχείρηση ως σύστημα .....                    | 40 |
| 2.2. Το άμεσο περιβάλλον.....                           | 40 |
| 2.2.1. Πελάτες.....                                     | 41 |
| 2.2.2. Ανταγωνιστές .....                               | 41 |
| 2.2.3. Ρυθμιστές .....                                  | 42 |
| 2.2.4. Προμηθευτές.....                                 | 42 |
| 2.2.5. Διανομείς.....                                   | 42 |
| 2.2.6. Επενδυτές.....                                   | 42 |
| 2.2.7. Διαχείριση του άμεσου περιβάλλοντος.....         | 43 |
| 2.3. Το ευρύτερο περιβάλλον.....                        | 43 |
| 2.3.1. Πολιτική .....                                   | 43 |
| 2.3.2. Οικονομία .....                                  | 43 |
| 2.3.3. Τεχνολογία.....                                  | 46 |
| 2.3.4. Κοινωνία .....                                   | 46 |
| 2.4. Το διεθνές περιβάλλον .....                        | 47 |
| 2.5. Ανάλυση του περιβάλλοντος.....                     | 48 |
| 2.5.1. Μέθοδος ανάλυσης του περιβάλλοντος .....         | 48 |
| 2.5.2. Η αξία της πληροφορίας .....                     | 49 |
| 2.6. Επιχειρηματικά δίκτυα και δικτύωση .....           | 49 |
| 2.6.1. Η σημασία του επιχειρηματικού δικτύου.....       | 49 |
| 2.6.2. Επίσημα και ανεπίσημα επιχειρηματικά δίκτυα..... | 50 |
| 2.6.3. Επιχειρηματικά δίκτυα στο εμπόριο .....          | 50 |

## **Κεφάλαιο 3: ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

|  |    |
|--|----|
| ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....                            | 53 |
| 3.1. Εισαγωγή στις λειτουργίες της εμπορικής επιχείρησης ..... | 53 |
| 3.2. Διεύθυνση Προσωπικού .....                                | 54 |
| 3.2.1. Δραστηριότητες Διεύθυνσης Προσωπικού .....              | 54 |
| 3.2.2. Οργάνωση της εργασίας.....                              | 54 |
| 3.2.3. Σχέσεις εργασίας .....                                  | 54 |
| 3.2.4. Διαχείριση γνώσεων.....                                 | 55 |
| 3.2.5. Στελέχωση .....   | 55 |
| 3.2.6. Αξιολόγηση προσωπικού .....                             | 55 |
| 3.2.7. Ανάπτυξη προσωπικού .....                               | 56 |
| 3.2.8. Ανταμοιβή προσωπικού .....                              | 56 |
| 3.2.9. Εργασιακές σχέσεις .....                                | 56 |

|                    |  |           |
|--------------------|--|-----------|
| 3.3.               | Διεύθυνση μάρκετινγκ .....                             | 57        |
| 3.3.1.             | Στοχευόμενη αγορά.....                                 | 57        |
| 3.3.2.             | Μίγμα μάρκετινγκ .....                                 | 57        |
| 3.3.3.             | Το προϊόν .....  | 57        |
| 3.3.4.             | Η τιμή .....   | 58        |
| 3.3.5.             | Η διανομή .....  | 59        |
| 3.3.6.             | Η προβολή .....  | 59        |
| 3.4.               | Διεύθυνση πωλήσεων.....                                | 60        |
| 3.4.1.             | Οργάνωση των πωλήσεων .....                            | 61        |
| 3.4.2.             | Η διαδικασία πώλησης.....                              | 61        |
| 3.4.3.             | Μορφές - τύποι πωλητών.....                            | 62        |
| 3.5.               | Χρηματοοικονομική Διεύθυνση .....                      | 62        |
| 3.5.1.             | Δραστηριότητες της Χρηματοοικονομικής Διεύθυνσης ..... | 62        |
| 3.5.2.             | Σχεδιασμός .....                                       | 63        |
| 3.5.3.             | Κεφάλαια .....   | 63        |
| 3.5.4.             | Επενδύσεις.....  | 64        |
| 3.5.5.             | Πιστωτική πολιτική .....                               | 64        |
| 3.5.6.             | Λογιστική .....  | 64        |
| 3.5.7.             | Ταμείο.....  | 65        |
| 3.6.               | Γενική Διεύθυνση.....                                  | 66        |
| 3.6.1.             | Στρατηγική.....  | 66        |
| 3.6.2.             | Οργάνωση.....  | 66        |
| 3.6.3.             | Στελέχωση .....  | 66        |
| 3.6.4.             | Ηγεσία.....  | 67        |
| 3.6.5.             | Έλεγχος.....   | 67        |
| <b>Κεφάλαιο 4:</b> | <b>ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>       | <b>69</b> |
| 4.1.               | Εισαγωγή στο μανάτζμεντ επιχειρήσεων .....             | 69        |
| 4.2.               | Οργάνωση και οργανωσιακή συμπεριφορά.....              | 70        |
| 4.2.1.             | Η σημασία της οργάνωσης.....                           | 70        |
| 4.2.2.             | Στοιχεία οργάνωσης .....                               | 70        |
| 4.2.3.             | Στελέχωση .....  | 71        |
| 4.2.4.             | Παρακίνηση και ηγεσία .....                            | 71        |
| 4.2.5.             | Ομαδική εργασία .....                                  | 71        |
| 4.2.6.             | Επικοινωνία .....                                      | 72        |
| 4.2.7.             | Οργανωσιακή μάθηση .....                               | 72        |
| 4.2.8.             | Διαχείριση γνώσης.....                                 | 73        |
| 4.2.9.             | Διαχείριση αλλαγής.....                                | 73        |
| 4.2.10.            | Η κουλτούρα της επιχείρησης .....                      | 74        |
| 4.3.               | Προγραμματισμός.....                                   | 74        |
| 4.3.1.             | Βασικές έννοιες στρατηγικής .....                      | 74        |
| 4.3.2.             | Επίπεδα προγραμματισμού.....                           | 75        |
| 4.3.3.             | Στόχοι.....  | 75        |
| 4.3.4.             | Ανάλυση επιχείρησης .....                              | 75        |
| 4.3.5.             | Εναλλακτικές στρατηγικές .....                         | 76        |
| 4.4.               | Λήψη αποφάσεων.....                                    | 76        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 4.4.1.   | Η έννοια της απόφασης .....  | 76        |
| 4.4.2.   | Εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος.....                        | 76        |
| 4.4.3.   | Διατύπωση λύσεων .....   | 77        |
| 4.4.4.   | Ικανοποιητική λύση.....  | 77        |
| 4.4.5.   | Επιλογή λύσης .....  | 77        |
| 4.5.   | Υλοποίηση στρατηγικών .....  | 78        |
| 4.5.1.   | Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου .....                             | 78        |
| 4.5.2.   | Εφαρμογή σχεδίου στρατηγικής.....                                  | 78        |
| 4.5.3.   | Αναπροσαρμογή στόχων.....  | 79        |
| 4.6.   | Έλεγχος.....   | 79        |
| 4.6.1.   | Αναγκαιότητα ελέγχου .....   | 80        |
| 4.6.2.   | Είδη ελέγχου.....  | 80        |
| 4.6.3.   | Μέθοδοι ελέγχου.....   | 81        |
| 4.6.4.   | Επίπεδα ελέγχου .....  | 81        |
| 4.7.   | Καινοτομία.....  | 81        |
| 4.7.1.   | Η σημασία της καινοτομίας.....                                     | 82        |
| 4.7.2.   | Ενθάρρυνση καινοτομίας.....  | 82        |
| 4.7.3.   | Διαχείριση καινοτομίας.....  | 82        |
| 4.7.4.   | Ο ρόλος των Η/Υ.....   | 82        |
| 4.8.   | Μάνατζμεντ ποιότητας.....  | 83        |
| 4.8.1.   | Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα.....                                | 83        |
| 4.8.2.   | Ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών .....                               | 83        |
| 4.8.3.   | Ολική ποιότητα.....  | 84        |
| 4.8.4.   | Πιστοποίηση ποιότητας.....   | 84        |
| 4.9.   | Ηθική και κοινωνική ευθύνη .....                                   | 84        |
| <b>Κεφάλαιο 5: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b> |  | <b>87</b> |
| 5.1.   | Η οικογενειακή επιχείρηση.....                                     | 87        |
| 5.1.1.   | Ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης .....                        | 89        |
| 5.1.2.   | Συμμετοχή της οικογενειακής επιχείρησης στην ανάπτυξη.....         | 90        |
| 5.1.3.   | Η ιδιαιτερότητα της οικογενειακής επιχείρησης.....                 | 90        |
| 5.1.4.   | Τα πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης .....               | 91        |
| 5.1.5.   | Τα μειονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης .....               | 94        |
| 5.1.6.   | Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων..... | 96        |
| 5.2.   | Η πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης.....                 | 96        |
| 5.2.1.   | Ο επιχειρηματίας .....   | 97        |
| 5.2.2.   | Η οικογένεια.....  | 97        |
| 5.2.3.   | Η συνύπαρξη επιχείρησης-οικογένειας .....                          | 98        |
| 5.2.4.   | Τα κυριότερα θέματα της οικογενειακής επιχείρησης .....            | 100       |
| 5.3.   | Η σύγκρουση στην οικογενειακή επιχείρηση .....                     | 100       |
| 5.3.1.   | Είδη σύγκρουσης .....  | 101       |
| 5.3.2.   | Αιτίες σύγκρουσης .....  | 102       |
| 5.3.3.   | Διαχείριση σύγκρουσης .....  | 104       |
| 5.4.   | Η διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.....                        | 109       |
| 5.4.1.   | Η απόφαση για απεμπλοκή από την επιχείρηση .....                   | 109       |

|  |     |
|--|-----|
| 5.4.2. Προετοιμάζοντας τη διαδοχή .....                  | 111 |
| 5.4.3. Η επιλογή του διαδόχου .....                      | 114 |
| 5.4.4. Σημεία προσοχής στη διαδοχή.....                  | 116 |
| 5.4.5. Η μετάβαση .....                                  | 116 |
| 5.5. Διαδικασίες πώλησης οικογενειακής επιχείρησης ..... | 117 |
| Βιβλιογραφία .....                                       | 121 |
| Λεξικό όρων και εννοιών.....                             | 123 |





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι οικονομικοί οργανισμοί και πώς ορίζονται οι επιχειρήσεις.
2. Πώς ξεχωρίζουμε τις επιχειρήσεις.
3. Τη σημασία της μικρής επιχείρησης.
4. Τις έννοιες επιχειρηματικότητα και ανταγωνιστικότητα.
5. Τη σχέση επιχειρηματικότητας και εμπορίου.

### 1.1. Οικονομικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις

Θέτοντας στο επίκεντρο της προσοχής την έννοια του οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτός αποτελεί ένα συγκροτημένο σύνολο από επιμέρους στοιχεία, τα οποία συνυπάρχουν και συνδυάζονται έτσι ώστε να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος επιτελώντας ένα συγκεκριμένο έργο.

Ο κάθε οργανισμός στην προσπάθειά του να επιτύχει τους στόχους του και μέσα στα πλαίσια της κοινωνίας χρησιμοποιεί στοιχεία όπως είναι οι άνθρωποι, οι στόχοι, οι δομές, τα όρια (σύνορα), ο χρόνος κ.ά. Δηλαδή είναι μια οντότητα που οργανώνεται με συγκεκριμένες δομές στις οποίες υπάρχουν άτομα που έχουν καθορισμένες αρμοδιότητες και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα συνεργάζονται για να παράγουν έργο και να επιτύχουν τους στόχους που έχουν βάλει.

### 1.1.1. Οικονομικοί οργανισμοί

Ο οικονομικός οργανισμός συγκροτείται με στόχο να συνδυάσει συντελεστές παραγωγής και, έχοντας ως κανόνα τη βασική οικονομική αρχή, να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία έχουν ανάγκη τα άτομα. Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες λοιπόν, τις απολαμβάνουν τα άτομα εκείνα που απαρτίζουν την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ο συγκεκριμένος οικονομικός οργανισμός.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία οι οικονομικοί οργανισμοί έχουν έσοδα και τα άτομα απολαμβάνουν τα αγαθά (είτε αυτά είναι προϊόντα είτε υπηρεσίες) που τους είναι απαραίτητα προκειμένου να εκπληρώσουν τις επιθυμίες τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους.

### 1.1.2. Συντελεστές παραγωγής

Οι συντελεστές παραγωγής που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός για να επιτύχει τους στόχους του είναι τέσσερις: το κεφάλαιο, οι άνθρωποι (δηλαδή, η ανθρώπινη εργασία), τα υλικά που παρέχει η φύση και η επιχειρηματικότητα.

Ο κάθε οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτούς τους συντελεστές με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετική ένταση με βάση τι θέλει να καταφέρει. Δηλαδή, όταν ένας οργανισμός παράγει προϊόντα χρησιμοποιεί τους συντελεστές κεφάλαιο και υλικά σε αντίθεση με έναν άλλο οργανισμό που παρέχει υπηρεσίες, όπου μεγαλύτερη σημασία έχει η ανθρώπινη προσπάθεια και η επιχειρηματικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, για τους συντελεστές παραγωγής θα μπορούσαμε να πούμε πως η κάθε κατηγορία περιλαμβάνει πληθώρα επιμέρους στοιχείων, τα οποία όμως έχουν κοινά χαρακτηριστικά και εντάσσονται στην ίδια ομάδα συντελεστών. Έτσι, ο συντελεστής φύση μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται και το φυσικό περιβάλλον όπου ασκείται η οικονομική δραστηριότητα.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει προσληφθεί για να προσφέρει την εργασία του, με αντίτιμο βέβαια το μισθό που έχει συμφωνηθεί.

Απαραίτητο συστατικό για να μπορέσουν τα αποκτηθούν οι δύο προηγούμενοι συντελεστές παραγωγής είναι η ύπαρξη του κεφαλαίου, το οποίο στην ουσία είναι τα χρηματικά ποσά που χρησιμοποιούνται ως αντάλλαγμα για την απόκτηση των υλικών και του προσωπικού. Κεφάλαιο είναι όμως και οι εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, τα εργαλεία και τα κτίρια που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία.

Ο τέταρτος συντελεστής είναι η επιχειρηματικότητα ή αλλιώς η τεχνογνωσία και η γνώση ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο που βοηθάει στο να βρεθεί ο τρόπος με τον οποίο θα συνδυαστούν οι προηγούμενοι συντελεστές για να έχουμε το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

### 1.1.3. Η βασική οικονομική αρχή

Οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν σύμφωνα με τη Βασική Οικονομική Αρχή η οποία επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους. Το νόμισμα αυτό έχει δύο όψεις, δηλαδή η Βασική Οικονομική Αρχή ικανοποιείται είτε μεγιστοποιώντας τα αποτελέσματα, έχοντας δεδομένα τα μέσα που έχει στην κατοχή του ένας οργανισμός (κάνοντας π.χ. καλύτερη χρήση τους), είτε πραγματοποιώντας δεδομένα αποτελέσματα μέσω της ελαχιστοποίησης των μέσων που διαθέτει.

Η Βασική Οικονομική Αρχή ορίζει την ανάγκη δημιουργίας Καθαρής Προστιθέμενης Αξίας (Κ.Π.Α.), δηλαδή αξίας που είναι επιπλέον της αξίας των υλικών και άυλων στοιχείων που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία. Έτσι, τα έσοδα του οικονομικού οργανισμού, που προέρχονται από τη διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε μια τιμή που αντανακλά την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας για το κοινωνικό σύνολο, αποτελούν στην ουσία το άθροισμα της αξίας των υλικών που αναλώθηκαν, των αποσβέσεων που πληρώθηκαν και της καθαρής προστιθέμενης αξίας.

Η Κ.Π.Α. χρησιμοποιείται συνήθως για την πληρωμή των ανθρώπων που συμμετέχουν στον οικονομικό οργανισμό, δηλαδή των εργαζομένων και του επιχειρηματία.

### 1.1.4. Διάκριση οικονομικών οργανισμών

Οι οικονομικοί οργανισμοί μπορούν να έχουν ως κύρια επιδίωξή τους τη δημιουργία κέρδους αλλά παράλληλα υπάρχουν και εκείνοι οι οργανισμοί που δεν αποσκοπούν στο κέρδος.

Με βάση αυτό το κριτήριο έχουμε τις επιχειρήσεις που είναι η κατεξοχήν μορφή οικονομικού οργανισμού και οι οποίες έχουν ως στόχο τη δημιουργία κερδών μέσα από τη λειτουργία τους, ενώ ταυτόχρονα έχουμε και οικονομικούς οργανισμούς όπως οι δημόσιοι οργανισμοί, οι εκκλησίες, οι μη κυβερνητικές οργανώσεις κ.ά., που κύρια αποστολή τους δεν είναι η πραγματοποίηση κερδών.

### 1.1.5. Επιχειρήσεις

Λέγοντας «επιχείρηση» θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας τον οικονομικό εκείνο οργανισμό που έχει ως βασικό συστατικό του τον άνθρωπο (ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας) και μέσω των προσπαθειών που αυτός καταβάλλει αποβλέπει στην μεγιστοποίηση των κερδών και την αυτονομία του ως οντότητα.

Το κέρδος που μένει στην επιχείρηση και προέρχεται από τη δραστηριότητα της ως οικονομικός οργανισμός αποτελεί στην ουσία την επιβράβευση του επιχειρηματία ο οποίος ξεκινώντας την όλη προσπάθεια ανέλαβε ένα επιχειρηματικό ρίσκο. Το ρίσκο αυτό περιλαμβάνει την πιθανότητα αποτυχίας της επιχείρησης και κατά συνέπεια και του επιχειρηματία, αλλά και την απώλεια εσόδων σε χρηματικούς όρους που θα μπορούσε να έχει, αν έκανε κάτι διαφορετικό (εναλλακτικό κόστος ή κόστος ευκαιρίας).

Ο υπολογισμός των κερδών μπορεί γίνει με δύο τρόπους:

- Ο ένας τρόπος είναι η εύρεση όλων των εσόδων που είχε η επιχείρηση και η αφαίρεση όλων των εξόδων που αυτή έκανε, οπότε η διαφορά αποτελεί τα κέρδη της.
- Ο δεύτερος τρόπος χρησιμοποιεί την Καθαρή Προστιθέμενη Αξία, η οποία είναι στην ουσία η διαφορά που προκύπτει από τα έσοδα αν αφαιρέσουμε την αξία των υλικών και των αποσβέσεων. Έχοντας λοιπόν την Κ.Π.Α. και μειώνοντάς την κατά την αξία των μισθών αυτό που περισσεύει είναι και πάλι, με έναν άλλον τρόπο, τα κέρδη της επιχείρησης.

## 1.2. Τύποι και διακρίσεις επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται με βάση διάφορα κριτήρια από τα οποία τα πιο σημαντικά και εκείνα που χρησιμοποιούνται περισσότερο στην αγορά είναι:

- το αντικείμενο απασχόλησης, δηλαδή με τι έχει να κάνει η λειτουργία της και ποιο είναι το έργο της στην αγορά και την οικονομία,
- η νομική της μορφή, ποια δηλαδή είναι η νομική της υπόσταση,
- το μέγεθός της, καθώς και
- άλλες παράμετροι.

### 1.2.1. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση το αντικείμενο απασχόλησης

Εάν θέλουμε να διαχωρίσουμε τις επιχειρήσεις με βάση το αντικείμενο της απασχόλησής τους τότε παρουσιάζονται κατηγορίες που αποτελούνται από τις επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής, οι οποίες ασχολούνται με τα αγαθά που προέρχονται απευθείας από τη φύση, έπειτα συναντάμε τις μεταποιητικές οι οποίες αναλαμβάνουν να παραγάγουν προϊόντα με πρώτες ύλες άλλα αγαθά (δευτερογενής τομέας), ενώ υπάρχουν και οι εμπορικές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να μεταφέρουν τα αγαθά στον καταναλωτή. Τέλος, υπάρχει και ο τομέας της παροχής υπηρεσιών (τριτογενής τομέας).

Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στην κατηγορία της πρωτογενούς παραγωγής έχουν ως αντικείμενο την εκμετάλλευση του φυσικού πλούτου. Αναλαμβάν-

νουν δηλαδή να αντλήσουν αγαθά που βρίσκονται στη φύση είτε αυτά προέρχονται από την καλλιέργεια της γης (γεωργία) είτε από το θαλάσσιο χώρο (αλιεία), ή ακόμα και από στοιχεία που υπάρχουν στο υπέδαφος (μεταλλεία, ορυχεία). Παράλληλα, άλλοι τομείς της πρωτογενούς παραγωγής είναι και η κτηνοτροφία, η δασοκομία, η μελισσοκομία κ.ά. Οποιαδήποτε λοιπόν επιχείρηση προμηθεύεται το προϊόν που εμπορεύεται απευθείας από το φυσικό κόσμο, αποτελεί κομμάτι αυτής της κατηγορίας επιχειρήσεων.

Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις έχουν σαν πρώτες ύλες τα αγαθά που βρίσκονται στη φύση και τα προμηθεύονται από τις επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής και στη συνέχεια με τη συμβολή μηχανικών, χημικών και άλλων τεχνικών μέσων και γνώσεων μετατρέπουν αυτά τα υλικά και παράγουν προϊόντα που προορίζονται για τους καταναλωτές (καταναλωτικά προϊόντα) ή για άλλες επιχειρήσεις (βιομηχανικά προϊόντα) οι οποίες, με τη σειρά τους τα χρησιμοποιούν ως πρώτες ύλες για την παραγωγή άλλων αγαθών. Επιχειρήσεις που ανήκουν στο μεταποιητικό τομέα είναι όσες ασχολούνται με τρόφιμα και ποτά, προϊόντα υφαντουργίας, έπιπλα, χημικά, ηλεκτρικές συσκευές κ.ά.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν να μεταφέρουν τα προϊόντα της πρωτογενούς παραγωγής και της μεταποίησης στους καταναλωτές ονομάζονται εμπορικές. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις αποτελούν στην ουσία το συνδεδετικό κρίκο ανάμεσα στην παραγωγή που προέρχεται από την εκμετάλλευση του φυσικού πλούτου και τη μεταποίηση με τους καταναλωτές, χωρίς αυτές να επιφέρουν από τη μεριά τους επεξεργασία στο προϊόν. Οι εμπορικές επιχειρήσεις είναι εκείνες που βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη σε σχέση με τις προηγούμενες δύο κατηγορίες επιχειρήσεων. Έτσι, τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι τα καταστήματα ένδυσης, τα σουπερμάρκετ, τα μανάβικα και τα κρεοπωλεία, όπως και τα καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών.

Τα προϊόντα ωστόσο δεν είναι τα μόνα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο συναλλαγής στην αγορά. Υπάρχουν και άυλες υπηρεσίες που ζητούνται και προσφέρονται μέσα σε μια οικονομία. Οι επιχειρήσεις που παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες συνιστούν τον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, αυτές δεν παράγουν, μεταποιούν ή διαθέτουν προϊόντα, αλλά χρησιμοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό στοιχείο και με βάση πληροφορίες και γνώσεις παρέχουν υπηρεσίες στους καταναλωτές (είτε αυτοί είναι άτομα είτε άλλες επιχειρήσεις), όπως η περίπτωση των συμβουλευτικών επιχειρήσεων και η διενέργεια κάποιας μελέτης. Άλλα παραδείγματα επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι γιατροί και οι τουριστικές επιχειρήσεις.

Μια επιχείρηση μπορεί να μην ανήκει αποκλειστικά μόνο σε μία από τις κατηγορίες που αναφέραμε, αλλά οι δραστηριότητές της μπορεί να περιλαμβάνουν στοιχεία από περισσότερες κατηγορίες. Τότε λέμε ότι αυτή έχει μικτό χαρακτήρα. Ο μικτός τύπος επιχειρήσεων παρουσιάζεται πολύ συχνά σε μια οικονομία.

### 1.2.2. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση τη νομική τους μορφή

Κριτήριο για τη διάκριση των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει και η νομική μορφή που έχει η κάθε επιχείρηση. Συνεπώς αυτές μπορούν να διακριθούν ατομικές και εταιρικές. Οι εταιρικές με τη σειρά τους υποδιαιρούνται σε μικρότερες κατηγορίες που είναι οι προσωπικές, κεφαλαίου και συλλογικές. Η κάθε μια κατηγορία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και εμπεριέχει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για όσους επιλέξουν να δώσουν τη μια ή την άλλη νομική υπόσταση στην επιχείρησή τους.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρικών μορφών επιχειρήσεων είναι οι ομόρρυθμες, οι ετερόρρυθμες, οι ΕΠΕ και οι ΑΕ.

Η περίπτωση της ατομικής επιχείρησης έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με το πρόσωπο του ιδρυτή της. Η επιχείρηση και ο επιχειρηματίας υπό μία έννοια ταυτίζονται, ενώ η ίδρυσή της στηρίζεται σε προσωπικά κεφάλαια.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που μπορεί να έχει μία ατομική επιχείρηση πηγάζουν από τον ορισμό της. Δηλαδή, το ότι η επιχείρηση δημιουργείται με πρωτοβουλία του επιχειρηματία ο οποίος είναι αυτός που αποφασίζει για ό,τι παρουσιαστεί, του δίνει τη δυνατότητα να είναι ευέλικτος, ενώ τα κέρδη τα απολαμβάνει αποκλειστικά αυτός. Παράλληλα, επειδή οι ατομικές επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις έχουν και χαμηλό κόστος έναρξης. Από την άλλη πλευρά, αυτού του είδους οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από δυσκολία συνέχισης αλλά και από χαμηλή πιστοληπτική ικανότητα. Βασικό μειονέκτημα είναι η απεριόριστη ευθύνη για τα χρέη της επιχείρησης. Παράλληλα υπάρχουν περιορισμένες γνώσεις από την πλευρά αυτών που διοικούν και περιορισμένη δυνατότητα απασχόλησης εξειδικευμένου προσωπικού.

Σε αντίθεση με την ατομική επιχείρηση όπου κύριος παράγοντας δημιουργίας είναι ένα άτομο (ο επιχειρηματίας), οι εταιρικές επιχειρήσεις είναι εκείνες όπου δύο ή περισσότερα άτομα ή φορείς συνεργάζονται για να επιτύχουν κοινούς επιχειρηματικούς στόχους. Βασικό χαρακτηριστικό των εταιρικών επιχειρήσεων είναι η βάση του καταστατικού υποχρέωση των μελών στο να επιδιώκουν κοινούς σκοπούς αλλά και να μοιράζονται κατ' αναλογία τα κέρδη που προκύπτουν.

Οι εταιρικές επιχειρήσεις διακρίνονται, όπως προαναφέραμε, στις προσωπικές, του κεφαλαίου και τις συλλογικές. Οι προσωπικές επιχειρήσεις μπορεί να είναι ομόρρυθμες, ετερόρρυθμες ή συμμετοχικές, ενώ οι επιχειρήσεις κεφαλαίου χωρίζονται στις Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και στις Ανώνυμες Εταιρίες (ΑΕ). Οι συλλογικές επιχειρήσεις έχουν συνήθως τη μορφή συνεταιρισμού.

Μια επιχείρηση ονομάζεται ομόρρυθμη όταν οι συνέταιροι ευθύνονται προσωπικά και απεριόριστα για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Όταν λέμε προσωπικά εννοούμε ότι ο επιχειρηματίας ευθύνεται και με την προσωπική του παρουσία και μέχρι να ικανοποιηθεί η ζημία που οφείλει η εταιρία (απεριόριστα).



Στην ετερόρρυθμη εταιρία έχουμε μια διαφοροποίηση, δηλαδή τουλάχιστον ένας συνέταιρος ευθύνεται προσωπικά και απεριόριστα για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, ενώ οι υπόλοιποι συνέταιροι έχουν περιορισμένη ευθύνη (μέχρι του ποσού που έχουν συμβάλει ή μέχρι αυτό που έχει συμφωνηθεί). Όταν υπάρχει ένας εταίρος που αναπτύσσει την εταιρία και ο οποίος ονομάζεται εμφανής ή διαχειριστής ενώ οι υπόλοιποι παραμένουν αφανείς, τότε η επιχείρηση είναι συμμετοχική.

Η δημιουργία μιας προσωπικής εταιρίας μπορεί να συνεπάγεται ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως είναι το χαμηλό κόστος της έναρξης, ενώ είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίζεται «ευνοϊκά» και από την άποψη της φορολογίας. Το γεγονός ότι έχουμε δύο ή περισσότερους εταίρους σημαίνει ότι έχουμε και μεγαλύτερη δυνατότητα να συγκεντρώσουμε κεφάλαιο και να συνάψουμε δάνειο για ένα μεγαλύτερο ποσό σε σύγκριση με την ατομική επιχείρηση. Η συνεργασία των εταίρων μπορεί να επεκταθεί και στον τομέα των γνώσεων και των ικανοτήτων έτσι ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.

Από την άλλη πλευρά, βασικά μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μορφής εταιρίας είναι η απεριόριστη ευθύνη καθώς και η δυσκολία συνέχισης της λειτουργίας της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Μπορεί, παράλληλα, να παρουσιαστούν διαφωνίες ανάμεσα στους εταίρους, γεγονός που κάνει πιο δύσκολη την ομαλή διαχείριση της επιχείρησης. Επιπλέον, τα κεφάλαια που μπορεί, να εξασφαλίσει μια προσωπική εταιρία είναι μεγαλύτερα από αυτά που συγκεντρώνει μια ατομική αλλά και πάλι φτάνουν μέχρι ένα ορισμένο σημείο.

Οι εταιρίες κεφαλαίου χωρίζονται στις Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ) και στις Ανώνυμες Εταιρίες (ΑΕ).

Οι εταιρίες της πρώτης κατηγορίας (ΕΠΕ) έχουν τη δικιά τους επωνυμία, έδρα και ιθαγένεια, τα μέλη τους έχουν περιορισμένη ευθύνη, ενώ το κεφάλαιό τους χωρίζεται σε μερίδια τα οποία όμως δεν μεταβιβάζονται εύκολα. Υποχρεωτική είναι η ύπαρξη καταστατικού. Η διοίκηση της εταιρίας γίνεται μέσα από το διαχειριστή της αλλά και τη συνέλευση των εταίρων.

Οι ανώνυμες εταιρίες (ΑΕ) που συνήθως έχουν δραστηριότητες μεγαλύτερης κλίμακας από τις ΕΠΕ διαθέτουν και αυτές επωνυμία, έδρα και ιθαγένεια, αλλά αποτελούν πλήρες νομικό πρόσωπο ξεχωριστό από τους επιχειρηματίες που τη δημιούργησαν. Δηλαδή η εταιρία θεωρείται και μπορεί να σταθεί από μόνη της και έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις όπως ένα πρόσωπο. Αυτή είναι μία σημαντική διαφορά σε σχέση με τις ΕΠΕ, όπως και ότι το κεφάλαιό της χωρίζεται σε μετοχές οι οποίες όμως μεταβιβάζονται εύκολα. Στην ΑΕ επίσης έχουμε γενική συνέλευση, διοικητικό συμβούλιο, ελεγκτές και βέβαια καταστατικό.

Μια εταιρία κεφαλαίου, είτε εταιρία περιορισμένης ευθύνης είτε ανώνυμη εταιρία, απολαμβάνει θετικά και αρνητικά σημεία.

Χαρακτηριστικά που θεωρούνται ότι βοηθούν την επιχείρηση στην επιβίωσή της είναι η περιορισμένη ευθύνη των μελών, η εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια

που είναι απαραίτητα για την επέκταση της εταιρίας καθώς και η ευκολία στη μεταφορά της ιδιοκτησίας, έτσι ώστε να είναι εύκολη η συμμετοχή καινούργιων ατόμων στην προσπάθεια της επιχείρησης. Το γεγονός ότι υπάρχει σε αυτές τις εταιρίες η δυνατότητα μια ειδικευμένη διοικητική ομάδα να κατευθύνει αυτή την προσπάθεια, συνεπάγεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και διαχρονικότητα για την εταιρία.

Στα αρνητικά των εταιριών κεφαλαίου μπορούμε να πούμε ότι είναι η δύσκολη και ακριβή έναρξη της επιχείρησης, η νομοθεσία - προστασία των επενδυτών και η διπλή φορολόγηση πάνω στα κέρδη. Επίσης δεν υπάρχει το στοιχείο της μυστικότητας και αυτό είναι λογικό από τη στιγμή που μιλάμε για έναν οργανισμό στον οποίο συμμετέχει μεγάλο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι συνεταιρισμοί που έχουν ως στόχο την προώθηση του οικονομικού συμφέροντος κάθε μέλους μέσω κοινών ενεργειών και της αλληλεγγύης αποτελούν τις συλλογικές εταιρίες, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτικοί, οικοδομικοί και αγροτικοί συνεταιρισμοί.

*Με τον σχετικά πρόσφατο νόμο 4072/2012 με τίτλο «Βελτίωση επιχειρηματικού περιβάλλοντος - Νέα εταιρική μορφή - Σχήματα -... και άλλες διατάξεις» ο νομοθέτης εισήγαγε μια νέα εταιρική μορφή με το όνομα Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία (IKE), που διακρίνεται για την ευελιξία και την απλότητά της, τόσο στην ίδρυση όσο και στη λειτουργία της, δεν απαιτεί υψηλά κεφάλαια και υπηρετεί κυρίως τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, τις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τις επιχειρήσεις των νέων και τα ολιγομελή σχήματα.*

*Ειδικότερα, ο πρόσφατος νόμος καθιστά ευέλικτη τη λειτουργία του ανώτατου οργάνου της, καθώς εγκαταλείπει, χωρίς να αγνοεί, τη μέχρι σήμερα απαιτούμενη διπλή πλειοψηφία –κεφαλαίου και προσώπων– για τη λήψη αποφάσεων, μεταφέροντας εξουσίες στους διαχειριστές της εταιρίας. Κυρίως, όμως, δίνει τη δυνατότητα στους εταίρους να διαμορφώνουν το καταστατικό της και να το προσαρμόζουν στις δικές τους ανάγκες, αλλά και στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Έτσι, οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να καθιστούν την εταιρία άλλοτε περισσότερο κεφαλαιουχική και άλλοτε περισσότερο προσωπική και εύκαμπτη. Η μείωση των αναγκαστικού δικαίου διατάξεων δίνει τη δυνατότητα στους εταίρους να φτιάξουν ένα «δικό» τους σχήμα, εύπλαστο και λειτουργικό, ώστε σύντομα να υποκαταστήσει την εταιρία περιορισμένης ευθύνης, που δεν κατάφερε να δικαιώσει την αποστολή της.*

*Το ελάχιστο κεφάλαιο της IKE είναι ένα ευρώ (1€). Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ενδιαφερόμενοι αποκλείονται να ορίσουν υψηλότερο μέγεθος κεφαλαίου, είτε κατά τη σύσταση της εταιρείας είτε μεταγενέστερα, με αύξηση κεφαλαίου. Το χαμηλό ύψος κεφαλαίου αποτελεί καινοτομία της νέας εταιρικής μορφής σε σχέση με τους γνωστούς, στην Ελλάδα, τύπους κεφαλαιουχικών εταιριών: ακολουθεί το πρότυπο άλλων ευρωπαϊκών κρατών που έχουν ήδη θεσμοθετήσει τη δημιουργία εταιριών με αντίστοιχο ύψος κεφαλαίου, όπως η Γερμανία και η Γαλλία για τις*

*ΕΠΕ, αλλά και αποτελεί χαρακτηριστικό της μελετώμενης Ιδιωτικής Ευρωπαϊκής Εταιρείας-Societas Privata Europaea.*

*Υποστηρίζεται ότι το «κεφάλαιο του 1 ευρώ» απλοποιεί τη σύσταση των εταιριών, κάτι που ήταν πάντοτε ζητούμενο, δεν δικαιολογείται όμως μόνο από την απλοποίηση αυτή. Στην πραγματικότητα το νόημα του «κεφαλαίου του 1 ευρώ» είναι από τη μια μεριά να επισημάνει προς τους συναλλασσόμενους ότι δεν πρέπει να επαφίενται στην προστασία «δια του κεφαλαίου» και από την άλλη να δώσει την ευκαιρία στο νομοθέτη να προβλέψει εναλλακτικούς μηχανισμούς προστασίας των δανειστών, δυνητικούς ή και υποχρεωτικούς.*

*Από την άλλη, νέα μορφή επιχείρησης είναι και η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (ΚΣΕ): αποτελεί αστικό συνεταιρισμό κοινωνικού σκοπού με περιορισμένη ευθύνη των μελών του και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Η ΚΣΕ είναι η επιχείρηση εκείνη, η οποία διοικείται ισότιμα από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον. Επιτυχημένα παραδείγματα ΚΣΕ σε όλο τον κόσμο καταδεικνύουν ότι προσφέρουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους να εργάζονται μαζί και να συστήνουν βιώσιμες επιχειρήσεις, οι οποίες δημιουργούν θέσεις εργασίας και προάγουν την ευημερία της κοινωνίας.*

### **1.2.3. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος**

Το μέγεθος αποτελεί ακόμα ένα κριτήριο με βάση το οποίο κατηγοριοποιούνται οι επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να έχουμε πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις.

Το μέτρο το οποίο χρησιμοποιούμε για να δούμε ποιο είναι το μέγεθος μιας εταιρίας διαφέρει ανά περίπτωση, αλλά μπορούμε να διαλέξουμε ανάμεσα στον αριθμό των απασχολούμενων, τον κύκλο των εργασιών, ποιο είναι δηλαδή το μέγεθος των πωλήσεων, το ύψος του κεφαλαίου που έχει επενδυθεί αλλά και ο βαθμός ανεξαρτησίας από τις άλλες επιχειρήσεις. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ομαδοποιεί τις επιχειρήσεις με βάση το μέγεθος με κριτήρια τον αριθμό των απασχολούμενων, τον κύκλο των εργασιών ή το επενδεδυμένο κεφάλαιο και το βαθμό ανεξαρτησίας τους, όταν αυτά ισχύουν ταυτόχρονα. Με αυτήν τη λογική για να θεωρείται μια επιχείρηση πολύ μικρή θα πρέπει να απασχολεί μέχρι 9 εργαζόμενους και να έχει κάτω από 2 εκατ. ευρώ Κύκλο Εργασιών ή κάτω από 2 εκατ. ευρώ Επενδεδυμένο Κεφάλαιο.

Η μικρή επιχείρηση έχει σύμφωνα με την Ε.Ε. 10-59 εργαζομένους και κάτω από 10 εκατ. ευρώ Κύκλο Εργασιών ή κάτω από 10 εκατ. ευρώ Επενδεδυμένο Κεφάλαιο. Ενώ πάλι η μεσαίου μεγέθους επιχείρηση πρέπει να έχει 50-249 απασχολούμενους και κάτω από 50 εκατ. ευρώ Κύκλο Εργασιών ή κάτω από 43 εκατ. ευρώ Επενδεδυμένο Κεφάλαιο.

Το κριτήριο της ανεξαρτησίας είναι κοινό για όλες τις κατηγορίες μεγεθών επιχειρήσεων οι οποίες, για να θεωρούνται ανεξάρτητες, θα πρέπει να μην ανήκουν και να μην τους ανήκουν άλλες επιχειρήσεις σε ποσοστό μεγαλύτερο του 25%.

#### 1.2.4. Διάκριση επιχειρήσεων με βάση άλλα κριτήρια

Ανάλογα και με τις ανάγκες της ανάλυσης και με βάση αυτά που θέλουμε να τονίσουμε, χρησιμοποιούμε και άλλα κριτήρια για να χωρίσουμε τις επιχειρήσεις. Έτσι, ανάλογα με τις συνθήκες, μπορούμε να τις εντάξουμε σε κατηγορίες, όπως για παράδειγμα οι οικογενειακές, οι εποχικές, οι κινητές, οι τοπικές-συνοικιακές, οι υπαίθριες ή ακόμα και οι πολυεθνικές.

### 1.3. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων

Ένας άλλος διαχωρισμός των επιχειρήσεων είναι ανάλογα με τη δομή τους, με την ποικιλία των προϊόντων, τις συνοδευτικές υπηρεσίες, τη γεωγραφική περιοχή, το μέγεθος καταστήματος. Στην πράξη υπάρχει και συνδυασμός των προαναφερόμενων κριτηρίων.

#### 1.3.1. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση την επιχειρησιακή τους δομή

Αν χρησιμοποιήσουμε το κριτήριο της επιχειρησιακής τους δομής, οι εμπορικές επιχειρήσεις χωρίζονται στις ανεξάρτητες, τις αλυσίδες καταστημάτων και τους συνεταιρισμούς καταστημάτων.

Όταν μια εμπορική επιχείρηση είναι ανεξάρτητη σημαίνει ότι διαθέτει ένα ή δύο καταστήματα τα οποία ελέγχονται από το ίδιο άτομο. Αντίθετα, οι αλυσίδες καταστημάτων ή αλλιώς το οργανωμένο λιανεμπόριο έχει πολλά σημεία πώλησης τα οποία ελέγχονται από μία εταιρία κεφαλαίου που, όπως είδαμε, μπορεί να είναι μια ΕΠΕ ή μια ΑΕ. Το πλεονέκτημα με τις ανεξάρτητες εμπορικές μονάδες είναι ότι έχουν προσωπική επαφή με τους πελάτες, εύκολη πρόσβαση για αυτούς ενώ έχουν τη δυνατότητα να κάνουν και προϊόντική εξειδίκευση. Μέσα στα άλλα πλεονεκτήματα είναι και ότι μπορούν να κρατήσουν σε χαμηλά επίπεδα τα κόστη τους, αφού συνήθως οι εργαζόμενοι είναι μέλη της οικογένειας.

Αν κοιτάξουμε βέβαια και την αρνητική πλευρά, παρατηρούμε ότι αυτές οι επιχειρήσεις υστερούν έναντι του τιμολογιακού ανταγωνισμού από τις αλυσίδες καταστημάτων, αφού εκείνες καταφέρνουν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές παραγγέλλοντας μεγάλες ποσότητες, πράγμα που δεν μπορεί να κάνει μια

ανεξάρτητη εμπορική εταιρία. Ο ανταγωνισμός πάλι είναι άνισος όταν έχουμε να κάνουμε με μεγάλα εμπορικά κέντρα τα οποία συγκεντρώνουν πελάτες ακόμα και από διαφορετικές και πιο μακρινές περιοχές, ενώ αυτές λειτουργούν πιο πολύ σε τοπικό επίπεδο. Σε ένα άλλο σημείο που υστερεί η ανεξάρτητη εμπορική επιχείρηση είναι στην έλλειψη διοικητικών γνώσεων για να μπορέσει να χειριστεί όπως πρέπει την εταιρία, ενώ το μικρό κεφάλαιο δεν την αφήνει να επεκταθεί όσο θα ήθελε. Γι' αυτούς τους λόγους βλέπουμε χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις.

Οι αλυσίδες καταστημάτων διαθέτουν κεντρικό μηχανισμό αγορών καθώς και κεντρική διαχείριση των περισσότερων διοικητικών λειτουργιών που συνεπάγεται και μια δυναμική εταιρική παρουσία. Τα παραπάνω συντελούν στην καλύτερη λειτουργία της κάθε αλυσίδας, η οποία συνήθως απευθύνεται σε μεγαλύτερο εύρος πληθυσμού και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι κάνει διαφήμιση ευρείας κλίμακας και επιλέγει προϊόντα ευρείας κατανάλωσης αλλά και ιδιωτικής ετικέτας. Τα σημεία πώλησης τοποθετούνται σε σημεία όπου υπάρχουν μαζικές αγορές. Λόγω της ευρείας γκάμας των αγαθών που διαθέτει μία αλυσίδα και των ποσοτήτων που προμηθεύεται, έχει τη δυνατότητα να πετύχει καλύτερες τιμές στις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, οπότε μπορεί να τα προσφέρει με τη σειρά της σε σχετικά χαμηλές τιμές στους καταναλωτές.

Οι συνεταιρισμοί καταστημάτων οι οποίοι αποτελούνται από ανεξάρτητες μονάδες λειτουργούν πάνω σε εθελοντική βάση, ενώ παράλληλα υπάρχουν δημοκρατικές διαδικασίες που ακολουθούν όλα τα μέλη που τους συγκροτούν. Ανάμεσα στα μέλη γίνεται και επιμερισμός του κόστους των κεντρικών λειτουργιών. Ο στόχος της λειτουργίας των συνεταιρισμών είναι να έχουν μια κοινή παρουσία στην αγορά, να πετύχουν μέσω της ενότητάς τους τη μείωση του κόστους αγορών και διάθεσης προϊόντων και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των μεγάλων αλυσίδων. Οι συνεταιρισμοί μπορούν να έρθουν αντιμέτωποι με προβλήματα, όπως για παράδειγμα φαινόμενα κακής διοίκησης η οποία δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των μελών, ύπαρξη μάρκετινγκ χωρίς κάποια ξεκάθαρη στρατηγική ή και δημιουργία μιας εικόνας του συνεταιρισμού που δεν συμβαδίζει και δεν ταιριάζει με τη σύγχρονη εποχή και πραγματικότητα.

### **1.3.2. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση το εύρος των εμπορευόμενων προϊόντων**

Οι εμπορικές επιχειρήσεις μπορούν να φιλοξενήσουν περισσότερες ή λιγότερες κατηγορίες προϊόντων ανάλογα με το μέγεθος των καταστημάτων που διαθέτουν, οπότε εκείνες με μικρότερα καταστήματα επιλέγουν συνήθως μέχρι τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες, ενώ όσες έχουν μεγαλύτερα καταστήματα έχουν περισσότερες από τέσσερις κατηγορίες.

Τα μεγαλύτερα καταστήματα που φιλοξενούν και τις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων συνήθως είναι εγκατεστημένα σε μεγάλους χώρους με αντίστοιχου μεγέθους αποθήκες για καλύτερη διαχείριση των μεγάλων ποσοτήτων που διακινούν. Η τοποθεσία των καταστημάτων αυτών είναι κατά κύριο λόγο σε μεγάλα εμπορικά κέντρα ή σε εμπορικά πάρκα και εξασφαλίζουν ελεύθερη και εύκολη κίνηση για τους καταναλωτές. Χαρακτηριστικό των μεγάλων καταστημάτων είναι επίσης ότι διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό για κάθε κατηγορία εμπορεύματος, αλλά και ότι παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες.

### **1.3.3. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση τις παρεχόμενες υπηρεσίες**

Οι εμπορικές επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και την ποικιλία των προϊόντων που προσφέρουν, στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές τους, μπορούν να παρέχουν μια σειρά από συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως είναι η αυτοεξυπηρέτηση, η παράδοση των προϊόντων στο χώρο του πελάτη και η δυνατότητα για συσκευασία δώρων. Η επιχείρηση επιλέγει τις παρεχόμενες υπηρεσίες που θα προσφέρει με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση και προσέλκυση των πελατών.

### **1.3.4. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση την τιμολογιακή πολιτική**

Η τιμολογιακή πολιτική μιας εμπορικής επιχείρησης μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το τι θέλει να καταφέρει. Με τη λογική αυτή μπορεί να επιλέξει να προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες, άρα και υψηλότερες τιμές, ή ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή ελάχιστες υπηρεσίες και χαμηλές τιμές. Επίσης μπορεί να ακολουθήσει ανταγωνιστική πολιτική ή ακόμα και να προσφέρει οικονομικά προϊόντα.

Στην περίπτωση που μια επιχείρηση διαλέξει να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλές τιμές, συνήθως προσπαθεί ταυτόχρονα να κρατήσει τα κόστη της χαμηλά χρησιμοποιώντας εγκαταστάσεις με χαμηλό ενοίκιο και απλούς χώρους, αλλά και μικρό σε αριθμό και ανειδίκευτο προσωπικό. Συνήθως αυτές οι επιχειρήσεις έχουν χαμηλά περιθώρια κέρδους και επιλέγουν μεγάλη διαφημιστική παρουσία.

### **1.3.5. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση την τοποθεσία**

Οι εμπορικές επιχειρήσεις ανάλογα με το είδος του προϊόντος που έχουν ως αντικείμενο, καθώς και με την αγορά που θέλουν να εστιάσουν την προσοχή τους

αλλά και με τις δυνατότητες που έχουν, επιλέγουν την τοποθεσία που θα βρίσκεται το ή τα σημεία πώλησής τους. Ανάμεσα στις επιλογές της επιχείρησης είναι η συνοικιακή αγορά, η τοπική κεντρική αγορά αλλά και το εμπορικό κέντρο ή πάρκο. Από την άλλη, μια εταιρία μπορεί να έχει και πολλαπλά σημεία πώλησης.

### **1.3.6. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση το μέγεθος των καταστημάτων**

Το μέγεθος ενός καταστήματος είναι εκείνο που καθορίζει το κόστος λειτουργίας του, δηλαδή όσο μεγαλύτερο το μέγεθος τόσο μεγαλύτερο το κόστος που θα έχει η επιχείρηση για να το έχει στην κατοχή της και να το λειτουργεί. Με την ίδια λογική επιλέγεται και το εύρος των προϊόντων που θα διαθέτει ένα κατάστημα, δηλαδή ανάλογα με το μέγεθός του. Το μεγαλύτερο μέγεθος μπορεί να προσφέρει και περισσότερες δυνατότητες για ανάπτυξη στο μέλλον.

### **1.3.7. Διάκριση εμπορικών επιχειρήσεων με βάση την επαφή με τον πελάτη**

Ο παραδοσιακός τρόπος πώλησης μιας επιχείρησης είναι μέσω της εξυπηρέτησης του πελάτη στο χώρο του καταστήματος, ωστόσο επειδή οι συνθήκες στην αγορά και στην κοινωνία αλλάζουν χρησιμοποιούνται και άλλες μέθοδοι. Η ανάπτυξη του διαδικτύου και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών επιχειρήσεων έχει βάλει στη ζωή μας και την ηλεκτρονική πώληση. Ένας λίγο πιο άμεσος τρόπος είναι ο πλασιέ ο οποίος πάει από πόρτα σε πόρτα ή ακόμα και η πώληση μέσω τηλεφώνου.

### **1.3.8. Χονδρεμπόριο**

Το χονδρεμπόριο το οποίο παρεμβάλλεται ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταστηματάρχη ανήκει σε μια ενδιάμεση μορφή εμπορικής δραστηριότητας, το οποίο αναλαμβάνει και ένα σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας προμηθειών. Συγκεκριμένα επιλέγει προϊόντα και προμηθευτές, τα αποθηκεύει, ενώ μερικές φορές πριν τα διανείμει προχωρά και στην ανασυσκευασία τους.

## **1.4. Η σημασία της μικρής επιχείρησης**

Αν εστιάσουμε την προσοχή μας σε αυτό που ονομάζουμε μικρή επιχείρηση, θα δούμε ότι αυτή συμμετέχει ενεργά στην οικονομία κάθε χώρας και επειδή οι συν-



θήκες στη σημερινή εποχή έχουν αλλάξει και υπάρχει η διεθνοποίηση των αγορών ο ρόλος είναι σημαντικός και στην παγκόσμια οικονομία. Το γεγονός ότι οι ΜΜΕ (μικρομεσαίες επιχειρήσεις) αποτελούν αναπόσπαστο και απαραίτητο στοιχείο για μια οικονομία φαίνεται και από το ότι αυτές είναι περισσότερες από το 90% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ γενικά ξεπερνούν το 99%.

#### **1.4.1. Ο ορισμός της μικρής επιχείρησης**

Ο ορισμός μιας επιχείρησης ως μικρής διαφέρει ανάμεσα σε αυτό που ισχύει στην Ελλάδα και αυτό που επικρατεί στην Ε.Ε. Δηλαδή στην Ελλάδα θεωρούμε μια επιχείρηση μικρή όταν απασχολεί λιγότερα από 10 άτομα, με κύκλο εργασιών ή επενδεδυμένο κεφάλαιο λιγότερο από 2 εκατ. ευρώ και είναι ανεξάρτητη. Από την πλευρά της Ε.Ε. ως μικρή επιχείρηση θεωρείται εκείνη που απασχολεί λιγότερα από 50 άτομα, έχει κύκλο εργασιών ή επενδεδυμένο κεφάλαιο λιγότερο από 10 εκατ. ευρώ και είναι ανεξάρτητη.

#### **1.4.2. Η μικρή επιχείρηση στην ιστορία**

Η μικρή επιχείρηση έκανε την εμφάνισή της ως έννοια από πολύ νωρίς αφού οι πρώτες αναφορές εκτιμώνται γύρω στα 4.000 χρόνια πριν. Το 2100 π.Χ. ο Κώδικας του Χαμουραμπί έκανε λόγο για διάφορα θέματα που αφορούσαν μικρές επιχειρήσεις. Ωστόσο η μικρή επιχείρηση μπαίνει στο επίκεντρο της οικονομικής ανάπτυξης από τη δεκαετία του 1980 και μετά.

#### **1.4.3. Η συμμετοχή της μικρής επιχείρησης στην ανάπτυξη**

Ο ρόλος της μικρής επιχείρησης στην οικονομία είναι σημαντικός από πολλές πλευρές, αφού συμβάλλει στην αύξηση της απασχόλησης και στην κυκλοφορία του κεφαλαίου, αλλά καθώς βρίσκεται και σε διάφορα στάδια της αλυσίδας παραγωγής η λειτουργία της υποστηρίζει στην ουσία και τη δραστηριότητα των πιο μεγάλων από αυτήν επιχειρήσεων.

#### **1.4.4. Τα μειονεκτήματα της μικρής επιχείρησης**

Τα σημεία που θα πρέπει να προσέξει κάποιος που έχει σκοπό να ασχοληθεί με το κομμάτι αυτό που λέγεται μικρή επιχείρηση είναι ότι σημαντικό ποσοστό από αυτές δεν επιβιώνουν, ποσοστό που παρουσιάζεται μεγαλύτερο κυρίως τα

δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας τους. Αδυναμία της μικρής επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει και το ότι βασίζεται στις ικανότητες ενός ή και δύο ατόμων και στις περιορισμένες διοικητικές τους γνώσεις. Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να συγκεντρώσουν κεφάλαιο για να επεκτείνουν ή να συντηρήσουν τις δραστηριότητές τους, σε αντίθεση με τις μεγάλες εταιρίες που δεν αντιμετωπίζουν αντίστοιχο πρόβλημα.

#### 1.4.5. Τα πλεονεκτήματα της μικρής επιχείρησης

Στοιχεία που μπορεί να φέρουν σε πλεονεκτική θέση μια μικρή επιχείρηση είναι το ότι είναι ευέλικτη λόγω του μεγέθους της αλλά και ότι μπορεί να φέρει κάτι καινούριο που δεν το έχει σκεφτεί κάποιος άλλος και να το εκμεταλλευτεί προς το συμφέρον της. Το τελευταίο είναι αποτέλεσμα του ότι άτομα νεαρότερης ηλικίας με νέες ιδέες που θέλουν να ξεκινήσουν κάτι δικό τους είναι πιο πιθανό να επιλέξουν να ανοίξουν μια μικρή επιχείρηση από μια εταιρία μεγαλύτερου μεγέθους, που έχει και μεγαλύτερο ρίσκο και μεγαλύτερη ανάγκη σε κεφάλαιο. Η προοπτική που έχει μια μικρή επιχείρηση να αναπτυχθεί είναι μεγάλη, ενώ δεν υπάρχουν και μεγάλες απαιτήσεις όσον αφορά στην απασχόληση, από τη στιγμή μάλιστα που συνήθως υπάρχει και υποστήριξη από την οικογένεια σε αυτόν αλλά και σε άλλους τομείς.

#### 1.4.6. Οι διαφορές μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων

Οι διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στις μικρές και στις μεγάλες επιχειρήσεις από τη μέχρι τώρα μελέτη έχουν να κάνουν τόσο με την ευελιξία και τη μυστικότητα όσο και με την πρόσβαση που έχει η κάθε μια από αυτές σε κεφάλαια. Όσο μεγαλύτερη είναι μια εταιρία τόσο ευκολότερα βρίσκει κεφάλαια, αλλά τόσο πιο δυσκίνητη γίνεται και δεν μπορεί να κρατήσει στην αφάνεια τα σχέδιά της (μυστικότητα).

Όμως το μεγαλύτερο μέγεθος εξασφαλίζει περισσότερες διοικητικές γνώσεις και μεγαλύτερη εξειδίκευση. Άλλο σημείο διαφοράς είναι ο χρόνος ζωής και οι προοπτικές ανάπτυξης που αυτή έχει, στοιχεία που διαφοροποιούνται καθώς το μέγεθος της εταιρίας αλλάζει.

### 1.5. Η έννοια της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας

Δύο βασικοί φορείς οικονομικής ανάπτυξης σε μια οικονομία είναι η επιχειρηματικότητα και η ανταγωνιστικότητα. Οι έννοιές τους είναι αλληλένδετες και οι

δύο μαζί αποτελούν ρυθμιστή του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται η οικονομία μιας χώρας. Η μεν επιχειρηματικότητα είναι αυτή που φέρνει νέες ιδέες στην οικονομία που μπορούν να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιηθούν σε ευρύτερη κλίμακα.

Η ανταγωνιστικότητα δε, ωθεί τις επιχειρήσεις να βελτιώνουν τις λειτουργίες και την οργάνωσή τους έτσι ώστε να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Επειδή οι συνθήκες μεταβάλλονται, θα πρέπει και αυτές να ξέρουν να διαχειρίζονται τις αλλαγές με τον καλύτερο τρόπο και να αφομοιώνουν τα καινούρια στοιχεία.

### 1.5.1. Ορισμός της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα εντοπίζεται στην ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται με στόχο να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος, είτε αυτό γίνεται μεμονωμένα είτε στα πλαίσια ενός οργανισμού. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι κάτι συγκεκριμένο αλλά πρόκειται για μια νοοτροπία που υπάρχει σε ορισμένα άτομα και συμπεριφέρονται με τον τρόπο που αναφέραμε. Απαραίτητο στοιχείο για να στεφθεί μια επιχειρηματική ιδέα με επιτυχία είναι η ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας και της καινοτομίας με τη σωστή διαχείριση των συντελεστών παραγωγής.

### 1.5.2. Ο επιχειρηματίας

Τα άτομα τα οποία αισθάνονται και λειτουργούν με βάση μια νοοτροπία που ονομάσαμε επιχειρηματικότητα συνήθως παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά.

Ένας επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από ετοιμότητα να αναλάβει δράση η οποία μπορεί να ενέχει ρίσκο, αλλά ταυτόχρονα διακατέχεται από επιθυμία να έχει ανεξαρτησία και αυτοπραγμάτωση. Παράλληλα είναι ικανός να συνδυάζει καινοτομικά και δημιουργικά τους συντελεστές που έχει στη διάθεσή του και να παράγει με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο προϊόντα και υπηρεσίες.

### 1.5.3. Ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα όρια αλλά μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιονδήποτε τομέα και είδος επιχείρησης, ενώ μπορεί να εφαρμοστεί είτε σε αυτοαπασχολούμενους είτε σε επιχείρηση, όποιο και αν είναι το μέγεθός της. Παρατηρείται επίσης και σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης. Έχει διαπιστωθεί ότι το 7% των επιχειρηματιών δημιουργούν κάτι

καινούριο παρέχοντας μία νέα εξειδικευμένη αγορά ή οικονομικό τομέα, ενώ το 70% των νέων επιχειρήσεων προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε υφιστάμενες αγορές με δεδομένους ανταγωνιστές.

Τα στοιχεία καινοτομίας που εμπνέει η έννοια της επιχειρηματικότητας μπορούν να δώσουν ώθηση στην οικονομία, ενώ ωφελημένη είναι και η κοινωνία, αφού πολλές φορές οι νέες εταιρίες προσφέρουν είδη κοινωνικών υπηρεσιών όπως υγείας και εκπαίδευσης. Στην ίδια λογική κινείται η ανάπτυξη της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και η έμπνευση νέων ιδεών που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των ατόμων τα οποία αναπτύσσονται επίσης με την επιχειρηματικότητα.

#### 1.5.4. Ορισμός της ανταγωνιστικότητας

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης έχει να κάνει με την ικανότητά της να αναπτύσσεται και να επιβιώνει σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, όπως αυτή υφίσταται στη σημερινή εποχή. Αν δούμε την ανταγωνιστικότητα στο επίπεδο της εθνικής οικονομίας τότε μιλάμε για την υποστήριξη των επιχειρήσεων, κλάδων, περιφερειών, χωρών ή διακρατικών περιοχών, έτσι ώστε να μπορούν να δημιουργούν υψηλά επίπεδα εισοδήματος και απασχόλησης των συντελεστών τους, ενώ είναι εκτεθειμένες στο διεθνή ανταγωνισμό.

#### 1.5.5. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Η επιχείρηση για να ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό και να συγκεντρώσει όσους περισσότερους υποψήφιους πελάτες μπορεί, θα πρέπει να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους. Θα πρέπει να είναι καλή σε κάτι και αυτό να μπορεί να της φέρει άμεσα αποτελέσματα. Αυτό το κάτι που κάνει καλύτερα από τους υπόλοιπους είναι το συγκριτικό της πλεονέκτημα. Παράδειγμα είναι η καλύτερη οργάνωση που ίσως έχει, με συνέπεια τη μεγαλύτερη ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των πελατών ή να έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί με χαμηλά κόστη και έτσι να προσφέρει τα προϊόντα της σε καλύτερη τιμή.

Η επιχείρηση οφείλει να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, κάτι που όμως είναι δύσκολο από τη στιγμή που οι συνθήκες στην αγορά αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό. Στοιχεία που δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση μπορεί να είναι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος που δημιουργεί φήμη, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (άμεσες επισκευές, δωρεάν service και άλλα), το brandname, η χαμηλή τιμή, οι ευκολίες πληρωμής και γενικότερα ο προσανατολισμός στον πελάτη.

## 1.6. Επιχειρηματικότητα και εμπόριο

Με γνώμονα τη σημασία της επιχειρηματικότητας σε όλους τους τομείς, έτσι και στον τομέα του εμπορίου οι προσπάθειες που γίνονται από επιχειρηματίες για νέα επενδυτικά σχέδια στηρίζονται, ενώ παράλληλα οι εμπορικές επιχειρήσεις προτρύπονται να εκσυγχρονίζονται και να εξελίσσονται ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές.

### 1.6.1. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εμπορικής επιχείρησης

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εμπορικής επιχείρησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εταιρίας, όπως είναι η δυνατότητα της να προσφέρει επιπρόσθετες υπηρεσίες, να εξυπηρετεί γρήγορα τους πελάτες, να επιλέγει να προμηθεύεται ποιοτικά προϊόντα, αλλά και να παρέχει ευνοϊκούς όρους χρηματοδότησης. Ωστόσο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέρχεται και από την καλή λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης η οποία μπορεί να εκφράζεται με την αποδοτικότητα του δικτύου πωλήσεων, την αποτελεσματική διαφήμιση, τη στοχευόμενη επιλογή των σημείων πώλησης, τη σχέση εμπιστοσύνης που δημιουργεί με τον προμηθευτή της και την ορθή διαχείριση της αποθήκευσης και της μεταφοράς των προϊόντων.

### 1.6.2. Σύγχρονες τάσεις στο εμπόριο

Το εμπόριο εξελίσσεται και ακολουθεί τις μεταβολές της παγκόσμιας οικονομίας οπότε και εμφανίζονται καινούριες νοοτροπίες και πρακτικές που παλαιότερα δεν υπήρχαν. Έτσι, για παράδειγμα, παρατηρείται μια ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου που κινείται παράλληλα με την αύξηση του πληθυσμού που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο.

Είναι επίσης χαρακτηριστική η προοπτική των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν δίκτυο πωλήσεων μέσω του franchise δηλαδή μέσω των δικαιωμάτων δικαιόχρησης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ένας επιχειρηματίας μισθώνει την επωνυμία του σε κάποιον άλλον ο οποίος ξεκινάει μια επιχείρηση με τις προδιαγραφές που του έχει θέσει ο πρώτος, αλλά και με την εμπειρία και την τεχνογνωσία που αυτός έχει αποκτήσει. Εκτεταμένη είναι και η χρήση των συστημάτων logistics τα οποία παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες στις εμπορικές επιχειρήσεις σε θέματα που αφορούν την αποθήκευση και μεταφορά των προϊόντων.

**Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:**

- Η επιχείρηση είναι ένας οικονομικός οργανισμός ο οποίος χρησιμοποιεί τους συντελεστές παραγωγής με σκοπό:
  - ✓ τη μεγιστοποίηση των κερδών του, και
  - ✓ την αυτονομία του.
- Οι επιχειρήσεις διακρίνονται κυρίως με βάση:
  - ✓ Το αντικείμενο απασχόλησης.
  - ✓ Τη νομική μορφή.
  - ✓ Το μέγεθος.
- Η μικρή επιχείρηση συμμετέχει ενεργά στην οικονομία κάθε χώρας και έχει πλεονεκτήματα όπως η ευελιξία, οι προοπτικές ανάπτυξης αλλά και η καινοτομία.
- Η επιχείρηση πρέπει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες εταιρίες για να μπορέσει να επιβιώσει.
- Η ανταγωνιστικότητα και η επιχειρηματικότητα αποτελούν βασικούς παράγοντες για το ρυθμό ανάπτυξης μιας οικονομίας και στο πλαίσιο αυτό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στηρίζονται από το κράτος και από την Ε.Ε.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι είναι η θεωρία των συστημάτων και πώς λειτουργεί η επιχείρηση ως σύστημα.
2. Τι περιλαμβάνει το άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης.
3. Τι επηρεάζει το έμμεσο περιβάλλον της και τι χαρακτηρίζει το διεθνές περιβάλλον.
4. Πώς γίνεται η ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρίας.
5. Τη σημασία και τη συμβολή των επιχειρηματικών δικτύων.

### 2.1. Η θεωρία των συστημάτων

Οι οικονομικοί οργανισμοί και οι επιχειρήσεις παρουσιάζονται ως συστήματα τα οποία αποτελούν κομμάτια μιας γενικής εικόνας, ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού μέσα στον οποίο λειτουργούν. Η λειτουργία τους αυτή ως σύστημα έχει ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η δυναμική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον, η συμπεριφορά στη βάση κάποιων γενικών αρχών που διέπουν το σύστημα και η ύπαρξη ανάγκης για διασύνδεσή του με το γενικότερο σύνολο.

#### 2.1.1. Τα συστήματα

Το κάθε σύστημα περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία για να μπορεί να λειτουργήσει.

Απαραίτητο συστατικό ενός συστήματος είναι η ύπαρξη εισροών, οι οποίες γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας από υποσυστήματα και σύμφωνα με συγκε-



κριμένες διαδικασίες παράγεται ένα αποτέλεσμα που είναι οι εκροές του συστήματος. Ταυτόχρονα υπάρχουν και διαδικασίες ελέγχου και επαναπληροφόρησης (feedback) του συστήματος για το πόσο καλά λειτουργεί η διαδικασία. Όλη αυτή η δραστηριότητα πραγματοποιείται μέσα σε ορισμένα όρια που είναι τα σύνορα του συστήματος το οποίο, όπως είπαμε, εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που αποτελεί το περιβάλλον του συστήματος.

### 2.1.2. Η επιχείρηση ως σύστημα

Παρατηρώντας την επιχείρηση ως σύστημα μπορούμε να καταλάβουμε καλύτερα το πώς λειτουργεί γενικότερα ένα σύστημα.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ορισμένες εισροές οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενό της. Για παράδειγμα, σε μια βιομηχανική επιχείρηση οι εισροές μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, η εργασία, οι γνώσεις κ.ά. Αυτά γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας με βάση συγκεκριμένες αρχές και λειτουργίες από τα υποσυστήματα που είναι, στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα τμήματα στα οποία χωρίζεται η εταιρία. Η γενική διεύθυνση, η παραγωγή, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ αλλά και οποιοδήποτε άλλο τμήμα υπάρχει σε μια επιχείρηση, αναλαμβάνει να επεξεργαστεί τις εισροές και να τις μετατρέψει σε προϊόντα τα οποία αποτελούν τις εκροές του συστήματος.

Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για το αποτέλεσμα που παράγει μια εταιρία, και όχι μόνον αυτές, επιστρέφουν ως εισροή και πάλι στο σύστημα. Ταυτόχρονα, με την όλη διαδικασία η επιχείρηση αλληλεπιδρά με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Το σύστημα «επιχείρηση» δεν αποτελεί ένα αποκομμένο οικονομικό όργανο το οποίο λειτουργεί ξεχωριστά από τα υπόλοιπα στοιχεία που βρίσκονται γύρω του αλλά, αντίθετα, εντάσσεται στα πλαίσια ενός ευρύτερου συστήματος με το οποίο συναλλάσσεται.

Το περιβάλλον στο οποίο κινείται μια επιχείρηση διακρίνεται, ανάλογα με την ευρύτητά του, σε: άμεσο, ευρύτερο και διεθνές. Στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσονται έννοιες όπως: πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι, ανταγωνιστές, διανομείς κ.ά. Βέβαια, καθένας από τους παράγοντες αυτούς έχει διαφορετική βαρύτητα. Ανάλογα λειτουργούν και οι παράγοντες που ανήκουν στο ευρύτερο ή και στο διεθνές περιβάλλον.

## 2.2. Το άμεσο περιβάλλον

Το περιβάλλον με το οποίο μια εταιρία έρχεται σε άμεση επαφή προκειμένου να διεκπεραιώσει τη λειτουργία της ονομάζεται άμεσο.

Στο άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνονται οι πελάτες οι οποίοι είναι αποδέκτες των εκροών του συστήματος δηλαδή προϊόντων και υπηρεσιών, οι προμηθευτές από τους οποίους εξασφαλίζονται οι εισροές, οι διανομείς που μεταφέρουν τις εκροές στους καταναλωτές αλλά και οι ρυθμιστές που είναι, στην ουσία, όλοι εκείνοι που καθορίζουν τους κανόνες και τις αρχές που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Επιπλέον, στο άμεσο περιβάλλον ανήκουν οι επενδυτές και οι ανταγωνιστές που αποτελούν και αυτοί μεμονωμένες μονάδες του ευρύτερου συστήματος και οι οποίοι με τις αποφάσεις τους επηρεάζουν επιπλέον το πώς θα κινηθεί η συγκεκριμένη εταιρία.

### 2.2.1. Πελάτες

Οι πελάτες, οι οποίοι ανήκουν στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, επιλέγουν και απολαμβάνουν τα παραγόμενα προϊόντα των επιχειρήσεων. Η επιλογή τους αυτή τους μετατρέπει έμμεσα σε ρυθμιστές της τιμής των προϊόντων στην αγορά.

Οι πελάτες μπορεί να έχουν διάφορες ιδιότητες και δεν είναι απαραίτητο ότι θα είναι και οι καταναλωτές του αγαθού που θα αγοράσουν από τις επιχειρήσεις. Οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικοί από τη στιγμή που αποτελούν την πηγή των εσόδων της και χωρίς αυτούς δεν έχει νόημα η λειτουργία της επιχείρησης. Υπάρχει λοιπόν ανταγωνισμός σε μια αγορά για το ποια επιχείρηση θα συγκεντρώσει τους περισσότερους πελάτες, αλλά όμως και τους καλύτερους προμηθευτές προκειμένου να ικανοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πελάτες της.

### 2.2.2. Ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζει μια εταιρία ρυθμίζουν, υπό ορισμένες συνθήκες, τη λειτουργία της αγοράς και οι κινήσεις τους επηρεάζουν και τις αποφάσεις που θα πάρει η ίδια η εταιρία.

Ο ανταγωνισμός μπορεί να γίνει σε βασικές παραμέτρους, όπως η τιμή, η ποιότητα και η αξιοπιστία που θα έχει ένα προϊόν, η ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών, η εξυπηρέτησή τους και η ταχύτητα με την οποία γίνεται η όλη διαδικασία. Ο ανταγωνισμός προσπαθεί να κερδίσει όλο και μεγαλύτερο ποσοστό πελατών αλλά και να εξασφαλίσει τους καλύτερους προμηθευτές που χρειάζεται.

### 2.2.3. Ρυθμιστές

Στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης υπάρχουν και οι ρυθμιστές που λειτουργούν ως κανονιστικές αρχές και διαθέτουν εξουσία ελέγχου, νομοθετική εξουσία αλλά και κανονιστική εξουσία η οποία εκφράζεται με τις ρυθμιστικές αρχές.

Αυτοί οι ρυθμιστές καθορίζουν τα πλαίσια μέσα στα οποία θα μπορούν να κινούνται οι επιχειρήσεις και σύμφωνα με ποιους κανόνες θα πρέπει να λειτουργούν. Αφού υπάρχουν κανόνες υπάρχει και έλεγχος (εξουσία ελέγχου) για το αν τηρούνται οι κανόνες, οι οποίοι στηρίζονται πάνω σε νόμους που έχουν ψηφιστεί (νομοθετική εξουσία).

Παράδειγμα ρυθμιστή αποτελεί η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς ή η Επιτροπή Ανταγωνισμού ή η ίδια η κυβέρνηση. Οι ρυθμιστές είναι θεσμικοί, εθελοντικοί ή αυτόνομοι (μη κυβερνητικές οργανώσεις).

### 2.2.4. Προμηθευτές

Οι προμηθευτές οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση καθορίζουν το κόστος παραγωγής της. Οι προμηθευτές μπορεί να εφοδιάζουν την επιχείρηση με πρώτες ύλες, βοηθητικές υπηρεσίες, προσωπικό, εγκαταστάσεις και γη αλλά και τεχνογνωσία.

### 2.2.5. Διανομείς

Οι διανομείς μιας επιχείρησης λειτουργούν ως συνδετικός κρίκος της τελευταίας με τον καταναλωτή και την αγορά. Αποτελούν στην ουσία την προέκτασή της και είναι απαραίτητοι για να εκπληρώσει η επιχείρηση το σκοπό της. Αποφάσεις που παίρνει η εταιρία ως προς το πώς θα οργανώσει το δίκτυο της διανομής της είναι σημαντικές για την επιτυχία της.

### 2.2.6. Επενδυτές

Ένας άλλος παράγοντας που αλληλοεπιδρά με την επιχείρηση και βρίσκεται στο άμεσο περιβάλλον της είναι οι επενδυτές. Αυτοί λειτουργούν ως ιδιοκτήτες της επιχείρησης, περιμένουν αποτελέσματα και η εταιρία έχει υποχρέωση απέναντί τους.

Οι επενδυτές μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Μπορεί να είναι φυσικά αλλά και νομικά πρόσωπα. Επίσης, ο επενδυτής έχει τη δυνατότητα να είναι μια τράπεζα ή ακόμα και το κράτος.

### 2.2.7. Διαχείριση του άμεσου περιβάλλοντος

Η επιχείρηση, επειδή αλληλοεπιδρά έντονα με το άμεσο περιβάλλον της, θα πρέπει να είναι σε θέση να το διαχειρίζεται προς το συμφέρον της. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται να κατανοήσει τους ανεπίσημους συσχετισμούς μεταξύ της νομοθεσίας και των προμηθευτών, αλλά και εκείνων ανάμεσα στους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Παράλληλα, πρέπει να καταλάβει το νόημα των διαφορετικών στοιχείων που παίζουν ρόλο σε αυτή τη σχέση συσχέτισης, όπως είναι το χρήμα, το προϊόν/υπηρεσία, οι πληροφορίες και η δύναμη της επιρροής.

## 2.3. Το ευρύτερο περιβάλλον

Το ευρύτερο περιβάλλον επηρεάζει και αυτό σε κάποιο βαθμό την επιχείρηση. Παράγοντες του ευρύτερου περιβάλλοντος είναι για παράδειγμα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που ψηφίζονται καθημερινά από τη Βουλή. Κάποιες από τις ρυθμίσεις αυτές αγγίζουν θετικά ή αρνητικά την επιχείρηση. Όμως και η ευρύτερη πορεία της οικονομίας επηρεάζει το αποτέλεσμα στην επιχείρηση. Η τεχνολογία με τη ραγδαία εξέλιξή της δίνει ή αφαιρεί ευκαιρίες για την επιχείρηση.

### 2.3.1. Πολιτική

Στο ευρύτερο περιβάλλον ανήκει το νομικό-πολιτικό περιβάλλον το οποίο περιλαμβάνει όλες τις νομικές διατάξεις στις οποίες οφείλει να συμμορφώνεται η επιχείρηση, αλλά και τις αποφάσεις της πολιτείας και της κυβέρνησης που καθορίζουν πώς αυτή πρέπει να λειτουργεί. Τέτοιους κανόνες, για παράδειγμα, ορίζουν η νομοθεσία περί ανταγωνισμού, η εισοδηματική πολιτική, η περιφερειακή πολιτική, όπως επίσης και η αναπτυξιακή πολιτική.

### 2.3.2. Οικονομία

Το οικονομικό περιβάλλον είναι βασικός παράγοντας στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Αυτό που ενδιαφέρει μια εταιρία να μάθει για το οικονομικό της περιβάλλον πριν ακόμα αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί εκεί, είναι:

α) Ποιο είναι το οικονομικό σύστημα, το οποίο περιλαμβάνει όλους τους οικονομικούς οργανισμούς.

β) Σε τι επίπεδο βρίσκονται τα μακροοικονομικά μεγέθη που δείχνουν πόσο καλά πάει η συγκεκριμένη οικονομία.

Οι παράγοντες αυτοί, άρα και το οικονομικό περιβάλλον, στην ουσία ρυθμίζουν τη λειτουργία της αγοράς.

Η κοινωνία χρησιμοποιεί το σύστημα που λέγεται «οικονομία» για να απαντήσει σε δύο βασικά οικονομικά προβλήματα. Το πρώτο πρόβλημα έχει να κάνει με το πώς παράγεται ο πλούτος μιας οικονομίας και το δεύτερο ασχολείται με το πώς διανέμεται αυτός ο πλούτος.

Συγκεκριμένα, μια οικονομία καθορίζει τέσσερις παραμέτρους:

- Πόσα και ποια προϊόντα/υπηρεσίες θα παραχθούν.
- Πώς θα παραχθούν, δηλαδή με ποιο συνδυασμό παραγωγικών συντελεστών.
- Για ποιους θα παραχθούν αυτά που θα παραχθούν.
- Ποιος είναι αυτός που ελέγχει τα βασικά στοιχεία της παραγωγής (φυσικό πλούτο, εργασία, κεφάλαιο, επιχειρηματικότητα) τα οποία είναι απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία.

Από τα πιο σημαντικά μεγέθη για μια οικονομία είναι η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα.

Η παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο αποτέλεσμα που παράγεται και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν γι' αυτό το σκοπό. Όταν αυξάνεται αυτό που παράγεται αλλά τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι τα ίδια, τότε λέμε ότι είναι μια περίπτωση αύξησης της παραγωγικότητας.

Η αποδοτικότητα μας δείχνει τη σχέση του αποτελέσματος σε χρηματικούς όρους, προς τα κεφάλαια που χρησιμοποιήθηκαν, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι η σχέση αποτελέσματος και δαπάνης που έγινε για να αποκτηθούν τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν.

Η αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι το σημείο συνάντησης των αγοραστών και των πωλητών του προϊόντος αυτού. Αυτό ισχύει γενικότερα για οποιαδήποτε αγορά που εμπορεύεται οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία. Οι αγορές αποτελούν τη δύναμη μιας οικονομίας. Η προσφορά μάς δείχνει την ποσότητα του προϊόντος που οι παραγωγοί είναι διατεθειμένοι να πουλήσουν σε κάθε τιμή. Η ζήτηση, από την άλλη μεριά, μας δείχνει την ποσότητα του προϊόντος που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν για κάθε τιμή. Στο σημείο όπου οι ποσότητες της προσφοράς και της ζήτησης είναι ίσες, εκεί η τιμή η οποία τις εξισώνει λέγεται τιμή ισορροπίας της αγοράς στην οποία αντιστοιχεί η ποσότητα ισορροπίας. Η αγορά ισορροπεί.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποσότητα που θα ζητήσουν οι καταναλωτές για ένα προϊόν μπορεί είναι η τιμή, το εισόδημα, οι προτιμήσεις, οι τιμές των προϊόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά, οι μελλοντικές προσδοκίες, ο αριθμός των αγοραστών κ.ά. Οι παράμετροι αυτές επηρεάζουν η καθεμιά με το δικό της τρόπο τη ζήτηση. Η τιμή για παράδειγμα λειτουργεί αντίθετα με την ποσότητα που ζητά ένας καταναλωτής, δηλαδή όσο πιο ακριβό είναι ένα προϊόν τόσο λιγότερη ποσότητα θα ζητήσει. Με αυτή τη λογική, κάποιοι παράγοντες έχουν θετική συσχέτιση με τη ζήτηση, όπως το εισόδημα, ο αριθμός των αγοραστών, οι προτιμήσεις αλλά και οι μελλοντικές προσδοκίες για μεταβολή της τιμής, ενώ κάποιοι έχουν αρνητική συσχέτιση, όπως η τιμή του προϊόντος και η τιμή των υποκατάστατων.

Η προσφορά είναι η ποσότητα των προϊόντων που προσφέρουν οι παραγωγοί στην αγορά. Η απόφαση για το ποια θα είναι αυτή η ποσότητα εξαρτάται από την τιμή του προϊόντος, το κόστος παραγωγής, την τεχνολογία, τις καιρικές συνθήκες αλλά και από την τιμή των άλλων προϊόντων που παράγει ο πωλητής, τις μελλοντικές προσδοκίες και τον αριθμό των πωλητών. Όπως και στην περίπτωση της ζήτησης, ορισμένοι από τους συντελεστές αυτούς συνδέονται με θετική σχέση με την προσφορά και άλλοι με αρνητική σχέση. Συγκεκριμένα θετική σχέση παρατηρείται σε ό,τι αφορά την τιμή, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τον αριθμό των πωλητών ενώ, αντίθετα, αρνητική σχέση βλέπουμε με παράγοντες όπως το κόστος παραγωγής, τις μελλοντικές προσδοκίες για μεταβολές στην τιμή κ.ά.

Ένα εργαλείο που χρησιμοποιούμε για να δούμε πόσο ευαίσθητη είναι η ζητούμενη ποσότητα στις μεταβολές της τιμής είναι η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή. Η ελαστικότητα της ζήτησης δείχνει το ρυθμό αλλαγής της ζητούμενης ποσότητας σε σχέση με το ρυθμό αλλαγής της τιμής. Όταν η ζήτηση είναι ελαστική σημαίνει ότι σε μια μικρή μεταβολή της τιμής έχουμε μια μεγάλη μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα. Αυτό το παρατηρούμε στα προϊόντα πολυτελείας ή όταν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στην αγορά, με συνέπεια όταν αυξηθεί η τιμή ενός προϊόντος οι καταναλωτές να έχουν τη δυνατότητα να στρέφονται προς τα υποκατάστατά του.

Ανελαστική ζήτηση έχουμε όταν η ζητούμενη ποσότητα δεν είναι τόσο ευαίσθητη στις μεταβολές της τιμής. Η ανελαστική ζήτηση είναι χαρακτηριστικό των αγαθών πρώτης ανάγκης που το άτομο δεν μπορεί να μην καταναλώσει και έτσι μια αύξηση στην τιμή δεν επηρεάζει τόσο την ποσότητα που ζητάει. Επίσης ανελαστική ζήτηση υπάρχει όταν ένα προϊόν δεν έχει πολλά υποκατάστατα ή όταν ο χρόνος αντίδρασης του καταναλωτή στις μεταβολές των τιμών είναι μικρός.

Όπως είδαμε, οι αγορές των προϊόντων διαφέρουν ανάλογα με τον ανταγωνισμό που υπάρχει ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αγοράς. Μια μορφή ανταγωνισμού είναι ο τέλειος ανταγωνισμός στον οποίο συνυπάρχουν πολλοί πωλητές και πολλοί αγοραστές. Ωστόσο, στη μορφή αυτή η τιμή θεωρείται δεδομένη και δεν επηρεάζεται από τον καθένα μεμονωμένα.

Στον τέλειο ανταγωνισμό υπάρχουν τυποποιημένα προϊόντα, που δεν διαφέρουν δηλαδή μεταξύ τους, πλήρης πληροφόρηση για το τι ακριβώς συμβαίνει στην αγορά, ενώ πολύ εύκολα μπορεί κάποιος να εισέλθει και να εξέλθει με μια επιχείρηση από την αγορά αν το αποφασίσει. Η τιμή, που όλοι τη θεωρούν δεδομένη, καθορίζεται από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης και είναι ευμετάβλητη.

Στο μονοπωλιακό ανταγωνισμό οι πωλητές όπως και οι αγοραστές είναι πολλοί στον αριθμό, αλλά στη συγκεκριμένη περίπτωση σημαντικό ρόλο παίζει το ότι υπάρχει διαφοροποίηση, έστω και μικρή, στο προϊόν τους. Εξακολουθούν όμως να υπάρχουν στοιχεία που τα βρίσκουμε και στον τέλειο ανταγωνισμό, όπως είναι η σχετικά εύκολη είσοδος και έξοδος από την αγορά και η πλήρης πληροφόρηση.

Στο μονοπώλιο κυριαρχεί ένας πωλητής απέναντι σε πολλούς αγοραστές, που σημαίνει ότι υπάρχει ένα μοναδικό προϊόν χωρίς υποκατάστατα. Σε αυτή την περίπτωση, η είσοδος και έξοδος από την αγορά είναι αυστηρά ελεγχόμενη και η απόφαση για μια τέτοια κίνηση έχει σημαντικές οικονομικές συνέπειες.

Όταν σε μία αγορά υπάρχει μικρός αριθμός πωλητών και πολλοί αγοραστές, τότε μιλάμε για ολιγοπωλιακή αγορά. Στο ολιγοπώλιο υπάρχουν ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα, πλήρης πληροφόρηση, ενώ οι επιχειρήσεις είναι ειδικευμένες σε κάτι συγκεκριμένο. Η είσοδος και έξοδος στην αγορά είναι σχετικά δύσκολη λόγω κόστους, συχνά υπάρχει πόλεμος τιμών και μεγάλη τιμολογιακή πειθαρχία.

Στον Πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε συνοπτικά τις μορφές της αγοράς σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά που επικρατούν στην καθημιά. Η συνοπτική αυτή παρουσίαση θα σας βοηθήσει να επιλέξετε σε ποια αγορά θα τοποθετηθείτε ως επιχείρηση.

| <b>Μορφές Αγοράς</b>      |                                 |   |  |
|---------------------------|---------------------------------|---|--|
| <b>Αγορά</b>              | <b>Αριθμός<br/>Επιχειρήσεων</b> | <b>Χαρακτηριστικά<br/>Αριθμός<br/>Καταναλωτών</b> | <b>Βαθμός<br/>Ομοιογένειας Προϊόντος</b> |
| Τέλεια Ανταγωνισμός       | Πολλές                          | Πολλοί  | Απόλυτη ομοιογένεια                      |
| Μονοπώλιο                 | Μία                             | Πολλοί  | Δεν υπάρχουν υποκατάστατα                |
| Ολιγοπώλιο                | Λίγες                           | Πολλοί  | Ομοιογενές ή διαφοροποιημένο             |
| Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός | Πολλές                          | Πολλοί  | Ελαφρά διαφοροποιημένο                   |

### 2.3.3. Τεχνολογία

Στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνεται και η τεχνολογία η οποία αποτελεί την εφαρμογή γνώσεων στις διαδικασίες της παραγωγής αλλά και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ αλληλένδετη έννοια είναι και αυτή της καινοτομίας. Η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να ακολουθεί την τεχνολογία του περιβάλλοντός της αν θέλει να αυξήσει τις πιθανότητές της να επιβιώσει.

### 2.3.4. Κοινωνία

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελείται ουσιαστικά από την κοινωνική δομή στην οποία επιθυμεί να ενταχθεί και να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Η κοινωνική αυτή

δομή είναι πολυδιάστατη και πολύπλοκη και περιλαμβάνει στοιχεία τόσο δημογραφικά όσο και γεωπολιτικά, αλλά και στοιχεία που έχουν να κάνουν με την κουλτούρα και τον πολιτισμό μιας χώρας. Η οικολογία και το κοινωνικό κράτος είναι επίσης τομείς από τους οποίους παίρνει χαρακτηριστικά το κοινωνικό περιβάλλον.

Το κοινωνικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, συγκροτείται και διαμορφώνει τα χαρακτηριστικά του παίρνοντας στοιχεία τόσο από το δημογραφικό όσο και από το γεωπολιτικό τομέα. Στοιχεία όπως το μέγεθος και η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού αλλά και η κατανομή του εισοδήματός του μπορεί να διαφοροποιήσουν την κοινωνική δομή κάθε χώρας.

Η κουλτούρα μιας κοινωνίας αλλά και το πώς εκφράζεται η έννοια του κοινωνικού κράτους σε μια χώρα δίνουν επιπλέον πληροφορίες για το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Η τέχνη και ο πολιτισμός που έχουν αναπτυχθεί σε μια χώρα, το πόσο σημαντικός είναι ο θεσμός της οικογένειας, αλλά και τι σημασία έχει η θρησκεία και το άτομο ως κοινωνικό ον για την πολιτεία είναι στοιχεία που δίνουν διαφορετική όψη σε κάθε κοινωνία. Το κράτος έχει τις περισσότερες φορές κοινωνικό πρόσωπο και ρυθμίζει υπέρ του κοινωνικού συνόλου ορισμένα θέματα που έχουν να κάνουν με την προστασία της εργασίας, το συνδικαλισμό, την προστασία του καταναλωτή και την κοινωνική ασφάλιση.

Ο τελευταίος τομέας του ευρύτερου περιβάλλοντος που δίνει στοιχεία στην κοινωνική οργάνωση μέσα στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση είναι ο τομέας της οικολογίας. Η επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοήσει στοιχεία που έχουν να κάνουν με τη σχέση ανθρώπου-φύσης, με τις φυσικές απειλές, την προστασία της φύσης και την ποιότητα ζωής.

## **2.4. Το διεθνές περιβάλλον**

Το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο που είναι το διεθνές περιβάλλον.

Τα χαρακτηριστικά του τελευταίου είναι ο διεθνής ανταγωνισμός, η συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς καθώς και οι διεθνείς συνθήκες. Στο ενοποιημένο αυτό πλαίσιο έρχονται πλέον αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις από διάφορες χώρες, αφού η πρόσβαση σε τρίτες αγορές γίνεται πιο εύκολη και η κίνηση των εταιριών από χώρα σε χώρα είναι πιο συνηθισμένη. Η κίνηση των επιχειρήσεων συνεπάγεται και κίνηση κεφαλαίων, ενώ υπάρχει ένα διεθνές πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό περιβάλλον κοινό για όλους.

Η διεθνής επιχειρηματική δραστηριότητα μιας επιχείρησης περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα που αυτή αναπτύσσει εκτός συνόρων και έχει να κάνει με προμηθευτές ή πελάτες της. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις δυνα-



τότητες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό, έχουν αρχίσει να αναπτύσσουν σχέσεις και συνεργασίες. Αυτές μπορεί να αφορούν την εκμετάλλευση προμηθευτών που παρέχουν προϊόντα σε καλύτερες τιμές ή προϊόντα που δεν υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο, ενώ παράλληλα οι εταιρίες οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να απευθύνονται με τα προϊόντα τους στην ευρύτερη παγκοσμιοποιημένη αγορά και όχι μόνο στην ελληνική.

## 2.5. Ανάλυση του περιβάλλοντος

Η ανάλυση του περιβάλλοντος μιας εταιρίας μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες στην επιχείρηση, η οποία με βάση αυτές θα αποφασίσει πώς θα κινηθεί και σε ποιες ενέργειες θα προβεί. Συνήθως επιλέγει συγκεκριμένους παράγοντες που την επηρεάζουν.

Οι προβλέψεις που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα το πώς λειτουργεί το περιβάλλον της είναι είτε ποσοτικές είτε ποιοτικές. Η προσπάθειά της κατευθύνεται προς την κατανόηση του βαθμού ασύμμετρης πληροφόρησης (σε ποιο βαθμό δέχεται ή προσλαμβάνει η επιχείρηση την ίδια πληροφόρηση με τους ανταγωνιστές της) και της αβεβαιότητας (δηλαδή, της αδυναμίας υπολογισμού όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη λήψη μιας απόφασης), στοιχείων που έχουν να κάνουν με την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος αλλά και το δυναμισμό του.

### 2.5.1. Μέθοδος ανάλυσης του περιβάλλοντος

Με βάση την πολυπλοκότητα και το δυναμισμό ενός περιβάλλοντος μπορούμε να βρούμε το βαθμό αβεβαιότητας που αυτός έχει. Η αβεβαιότητα σε ένα περιβάλλον μπορεί να είναι υψηλή, άνω του μετρίου, κάτω του μετρίου ή χαμηλή, ανάλογα με το συνδυασμό της πολυπλοκότητας και του δυναμισμού που υπάρχει.

Η πολυπλοκότητα ενός περιβάλλοντος εξαρτάται από τον αριθμό των παραγόντων που το επηρεάζουν αλλά και από το βαθμό στον οποίο αυτοί οι παράγοντες μοιάζουν μεταξύ τους (ομοιογένεια). Όσο πιο λίγοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες του περιβάλλοντος και όσο πιο όμοια αυτοί συμπεριφέρονται, τόσο μικρότερος είναι ο βαθμός πολυπλοκότητας. Έτσι, η επιχείρηση χρειάζεται λιγότερες πληροφορίες για να λειτουργήσει και να αναπτύξει σχέσεις με αυτό.

Ο δυναμισμός ενός περιβάλλοντος δείχνει πόσο συχνά και σε τι βαθμό γίνονται αλλαγές μέσα σε αυτό. Όταν οι αλλαγές είναι ραγδαίες και σημαντικές τότε έχουμε έντονο δυναμισμό.

Υψηλή αβεβαιότητα έχουμε όταν στο περιβάλλον υπάρχει υψηλός δυναμισμός και υψηλή πολυπλοκότητα. Τέτοια χαρακτηριστικά έχουν το περιβάλλον των αγορών των ηλεκτρονικών και των τηλεπικοινωνιών. Αντίθετα, οι επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται, για παράδειγμα, στον τομέα των τροφίμων και ποτών ή των τραπεζών αντιμετωπίζουν χαμηλή αβεβαιότητα λόγω του χαμηλού δυναμισμού και της χαμηλής πολυπλοκότητας. Όταν έχουμε υψηλό δυναμισμό και χαμηλή πολυπλοκότητα τότε υπάρχει αβεβαιότητα άνω του μετρίου, όπως ισχύει στις αγορές παιχνιδιών και ένδυσης. Τέλος, χαμηλός δυναμισμός και παράλληλα χαμηλή πολυπλοκότητα εξασφαλίζει αβεβαιότητα κάτω του μετρίου, όπως γίνεται στην αγορά λευκών ειδών και στον τομέα των ασφαλειών.

### 2.5.2. Η αξία της πληροφορίας

Η πληροφορία αποτελεί εισροή για το σύστημα που λέγεται επιχείρηση και περιλαμβάνει τα δεδομένα και το νόημά τους. Τα μεν δεδομένα είναι ένα ακατέργαστο σύνολο από στοιχεία, αριθμούς, μετρήσεις κ.ά., το δε νόημα εξαρτάται από τον αναγνώστη (αυτόν που διαθέτει και επεξεργάζεται τα δεδομένα).

Οι πληροφορίες προέρχονται κατά κύριο λόγο από τα δεδομένα που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση από τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί και από τη λειτουργία της, ενώ ένα άλλο κομμάτι των πληροφοριών αφορά το περιβάλλον της.

## 2.6. Επιχειρηματικά δίκτυα και δικτύωση

Το δίκτυο για μια επιχείρηση αποτελεί το σύνολο των σχέσεων που δημιουργούνται από τον επιχειρηματία κατά τη διάρκεια της οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας συναναστρέφεται και συναλλάσσεται με τους προμηθευτές, τους διανομείς αλλά και τους καταναλωτές, με συνέπεια να αναπτύσσει μαζί τους μια σχέση που στην ουσία αποτελεί τη δικτύωση της επιχείρησης. Στις σχέσεις αυτές προστίθενται και οι προσωπικές του γνωριμίες που τον βοηθούν στο έργο του αλλά και οι σχέσεις που δημιουργούνται από τη συμμετοχή σε επίσημους οργανισμούς, όπως για παράδειγμα τα επιμελητήρια και τα σωματεία.

### 2.6.1. Η σημασία του επιχειρηματικού δικτύου

Η σημασία του δικτύου για μια επιχείρηση είναι ιδιαίτερη, αφού αυτό μπορεί να της παρέχει πληροφορίες και ενημέρωση για τις εξελίξεις της αγοράς και να την προειδοποιήσει για προβλήματα που ίσως αντιμετωπίσει ενώ, παράλληλα, έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις σχέσεις της για να πάρει συμβουλές για θέματα που την απασχολούν.

Ταυτόχρονα το δίκτυο είναι παράγοντας που υποστηρίζει την επιχείρηση, είτε αυτό εκφράζεται με χρηματικούς πόρους, είτε με ευνοϊκές συμφωνίες, είτε με παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Η τεχνογνωσία και οι εμπειρίες ενός δικτύου μπορεί επίσης να βοηθήσουν την εταιρία να αναπτυχθεί πιο γρήγορα.

### 2.6.2. Επίσημα και ανεπίσημα επιχειρηματικά δίκτυα

Ένας διαχωρισμός των δικτύων είναι σε επίσημα και ανεπίσημα. Όταν μιλάμε για επίσημα επιχειρηματικά δίκτυα εννοούμε τις σχέσεις που δημιουργεί μια επιχείρηση μέσα από συγκεκριμένες δομές και επίσημους οργανισμούς ενώ, αντίθετα, τα ανεπίσημα επιχειρηματικά δίκτυα προέρχονται από μη οργανωμένες δομές και περιλαμβάνουν φίλους και επαγγελματικούς γνωστούς. Τα επίσημα επιχειρηματικά δίκτυα χαρακτηρίζονται από τυπικότητα και επαγγελματισμό, ενώ στα ανεπίσημα υπάρχει μικρότερος βαθμός τυπικότητας αλλά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

### 2.6.3. Επιχειρηματικά δίκτυα στο εμπόριο

Αυτό που πρέπει να γνωρίζει κάποιος για τα επιχειρηματικά δίκτυα στον τομέα του εμπορίου είναι, καταρχάς, ότι τα περισσότερα από αυτά έχουν προσωπικό χαρακτήρα ο οποίος συνήθως παρουσιάζεται σε όλες τις επιχειρήσεις στη φάση του αρχικού τους σταδίου. Καλό θα ήταν όμως, στη συνέχεια, αυτές να προσπαθούν να δώσουν και έναν πιο επαγγελματικό χαρακτήρα στα δίκτυά τους.

Όταν μια εταιρία ανήκει σε ένα δίκτυο, θα πρέπει να φροντίζει να το επιλέγει έτσι ώστε να μπορεί να αντλήσει από αυτό τις πληροφορίες που ζητάει, αλλά παράλληλα να το χειρίζεται με τρόπο ώστε να μη δίνει πληροφορίες σε μέλη του δικτύου που ίσως να μην τη στηρίξουν. Με τη λογική αυτή, σημαντικό ρόλο σε ένα δίκτυο διαδραματίζει η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας ανάμεσα στα μέλη του. Αυτός είναι και ο τρόπος που χτίζονται οι μακροχρόνιες και ισχυρές συμμαχίες.

#### Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Οι οικονομικοί οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν όπως ένα σύστημα.
- Το περιβάλλον της επιχείρησης διακρίνεται σε: άμεσο, ευρύτερο και διεθνές.
- Μορφές ανταγωνισμού είναι ο τέλειος ανταγωνισμός, ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός, το μονοπώλιο και το ολιγοπώλιο.
- Η αβεβαιότητα ενός περιβάλλοντος εξαρτάται από το βαθμό πολυπλοκότητας και δυναμισμού του.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΕΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΜΙΚΡΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς είναι οργανωμένη η εμπορική επιχείρηση σε λειτουργίες.
2. Ποιες είναι οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Προσωπικού.
3. Ποιες λειτουργίες περιλαμβάνονται στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ.
4. Τι κάνει η Διεύθυνση Πωλήσεων.
5. Ποιες αποφάσεις λαμβάνονται στα πλαίσια της Χρηματοοικονομικής Διεύθυνσης.
6. Ποιος είναι ο ρόλος της Γενικής Διεύθυνσης.

#### 3.1. Εισαγωγή στις λειτουργίες της εμπορικής επιχείρησης

Η κάθε εμπορική επιχείρηση, ανεξαρτήτως είδους και δραστηριοτήτων, οργανώνεται με βάση ορισμένες λειτουργίες που είναι αναγκαίες για να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Οι λειτουργίες αυτές αποτελούν συνήθως ξεχωριστά τμήματα ή διευθύνσεις και περιλαμβάνουν αρμοδιότητες που σχετίζονται με το προσωπικό, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τη χρηματοοικονομική διαχείριση. Επιπλέον, υπάρχει η λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης που αναλαμβάνει να οργανώσει τις υπόλοιπες λειτουργίες και δραστηριότητες.

## 3.2. Διεύθυνση Προσωπικού

Η Διεύθυνση Προσωπικού ασχολείται με το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη των ανθρώπων μιας εταιρίας. Η σημασία της διεύθυνσης αυτής έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, γιατί εκείνοι που διοικούν τις επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη μεγάλη σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας για τη λειτουργία των εταιριών.

### 3.2.1. Δραστηριότητες Διεύθυνσης Προσωπικού

Συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Προσωπικού είναι υπεύθυνη για τα άτομα μιας επιχείρησης και αναλαμβάνει την οργάνωση της εργασίας, τη διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας αλλά και τη διαχείριση των γνώσεων. Επίσης, είναι εκείνη που βρίσκει τα άτομα που θα στελεχώσουν την επιχείρηση, αξιολογεί το υπάρχον προσωπικό και φροντίζει για την ανάπτυξή του. Ταυτόχρονα, ανάμεσα στις αρμοδιότητες της συγκεκριμένης διεύθυνσης είναι και η διαχείριση του συστήματος αμοιβών και των εργασιακών σχέσεων.

### 3.2.2. Οργάνωση της εργασίας

Η οργάνωση της εργασίας έχει να κάνει με την οργανωτική δομή μιας εταιρίας. Με βάση αυτή τη δομή πραγματοποιείται ο σχεδιασμός, η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας και των ρόλων που αντιστοιχούν σε αυτές. Παράλληλα, η διεύθυνση προσωπικού αναλαμβάνει να περιγράψει τις δεξιότητες και γνώσεις που χρειάζονται για κάθε θέση εργασίας, ενώ παρουσιάζει και το προφίλ που ταιριάζει σε κάθε ρόλο.

Η διαδικασία αυτή ακολουθεί τη λογική ότι θα πρέπει η κάθε θέση να κατέχεται από το άτομο που είναι το πιο κατάλληλο για να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις που έχει αυτή η θέση. Με βάση την περιγραφή των θέσεων και των δεξιοτήτων που χρειάζονται, γίνεται και η επιλογή των εργαζομένων. Σε γενικότερο πλαίσιο, η διεύθυνση προσωπικού προσπαθεί να δραστηριοποιείται με γνώμονα τη βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας.

### 3.2.3. Σχέσεις εργασίας

Το πώς διαμορφώνονται οι σχέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση το καθορίζει σε ένα μεγάλο βαθμό η εταιρική κουλτούρα. Οι σχέσεις αυτές περιλαμβάνουν τις

άτυπες και τυπικές συμφωνίες που γίνονται μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου. Η κάθε σχέση εργασίας έχει τέσσερις διαστάσεις που είναι:

- οι ομάδες ενδιαφέροντος,
- η ουσία της εργασίας,
- η δομή της συμφωνίας, και
- το επίπεδο της συναλλαγής.

### 3.2.4. Διαχείριση γνώσεων

Ένας ακόμα παράγοντας, η σημασία του οποίου αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο στα πλαίσια της λειτουργίας των εταιριών, είναι η διαχείριση της γνώσης. Όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα, η διεύθυνση προσωπικού λειτουργεί με στόχο τη δημιουργία, απόκτηση, σύλληψη, διάδοση και αξιοποίηση της γνώσης που υπάρχει στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή απαιτείται για τη λειτουργία της.

### 3.2.5. Στελέωση

Η στελέωση είναι ακόμα μια αρμοδιότητα που εντάσσεται στα πλαίσια της διεύθυνσης προσωπικού. Η τελευταία προσπαθεί να εντοπίσει τις ανάγκες που έχει η επιχείρηση σε άτομα, γνώσεις και ικανότητες. Κατόπιν, αναζητάει τα κατάλληλα άτομα που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες μέσα και έξω από την επιχείρηση και επιλέγει μέσα από διαδικασίες τους πιο κατάλληλους να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις.

### 3.2.6. Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης γίνεται από την αντίστοιχη διεύθυνση με στόχο η τελευταία να λάβει αποφάσεις που συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και ο εργαζόμενος να βελτιώσει την απόδοσή του και να κατανοήσει τι ακριβώς περιμένει η εταιρία από αυτόν. Η αξιολόγηση είναι ένας τρόπος για να γνωρίζει η επιχείρηση τις δυνατότητες και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού και να μπορεί να παρέχει κίνητρα ή να προειδοποιεί ανάλογα με την περίπτωση. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι είτε αντικειμενικές μετρήσεις απόδοσης είτε υποκειμενικές κρίσεις απόδοσης και συμπεριφοράς.



### 3.2.7. Ανάπτυξη προσωπικού

Η ανάπτυξη του προσωπικού έχει στόχο τη βελτίωση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της επιχείρησης και μπορεί να περιλαμβάνει τόσο την εκπαίδευση του προσωπικού όσο και την ανάπτυξη των στελεχών.

Ως εκπαίδευση του προσωπικού εννοούμε την παροχή γνώσεων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας στην εργασία, ενώ ως ανάπτυξη των στελεχών θεωρείται η παροχή γνώσεων και εμπειριών για την ανέλιξη στην ιεραρχία και την ανάληψη ευθύνης.

### 3.2.8. Ανταμοιβή προσωπικού

Η Διεύθυνση Προσωπικού ασχολείται και με την ανταμοιβή των εργαζομένων η οποία είναι η πληρωμή τους για την παροχή εργασίας. Το σύστημα αμοιβής εμπεριέχει τους κανόνες και τη στρατηγική ανταμοιβής του προσωπικού. Το σύστημα αυτό έχει ως στόχο οι αμοιβές να λειτουργούν ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ενώ θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατικά κριτήρια.

Αμοιβή δεν αποτελεί μόνο ο μισθός αλλά πληθώρα παροχών που είναι στη διακριτική ευχέρεια της επιχείρησης να τα χρησιμοποιήσει για να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ένα σύστημα αμοιβής βασίζεται στα επίπεδα των αμοιβών και καθορίζεται με βάση την ισότητα των εργαζομένων. Γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιούνται οι αξιολογήσεις για τις θέσεις εργασίας και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Η έννοια της αμοιβής μπορεί να περιλαμβάνει και στοιχεία που δεν έχουν να κάνουν μόνο με τη χρηματική αμοιβή αλλά μπορεί να είναι ένα είδος ηθικής αμοιβής (π.χ. «πωλητής του μήνα»), καθώς και πακέτα παροχών που εξασφαλίζουν, εκτός των άλλων, ιδιωτική ασφάλιση, διατροφή, παιδικό σταθμό, επιδότηση σπουδών κ.λπ.

### 3.2.9. Εργασιακές σχέσεις

Οι εργασιακές σχέσεις σε μια επιχείρηση, όπως αυτές καθορίζονται από τις σχέσεις της διεύθυνσης προσωπικού με τους εργαζομένους και τα σωματεία τους, κρίνεται σκόπιμο να χαρακτηρίζονται από φιλικό κλίμα, ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη καθώς και από πνεύμα συνεργασίας. Τα παραπάνω στοιχεία είναι απαραίτητα για να υπάρχει ομοψυχία και ατμόσφαιρα συνεργασίας που να βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητας. Ο υπάλληλος θα πρέπει να αισθάνεται μέλος της ομάδας που λέγεται επιχείρηση και μάλιστα ένα μέλος απαραίτητο για να επιτευχθούν οι στόχοι της.

### 3.3. Διεύθυνση μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει τη διαδικασία του προγραμματισμού και της εκτέλεσης δραστηριοτήτων όπως ο σχεδιασμός, η τιμολόγηση, η προώθηση και η διανομή των ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρίας. Σκοπός είναι η επίτευξη όσο το δυνατόν περισσότερων συναλλαγών έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι. Οι αποφάσεις που παίρνονται στα πλαίσια του μάρκετινγκ αφορούν ένα μεγάλο εύρος λειτουργιών και γίνονται με βάση συγκεκριμένη στρατηγική.

#### 3.3.1. Στοχευόμενη αγορά

Η επιχείρηση μπορεί να στοχεύει σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η στοχευόμενη αυτή αγορά περιλαμβάνει ένα σύνολο αγοραστών τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει αναπτύσσοντας και διατηρώντας ένα κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ. Σε αυτή την προσπάθεια οδηγός της είναι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις που έχουν οι συγκεκριμένοι αγοραστές.

#### 3.3.2. Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ για μια επιχείρηση αποτελείται από τις αποφάσεις που παίρνει για τέσσερα σημαντικά στοιχεία, δηλαδή για το προϊόν, την τιμή, τη διάθεση και την προβολή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι αποφάσεις αυτές ορίζουν τη συνολική στρατηγική προσέγγιση της στοχευόμενης αγοράς.

Όσον αφορά το προϊόν, αποφασίζονται στοιχεία όπως το σχέδιο, το όνομα, η συσκευασία κ.ά., ενώ για την τιμή του προϊόντος μπορεί να καθοριστεί η τιμή εκκίνησης, κάποια εκπαιδευτική πολιτική κ.λπ. Στον τρόπο διάθεσης περιλαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με τη μεταφορά, την αποθήκευση ή και την επιλογή μεσαζόντων, ενώ ταυτόχρονα στα πλαίσια της προβολής επιλέγεται το πώς θα γίνει η διαφήμιση, η πώληση και οι προωθητικές ενέργειες, αλλά και ποια θα είναι η έκταση και ο τρόπος δημοσιότητας.

#### 3.3.3. Το προϊόν

Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσδιορίζεται από το σύνολο των υλικών και άυλων χαρακτηριστικών του (της) αλλά και των προσδοκιών που εμφανίζονται στα πλαίσια μιας συναλλαγής. Τα προϊόντα μπορεί να προσρίζονται για χρήση από τελικούς καταναλωτές (καταναλωτικά) είτε για χρήση από άλλες επιχειρήσεις (βιομηχανικά) οι οποίες τα χρειάζονται για να παράγουν άλλα προϊόντα.

Το κάθε προϊόν έχει έναν κύκλο ζωής ο οποίος χωρίζεται σε στάδια. Κάθε στάδιο χαρακτηρίζεται από διαφορετικά δεδομένα σχετικά με την πορεία των εσόδων και των κερδών της επιχείρησης τα οποία αρχικά μπορεί να μεγαλώνουν, να φτάνουν το αποκορύφωμά τους, να σταθεροποιούνται και στη συνέχεια να φθίνουν.

Τα στάδια αυτά του κύκλου ζωής είναι η Εισαγωγή, η Ανάπτυξη, η Ωριμότητα και η Παρακμή. Ανάλογα σε ποιο στάδιο βρίσκεται ένα προϊόν έχει και την αντίστοιχη αντιμετώπιση από την επιχείρηση, η οποία προσπαθεί να αντλήσει τα μέγιστα οφέλη ανά περίπτωση.

Τα προϊόντα που αποφασίζει να παράγει μια επιχείρηση ανήκουν στο μίγμα των προϊόντων της. Το κάθε προϊόν μπορεί να στοχεύει σε διαφορετική αγορά, ωστόσο ο σκοπός είναι πάντα κοινός, η συγκέντρωση του μέγιστου δυνατού κέρδους.

Μια γραμμή προϊόντων αποτελείται από προϊόντα που έχουν κοινά χαρακτηριστικά και μικρές διαφοροποιήσεις. Όταν μιλάμε για το μίγμα των προϊόντων μιας εταιρίας αναφερόμαστε σε έννοιες όπως το ευρύ και βαθύ μίγμα. Το μεν ευρύ μίγμα προϊόντων παρουσιάζεται όταν υπάρχουν πολλές ομάδες προϊόντων, το δε βαθύ μίγμα αναφέρεται στην παρουσία πολλών προϊόντων σε κάθε ομάδα προϊόντων.

Το πώς διαχειρίζεται κάθε επιχείρηση το μίγμα των προϊόντων της έχει να κάνει με τη μετάλλαξη των υφιστάμενων προϊόντων, τη διαγραφή κάποιων από αυτά ή και τη δημιουργία κάποιων καινούριων. Η κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί εμπορικά σήματα για τα προϊόντα της. Το εμπορικό σήμα (brand) ενός προϊόντος περιλαμβάνει λέξεις και σύμβολα και σχεδιάζεται προκειμένου να διαχωρίζεται από τα άλλα προϊόντα της επιχείρησης και από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

### 3.3.4. Η τιμή

Η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αναφέρεται στη χρηματική αξία στην οποία ο παραγωγός είναι διατεθειμένος να ανταλλάξει το προϊόν, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και σε ορισμένη χρονική στιγμή. Αν αυτοί οι παράγοντες μεταβληθούν τότε είναι πολύ πιθανό να μεταβληθεί και η τιμή. Η τιμή στην οποία θα προσφέρει μια επιχείρηση το προϊόν της επηρεάζεται άμεσα από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης. Παράλληλα, αυτή μπορεί να αποτελέσει και παράγοντα διαφοροποίησης σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού, όταν για παράδειγμα ακολουθείται μια πολιτική χαμηλών τιμών.

Ανάλογα με το στόχο που έχει μια επιχείρηση, επιλέγει και την κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική. Ο στόχος μιας τέτοιας πολιτικής μπορεί να είναι η επιβίωση, η μεγιστοποίηση των εσόδων, η απόδοση της επένδυσης, η απόκτηση ενός μεριδίου της αγοράς ή ακόμα και η επίτευξη της σταθερότητας στην αγορά. Η τιμολόγηση γίνεται με βάση το κόστος, τη ζήτηση και τον ανταγωνισμό.

Ταυτόχρονα, κριτήριο για την τιμολόγηση μπορεί να αποτελέσει το γεωγραφικό στοιχείο, δηλαδή το πού προσφέρεται το προϊόν αλλά και αν η επιχείρηση

θέλει να ακολουθήσει κάποια εκπτωτική πολιτική. Στην τελευταία περίπτωση θα πρέπει να αποφασίσει πώς θα γίνει αυτό, δηλαδή αν θα είναι με βάση το περιθώριο κέρδους, με την ποσότητα που προσφέρεται ή με τον τρόπο πληρωμής.

### 3.3.5. Η διανομή

Η διανομή ενός προϊόντος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που συντελούν στο να φτάσει το προϊόν στον καταναλωτή. Ο μεσάζοντας που χρησιμοποιείται σε αυτές τις περιπτώσεις και λειτουργεί είτε κατέχοντας το προϊόν είτε διευκολύνοντας τη συναλλαγή, αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον παραγωγό και τον καταναλωτή.

Ο τρόπος με τον οποίο αποφασίζει να καλύψει η επιχείρηση την αγορά δείχνει και τη στρατηγική της στο θέμα της διανομής. Έτσι, διακρίνουμε:

- τη συνολική κάλυψη της αγοράς,
- την επιλογή συγκεκριμένων σημείων πώλησης ή ακόμα, και
- τη δημιουργία μοναδικών σημείων πώλησης, ανάλογα με το τι επιλέγει η εταιρία.

Τα δίκτυα διανομής μπορεί να έχουν διάφορες μορφές από τις οποίες επιλέγει η επιχείρηση με βάση τι ταιριάζει και τι θέλει να κερδίσει από κάθε προϊόν.

### 3.3.6. Η προβολή

Η προβολή συνίσταται στην επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα στην επιχείρηση και τον καταναλωτή. Αυτή μπορεί να γίνει με τη διαφήμιση, την προσωπική πώληση, τις προωθητικές ενέργειες και τη δημοσιότητα ή τις δημόσιες σχέσεις. Η επιλογή των παραπάνω μεθόδων και της έκτασής τους προσδιορίζει το μίγμα προβολής για ένα προϊόν. Η προβολή έχει ως στόχο να πληροφορήσει, να πείσει ή να υπενθυμίσει στη στοχευόμενη αγορά της επιχείρησης, την ύπαρξη της ίδιας ή των προϊόντων της.

Η διαφήμιση είναι ένα μέσο προβολής μηνύματος από την επιχείρηση, το οποίο απευθύνεται σε ευρύ κοινό και χρησιμοποιεί ένα μαζικό μέσο επί πληρωμή. Μπορεί να είναι διαφήμιση προϊόντων ή επιχειρήσεων ή ακόμα και διαφήμιση συντεχνιών που γίνεται για να αυξηθεί η συνολική ζήτηση του κλάδου (διαφήμιση ζήτησης). Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τις διαφημίσεις περιλαμβάνουν τις εφημερίδες, τα περιοδικά, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο και άλλα μέσα.

Η προσωπική πώληση είναι ένα είδος προβολής που χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις. Αυτός ο τρόπος προβολής περιλαμβάνει ένα προσωποποιημένο μήνυμα προκειμένου να πληροφορήσει και να πείσει τον καταναλωτή για την αξία του προϊόντος. Η πώληση είναι η φυσική προέκταση της διάθεσης των προϊόντων στην αγορά.

Οι προωθητικές ενέργειες περιλαμβάνουν το σύνολο των ειδών και δραστηριοτήτων που προσφέρονται στους πελάτες προκειμένου να τους πείσουν να αγοράσουν το προϊόν. Οι ενέργειες αυτές είναι ένα είδος κινήτρου που παρέχεται και μπορεί να πάρουν τη μορφή επιστροφής μέρους της αξίας του προϊόντος, εκπτώτικων κουπονιών, δειγμάτων για δοκιμή, δώρων ή ακόμα και εκθέσεων όπου θα προβάλλεται το προϊόν.

Οι στόχοι που θέλει να επιτύχει μια επιχείρηση με τη χρησιμοποίηση προωθητικών ενεργειών είναι διάφοροι. Οι πιο συνηθισμένες περιπτώσεις έχουν να κάνουν με την προσέλκυση νέων πελατών, την ενθάρρυνση της δοκιμής ενός νέου προϊόντος, την τόνωση των πωλήσεων ενός ώριμου προϊόντος και την αύξηση της πίστης των καταναλωτών.

Η δημοσιότητα σε αντίθεση με τη διαφήμιση γίνεται χωρίς πληρωμή και σε μορφή είδησης, αλλά περιλαμβάνει, όπως και στην περίπτωση της διαφήμισης, ένα απρόσωπο μήνυμα που προβάλλεται από μαζικά μέσα στο ευρύ κοινό. Πιο συγκεκριμένα, ένα είδος δημοσιότητας μπορεί να αποτελέσει ένα δελτίο Τύπου, ένα άρθρο σε μια εφημερίδα, φωτογραφίες αλλά και μια συνέντευξη-ενημέρωση.

Οι δημόσιες σχέσεις προσδιορίζονται από τη δραστηριότητα ενός ατόμου ή οργανισμού και αφορούν τη φήμη και τις σχέσεις με το περιβάλλον. Ο στόχος τους είναι η δημιουργία και η διατήρηση μιας καλής δημόσιας εικόνας. Οι δημόσιες σχέσεις για μια επιχείρηση γίνονται με βάση έναν ορισμένο προγραμματισμό που έχει γίνει και ο οποίος περιλαμβάνει, εκτός των άλλων:

- συλλογή στοιχείων και δεδομένων,
- σχεδιασμό και προγραμματισμό,
- δράση και επικοινωνία, αλλά και
- αξιολόγηση της διαδικασίας.

Στα πλαίσια των δημοσίων σχέσεων χρησιμοποιούνται ποικιλία μέσων τα οποία μπορεί να είναι άνθρωποι, προσωπική επικοινωνία, δημοσιότητα, διαφήμιση αλλά και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ανάλογα με το πού στοχεύουν οι δημόσιες σχέσεις, μπορεί να απευθύνονται συγκεκριμένα στο προσωπικό της επιχείρησης, στην ευρύτερη κοινότητα, στους επενδυτές, στους καταναλωτές ή πελάτες, καθώς και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

### 3.4. Διεύθυνση πωλήσεων

Οι διαδικασίες που γίνονται στο τμήμα των πωλήσεων εστιάζουν στην εφαρμογή και υλοποίηση της προσωπικής πώλησης στο μίγμα μάρκετινγκ. Οι λειτουργίες που πραγματοποιούνται είναι:

- ο προγραμματισμός,
- η οργάνωση,
- η στελέχωση, και
- ο έλεγχος των πωλήσεων,

με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Το σύνολο αυτών των λειτουργιών ονομάζεται Διοίκηση Πωλήσεων.

Η πώληση αποτελεί τη φυσική προέκταση της διάθεσης των προϊόντων και γι' αυτό εντάσσεται κάτω από την εποπτεία του τμήματος μάρκετινγκ. Ωστόσο, πολλές είναι οι περιπτώσεις που λειτουργεί ανεξάρτητα, ανάλογα με την οργάνωση της επιχείρησης.

### 3.4.1. Οργάνωση των πωλήσεων

Οι πωλήσεις οργανώνονται σε τρία διαφορετικά στάδια, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, τα οποία είναι ο προγραμματισμός/σχεδιασμός, η υλοποίηση/εφαρμογή και η αξιολόγηση/έλεγχος.

Στο στάδιο του προγραμματισμού έχουμε δραστηριότητες, όπως η πρόβλεψη των πωλήσεων και ο καθορισμός των στόχων τους αλλά και ο σχεδιασμός και η οργάνωση της δύναμης των πωλητών. Στο στάδιο που ακολουθεί (υλοποίηση/εφαρμογή) επιλέγονται και προσλαμβάνονται οι πωλητές, εκπαιδεύονται και ταυτόχρονα καθορίζεται η αμοιβή και ο τρόπος παρακίνησής τους.

Τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος περιλαμβάνουν ανάλυση πωλήσεων και κόστους και αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών.

| <b>Οργάνωση των πωλήσεων</b>           |                                   |                                     |
|--|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Προγραμματισμός/<br/>Σχεδιασμός</b> | <b>Υλοποίηση/<br/>Εφαρμογή</b>    | <b>Αξιολόγηση<br/>Έλεγχος</b>       |
| Πρόβλεψη πωλήσεων                      | Επιλογή και πρόσληψη πωλητών      | Ανάλυση πωλήσεων<br>Ανάλυση κόστους |
| Καθορισμός στόχων πωλήσεων             | Εκπαίδευση και επιμόρφωση πωλητών | Αξιολόγηση απόδοσης πωλητών         |
| Σχεδιασμός δύναμης πωλητών             | Αμοιβή πωλητών                    |                                     |
| Οργάνωση δύναμης πωλητών               |                                   |                                     |

### 3.4.2. Η διαδικασία πώλησης

Η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια τα οποία ακολουθεί ένας πωλητής προκειμένου να φτάσει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Πρώτα εντοπίζει τους πελάτες, τους προσεγγίζει και παρουσιάζει το προϊόν που προσφέρει, αντιμετωπίζει τις αντιρρήσεις που μπορεί να έχουν αυτοί και αφού επιτύχει την πώληση παρακολουθεί τη μετέπειτα πορεία της παραγγελίας.

### 3.4.3. Μορφές - τύποι πωλητών

Πολλές έρευνες έχουν γίνει για τους τύπους και τις μορφές των πωλητών που υπάρχουν. Οι κυριότερες από αυτές είναι:

- ο ιεραπόστολος πωλητής,
- ο εμπορικός πωλητής, και
- ο τεχνικός πωλητής.

Η πρώτη κατηγορία διαφέρει από τις υπόλοιπες δύο διότι δεν παίρνει παραγγελίες, αλλά σκοπό έχει να ενημερώσει τον πελάτη για τα προϊόντα που έχει η εταιρία. Στην περίπτωση αυτή εντάσσεται ο «ιατρικός επισκέπτης», ο οποίος είναι ο πωλητής μιας φαρμακευτικής εταιρίας που ενημερώνει τους γιατρούς για τα φάρμακα που διαθέτει η επιχείρησή του και τα χαρακτηριστικά τους.

Το έργο του εμπορικού πωλητή διαφέρει από αυτό του ιεραπόστολου αφού το αποτέλεσμα πρέπει να είναι η πώληση και όχι απλά η ενημέρωση. Ο εμπορικός πωλητής προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις και συνήθως ασχολείται με το λιανεμπόριο και το χονδρεμπόριο (αν εκπροσωπεί μια παραγωγική επιχείρηση) ή απευθείας με τον καταναλωτή (αν εργάζεται για εμπορική επιχείρηση).

Ο τεχνικός πωλητής, από την άλλη, διαφοροποιείται από τον εμπορικό στο ότι το προϊόν του είναι εξειδικευμένο και πολύπλοκο τεχνολογικά και γι' αυτό του είναι απαραίτητες οι ειδικές γνώσεις.

## 3.5. Χρηματοοικονομική Διεύθυνση

Η Χρηματοοικονομική ή Οικονομική Διεύθυνση επιτελεί ένα πολύ σημαντικό έργο στα πλαίσια της επιχείρησης. Παρακολουθεί τα χρηματοοικονομικά της στοιχεία και είναι υπεύθυνη για τη συγκέντρωση κεφαλαίων και την ορθή αξιοποίησή τους. Η διεύθυνση αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη Γενική Διεύθυνση, αφού την τροφοδοτεί με στοιχεία για τον έλεγχο που η τελευταία διενεργεί.

Τα στοιχεία αυτά δίνουν πληροφορίες για κάθε ομάδα ενδιαφερομένων. Ταυτόχρονα, παρέχει νομική κάλυψη σε οικονομικά θέματα. Οι δύο διευθύνσεις που αναφέρθηκαν θα πρέπει να λειτουργούν σε στενή συνεργασία ώστε να προσδιορίζεται η πραγματική εικόνα της κατάστασης της επιχείρησης και να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις για τη συνέχιση της λειτουργίας της.

### 3.5.1. Δραστηριότητες της Χρηματοοικονομικής Διεύθυνσης

Οι κύριες δραστηριότητες της Χρηματοοικονομικής Διεύθυνσης επηρεάζουν και άλλα τμήματα της επιχείρησης. Αφορούν το σχεδιασμό της επενδυτικής και χρηματοδοτικής πολιτικής, τη διαχείριση των κεφαλαίων και των διαθεσίμων, ενώ

αρμοδιότητά της είναι επίσης και ο οικονομικός προγραμματισμός. Η λειτουργία της καλύπτει θέματα κοστολόγησης, τιμολόγησης και πιστώσεων, περιλαμβάνει τη λογιστική καταγραφή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ταυτόχρονα ελέγχει και το ταμείο της εταιρίας.

### 3.5.2. Σχεδιασμός

Ο προϋπολογισμός της επιχείρησης ανήκει στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της χρηματοοικονομικής διεύθυνσης, η οποία τον συντάσσει ύστερα από συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα τα οποία έχουν επιμέρους προϋπολογισμούς.

Η κατάρτιση των επιμέρους προϋπολογισμών γίνεται με τη γενική καθοδήγηση και υποστήριξη από το οικονομικό τμήμα το οποίο, αφού θα τους συνθέσει, θα προσδιορίσει τον οικονομικό προγραμματισμό της εταιρίας. Αυτός με τη σειρά του θα περιλαμβάνει τα απαραίτητα κονδύλια που χρειάζεται η επιχείρηση και τα έσοδα που αυτή θα έχει, έτσι όπως προκύπτουν από τους στόχους που έχει θέσει. Όλη η λειτουργία της επιχείρησης κινείται μέσα στα πλαίσια αυτού του οικονομικού προγραμματισμού.

### 3.5.3. Κεφάλαια

Η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει κεφάλαια από τα έσοδα που αναμένει μέσω της κύριας δραστηριότητάς της, από το μετοχικό της κεφάλαιο, αλλά και μέσω δανεισμού.

Ο δανεισμός διακρίνεται σε αυτόν που γίνεται για μικρό χρονικό διάστημα (βραχυχρόνιος) και σε αυτόν που πραγματοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα (μακροχρόνιος). Ανάλογα με τις ανάγκες της η επιχείρηση επιλέγει σε ποιο δανεισμό θα καταφύγει.

Πόρο κεφαλαίων μπορεί να αποτελέσει για την επιχείρηση και η εκποίηση πάγιων στοιχείων που έχει στην κατοχή της αλλά δεν τα χρειάζεται.

Ο δανεισμός που έχει μικρό χρονικό ορίζοντα και αποκαλείται βραχυχρόνιος γίνεται:

- μέσω πιστώσεων που παρέχουν στην επιχείρηση οι προμηθευτές της,
- με τραπεζικό δάνειο για να αντιμετωπίσει βραχυχρόνια προβλήματα ρευστότητας (π.χ. για κεφάλαιο κίνησης), αλλά και
- με σπάσιμο των απαιτήσεων ή αλλιώς factoring.

Στην περίπτωση του μακροπρόθεσμου δανεισμού η επιχείρηση επιλέγει με ταξί:

- τραπεζικού δανείου με αποπληρωμή σε βάθος χρόνου, αλλά και
- πώλησης ομολογιών που έχει συγκεντρώσει.



### 3.5.4. Επενδύσεις

Η επιχείρηση έχει δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα αποθεματικά της για να κάνει επενδύσεις που θα της αποφέρουν κάποια επιπλέον κεφάλαια. Οι επενδύσεις μπορεί να είναι:

- σε μετοχές άλλων επιχειρήσεων,
- σε τραπεζικά προϊόντα,
- σε ομόλογα και αξιόγραφα, αλλά και
- σε ακίνητη περιουσία.

Οι επιλογές αυτές εμπεριέχουν το στοιχείο του κινδύνου από την άποψη ότι μπορεί να μην αποδώσουν όσο η εταιρία αρχικά εκτιμούσε. Ανάλογα με το τι θα επιλέξει η επιχείρηση θα πρέπει να δεχθεί και το αντίστοιχο ρίσκο. Εξ ορισμού, κάποιες επενδύσεις δεν είναι τόσο «επικίνδυνες» όσο άλλες. Για παράδειγμα, η επένδυση σε ακίνητη περιουσία ή σε ομόλογα ενέχει μικρότερο ρίσκο από την αγορά μετοχών. Η επιχείρηση αναλύει τα στοιχεία που έχει και κάνει προβλέψεις με βάση τις οποίες αποφασίζει.

### 3.5.5. Πιστωτική πολιτική

Η Χρηματοοικονομική Διεύθυνση αποφασίζει και για την πιστωτική πολιτική της επιχείρησης. Αναλύει τις πληροφορίες που έχει για τους πελάτες της και επιλέγει τα πλαίσια στα οποία θα κινηθεί. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει για τους πελάτες σχετίζονται:

- με το χαρακτήρα,
- την πιστοληπτική τους ικανότητα,
- το κεφάλαιο,
- την εγγύηση που μπορεί να δώσουν, και
- τις συνθήκες που επικρατούν τη συγκεκριμένη στιγμή.

Οι παράγοντες αυτοί συνυπολογίζονται στην απόφαση που θα λάβει τελικά η χρηματοοικονομική διεύθυνση.

### 3.5.6. Λογιστική

Βασικό εργαλείο για τη Χρηματοοικονομική Διεύθυνση είναι η λογιστική. Η λογιστική απεικόνιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης εκτός από υποχρεωτική από το νόμο είναι και απαραίτητη για τη διοίκηση της εταιρίας. Η συγκεκριμένη λειτουργία έχει να κάνει με τη συστηματική συλλογή, ανάλυση και αναφορά χρηματοοικονομικών πληροφοριών.

Η κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης πρέπει να καταγράφεται λογιστικά, πράγμα που σημαίνει ότι οι πληροφορίες που προέρχονται από την καταγραφή

αυτή είναι μια καλή «φωτογραφία» της κατάστασης της εταιρίας. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύτιμες για τη διοίκηση, με την προϋπόθεση ότι υπάρχουν οι απαραίτητες λογιστικές και οικονομικές γνώσεις για να μπορέσουν να τις εκμεταλλευτούν.

Βασικό στοιχείο για την πιο αποτελεσματική εκμετάλλευση της λογιστικής είναι η γνώση της νομοθεσίας και η κατανόηση της λειτουργίας των δραστηριοτήτων.

Η λογιστική περιλαμβάνει την τήρηση βιβλίων, την έκδοση στοιχείων και λογιστικών καταστάσεων, όπως ο ισολογισμός, αλλά ταυτόχρονα περιλαμβάνει και λειτουργίες όπως η κοστολόγηση, η μισθοδοσία και η επεξεργασία των ταμειακών ροών. Οι περισσότερες από αυτές τις λειτουργίες καθορίζονται από αρχές που θέτει η νομοθεσία και τις οποίες δεν μπορεί να παραβεί η επιχείρηση.

Ο ισολογισμός, η κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης και ο πίνακας διάθεσης αποτελεσμάτων είναι τρεις βασικές καταστάσεις που καταρτίζει το λογιστικό τμήμα και εκφράζουν την οικονομική κατάσταση και στρατηγική της επιχείρησης.

Ο ισολογισμός απεικονίζει την περιουσία της επιχείρησης, τις υποχρεώσεις και τις απαιτήσεις της σε μια δεδομένη χρονική στιγμή.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης δείχνει αν η επιχείρηση είχε κέρδος ή ζημία μέσα στη χρήση (έτος) και από πού προήλθαν αυτά, και ο πίνακας διάθεσης παρουσιάζει πώς διανεμήθηκαν αυτά τα κέρδη που είχε (αν είχε) η επιχείρηση.

Ο ισολογισμός διαθέτει ενεργητικό, που στην ουσία είναι οι απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση, και παθητικό μαζί με την καθαρή θέση, που είναι οι υποχρεώσεις της. Το παθητικό και η καθαρή θέση δείχνουν από πού έχει αντλήσει η επιχείρηση τα κεφάλαιά της και το ενεργητικό δείχνει σε τι τα έχει επενδύσει.

Συγκεκριμένα, παθητικό είναι οι υποχρεώσεις που έχει η επιχείρηση σε τρίτους, όπως π.χ. από τραπεζικό δανεισμό, και η καθαρή θέση είναι οι «υποχρεώσεις» που έχει απέναντι σε αυτούς που προσέφεραν τα κεφάλαιά τους και συμμετέχουν με αυτά στη λειτουργία της, δηλαδή το μετοχικό κεφάλαιο. Η σχέση που διέπει αυτά τα μεγέθη και πρέπει να ισχύει πάντοτε είναι:

Παθητικό = Ενεργητικό + Καθαρή Θέση

### 3.5.7. Ταμείο

Το ταμείο ανήκει στην αρμοδιότητα της Χρηματοοικονομικής Διεύθυνσης και είναι εξίσου σημαντικό με το κεφάλαιο, αφού εξασφαλίζει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Από το ταμείο πραγματοποιούνται τα έσοδα και έξοδα της επιχείρησης. Η λειτουργία του εκφράζει την αναγκαία ρευστότητα της εταιρίας προκειμένου να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της και την πληρωμή των ληξιπρόθεσμων οφειλών της.

### 3.6. Γενική Διεύθυνση

Η Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης είναι το όργανο που συντονίζει όλη τη λειτουργία της και έχει τη γενική εποπτεία. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της είναι να ερμηνεύει το περιβάλλον, να αξιολογεί την επιχείρηση, να προσδιορίζει την αποστολή της και να διαμορφώνει τη στρατηγική της. Επιπλέον, οργανώνει τη λειτουργία της επιχείρησης και παράλληλα παρακολουθεί και ελέγχει αν πραγματοποιούνται όσα έχουν προγραμματιστεί.

#### 3.6.1. Στρατηγική

Το κύριο μέλημα της Γενικής Διεύθυνσης είναι ο καθορισμός της στρατηγικής και ο προγραμματισμός, τα οποία θέτουν τις γενικές κατευθύνσεις πάνω στις οποίες θα κινηθεί όλη η επιχείρηση. Συγκεντρώνει και συντονίζει τις διαδικασίες και τοποθετεί την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό. Η ομαλή λειτουργία της Γενικής Διεύθυνσης μειώνει την αβεβαιότητα και προσδίδει στην επιχείρηση βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

#### 3.6.2. Οργάνωση

Η Γενική Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για την οργάνωση της επιχείρησης. Σαν οργάνωση αντιλαμβανόμαστε την εργασία που απαιτείται από τη συγκεκριμένη διεύθυνση για την επίτευξη των στόχων. Η οργάνωση μπορεί να διακρίνεται σε αρχική οργάνωση, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης, σε οργάνωση κατά έτος και σε οργάνωση κατά δραστηριότητα.

Η οργάνωση είναι στην ουσία τόσο η δραστηριότητα όσο και το αποτέλεσμα της δράσης της Γενικής Διεύθυνσης και απαιτείται γι' αυτήν εξειδίκευση και συντονισμός αλλά και ο καθορισμός βασικών παραμέτρων όπως οι σκοποί, τα καθήκοντα, οι φορείς, οι θέσεις και τα τμήματα αλλά και οι συνδέσεις μεταξύ τους.

#### 3.6.3. Στελέχωση

Μια ακόμα αρμοδιότητα που ανήκει στην ευθύνη της Γενικής Διεύθυνσης είναι η στελέχωση της εταιρίας. Συγκεκριμένα, καθορίζεται το γενικό προφίλ των ανθρώπων που θα ευδοκιμήσουν μέσα στην επιχείρηση, πράγμα το οποίο γίνεται μέσα στα πλαίσια της στρατηγικής που έχει οριστεί. Με βάση αυτή τη λογική παίρνονται αποφάσεις όπως:

- ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,

- η μεθοδολογία στρατολόγησης,
- η μεθοδολογία επιλογής και αξιολόγησης,
- η μέθοδος ανταμοιβής, καθώς και
- ο τρόπος εξέλιξης των στελεχών.

### 3.6.4. Ηγεσία

Η Γενική Διεύθυνση κατέχει ηγετική θέση μέσα στην εταιρία και γι' αυτό θα πρέπει να δίνει το παράδειγμα για τις επί μέρους ηγετικές θέσεις της ιεραρχίας της επιχείρησης. Αυτή είναι το όργανο που ορίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη των υφισταμένων, των ομάδων αλλά και το ποια θα είναι η συμπεριφορά απέναντι στις αλλαγές. Επίσης, καθορίζει τον τρόπο επικοινωνίας. Η Γενική Διεύθυνση δημιουργεί την εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης μέσα από την οποία προσδιορίζει γενικότερους και ειδικότερους κανόνες συμπεριφοράς.

### 3.6.5. Έλεγχος

Η Γενική Διεύθυνση έχει τη γενική εποπτεία της λειτουργίας της επιχείρησης και κατά συνέπεια ασκεί τον έλεγχο πάνω σε όλες τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται μέσα στα πλαίσια της εταιρίας. Αποτελεί το ανώτερο ελεγκτικό όργανο και φέρει ευθύνη απέναντι στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης και τους ιδιοκτήτες.

#### Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Η Διεύθυνση Προσωπικού είναι η δραστηριότητα που περιλαμβάνει την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη των ανθρώπων μιας επιχείρησης.
- Το μίγμα μάρκετινγκ που προσδιορίζει η αντίστοιχη διεύθυνση της επιχείρησης αποτελείται από το προϊόν, την τιμή, την προβολή και τη διανομή.
- Η οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση και τον έλεγχο των πωλήσεων.
- Η Χρηματοοικονομική Διεύθυνση συντάσσει τον προϋπολογισμό της επιχείρησης.
- Η Γενική Διεύθυνση καθορίζει τη στρατηγική της επιχείρησης και θέτει τις γενικές κατευθύνσεις προς τις οποίες αυτή θα κινηθεί.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Τι περιλαμβάνει η οργάνωση και η οργανωσιακή συμπεριφορά σε μια επιχείρηση.
2. Πώς γίνεται ο προγραμματισμός.
3. Με ποια διαδικασία λαμβάνονται και υλοποιούνται οι αποφάσεις.
4. Πώς γίνεται και τι σημασία έχει ο έλεγχος.
5. Τι ρόλο διαδραματίζει η καινοτομία και η διαχείρισή της.
6. Τι σημαίνει το μάνατζμεντ ποιότητας.
7. Ποια είναι η λειτουργία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

#### 4.1. Εισαγωγή στο μάνατζμεντ επιχειρήσεων

Η επιχείρηση είναι μια οντότητα που περιλαμβάνει πολλά μικρότερα στοιχεία, τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σε διαδικασίες έτσι ώστε να έχουμε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Το μάνατζμεντ, ή αλλιώς η διοίκηση της επιχείρησης, είναι αυτό που αναλαμβάνει να συνδυάσει και να συντονίσει όλα τα στοιχεία που περιέχονται στην έννοια επιχείρηση. Είναι στην ουσία το όργανο που θέτει τις βάσεις και τους γενικούς κανόνες που θα προσδιορίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή του συντονισμού περιλαμβάνει λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση ανθρώπων και ο έλεγχος.

## 4.2. Οργάνωση και οργανωσιακή συμπεριφορά

Ένα θέμα, για το οποίο είναι υπεύθυνη η διοίκηση της επιχείρησης και αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για να μπορέσει να λειτουργήσει, είναι ο καθορισμός της οργάνωσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Η οργάνωση προσδιορίζει τη δομή μιας εταιρίας έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες που έχει. Η δομή αυτή ορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε κάθε περίπτωση και επηρεάζει το είδος των σχέσεων και της επικοινωνίας που θα έχουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Πολλά επιμέρους στοιχεία είναι εκείνα που καθορίζονται με την οργάνωση της επιχείρησης, ωστόσο αυτή στην πράξη διατυπώνει το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο θα λαμβάνουν χώρα όλες οι δραστηριότητες.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά σχετίζεται με τις αντιδράσεις των ατόμων μέσα στην επιχείρηση απέναντι στις διάφορες οργανωτικές συνθήκες. Η συμπεριφορά αυτή των ατόμων καθορίζει και τη γενικότερη συμπεριφορά της επιχείρησης σε διάφορα ζητήματα.

### 4.2.1. Η σημασία της οργάνωσης

Η σημασία της οργάνωσης στηρίζεται στο ότι αυτή προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα λαμβάνουν χώρα όλες οι διαδικασίες.

Ένα καλά σχεδιασμένο οργανωτικό πλάνο, δηλαδή μια σωστή τυπική δομή, θα έχει ως αποτέλεσμα το συνδυασμό των παραγωγικών πόρων με τρόπο που να διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, τη μεγαλύτερη ταχύτητα επικοινωνίας και τη μειωμένη γραφειοκρατία. Με τον τρόπο αυτό βοηθάει να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

### 4.2.2. Στοιχεία οργάνωσης

Η δομή η οποία σχηματίζεται μέσα από την αποτύπωση της οργάνωσης μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται από έννοιες όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, το εύρος ελέγχου, τα ιεραρχικά επίπεδα, ο σχεδιασμός των τμημάτων, το οργανόγραμμα και η διαμόρφωση των σχέσεων εργασίας. Επιπλέον, η οργάνωση έχει άμεση σχέση και με έννοιες όπως η επικοινωνία, η παρακίνηση και η ηγεσία, η στελέχωση και οι ομάδες εργασίας. Τα στοιχεία αυτά συνδέονται στενά με την οργάνωση και επηρεάζονται από τυχόν μεταβολές της.

### 4.2.3. Στελέχωση

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά της επιχείρησης. Η στελέχωση της εταιρίας περιλαμβάνει πολλές διαδικασίες που έχουν να κάνουν με την ανάλυση θέσεων εργασίας, την προσέλκυση υποψηφίων, την επιλογή υποψηφίων αλλά και την υποδοχή και ένταξη των νέων εργαζομένων. Εκτός όμως από αυτά, η στελέχωση συμπεριλαμβάνει την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγησή του και τον καθορισμό της πολιτικής όσον αφορά την αμοιβή του.

### 4.2.4. Παρακίνηση και ηγεσία

Όταν ένα άτομο έχει την ικανότητα να προΐσταται σε μια ομάδα ανθρώπων τότε λέμε ότι αυτός έχει ηγετικές ικανότητες. Η ικανότητα αυτή επηρεάζεται από το επίπεδο μόρφωσης του ατόμου και την ικανότητά του να εμπνέει και να καθοδηγεί άλλα άτομα.

Η ηγεσία σε μια επιχείρηση σχετίζεται άμεσα με τη διοίκηση των εργαζομένων και την παρακίνησή τους για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Βασικές αξίες της ηγεσίας θα πρέπει να είναι η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία και ο σεβασμός προς το άτομο.

Η παρακίνηση είναι ένα μέσο που χρησιμοποιεί η διοίκηση μιας επιχείρησης και αποτελεί τη διαδικασία της αναγνώρισης των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων και τον καθορισμό κινήτρων. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι οικονομικά όπως ο μισθός, ηθικά όπως ένα ηθικό βραβείο απόδοσης ή ακόμα και περιβαλλοντικά όπως καλές εργασιακές συνθήκες.

Ο τρόπος που συνδυάζονται τα διάφορα κίνητρα για να έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην παρακίνηση αποτελεί τη μέθοδο παρακίνησης. Παραδείγματα μεθόδων παρακίνησης είναι η διοίκηση διά στόχων, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, αλλά και η εταιροποίησης τους (συμμετοχή στην εταιρεία μέσω παροχής μετοχών, ώστε να αισθάνονται κομμάτι της).

### 4.2.5. Ομαδική εργασία

Πολλές φορές στα πλαίσια μιας επιχείρησης οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδες οι οποίες έχουν συγκεκριμένες ή όχι αρμοδιότητες. Ως ομάδα θεωρείται ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και επιδιώκουν κοινούς σκοπούς. Οι ομάδες διακρίνονται σε τυπικές ομάδες, δηλαδή σε αυτές που καθορίζονται από τη διοίκηση, και σε άτυπες που δημιουργούνται ανεξάρτητα από τη θέληση της διοίκησης. Οι τυπικές ομάδες μπορεί να έχουν τη μορφή ιεραρχικών



ομάδων, όπως τα τμήματα ή ομάδες έργου που αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν συγκεκριμένη εργασία. Από την άλλη πλευρά, ως άτυπες ομάδες προσδιορίζονται οι ομάδες συμφερόντων και οι ομάδες φιλίας.

Έχει παρατηρηθεί ότι οι ομάδες εργασίας είναι πηγή θετικών στοιχείων από την άποψη ότι συνδυάζονται ικανότητες και γνώσεις πολλών ατόμων και υπάρχει καλύτερος συντονισμός και αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Τα άτομα που λειτουργούν στα πλαίσια μιας ομάδας λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με το αν δούλευαν μόνοι τους και αναπτύσσουν ταχύτερα τις ικανότητές τους. Ωστόσο, η δημιουργία ομάδων αντιμετωπίζει προβλήματα που έχουν να κάνουν με το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα, την καλλιέργεια της αναποφασιστικότητας, τη διαίρεση της ευθύνης, αλλά και με το συμβιβασμό των μελών στις αποφάσεις της πλειοψηφίας.

#### 4.2.6. Επικοινωνία

Η επικοινωνία σε μια επιχείρηση είναι απαραίτητη. Η διαδικασία κατά την οποία πληροφορίες και μηνύματα μεταβιβάζονται από τον έναν άνθρωπο στον άλλον ονομάζεται επικοινωνία. Η επικοινωνία χρησιμοποιείται ως μέσο για:

- να ανατίθενται καθήκοντα και αρμοδιότητες,
- να γίνονται γνωστά οράματα και στόχοι,
- να διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα,
- να αναπτύσσονται καλές σχέσεις και ομαδικό πνεύμα,
- να λύνονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, και για
- να παίρνονται αποφάσεις.

Μέσα σε μια εταιρία η επικοινωνία μπορεί να έχει ως αφετηρία τη διοίκηση και να κατευθύνεται προς τους υφισταμένους έως και τον τελευταίο εργαζόμενο, οπότε και ονομάζεται «από πάνω προς τα κάτω» (top-down) επικοινωνία. Μπορεί επίσης να ξεκινάει από τους απλούς εργαζομένους και να καταλήγει, μέσω των προϊσταμένων, στη διοίκηση. Τότε έχουμε «από κάτω προς τα πάνω» (bottom-up) επικοινωνία. Η επικοινωνία που γίνεται ανάμεσα στα τμήματα και τα υποτμήματα της επιχείρησης και έχει ως σκοπό τον καλύτερο συντονισμό ονομάζεται «οριζόντια» επικοινωνία.

#### 4.2.7. Οργανωσιακή μάθηση

Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός ο οποίος πρέπει να επιβιώνει σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει. Ο τρόπος για να καταφέρει να επιβιώσει είναι να μπορεί να μαθαίνει και να εξελίσσεται. Η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση αναγνωρίζει τα λάθη της, μαθαίνει και βελτιώνεται, καλείται οργα-

νωσιακή μάθηση. Τα τρία επίπεδα που την απαρτίζουν περιλαμβάνουν ενέργειες με τις οποίες η οργάνωση διορθώνει τα λάθη που έχουν γίνει σύμφωνα με τους στόχους της, κατόπιν επανεξετάζει και αναπροσαρμόζει τους στόχους και τέλος βελτιώνει την ικανότητά της να μαθαίνει.

#### 4.2.8. Διαχείριση γνώσης

Η γνώση στη σημερινή εποχή της πληροφορίας είναι από τα πιο σημαντικά κεφάλαια (πόρους) που μπορεί να διαθέτει και να καλλιεργεί μια επιχείρηση. Μπορεί να αποτελέσει ακόμα και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις.

Η διαχείριση της γνώσης μέσα στην επιχείρηση περιλαμβάνει ένα σύστημα λειτουργιών με αντικείμενο τη δημιουργία ή απόκτηση, την αναπαράσταση, την αποθήκευση, τη διάδοση και την αξιοποίησή της. Η γνώση αποκτάται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, αναπαρίσταται σε γραφήματα και άλλες μορφές κωδικοποίησης, αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων, μεταφέρεται μέσα στην εταιρία με έντυπα εγχειρίδια και άλλα μέσα και χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς της δραστηριότητάς της, όπως π.χ. στη λήψη αποφάσεων.

Η διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης ευνοείται όταν υπάρχει οικονομική αποτελεσματικότητα, τεχνική και οργανωτική υποδομή, κουλτούρα φιλική στη γνώση, σαφής σκοπός και γλώσσα, αλλά και κίνητρα. Επίσης, όσο περισσότερα τα δίκτυα διανομής της τόσο καλύτερη η διαχείριση που μπορεί να γίνει, ενώ βασική προϋπόθεση αποτελεί και η υποστήριξη της όλης προσπάθειας από τη διοίκηση.

#### 4.2.9. Διαχείριση αλλαγής

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση στη σημερινή εποχή εξελίσσονται με ταχύ ρυθμό. Συνεπώς αυτή έχει τις εξής επιλογές:

- Μια επιλογή είναι να μείνει σταθερή και να μην προσαρμοστεί στις αλλαγές, με μεγάλες πιθανότητες να μην καταφέρει να επιβιώσει.
- Η δεύτερη επιλογή είναι να αλλάξει, να προσαρμοστεί και έτσι να επιβιώσει.
- Η τρίτη επιλογή είναι όχι μόνο να αλλάξει και να προσαρμοστεί, αλλά να καταφέρει να μπει μπροστά και να οδηγήσει τις εξελίξεις. Να είναι εκείνη που θα επιτύχει και θα αναγκάσει τις άλλες επιχειρήσεις να την ακολουθήσουν και να αλλάξουν.

Το τρίτο σενάριο είναι και το ιδανικό για κάθε εταιρία. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να γνωρίζει πώς να χειρίζεται τις αλλαγές. Οι κυριότεροι παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στη διαδικασία αλλαγής

είναι ο εφησυχασμός, η ατομική και η ομαδική αδράνεια, τα στερεότυπα και η αποτυχημένη αλλαγή.

#### 4.2.10. Η κουλτούρα της επιχείρησης

Η κάθε εταιρία καθορίζει την κουλτούρα της η οποία προσδιορίζει τις αντιλήψεις, τις αξίες, τα πιστεύω που αυτή αντιπροσωπεύει, τους κανόνες που τη διέπουν αλλά και τους συμβολισμούς και τη γλώσσα που χρησιμοποιεί.

Στην πράξη, η εταιρική κουλτούρα βοηθά τη διοίκηση και της παρέχει συμπληρωματική υποστήριξη. Χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει τη διαδικασία της αλλαγής αλλά ταυτόχρονα καθορίζει τον τρόπο κοινωνικοποίησης και ένταξης νέων μελών. Επιπλέον, είναι ένα εργαλείο που ορίζει την επιθυμητή συμπεριφορά από τους εργαζομένους και ρυθμίζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους.

Μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της εταιρικής κουλτούρας είναι η διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων και του «ψυχολογικού συμβολαίου». Ο όρος «ψυχολογικό συμβόλαιο» περιλαμβάνει την αίσθηση του εργοδότη και του εργαζομένου για τις απαιτήσεις του ενός από τον άλλο. Βασικά στοιχεία ενός τέτοιου συμβολαίου είναι η ειλικρίνεια και η διαφάνεια, έτσι ώστε να μη δημιουργούνται παρανοήσεις και δυσλειτουργίες στις εργασιακές σχέσεις.

### 4.3. Προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός είναι η ραχοκοκαλιά της λειτουργίας της επιχείρησης. Όλες οι διαδικασίες κινούνται με γνώμονα τον προγραμματισμό. Αυτός είναι που ορίζει τους στόχους, τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν αυτοί, όλες τις ενέργειες που απαιτούνται, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και το χρονικό ορίζοντα της κάθε διαδικασίας.

#### 4.3.1. Βασικές έννοιες στρατηγικής

Η στρατηγική είναι η γενική πορεία που η επιχείρηση έχει καθορίσει ότι πρέπει να ακολουθήσει για να ανταποκριθεί στην αποστολή της και να φτάσει στο όραμα που έχει. Όταν λέμε αποστολή της επιχείρησης εννοούμε ποια είναι, για ποιο λόγο υφίσταται και σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται, ενώ με το όραμα αναφερόμαστε στο πού θέλει να φτάσει η επιχείρηση, δηλαδή ποιος είναι ο απώτερος σκοπός της.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους της, το εύρος των δραστηριοτήτων της και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που

έχει ή μπορεί να αποκτήσει. Επίσης, περιλαμβάνει τη λογική που θα προσδιορίζει πώς οι στρατηγικές επιλογές της θα μπορέσουν να οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων. Τα χαρακτηριστικά αυτά, σωρευτικά, συνθέτουν την έννοια της στρατηγικής.

#### 4.3.2. Επίπεδα προγραμματισμού

Υπάρχουν δύο βασικά είδη προγραμματισμού που καταστρώνει μια επιχείρηση. Ο ένας είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός ο οποίος περιέχει έννοιες όπως αποστολή, όραμα, στόχοι και στρατηγικές και είναι αυτός με τον οποίον θα ασχοληθούμε κυρίως σε αυτό το κεφάλαιο. Υπάρχει όμως και ο τακτικός ή λειτουργικός προγραμματισμός, ο οποίος γίνεται μέσω του προϋπολογισμού και ορίζει επιμέρους στόχους, ενέργειες, μέσα και χρονικό ορίζοντα. Ο στρατηγικός προγραμματισμός λειτουργεί σαν κατευθυντήρια γραμμή, ενώ ο τακτικός είναι πιο συγκεκριμένος.

#### 4.3.3. Στόχοι

Οι στόχοι του προγραμματισμού είναι στενά συνδεδεμένοι με τον προσδιορισμό των κατευθύνσεων, τον ορισμό της θέσης της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές, τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την αποτελεσματική απόκτηση και χρήση των πόρων. Χάρη στον προγραμματισμό έχουμε μείωση της αβεβαιότητας, αφού η επιχείρηση βαδίζει σε προκαθορισμένη πορεία ενώ μπορεί να γίνει πιο έγκαιρη επισήμανση προβλημάτων και έλεγχος των αποτελεσμάτων.

#### 4.3.4. Ανάλυση επιχείρησης

Η ανάλυση της επιχείρησης προϋποθέτει σε πρώτη φάση τον προσδιορισμό των αξιών και προσδοκιών που έχουν οι μέτοχοι, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι. Κατόπιν, γίνεται εσωτερική ανάλυση της οργάνωσης και εξωτερική ανάλυση του περιβάλλοντος της εταιρίας.

Η εσωτερική ανάλυση σχετίζεται με τους πόρους που αυτή διαθέτει, τις ικανότητες και τις δυνατότητές της, αλλά και με τις αδυναμίες τις οποίες ενδεχομένως να αντιμετωπίζει. Η εξωτερική ανάλυση, από την άλλη, ασχολείται με το περιβάλλον και εντοπίζει ευκαιρίες, απειλές, κινδύνους, ανάγκες πελατών, κινήσεις ανταγωνιστών κ.λπ. Ο συνδυασμός των δύο αναλύσεων μας δίνει τα εφόδια για να προσδιορίσουμε τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία.

### 4.3.5. Εναλλακτικές στρατηγικές

Οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να επιλέξει μια επιχείρηση στα πλαίσια του ανταγωνισμού, προκειμένου να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα, είναι οι παρακάτω τέσσερις.

Η επιχείρηση επιλέγει ανάμεσα σε χαμηλό κόστος ή διαφοροποίηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποφασίζει επίσης πού θα το εφαρμόσει, δηλαδή αν θα είναι στη συνολική αγορά ή σε ένα κομμάτι της. Οι εναλλακτικές που δημιουργούνται είναι:

- η στρατηγική ηγεσίας κόστους,
- η στρατηγική διαφοροποίησης,
- η στρατηγική εστίασης με χαμηλό κόστος ή
- η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

## 4.4. Λήψη αποφάσεων

Η λειτουργία μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα ομαλή και πολλές φορές αντιμετωπίζει προβλήματα τα οποία καλούνται να λύσουν και να αποφασίσουν οι διοικούντες και τα άτομα που εργάζονται σε αυτή. Η λήψη των αποφάσεων είναι μια επιχειρηματική λειτουργία πάνω στην οποία έχει εκδοθεί μεγάλος όγκος θεωρητικού υλικού, και όχι μόνο, σχετικά με το πώς θα πρέπει να γίνεται.

### 4.4.1. Η έννοια της απόφασης

Ως απόφαση μπορούμε να ορίσουμε τη διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αλλιώς, ως απόφαση μπορεί να οριστεί η έκφραση βούλησης ενός προσώπου ή οργάνου, η οποία όμως προϋποθέτει την ύπαρξη εξουσίας και μπορεί να αφορά ζητήματα σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση ή και τις σχέσεις της με εξωτερικούς παράγοντες. Η διαδικασία της λήψης μιας απόφασης ακολουθεί συγκεκριμένες φάσεις οι οποίες ξεκινούν από τον εντοπισμό και τον ορισμό του προβλήματος. Ακολουθεί ο προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων, η αξιολόγησή τους και η απόφαση για το ποια είναι η πιο ικανοποιητική. Στη συνέχεια, εφαρμόζεται η απόφαση και αξιολογείται το αποτέλεσμά της.

### 4.4.2. Εντοπισμός και ορισμός του προβλήματος

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της λήψης μιας απόφασης είναι ο εντοπισμός και ο ορισμός του προβλήματος. Ο ορισμός του προβλήματος περιλαμβάνει την

περιγραφή και διάγνωση των αιτιών ή των μεταβλητών που προσδιορίζουν το πρόβλημα. Παράδειγμα ορισμού προβλήματος είναι ότι «η πτωτική τάση των πωλήσεων οφείλεται στη χαμηλή αποτελεσματικότητα των πωλητών και στην έλλειψη εκπαίδευσης».

#### 4.4.3. Διατύπωση λύσεων

Η διατύπωση εναλλακτικών λύσεων απαιτεί πρώτα τη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών οι οποίες αξιολογούνται για το αν είναι ουσιώδεις ή όχι. Επιλέγονται οι πιο χρήσιμες πληροφορίες και προσδιορίζονται οι συνθήκες κάτω από τις οποίες θα ληφθεί η απόφαση.

Συγκεκριμένα, οι συνθήκες μπορεί να δημιουργούν βέβαιες προσδοκίες, οπότε λέμε ότι έχουμε απόφαση «υπό συνθήκες βεβαιότητας» ή αβέβαιες προσδοκίες, οπότε είναι «υπό συνθήκες αβεβαιότητας».

Υπάρχει και μια τρίτη περίπτωση, οι συνθήκες να δημιουργούν εν μέρει βέβαιες και εν μέρει αβέβαιες προσδοκίες, που σημαίνει ότι η απόφαση θα παρθεί «υπό συνθήκες κινδύνου».

#### 4.4.4. Ικανοποιητική λύση

Η ικανοποιητική λύση θα προκύψει από την αξιολόγηση των εναλλακτικών επιλογών που έχει η επιχείρηση προκειμένου να αποφασίσει. Το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών αξιολογείται σε δύο φάσεις από τις οποίες η πρώτη περιλαμβάνει την εξέταση της κάθε λύσης ξεχωριστά και η δεύτερη τη συγκριτική τους επεξεργασία. Για την κάθε λύση καταγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα και στη συνέχεια συγκρίνονται μεταξύ τους. Η σύγκριση θα έχει ως αποτέλεσμα την επιλογή της πιο ικανοποιητικής λύσης η οποία θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη απόφαση.

#### 4.4.5. Επιλογή λύσης

Η επιλογή συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση των λύσεων και είναι η φυσική της απόρροια. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να βοηθήσουν πολλά υποδείγματα από τα οποία το πιο χαρακτηριστικό είναι το «Δέντρο των αποφάσεων» (Decision-tree). Ωστόσο υπάρχουν και άλλες μέθοδοι επιλογής λύσης από τις οποίες ενδεικτικά αναφέρουμε την επιχειρησιακή έρευνα, τη θεωρία των πιθανοτήτων, τη θεωρία παιγνίων, τη μέθοδο των Δελφών και την ανάλυση κόστους-ωφέλειας.

## 4.5. Υλοποίηση στρατηγικών

Η υλοποίηση των στρατηγικών μιας επιχείρησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που περιλαμβάνει προγράμματα, προϋπολογισμό και συγκεκριμένες διαδικασίες. Λόγω του βαθμού δυσκολίας της διαδικασίας είναι απαραίτητη η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου, που να προσδιορίζει συγκεκριμένα στοιχεία της στρατηγικής και της επιχείρησης. Η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί έλεγχο και διαδικασίες λήψης αποφάσεων σε καθημερινή βάση, ενώ είναι πιθανό να προκύψουν στην πορεία αλλαγές που θα επηρεάσουν τη λειτουργία και το σχεδιασμό της επιχείρησης.

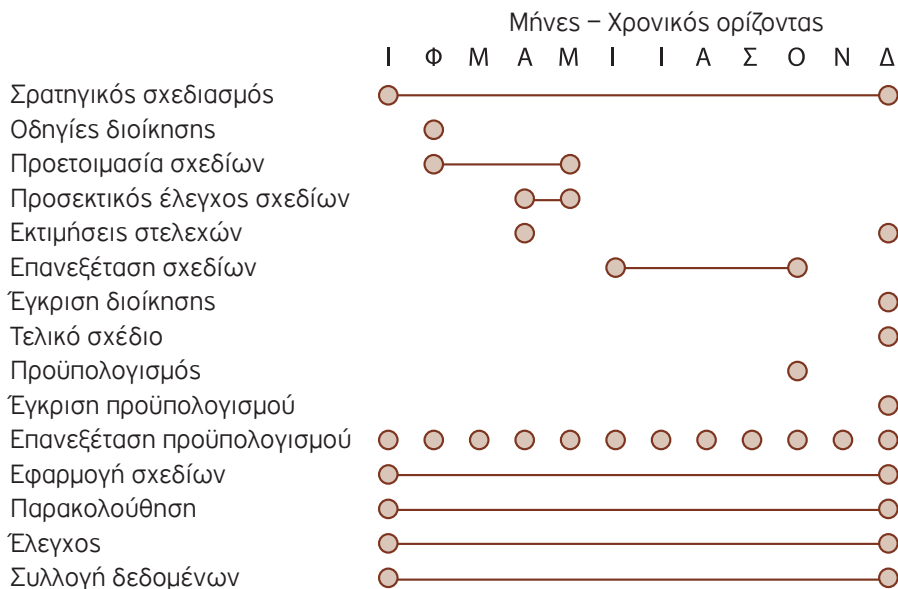
### 4.5.1. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο με βάση το οποίο θα λειτουργήσει μια εταιρία. Συγκεκριμένα, προσδιορίζονται τα δεδομένα τα οποία θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση ώστε να συμπληρώσει το σχέδιο και να ορίσει την πορεία της.

Μέσω του σχεδίου καθορίζεται το όραμα/αποστολή και οι ομάδες ενδιαφερομένων (ομάδες συμφερόντων) της επιχείρησης, οι αντικειμενικοί της στόχοι και η στρατηγική. Επίσης με το επιχειρηματικό σχέδιο ορίζονται τα προγράμματα και οι διαδικασίες που θα έχει η επιχείρηση για να πραγματοποιήσει τις στρατηγικές της, αλλά και το πώς θα ασκείται ο έλεγχος σε αυτή.

### 4.5.2. Εφαρμογή σχεδίου στρατηγικής

Στο συγκεκριμένο διάγραμμα εισάγουμε τη διάσταση του χρόνου στο στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση. Παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου η επιχείρηση να προχωρήσει στην υλοποίηση μιας στρατηγικής. Κάποιες διαδικασίες γίνονται σε συγκεκριμένες στιγμές, όπως ο προϋπολογισμός, και άλλες έχουν διαρκή εμφάνιση μέσα στο έτος, όπως ο έλεγχος.



### 4.5.3. Αναπροσαρμογή στόχων

Η διαδικασία της υλοποίησης είναι κάτι το οποίο χρειάζεται χρόνο, μέσα στον οποίο οι συνθήκες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση αλλάζουν. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα από τις αλλαγές γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας από τη διοίκηση, η οποία θα αποφασίσει αν θα αλλάξει τους στόχους που έχει θέσει.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση μεταβάλλει τους στόχους της, επανεξετάζει τις στρατηγικές και αποφασίζει προς ποια κατεύθυνση θα κινηθεί. Η εταιρία μπορεί προχωρήσει ακόμα και σε επιχειρησιακό ανασχηματισμό (reengineering) αλλάζοντας τη δομή της λειτουργίας της αν ληφθεί μια τέτοια απόφαση προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι νέες συνθήκες. Στα στοιχεία που μπορεί να μεταβληθούν περιλαμβάνονται οι θέσεις εργασίας, οι οργανωτικές δομές, οι επιχειρηματικές διεργασίες, τα συστήματα διοίκησης και η κουλτούρα της επιχείρησης.

## 4.6. Έλεγχος

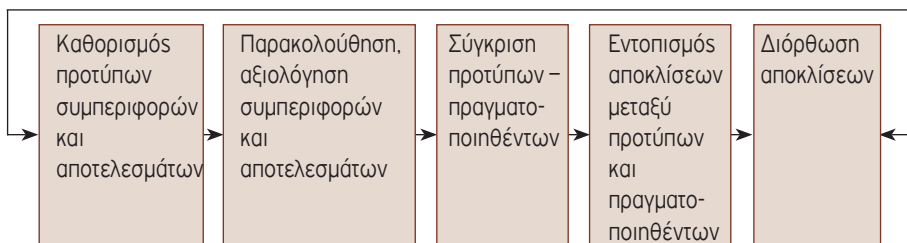
Ο έλεγχος σε μια εταιρία κρίνεται απαραίτητος και αναγκαίος προκειμένου η διοίκηση να έχει μια ρεαλιστική εικόνα για την κατάσταση της επιχείρησης και να μπορεί να επεμβαίνει όπου χρειάζεται για να κάνει βελτιωτικές κινήσεις.

Ο έλεγχος είναι το σύνολο των ενεργειών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, συμπεριφορών και αποτελεσμάτων της επιχείρησης.



Συγκεκριμένα, τα στάδια ενός ελέγχου είναι:

- ο καθορισμός των προτύπων,
- η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης των υπό έλεγχο στοιχείων,
- η σύγκριση της κατάστασης αυτής με τα πρότυπα,
- ο εντοπισμός των αποκλίσεων, και
- η διόρθωσή τους.



#### 4.6.1. Αναγκαιότητα ελέγχου

Η αναγκαιότητα διεξαγωγής του ελέγχου προέρχεται από την επιθυμία για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την προετοιμασία μέτρων προσαρμογής στις περιπτώσεις διαπίστωσης αποκλίσεων. Επίσης, με τον έλεγχο είναι δυνατή η πρόληψη και ελάττωση του κινδύνου χειραγώγησης από τους φορείς εργασίας (οι οποίοι μπορεί να προσπαθούν να ικανοποιήσουν τα δικά τους συμφέροντα), αλλά και η βελτίωση του μελλοντικού προγραμματισμού. Τα λάθη εντοπίζονται ταχύτερα και λαμβάνονται υπόψη για τη βελτίωση της διαδικασίας.

#### 4.6.2. Είδη ελέγχου

Ο έλεγχος μπορεί να πάρει διάφορες μορφές ανάλογα με τη φάση στην οποία εντοπίζεται, τα όργανα που τον ασκούν, την έκτασή του αλλά και το χρόνο στον οποίο γίνεται. Έτσι έχουμε, για παράδειγμα, προληπτικό ή τρέχοντα έλεγχο ή έλεγχο αναπληροφόρησης με κριτήριο τη φάση, εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο με βάση τα όργανα, γενικό και ειδικό έλεγχο ανάλογα με την έκταση, και μόνιμο, διαρκή, περιοδικό, έκτακτο ή περιστασιακό έλεγχο με βάση το χρόνο.

### 4.6.3. Μέθοδοι ελέγχου

Οι μέθοδοι ελέγχου διακρίνονται σε υποκειμενικές, αντικειμενικές και τεχνικές. Οι υποκειμενικές γίνονται συνήθως με γραπτές εκθέσεις στελεχών και ελεγκτών, ενώ οι αντικειμενικές πραγματοποιούνται με βάση δεδομένα τα οποία προκύπτουν ύστερα από δειγματοληψία. Στις τεχνικές μεθόδους έχουμε τη χρήση υπολογιστών και τεχνολογικών μέσων για να προσδιοριστούν ποσοτικές παράμετροι. Με την τελευταία μεθοδολογία δεν έχουμε επαρκή ποιοτικά δεδομένα που όμως είναι εξίσου σημαντικά για την επιχείρηση όσο και τα ποσοτικά.

### 4.6.4. Επίπεδα ελέγχου

Ο έλεγχος που πραγματοποιείται μέσα στην εταιρία έχει πολλά επίπεδα και καλύπτει όλο το φάσμα λειτουργίας της. Ανάλογα σε ποιο κομμάτι της επιχείρησης αναφέρεται έχουμε και διαφορετικά αντικείμενα ελέγχου. Στοιχεία που υπόκεινται σε έλεγχο είναι το προσωπικό, το μάρκετινγκ κ.ά.

Όταν αναφερόμαστε στον έλεγχο του προσωπικού μπορεί να εννοούμε την αξιολόγηση της εκτέλεσης των προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ή ακόμα και την επίδραση των κινήτρων στην παραγωγικότητα. Αντικείμενο ελέγχου στο μάρκετινγκ μπορεί να είναι η εγκυρότητα των πορισμάτων της έρευνας αγοράς και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης των πωλήσεων (απόδοση πωλητών, εφαρμογή προγράμματος).

Ωστόσο, ο έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο σε αυτά που αναφέρουμε, αλλά το τι θα ελεγχθεί καθορίζεται κάθε φορά από την πολιτική και τους στόχους της διοίκησης της επιχείρησης. Έλεγχος διεξάγεται επίσης στα αποθέματα, την ποιότητα των προϊόντων, αλλά και στο χρηματοοικονομικό και λογιστικό τομέα. Έτσι, έχουμε έλεγχο στον όγκο των αποθεμάτων, στην ποιότητα μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας, στον προϋπολογισμό των εσόδων και εξόδων, στον κύκλο εργασιών, αλλά και στο κατά πόσο τηρούνται τα λογιστικά πρότυπα που ορίζει η νομοθεσία.

## 4.7. Καινοτομία

Ως καινοτομία μπορούμε να ορίσουμε τη χρήση νέας γνώσης για τη δημιουργία και προώθηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και νέων μεθόδων παραγωγής και διανομής. Η καινοτομία, είναι ευρέως αποδεκτό ότι, είναι η κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης. Μια καινοτομία για να ολοκληρωθεί περνάει από τρία στάδια που είναι:

- η θεωρητική σύλληψη,
- η τεχνική υλοποίηση, και
- η εμπορική εκμετάλλευση.

### 4.7.1. Η σημασία της καινοτομίας

Η σημασία της καινοτομίας σε μια εταιρία είναι τεράστια αφού αυτή μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκριτικών πλεονεκτημάτων, βελτίωσης της ποιότητας και μείωσης του κόστους και των χρόνων παράδοσης. Παράλληλα μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, στην είσοδο και την ηγεσία σε νέες αγορές, αλλά και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ατόμου.

### 4.7.2. Ενθάρρυνση καινοτομίας

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να φροντίζουν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της καινοτομίας. Αυτό μπορεί να γίνει με την έμπρακτη υποστήριξη από τη διοίκηση και τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που θα την ευνοήσουν. Η βελτίωση της διαχείρισης της γνώσης και της διοίκησης της αλλαγής συντελούν προς αυτή την κατεύθυνση. Επίσης, παράγοντες που βοηθούν είναι η ενσωμάτωση πληροφοριακών συστημάτων στην επιχείρηση και η χρήση μεθόδων που καλλιεργούν τη δημιουργικότητα.

### 4.7.3. Διαχείριση καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας διαχωρίζεται σε δύο διαδικασίες, εκείνη της δημιουργίας και συγκέντρωσης ιδεών και εκείνη της αξιολόγησής τους. Στα πλαίσια των διαδικασιών αυτών χρησιμοποιούνται μέθοδοι που έχουν αποδειχθεί ότι παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, σε μια επιχείρηση που θέλει να εκμεταλλευτεί τη δύναμη της καινοτομίας μπορεί να χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming), ερωτηματολογία ως ένας άλλος τρόπος για συγκέντρωση ιδεών, αλλά και ομάδες συζητήσεων που αποτελούνται από εμπειρογνώμονες ανάλογα με το αντικείμενο.

### 4.7.4. Ο ρόλος των Η/Υ

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ενσωμάτωσή της στις επιχειρήσεις έχει βελτιώσει τις συνθήκες για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των πληροφοριακών συστημάτων μειώνει το χρόνο που χρειάζεται ο εργαζόμενος για διαδικαστικά ζητήματα και τον εφοδιάζει με νέα εργαλεία τα οποία τον βοηθούν να αναπτύξει τη δημιουργικότητά του.

## 4.8. Μάνατζμεντ ποιότητας

Η ποιότητα είναι μια έννοια η οποία χαρακτηρίζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και εκφράζει το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές με βάση το σχεδιασμό του.

Η ποιότητα έχει δύο διαστάσεις, την εσωτερική και την εξωτερική. Η εσωτερική έχει να κάνει με την ανταπόκριση στις προδιαγραφές που έχει θέσει η επιχείρηση, ενώ η εξωτερική δείχνει τη σχέση της ποιότητας με τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες, δηλαδή τι ακριβώς περιμένουν οι καταναλωτές με την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Το πλαίσιο των στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα είναι αρμοδιότητα του μάνατζμεντ ποιότητας το οποίο ρυθμίζει τις διαδικασίες, ώστε αυτή να διατηρείται και να διασφαλίζεται.

### 4.8.1. Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από τη μεταβλητή ποιότητα. Αυτή μπορεί να την κάνει να ξεχωρίσει από τις επιχειρήσεις του ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, η ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή προσδιορίζουν την αξία που αγοράζει ο πελάτης και η οποία αποτελεί το κριτήριο επιλογής ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Η ποιότητα ενός προϊόντος περιλαμβάνει:

- τα χαρακτηριστικά του προϊόντος,
- τη σταθερότητα της ποιότητας στο χρόνο,
- τη διάρκεια ζωής,
- την ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση, καθώς, και
- τα αισθητικά χαρακτηριστικά και
- τη φήμη.

### 4.8.2. Ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες σε σχέση με τα προϊόντα διαφέρουν στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση υπάρχει η παρουσία του πελάτη, η εξυπηρέτηση του οποίου είναι κρίσιμης σημασίας. Οπότε, όταν προσδιορίζουμε την ποιότητα μιας υπηρεσίας εκτός από την ποιότητα της ίδιας, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη και την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Σημαντικοί παράγοντες στην ποιότητα εξυπηρέτησης είναι:

- η ακρίβεια της παράδοσης (ποσότητα, χρόνος),
- η ταχύτητα της εξυπηρέτησης,
- η ευκολία της παραγγελίας, και
- η ανθρώπινη επαφή με τον πελάτη (επικοινωνία, εμπιστοσύνη, ενδιαφέρον).

### 4.8.3. Ολική ποιότητα

Η ολική ποιότητα επιτυγχάνεται με μέθοδο διοίκησης που περιλαμβάνει συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους που σχετίζονται με την ποιότητα, αλλά και πλαίσιο στρατηγικών και οργανωσιακή κουλτούρα που δίνουν έμφαση στην αξία της. Βασική αρχή της ολικής ποιότητας είναι ότι αυτή επιτυγχάνεται κυρίως με πρόληψη, ενώ έκφραση που δηλώνει τη λογική της ολικής ποιότητας είναι «κάν' το σωστά από την αρχή χωρίς λάθη». Στόχοι της είναι η συνεχής αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με το κόστος.

### 4.8.4. Πιστοποίηση ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί το αντικείμενο οργανισμών που υποστηρίζουν την ανάπτυξη της ολικής ποιότητας και παρέχουν υπηρεσίες πιστοποίησης και διασφάλισής της, όπως είναι για παράδειγμα ο ΕΛΟΤ στην Ελλάδα ή σε παγκόσμιο επίπεδο οι European Foundation for Quality Management, IQNET και ISO.

Οι οργανισμοί αυτοί διαθέτουν καθορισμένα εννοιολογικά πλαίσια, διαδικασίες αξιολόγησης και μεθοδολογίες μέτρησης της ποιότητας. Με βάση αυτά τα εργαλεία που έχουν, πιστοποιούν εκείνες τις εταιρίες που καλύπτουν τις προϋποθέσεις. Παράδειγμα πιστοποιήσεων ανάλογα με τον τομέα είναι το ISO 9000, το ΕΛΟΤ EN 45012, το HACCP κ.ά.

## 4.9. Ηθική και κοινωνική ευθύνη

Στη σύγχρονη εποχή έννοιες όπως η ηθική και η κοινωνική ευθύνη έχουν ενταχθεί στα πλαίσια των επιχειρήσεων οι οποίες ακολουθούν τους κανόνες που οι έννοιες αυτές θέτουν. Η ηθική αποτελεί τη μελέτη του λάθους και του σωστού αλλά και του ήθους των αποφάσεων του ατόμου. Η ηθική όταν εφαρμόζεται στις δραστηριότητες της επιχείρησης αποκαλείται εταιρική ηθική και περιλαμβάνει στοιχεία όπως:

- η τιμιότητα και η ειλικρίνεια,
- οι ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις,
- η σύγκρουση συμφερόντων, και
- η επικοινωνία.

Η άλλη έννοια η οποία ενσωματώνεται σε όλες τις επιχειρήσεις είναι η κοινωνική ευθύνη η οποία συνίσταται στην αναγνώριση ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη εμπεριέχει τις ενέργειες της επιχείρησης που γίνονται με βάση τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό προβληματισμό της. Αντικείμενο εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι συνήθως:





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

# Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε:

1. Πώς ορίζουμε τις οικογενειακές επιχειρήσεις και ποια είναι τα βασικά τους χαρακτηριστικά.
2. Από πού προκύπτει η πολυπλοκότητά τους.
3. Πώς μπορούμε να χειριστούμε τη σύγκρουση στο εσωτερικό τους.
4. Πώς θα προετοιμάσουμε και θα χειριστούμε τη διαδοχή στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης.

### 5.1. Η οικογενειακή επιχείρηση

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό μέρος της οικονομικής δραστηριότητας παγκοσμίως. Σχεδόν όλες οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της ελληνικής αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας ανήκουν, σχετίζονται ή επηρεάζονται από μια οικογένεια. Σε μερικές περιπτώσεις δε, οι οικογένειες είναι περισσότερες από μία.

Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν λάβει την πρέπουσα προσοχή από κυβερνήσεις ή οργανισμούς που υποστηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη. Ο ακαδημαϊκός όμως χώρος μελετά συστηματικά τις οικογενειακές επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες. Ένα δε από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας αυτής είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ως οικονομικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες δυσκολίες, οι οποίες σχετίζονται με την ίδια φύση τους, δηλαδή με το ότι επηρεάζονται από μια οικογένεια.

Τα στατιστικά στοιχεία για τις «αποτυχίες» και την «επιβίωσή» τους είναι αποκαλυπτικά. Έχει αποδειχθεί ότι το 85% περίπου των οικογενειακών επιχειρήσε-



ων είναι αποτυχημένες. Δεν καταφέρνουν να λειτουργήσουν περισσότερο από 5 χρόνια. Επίσης, οι στατιστικές δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν περάσει στην επόμενη γενιά δεν είναι πολλές. Μόλις το 30% των επιχειρήσεων αυτών επιβιώνουν στη δεύτερη γενιά και ετοιμάζονται να περάσουν στην τρίτη, όπου τα ποσοστά επιβίωσης είναι ακόμα χαμηλότερα.

Παρακάτω, παραθέτουμε ορισμένες από τις δυσκολίες των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία στη χώρα μας.

---

*«Αιμορραγούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθώς το 61% παρουσίασε μείωση πωλήσεων, αλλά παρά το αρνητικό κλίμα εμφανίζονται συγκρατημένα αισιόδοξες για την ανάπτυξή τους τα επόμενα πέντε χρόνια, με βάση την επέκταση στο εξωτερικό. Αυτά είναι τα σημαντικότερα συμπεράσματα από τη μελέτη που πραγματοποίησε η PwC ειδικά για την ελληνική αγορά, στο πλαίσιο της διεθνούς έρευνας που διεξήγαγε για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (PwC Family Business Survey 2012), η οποία καλύπτει 28 χώρες.*

*Σε διεθνές επίπεδο, ένα υψηλό ποσοστό (65%) των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα της PwC δήλωσε ότι είχε αύξηση στις πωλήσεις, όχι όμως και στην Ελλάδα, καθώς μόλις το 33% των συμμετεχόντων είχε αύξηση πωλήσεων.*

*Η έλλειψη ρευστότητας και ο έλεγχος του κόστους είναι το μεγαλύτερο ζήτημα που έχουν να αντιμετωπίσουν εσωτερικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την πλειονότητα των συμμετεχόντων από την Ελλάδα (82%) - ποσοστό δραματικά υψηλότερο από τον μέσο όρο της έρευνας διεθνώς (17%).*

*Αμέσως επόμενα είναι το χαμηλό περιθώριο κερδοφορίας (48% Ελλάδα, 13% διεθνώς) και η δυνατότητα χρηματοδότησης (39% Ελλάδα, 14% διεθνώς).*

*Στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις από εξωτερικούς παράγοντες πρώτες έρχονται οι συνθήκες της αγοράς (76% Ελλάδα, 54% διεθνώς) και ακολουθούν οι πολιτικές ρυθμίσεις της κυβέρνησης (64% Ελλάδα, 27% διεθνώς).*

*Παρά τις εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες, οι ιδιοκτήτες των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι πρόθεσή τους είναι να συγκρατήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και μάλιστα σε ποσοστό υψηλότερο από τον διεθνή μέσο όρο (94% Ελλάδα, 76% διεθνώς).*

*Επίσης σημαντικό είναι ότι επτά στους δέκα ιδιοκτήτες θα παραδώσουν την επιχείρησή τους στην επόμενη γενιά και μόνο το 9% σκοπεύει είτε να την πουλήσει είτε να διαθέσει μετοχές στο χρηματιστήριο.*

*Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα της PwC, ευκαιρίες για τη μελλοντική ανάπτυξη υπάρχουν στις διεθνείς αγορές. Σήμερα το 27% των πωλήσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων πραγματοποιείται διεθνώς και το ποσοστό αυτό αναμένεται να αυξηθεί σε 39% μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια. Ένα σημαντικό ποσοστό*

(60%) των οικογενειακών επιχειρήσεων σκοπεύει να επεκταθεί στην Ευρώπη και από αυτές το 17% στη Ρωσία. Ποσοστό 37% στρέφεται στην Αμερική (από αυτές το 17% στη Βραζιλία), καθώς και 30% στην Ασία (20% στην Κίνα), ενώ το 27% στη Μέση Ανατολή» (Πηγή: Εφημ. Τα ΝΕΑ.gr Οικονομία, 24/10/2012, «Αφιλόξενος τόπος» η Ελλάδα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις: Αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης στις διεθνείς αγορές, σύμφωνα με έρευνα της PwC, <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4762494/?iid=2>).

---

### 5.1.1. Ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της οικογενειακής επιχείρησης, ας δούμε πρώτα πώς προσεγγίζουμε τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης. Για μια τόσο νέα έννοια στο επίκεντρο της έρευνας και μελέτης από διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων, όπως για παράδειγμα οικονομολόγους, κοινωνιολόγους και ψυχολόγους, είναι δύσκολο να έχουμε έναν κοινώς αποδεκτό ορισμό. Συνεπώς, υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι ανάλογα με το βιβλίο ή το άρθρο που θα διαβάσει ο ενδιαφερόμενος, μπορεί να εντοπίσει ένα διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της οικογενειακής επιχείρησης.

Όλοι όμως οι ορισμοί βασίζονται σε ένα κοινό πλαίσιο, αποτελούμενο από τρία χαρακτηριστικά τα οποία ξεχωρίζουν την οικογενειακή επιχείρηση από μια άλλη επιχείρηση.

Το πρώτο από αυτά είναι το ποσοστό ιδιοκτησίας που έχει η οικογένεια, ή σε μερικές περιπτώσεις οι οικογένειες, στην επιχείρηση.

Το δεύτερο είναι η συμμετοχή στη διοίκηση μελών της οικογένειας.

Και το τρίτο είναι η προοπτική διαδοχής, δηλαδή η πιθανότητα που υπάρχει στο μέλλον κάποιο μέλος της οικογένειας να εισέλθει στη διοίκηση και να συνεχίσει το έργο του ιδρυτή επιχειρηματία.

Ονομάζουμε λοιπόν οικογενειακή, κάθε επιχείρηση στην οποία ισχύει ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω τέσσερα κριτήρια.

- μια οικογένεια ελέγχει ιδιοκτησιακά την επιχείρηση, δηλαδή της ανήκει σε ποσοστό ικανό για να ορίζει τη στρατηγική της,
- μια οικογένεια διοικεί μια επιχείρηση, δηλαδή μέλη της οικογένειας ελέγχουν την καθημερινή της λειτουργία,
- μια οικογένεια επηρεάζει ανεπίσημα μια επιχείρηση,
- υπάρχει η προοπτική να αναλάβει τη διοίκηση της επιχείρησης η επόμενη γενιά.

Οι επιχειρήσεις είναι οικογενειακές ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη νομική τους μορφή. Ήδη μιλήσαμε για μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ακόμα

και πολυεθνικές, οι οποίες είναι οικογενειακές. Το ίδιο ισχύει και για τη νομική τους μορφή. Συναντάμε οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν τη μορφή της ατομικής επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές συναντάμε οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν τη μορφή της ετερόρρυθμης ή της ομόρρυθμης εταιρίας. Και, βέβαια, υπάρχουν οι περιπτώσεις των εταιριών περιορισμένης ευθύνης και των ανωνύμων εταιριών, όπου πολλές φορές συναντάμε ομίλους οικογενειακών επιχειρήσεων και εταιρίες χαρτοφυλακίου οι οποίες ελέγχουν την οικογενειακή περιουσία.

Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να τονίσουμε ότι τα ζητήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι περισσότερο ή λιγότερο τα ίδια, ανεξαρτήτως μεγέθους ή νομικής μορφής. Μικρές διαφοροποιήσεις μπορεί να προκύπτουν από το αντικείμενό τους. Αυτό συμβαίνει διότι οι ιδιαιτερότητες της οικογενειακής επιχείρησης σχετίζονται περισσότερο με την οικογένεια και λιγότερο με την επιχείρηση.

Συνεπώς, θα χρειαστεί σε όλη τη διάρκεια της ανάλυσης να επικεντρώσετε το ενδιαφέρον σας στη γενική προσέγγιση των οικογενειακών επιχειρήσεων και σε δεύτερο χρόνο να την προσαρμόσετε με κριτική σκέψη τόσο στη δική σας εμπορική δραστηριότητα όσο και στη δική σας οικογένεια.

### 5.1.2. Συμμετοχή της οικογενειακής επιχείρησης στην ανάπτυξη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη. Είναι χαρακτηριστικό ότι, σε πολλές χώρες και οικονομίες, η έρευνα που γίνεται σε ακαδημαϊκό επίπεδο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις χρηματοδοτείται από κρατικούς φορείς, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωσή τους και να αποσοβηθούν τα προβλήματα που πιθανώς να απειλούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, το γεγονός ότι προσφέρουν απασχόληση σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και σε νέους εργαζομένους, συγκρατούν τον πληθυσμό στην ελληνική περιφέρεια αποτρέποντας την εσωτερική μετανάστευση και συμμετέχουν με περισσότερο από 75% στη διαμόρφωση των εθνικών οικονομικών μεγεθών. Στο θέμα της απασχόλησης πρέπει ακόμα να αναφέρουμε ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις παρέχουν στο προσωπικό που δεν ανήκει στην οικογένεια ένα περιβάλλον εργασίας, το οποίο χαρακτηρίζεται από κατανόηση και θαλπωρή, στοιχεία που είναι σημαντικά για εργαζόμενους, όπως οι νέες ή ανύπαντρες μητέρες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες κ.ά.

### 5.1.3. Η ιδιαιτερότητα της οικογενειακής επιχείρησης

Με τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης που δώσαμε αλλά και με την περιγραφή της συμμετοχής της οικογενειακής επιχείρησης στην ανάπτυξη, έχουμε

ήδη καταδείξει ότι η οικογενειακή επιχείρηση διαφέρει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις για κάποιους λόγους οι οποίοι δεν σχετίζονται με το αντικείμενο, το μέγεθος ή τη νομική της μορφή, αλλά με το γεγονός ακριβώς ότι είναι οικογενειακή. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διαφορετικές από τις υπόλοιπες:

- γιατί η παρουσία της οικογένειας επηρεάζει την καθημερινή της λειτουργία,
- γιατί η παρουσία της οικογένειας εξασφαλίζει ένα όραμα για συνέχεια και στρατηγική ανάπτυξη,
- γιατί η επικάλυψη των δύο συστημάτων, της επιχείρησης και της οικογένειας, δημιουργεί θετικά και αρνητικά στοιχεία,
- γιατί έχουμε έντονη διαδραστική σχέση ανάμεσα στην οικογένεια, τη διοίκηση της επιχείρησης και την ιδιοκτησία της επιχείρησης.

### 5.1.4. Τα πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης

Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οικογενειακές χαρακτηρίζονται από μια σειρά από προτερήματα-πλεονεκτήματα, τα οποία προκύπτουν από την παρουσία της οικογένειας. Αυτά είναι:

- Κοινές αξίες και πεποιθήσεις, και κοινό όραμα.
- Κοινοί στόχοι και έντονο συναίσθημα αφοσίωσης.
- Οικογενειακό πνεύμα.
- Αξία και σεβασμός για το οικογενειακό όνομα.
- Ευελιξία.
- Μακρόχρονη δέσμευση.
- Οικονομική ανεξαρτησία.
- Κοινή επιχειρηματική κουλτούρα.

Ας δούμε τα προτερήματα αυτά πιο αναλυτικά.

#### **Κοινές αξίες και πεποιθήσεις και κοινό όραμα**

Ξεκινώντας από τον πυρήνα της οικογένειας, οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις, καθώς και το κοινό όραμα αντιπροσωπεύουν τις αρχές της οικογένειας. Επειδή όλα τα μέλη της έχουν μεγαλώσει στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον, έχουν αφομοιώσει τις ίδιες βασικές αρχές. Αυτές οι αρχές άλλωστε είναι που διατηρούν δυνατούς τους δεσμούς μεταξύ συγγενών. Έτσι, η οικογενειακή επιχείρηση έχει μια ξεκάθαρη ταυτότητα και μπορεί να εστιάσει σε αυτό που κάνει καλύτερα, παρέχοντας στην οικογένεια το επιχειρηματικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ένα πλεονέκτημα που προκύπτει από ένα μοναδικό και άυλο περιουσιακό στοιχείο, τις ίδιες τις οικογενειακές αρχές.

#### **Κοινοί στόχοι και έντονο συναίσθημα αφοσίωσης**

Τα μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο κοινός στόχος μαζί με το έντονο συναίσθημα αφοσίωσης στην οικογενειακή επιχείρηση, σχετίζονται με τη διασύνδεση της επιτυχίας της επιχείρησης με την οικονο-

μική ανεξαρτησία της οικογένειας. Η αφοσίωση αυτή δεν προκύπτει μόνο από τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης. Όλα τα μέλη της οικογένειας που μετέχουν σε αυτήν έχουν επενδύσει κεφάλαιο, χρόνο, απασχόληση και μελλοντικές προσδοκίες. Η επένδυση αυτή συνεπάγεται προσωπική οικονομική ευημερία και κοινωνική θέση, η οποία πηγάζει από την ανάμιξη στην οικογενειακή επιχείρηση.

### **Οικογενειακό πνεύμα**

Το οικογενειακό πνεύμα προκύπτει από το βιολογικό δέσιμο, το οποίο εκ των πραγμάτων έχουν τα μέλη της οικογένειας. Αυτό βοηθά να αντιμετωπιστούν κρίσεις οι οποίες προέρχονται από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, δημιουργεί την απαραίτητη ενότητα και συσπείρωση της οικογένειας απέναντι στο εκάστοτε πρόβλημα. Επιπλέον, εξασφαλίζει το λεγόμενο κοινωνικό κεφάλαιο, τις γνωριμίες δηλαδή που έχουν τα μέλη της οικογένειας και οι οποίες μπορούν να φανούν χρήσιμες για την εξέλιξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

### **Το οικογενειακό όνομα**

Η έννοια του οικογενειακού ονόματος είναι πολύ σημαντική για τα μέλη της οικογένειας. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν φέρουν ένα διακριτικό τίτλο αλλά το επώνυμο της οικογένειας ή το όνομα του ιδρυτή της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι μέλη της οικογένειας καλούνται να υπερασπιστούν στην επιχειρηματική τους πρακτική, εκτός από τα οικονομικά της επιχείρησης, και την υστεροφημία και την κοινωνική θέση του οικογενειακού ονόματος. Συναντάμε πολλές επιχειρήσεις που δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην αντίληψη που έχει το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο για το οικογενειακό όνομα. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό το ότι πελάτες και προμηθευτές εμπιστεύονται ένα οικογενειακό όνομα, το οποίο είναι χρόνια στη αγορά και το έχουν συνδέσει με συγκεκριμένες αξίες.

Το οικογενειακό όνομα στην επωνυμία της επιχείρησης δημιουργεί και πολύ συγκεκριμένα συναισθήματα στα μέλη της οικογένειας. Αυτά είναι τα συναισθήματα της αυτοπεποίθησης, της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης στην ποιότητα που παρέχεται και της προσωπικής εμπλοκής. Συναισθήματα που συμπληρώνουν την ενότητα που απορρέει από το βιολογικό δέσιμο.

### **Ευελιξία**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από αυξημένη ευελιξία και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Η ταύτιση ιδιοκτησίας και διοίκησης επιτρέπει να λαμβάνονται συνοπτικά αποφάσεις, χωρίς το γραφειοκρατικό κόστος που συναντάμε σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις μέσα από ανεπίσημες συνεδριάσεις.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας οφείλεται στο γεγονός ότι «μιλούν» την ίδια επιχειρηματική γλώσσα και έχουν κοινούς οικογενειακούς και επιχειρηματικούς στόχους. Με αυτό τον τρόπο, η οικογενειακή επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να αντιδρά άμεσα και συνοπτικά σε αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό της περιβάλλον και, με τον τρόπο αυτό, να επιτυγχάνουν εξοικονόμηση πόρων. Επίσης, τα μέλη της οικογένειας είναι συχνά

διατεθειμένα να παραμερίσουν το προσωπικό όφελος για την επίτευξη του κοινού στόχου.

### **Μακρόχρονη δέσμευση**

Η μακρόχρονη δέσμευση των μελών της οικογένειας στην οικογενειακή επιχείρηση προκύπτει από το συνδυασμό της ιδιοκτησίας, της απασχόλησης και της κοινής οικογενειακής ζωής. Το επενδυμένο κεφάλαιο, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει κάθε μέλος της οικογένειας και η διασύνδεση της προσωπικής με την επιχειρηματική εξέλιξη δημιουργούν ένα δυνατό δέσιμο μεταξύ ατόμου και επιχείρησης. Σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται στην επιχείρηση δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για το μέλλον της, μιας και η ευτυχία των συγγενών τους εξαρτάται από την επιτυχία της.

Επίσης, η εταιρική κοινωνική ευθύνη που μια οικογενειακή επιχείρηση επιδεικνύει στον ευρύτερο κοινωνικό της χώρο σηματοδοτεί την ανάγκη της οικογένειας να εδραιώσει θετική εικόνα για το όνομά της. Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν έντονη κοινωνική δραστηριότητα, η οποία δεν συνδέεται τόσο με οικονομικά αποτελέσματα ή επιχειρηματικές αποφάσεις, αλλά περισσότερο με την ανάγκη της οικογένειας να επιστρέψει μέρος των εσόδων και των κερδών της στην τοπική κοινωνία. Όλα αυτά υποδεικνύουν τη μακρόχρονη συνύπαρξη επιχείρησης και οικογένειας.

### **Οικονομική ανεξαρτησία**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται, επίσης, από σχετική ανεξαρτησία από εξωτερικές πηγές κεφαλαίων. Η επιχείρηση τροφοδοτεί την οικογένεια με κεφάλαια και εξασφαλίζει την οικονομική ανεξαρτησία των μελών της. Η οικογένεια εξασφαλίζει πρόσβαση της επιχείρησης σε κεφάλαια. Ιδιαίτερα στις διευρυμένες οικογένειες, όπου για παράδειγμα η ακίνητη περιουσία μπορεί να είναι σημαντική, η πρόσβαση σε κεφάλαιο είναι πολύ πιο εύκολη από τη μέση μικρομεσαία επιχείρηση.

Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στην καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης χωρίς να απαιτούν μισθό ή αποζημίωση, απλά και μόνο για να βοηθήσουν στη λειτουργία της. Και, τέλος, υπάρχει η μοναδική επιχειρηματική κουλτούρα που χαρακτηρίζει την οικογενειακή επιχείρηση.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης είναι η μοναδική και ενδυναμωμένη επιχειρηματική κουλτούρα. Προκύπτει συνήθως από τον τρόπο με τον οποίο διοικεί ή διοίκησε την επιχείρηση ο ιδρυτής. Η επιχειρηματικότητα του ιδρυτή γρήγορα αφομοιώνεται και βελτιώνεται από τα νεότερα μέλη της οικογένειας, λειτουργώντας ως κινητήρια δύναμη για το μέλλον της επιχείρησης.

Η κουλτούρα αυτή περιλαμβάνει τη στάση της οικογένειας απέναντι στην καινοτομία, το ρίσκο και την επίλυση προβλημάτων. Περιλαμβάνει μηχανισμούς για την ανάπτυξη νέων ιδεών και την αναγνώριση ευκαιριών. Τέλος, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την καλλιέργεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και τη μακροπρόθεσμη προδιάθεση ανάπτυξης.

### 5.1.5. Τα μειονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης

Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα που αναφέραμε, η οικογενειακή επιχείρηση έχει, αναπόφευκτα, και ορισμένα μειονεκτήματα.

Σε κάθε νόμισμα υπάρχουν δύο όψεις, έτσι και οι οικογενειακές επιχειρήσεις, εκτός από θετικά χαρακτηριστικά, έχουν και αρνητικά. Άλλωστε, τα αρνητικά αυτά χαρακτηριστικά προκύπτουν από τους ίδιους μηχανισμούς που δημιουργούν και τα θετικά. Σκοπός μας είναι, συνεπώς, να βρούμε τρόπους ώστε να τονώσουμε τα πλεονεκτήματα και να εκμηδενίσουμε τα μειονεκτήματα, όπου αυτό είναι εφικτό, μέσα από την κατανόηση της επίδρασης που έχει η οικογένεια στην επιχείρηση. Τα μειονεκτήματα αυτά είναι:

- Τσακωμοί.
- Προβλήματα οριοθέτησης οικογένειας και επιχείρησης.
- Πολλαπλοί ρόλοι.
- Έλλειψη αντικειμενικότητας.
- Νεποτισμός.
- Προβλήματα διαδοχής.
- Δυσκολίες διοίκησης συγγενών.
- Έντονη εσωστρέφεια.

As δούμε όμως αυτά τα μειονεκτήματα χωριστά το καθένα και αναλυτικά.

#### **Τσακωμοί/Προστριβές/Διενέξεις**

Πολύ συχνά υπάρχει ένταση μεταξύ των μελών της οικογένειας, η οποία μπορεί να οφείλεται τόσο σε αίτια που δεν σχετίζονται με την οικογενειακή επιχείρηση, όσο και σε επιχειρηματικές διαφωνίες. Η ένταση αυτή συχνά μετατρέπεται σε τσακωμούς, οι οποίοι επιβαρύνουν την επιχείρηση. Αψιμαχίες μεταξύ παιδιών, συζυγικοί καβγάδες και ρήξεις μεταξύ διαφορετικών γενεών, μπορούν να οδηγήσουν σε ανάρμοστη συμπεριφορά, σε χαμηλή απόδοση, σε σύγκρουση συμφερόντων και, στη χειρότερη περίπτωση, σε διακοπή της λειτουργίας της οικογενειακής επιχείρησης.

#### **Προβλήματα ορίων**

Τα προβλήματα των ορίων που παρουσιάζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι χαρακτηριστικό αποτέλεσμα της μεταφοράς των προβλημάτων από το σπίτι στην επιχείρηση και αντίστροφα. Έτσι, ενώ σε άλλες επιχειρήσεις ο εργαζόμενος δεν φέρνει τα προβλήματα του σπιτιού στην εργασία, στην οικογενειακή επιχείρηση αυτό είναι αδύνατο. Επίσης, πολλές φορές συναντάμε περιπτώσεις όπου έχουμε σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μελών της οικογένειας. Συμφέροντα που σχετίζονται περισσότερο με την προσωπική ζωή παρά με τις επιχειρηματικές επιλογές.

#### **Πολλαπλοί ρόλοι**

Στην οικογενειακή επιχείρηση συχνά δημιουργείται σύγχυση με τους πολλαπλούς ρόλους που συναντάμε σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Σε αυτή την περίπτωση

έχουμε μια συσχέτιση της θέσης που έχει ένα μέλος στην οικογένεια, με τη θέση που έχει στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο επιχειρηματίας μπορεί να συγχέει το ρόλο του πατέρα με το ρόλο του αφεντικού στη δουλειά. Αυτό δημιουργεί συνθήκες κακής επικοινωνίας και προβλήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### **Έλλειψη αντικειμενικότητας**

Η έλλειψη αντικειμενικότητας είναι σημαντικό πρόβλημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ανάμειξη μελών της οικογένειας στη λειτουργία της επιχείρησης σπάνια βασίζεται σε κανόνες της αγοράς. Η έλλειψη αντικειμενικότητας σηματοδοτείται σε περιπτώσεις όπου παρατηρούμε την επαγγελματική εξέλιξη μελών της οικογένειας, τα οποία δεν είναι κατάλληλα για τη θέση στην οποία εργάζονται.

Το πρόβλημα δημιουργείται από τη δυσκολία να αναγνωρίσουμε τις πραγματικές ικανότητες των συγγενών μας και έτσι επηρεάζουμε αρνητικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Προβλήματα που συναντάμε συχνά σε οικογενειακές επιχειρήσεις είναι, μεταξύ άλλων, οι διακρίσεις στις αμοιβές, η καλύτερη αμοιβή του πρωτότοκου γιου σε σχέση με τα υπόλοιπα παιδιά, η απασχόληση μελών της οικογένειας με χαμηλή ή καθόλου αμοιβή και η πρόσληψη μελών στην επιχείρηση για να ικανοποιήσουμε κάποιο συγγενή.

### **Νεποτισμός**

Αποτέλεσμα της έλλειψης αντικειμενικότητας είναι και ο νεποτισμός. Ο νεποτισμός είναι η προτίμηση των μελών της οικογένειας για τις ανώτερες και ανώτατες θέσεις διοίκησης, έναντι των στελεχών της επιχείρησης τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια. Η προτίμηση αυτή σπάνια βασίζεται στις πραγματικές τους ικανότητες.

### **Διαδοχή**

Προβλήματα που σχετίζονται με τη διαδοχή δημιουργούν έντονα προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται τόσο με την άρνηση της προηγούμενης γενιάς να απεμπλακεί από την επιχείρηση, όσο και από τη λανθασμένη επιλογή διαδόχου. Περισσότερα γι' αυτό το θέμα θα αναφερθούν σε επόμενο τμήμα του κεφαλαίου.

### **Διοίκηση συγγενών**

Η διοίκηση των συγγενών δημιουργεί δυσκολίες στην απόδοση ευθυνών και στον ορισμό της αμοιβής. Προβλήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση συγγενών αφορούν και ζητήματα ηλικίας, όπου μπορεί ένα νεότερο μέλος της οικογένειας να διοικεί ένα μεγαλύτερο μέλος της οικογένειας. Επίσης, δημιουργούνται προβλήματα στα συστήματα αξιολόγησης των μελών της οικογένειας σχετικά με την εργασία τους.

### **Εσωστρέφεια**

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν συνθήκες εσωστρέφειας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν περισσότερα μειονεκτήματα από πλεονεκτήματα, βλέπουμε προσήλωση σε ξεπερασμένες αρχές διοίκησης, οι οποίες εμποδίζουν την ανάπτυξη της εταιρίας. Επίσης, βλέπουμε επικέντρωση στην οικογένεια και στα



προβλήματά της. Τέλος, η εσωστρέφεια των οικογενειακών επιχειρήσεων ενδέχεται να επηρεάσει την αντίληψη της πραγματικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά, την κατανόηση των σύγχρονων κανόνων δραστηριοποίησης και την αφομοίωση νέων τεχνολογιών. Μπορεί, για τους λόγους αυτούς, η επιχείρηση να αποκλειστεί από την αγορά της.

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα ζωντανό οργανισμό που περιέχει μια σειρά από ιδιαίτερες και χαρακτηριστικές ιδιότητες. Οι ιδιότητες αυτές πηγάζουν βασικά από τη συνύπαρξη οικογένειας και επιχείρησης και χρειάζεται μια συνειδητή προσέγγιση, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να επωφεληθεί από τα θετικά αποτελέσματα που δημιουργούν αυτές οι ιδιότητες.

### 5.1.6. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Ο λόγος για τον οποίο χρειάζεται να κατανοήσουμε τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της οικογενειακής επιχείρησης είναι ότι μέσα από τη συνύπαρξη οικογένειας και επιχείρησης δημιουργούνται σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, μια ισορροπημένη σχέση επιχείρησης και οικογένειας δημιουργεί εύφορο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο με τα πλεονεκτήματα που περιγράψαμε παραπάνω βοηθά την επιχείρηση:

- Να «μπει» πιο γρήγορα σε μια αγορά.
- Να εστιάζει αποτελεσματικότερα σε στοχευόμενες αγορές.
- Να έχει μεγαλύτερη παραγωγικότητα.
- Να παρέχει υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.
- Να έχει μακροπρόθεσμους στόχους.
- Να έχει χαμηλότερα κόστη.
- Να έχει δυνατότητα εξειδίκευσης.

## 5.2. Η πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης

Από όλα όσα αναφέρθηκαν φαίνεται καθαρά ότι η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί μια πολύπλοκη κατάσταση. Η πολυπλοκότητά της προκύπτει από τη συνύπαρξη των συστημάτων της οικογένειας και της επιχείρησης. Σε αυτή τη συνύπαρξη έχουμε ήδη αναφερθεί και καταδείξει τα πλεονεκτήματα, αλλά και τα μειονεκτήματα που αυτή συνεπάγεται για την οικογενειακή επιχείρηση.

Είναι χρήσιμο να κατανοήσετε την πολυπλοκότητα αυτή, επειδή θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των περισσότερων προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίσετε κατά τη διοίκηση της δικής σας επιχείρησης. Η ουσία είναι ότι η συνύπαρξη και συν-λειτουργία της οικογένειας και της επιχείρησης δημιουργεί πολλαπλούς

ρόλους, τους οποίους καλούνται να παίξουν τα μέλη της οικογένειας. Οι διαφορετικοί αυτοί ρόλοι απαιτούν διαφορετικές συμπεριφορές. Πολύ περισσότερο όμως, απαιτούν σωστή αντιμετώπιση των σχέσεων που είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την εύρυθμη λειτουργία της οικογένειας, αλλά και της επιχείρησης.

### 5.2.1. Ο επιχειρηματίας

Στην πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης, βασικό στοιχείο είναι ο ισχυρός χαρακτήρας τού ή τής επιχειρηματία που ίδρυσε την επιχείρηση. Ο επιχειρηματίας είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό πρόσωπο σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση, διότι τα προσωπικά του χαρακτηριστικά θα τη συνοδεύουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής της. Μερικά από τα χαρακτηριστικά του ιδρυτή, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία της επιχείρησης, είναι:

- η ανάγκη για επιτυχία και καταξίωση,
- ο βαθμός του ρίσκου που είναι διατεθειμένος να αναλάβει,
- η αντοχή στην αμφισημία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις συχνές αλλαγές που συντελούνται σε αυτό,
- η προσέγγιση της καινοτομίας,
- το επιχειρηματικό αισθητήριο,
- ο βαθμός ανεξαρτησίας,
- ο βαθμός στον οποίο πιστεύει ότι ελέγχει τις καταστάσεις, και
- ο βαθμός της διαφοροποίησης από το κοινωνικό περιβάλλον.

Όμως, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνθέτουν το επιχειρηματικό προφίλ του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο την ίδρυσε. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να διακρίνουμε ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα ανάγκης και την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας. Στην πρώτη περίπτωση, ο επιχειρηματίας αναγκάζεται να δημιουργήσει μια πηγή εσόδων για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για την επιβίωση της οικογένειάς του, ενώ στη δεύτερη ιδρύει μια επιχείρηση επειδή πιστεύει ότι εντόπισε μια αξιόλογη και πολλά υποσχόμενη επιχειρηματική ευκαιρία.

### 5.2.2. Η οικογένεια

Η πολυπλοκότητα του χαρακτήρα του επιχειρηματία συνοδεύει την επιχείρηση διαχρονικά. Το ίδιο και οι σχέσεις που έχουν τα μέλη της οικογένειας μεταξύ τους. Κάθε οικογένεια έχει μια οργανωμένη ιεραρχία, χαρακτηρίζεται από ολόκληρα και συνέργειες, βιώνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της, βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των μελών της, αυτορυθμίζεται, έχει σταθερές αντιδράσεις σε διαφορετικά ερεθίσματα και επενδύει περισσότερο στη μη λεκτική από τη λεκτική επικοινωνία.

### 5.2.3. Η συνύπαρξη επιχείρησης-οικογένειας

Η συνύπαρξη επιχείρησης και οικογένειας, στα πλαίσια της πολυπλοκότητας που περιγράψαμε, οδηγεί σε ένα πολύ συγκεκριμένο δίλημμα. Το δίλημμα αυτό είναι πώς θα εξασφαλιστεί η ισορροπία ανάμεσα στην οικογένεια και την επιχείρηση. Οι επιχειρηματίες που ηγούνται οικογενειακών επιχειρήσεων προβληματίζονται με τη βαρύτητα που πρέπει να δώσουν σε κάθε περίπτωση στην επιχείρηση ή στην οικογένεια. Η δύσκολη ερώτηση είναι ποιο από τα δύο συστήματα έχει προτεραιότητα τη συγκεκριμένη περίοδο; Η απάντηση είναι περίπλοκη και, θα μπορούσαμε να πούμε, μοναδική για κάθε οικογενειακή επιχείρηση.

Η επιχείρηση, από τη μια πλευρά, χαρακτηρίζεται από:

- αυξανόμενη απαίτηση για πόρους για την εύρυθμη λειτουργία της, και
- από συνεχή αναζήτηση ευκαιριών ανάπτυξης.

Η οικογένεια, από την άλλη μεριά, έχει:

- ανάγκες για πόρους, και
- προσωπικές επιθυμίες των μελών της.

Η εξισορρόπηση των δύο πόλων που αποζητούν πόρους – και κυρίως χρήμα – απαιτεί τη διαφοροποίηση των αναγκών από τις επιθυμίες, αλλά και την εξισορροπημένη ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ισορροπία αυτή επιτυγχάνεται με την οργανωμένη προσέγγιση και την εισαγωγή κανόνων για τη διαχείριση πέντε καιριων παραμέτρων:

*Πρώτον*, για τον έλεγχο της επιχείρησης, με την εδραίωση του μηχανισμού μέσω του οποίου θα λαμβάνονται οι επιχειρηματικές αποφάσεις.

*Δεύτερον*, για τη διασφάλιση της ευκαιρίας καριέρας στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης για τα μέλη της οικογένειας, με αμοιβή και προοπτικές που βασίζονται στην απόδοση.

*Τρίτον*, για την εξασφάλιση του προσωπικού κεφαλαίου των μελών της οικογένειας με τέτοιο τρόπο, ώστε η απο-επένδυση να είναι εφικτή και να μη ζημιώνει την επιχείρηση.

*Τέταρτον*, για την αποδοχή και διαχείριση των αναμενόμενων συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας με σκοπό τη μακροπρόθεσμη αρμονική συνύπαρξη.

*Πέμπτον*, για την αξιοποίηση της οικογενειακής κουλτούρας με στόχο την τόνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Συνεπώς, ο συνδυασμός και η συν-λειτουργία οικογένειας και επιχείρησης είναι δύσκολος και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή τόσο από τον ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης όσο και από τα ενήλικα μέλη της οικογένειας, επειδή κάθε πλευρά του διλήμματος έχει διαφορετικές ανάγκες και επιδιώξεις.

Από τη μια πλευρά, η οικογένεια εστιάζει στα συναισθηματικά ζητήματα, έχει οικογενειακές ανάγκες, όπως, για παράδειγμα, τις σπουδές των παιδιών, την εκπαίδευση ή, σε δραματικότερες καταστάσεις, την περίθαλψη ενός άρρωστου

μέλους της οικογένειας, και αναζητά σταθερότητα. Η επιχείρηση, από την άλλη μεριά, εστιάζει στην επιχειρηματική απόδοση, η οποία συνεπάγεται επιχειρηματικές απαιτήσεις για κεφάλαιο και, ως ζωντανός οργανισμός της αγοράς, για έναν αποτελεσματικό μηχανισμό διαχείρισης της αλλαγής.

Η δυναμική αυτή αντίθεση ανάμεσα στη σταθερότητα που ζητάει η οικογένεια και στην αλλαγή που επιβάλλει η επιχειρηματική επιτυχία, δημιουργεί τα προβλήματα και τις ανισορροπίες στις σχέσεις μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης. Ας δούμε όμως τι συμβαίνει όταν κάποια στιγμή δίνουμε μεγαλύτερη έμφαση ή προτεραιότητα στη μία από τις δύο πλευρές του συστήματος.

Αν η έμφαση δοθεί στην επιχείρηση τότε προκύπτουν δυσκολίες στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας, επειδή μειώνεται ο χρόνος που αφιερώνουν τα ενήλικα μέλη στην οικογένεια. Αυτό δυσκολεύει ιδιαίτερα τις σχέσεις μεταξύ των συγγενών και έχει ως αποτέλεσμα να απομακρυνθεί η οικογένεια από την επιχείρηση.

Αν, αντίθετα, η έμφαση δοθεί στην οικογένεια, αυτό προφανώς δυσκολεύει την επικοινωνία σε επιχειρηματικά θέματα, διότι όλη η ενέργεια της επικοινωνίας δαπανάται στις ενδο-οικογενειακές συναναστροφές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβλήματα στις επιχειρηματικές σχέσεις, ιδιαίτερα με το προσωπικό της επιχείρησης που δεν ανήκει στην οικογένεια και τους στενούς συνεργάτες, όπως για παράδειγμα προμηθευτές ή σημαντικούς πελάτες. Επίσης, η διαδικασία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων είναι βιαστική, εστιάζει περισσότερο στις συντηρητικές ανάγκες της οικογένειας παρά στις ανάγκες για αλλαγή που επιβάλλει το επιχειρηματικό περιβάλλον και όλα αυτά δεν οδηγούν πάντα στις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις. Αποτέλεσμα είναι η αλλοίωση της στρατηγικής της επιχείρησης.

Στόχος κάθε επιχειρηματία πρέπει να είναι η αρμονική και ισορροπημένη συνύπαρξη των δύο συστημάτων. Η ισορροπία αυτή βελτιώνει την επικοινωνία, δημιουργεί εμπιστοσύνη και αφοσίωση ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας, ενδυναμώνει την επιχειρηματική απόδοση και διαφυλάσσει την αρμονία της οικογενειακής ζωής. Η εξασφάλιση ισορροπίας και η αρμονική συνύπαρξη και συν-λειτουργία οικογένειας και επιχείρησης απαιτεί συζήτηση, χρόνο και προγραμματισμό!

Η Ενότητα αυτή του ΕΡΜΕΙΟΝ και το συγκεκριμένο κεφάλαιο στοχεύουν ακριβώς σε αυτή την κατεύθυνση. Να τροφοδοτήσει, δηλαδή, τη σκέψη των εμπλεκόμενων στην οικογενειακή επιχείρηση με όλες εκείνες τις παραμέτρους που, μετά από συζήτηση, χρόνο και προγραμματισμό, θα διαμορφώσουν την απαιτούμενη ισορροπία.

### 5.2.4. Τα κυριότερα θέματα της οικογενειακής επιχείρησης

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι να αναγνωρίσουμε τα κυριότερα θέματα που αφορούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα θέματα αυτά θα παρουσιαστούν πρώτα συνοπτικά και στη συνέχεια αναλυτικότερα.

## 5.3. Η σύγκρουση στην οικογενειακή επιχείρηση

Το πρώτο θέμα που θα αναλύσουμε σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τα συνήθη προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι η σύγκρουση. Η σύγχρονη θεωρία διοίκησης επιχειρήσεων δεν προσεγγίζει το θέμα της σύγκρουσης αποκλειστικά με αρνητικό τρόπο. Θεωρούμε ότι σε πολλές περιστάσεις η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και, πιθανώς, χρήσιμη. Συνεπώς, μπορούμε να διαχωρίσουμε ανάμεσα στην εποικοδομητική και την αποδομητική σύγκρουση. Η πρώτη τονώνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, ενώ ενεργοποιεί ή αναζωογονεί παλαιότερους κανόνες και λειτουργίες που ίσως έχουν ατονήσει. Η δεύτερη καταναλώνει πολύτιμους πόρους και επιβαρύνει σημαντικά τις ανθρώπινες σχέσεις.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουμε τόσο εποικοδομητική όσο και αποδομητική σύγκρουση. Η εποικοδομητική σύγκρουση οφείλεται στις ανησυχίες μελών της οικογένειας, τα οποία συνεργάζονται στα πλαίσια της επιχείρησης για το επιχειρηματικό μέλλον, ενώ η αποδομητική σύγκρουση οφείλεται σε οικογενειακά προβλήματα τα οποία μεταφέρονται στο χώρο εργασίας.

Τα κύρια και πιο συνηθισμένα συστατικά των συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι:

- Η μεταφορά προβλημάτων από το ένα σύστημα στο άλλο. Για παράδειγμα, η σύγκρουση μεταξύ πατέρα και κόρης στη δουλειά λόγω της επιλογής της δεύτερης να παντρευτεί έναν άντρα που ο πατέρας δεν εγκρίνει.
- Η ενηλικίωση της νεότερης γενιάς και η δυσκολία της προσωπικής ολοκλήρωσης: Η συνύπαρξη παλαιότερης και νεότερης γενιάς στον ίδιο χώρο παρεμποδίζει πολλές φορές τη νεότερη να αποδείξει την αξία της και να εδραιώσει την επαγγελματική της θέση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα παιδιά νιώθουν ότι οι γονείς τα επισκιάζουν.
- Η έλλειψη ή ο σοβαρός περιορισμός του προσωπικού χώρου και χρόνου, δεδομένου ότι τα μέλη της οικογένειας συνυπάρχουν στο στενό περιβάλλον της οικογένειας και στο στενότερο περιβάλλον του χώρου εργασίας.
- Ο νεποτισμός, η προτίμηση, δηλαδή, μελών της οικογένειας έναντι στελεχών τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια τόσο στο στάδιο της διαδοχής όσο και σε άλλες σημαντικές αποφάσεις.
- Η διοίκηση των συγγενών συνεπάγεται μια σειρά προβλήματα λόγω προσωπικής σχέσης που έχει ο διοικών με τους διοικούμενους.

### 5.3.1. Είδη σύγκρουσης

Μετά από την ανάλυση των κύριων συστατικών της σύγκρουσης στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης, αλλά και την προγενέστερη ανάλυση των διαφορετικών ρόλων που εμπεριέχονται στις σχέσεις οικογένειας και επιχείρησης, μπορούμε να διαχωρίσουμε τα βασικά είδη σύγκρουσης. Αυτά είναι:

- η σύγκρουση μεταξύ γονέα και παιδιού,
- η σύγκρουση μεταξύ αδελφών ή ξαδέλφων,
- η σύγκρουση μεταξύ μελών της οικογένειας, και
- η σύγκρουση μεταξύ μελών της οικογένειας και προσωπικού που δεν ανήκει στην οικογένεια.

Η σύγκρουση αυτή μπορεί να είναι εμφανής ή αφανής. Στην περίπτωση που είναι εμφανής, γίνεται αντιληπτή είτε στο σπίτι είτε στη συνεργασία στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να εκδηλώνεται με φωνές, άρνηση επικοινωνίας ή άλλο έντονο τρόπο. Στην περίπτωση που είναι αφανής, γίνεται αντιληπτή από τη μη λεκτική επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας ή των υπαλλήλων της επιχείρησης.

As δούμε όμως ξεχωριστά αυτά τα βασικά είδη σύγκρουσης.

Αρχικά, η συνηθέστερη σύγκρουση είναι αυτή ανάμεσα στο γονέα και το παιδί του. Η ένταση που προκαλεί τη σύγκρουση οφείλεται συνήθως στην ισχυρή και έντονη προσωπικότητα του ιδρυτή και σε διαφορές που μπορεί να έχουν ο γονιός και το παιδί σε θέματα αντίληψης επιχειρηματικών αξιών. Οι διαφορές αυτές σε αξίες πιθανόν να προέρχονται και από την εξέλιξη της αγοράς, πράγμα που μας οδηγεί και σε ένα άλλο αίτιο σύγκρουσης, το χάσμα των γενεών. Τη διαφορετική, δηλαδή, αντίληψη των πραγμάτων που έχουν άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας. Τέλος, συχνά δημιουργείται ένταση ανάμεσα σε γονείς και παιδιά λόγω της ανάγκης για προσωπική ολοκλήρωση που έχει η νεότερη γενιά. Η σύγκρουση μπορεί να βασίζεται τόσο στη βιασύνη των παιδιών να υποκαταστήσουν τους γονείς στη διοίκηση της εταιρίας, όσο και στη δυσκολία των γονέων να αποχωρήσουν από αυτή.

Η σύγκρουση ανάμεσα σε αδέρφια ή ξαδέλφια οφείλεται συνήθως σε τεχνητή ένταση η οποία προκύπτει από την επέμβαση των γονέων ή άλλων συγγενών στη μεταξύ τους σχέση. Αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, σε περιπτώσεις όπου έχουμε δημιουργία αντιμαχόμενων στρατοπέδων ή δυσκολία κατανόησης του συστήματος αμοιβής και προόδου μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, η σύγκρουση ανάμεσα σε αδέρφια οφείλεται πολλές φορές σε ζητήματα σχετικά με τη διαδοχή και την προτίμηση του ενός έναντι του άλλου. Άλλος λόγος είναι η έλλειψη ξεκάθαρων αρχών λειτουργίας της επιχείρησης με την ανάλογη κατανομή ευθυνών και ευκαιριών.

Τέλος, ένταση δημιουργείται και σε περιπτώσεις όπου μια οικογένεια έχει τον αγαπημένο της γιο ή την αγαπημένη της κόρη, που σε κάθε περίπτωση έχει προτεραιότητα έναντι όλων των άλλων. Αυτού του είδους οι εντάσεις μεταφέρονται στην επιχείρηση από το σύστημα της οικογένειας και έχουν ρίζες στην όλη συγκρότηση της οικογενειακής κουλτούρας. Πολλές φορές όμως, αυτή η ανη-

συχία εντείνεται με τη σκέψη ότι τα παιδιά τους θα παντρευτούν, θα διευρυνθεί η οικογένεια και οι δυνάμεις επιρροής θα πολλαπλασιαστούν. Οι γονείς θεωρούν ότι μια διευρυμένη οικογένεια έχει περισσότερες πιθανότητες να διασπαστεί από όσες έχει η αρχική, η δική τους οικογένεια. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας οφείλεται συνήθως:

- σε ενδο-οικογενειακές εντάσεις, οι οποίες δεν σχετίζονται με τη δουλειά και μπορεί, για παράδειγμα, να έχουν άμεση σχέση με ζητήματα κληρονομιάς ή ανησυχίες του παρελθόντος,
- σε θέματα διαδοχής,
- σε κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας,
- στον ορισμό αρμοδιοτήτων στην επιχείρηση, ο οποίος μπορεί να περιορίζει προσωπικές φιλοδοξίες, και
- στον κακό προγραμματισμό, ο οποίος μπορεί να μην υποστηρίζει τα συμφέροντα όλων των μελών της διευρυμένης οικογένειας.

Τέλος, η σύγκρουση ανάμεσα σε μέλη της οικογένειας και το προσωπικό της επιχείρησης, οφείλεται συνήθως:

- στην προτίμηση που δείχνει το προσωπικό της επιχείρησης σε μέλη της οικογένειας, παίρνοντας θέση σε πιθανές συγκρούσεις ή εντάσεις,
- στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία έχει ως κέντρο την οικογένεια και όχι την επιχείρηση,
- στους κανόνες εργασίας, οι οποίοι μπορεί μεν να είναι ταιριαστοί για τους ρυθμούς της οικογένειας, αλλά όχι για το υπόλοιπο προσωπικό (για παράδειγμα, τα μέλη της οικογένειας δουλεύουν περισσότερες ώρες επειδή έχουν μακροπρόθεσμη δέσμευση με την επιχείρηση, απαιτούν όμως το ίδιο και από τους υπαλλήλους που σπάνια έχουν σημαντικό όφελος από το μέλλον της επιχείρησης), και
- στα προβλήματα προσαρμογής που μπορεί να προκύψουν από τη διαδοχή και τη μεταβίβαση της επιχείρησης στη νέα γενιά.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι η ανάλυση περί σύγκρουσης στην οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι απόλυτη. Είναι όμως σίγουρο ότι δεν υπάρχει οικογενειακή επιχείρηση που να μη βιώνει τακτικά κάποια μορφή σύγκρουση. Παρόλα αυτά, αρκετές είναι οι πετυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν έναν αποτελεσματικό μηχανισμό διαχείρισης της έντασης. Ας δούμε, λοιπόν, συνοπτικά τις αιτίες της σύγκρουσης και ας αναλύσουμε στη συνέχεια μερικές μεθόδους διαχείρισης τέτοιων συγκρούσεων.

### 5.3.2. Αιτίες σύγκρουσης

Στο παρασκήνιο της σύγκρουσης που συχνά εκτυλίσσεται στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης κρύβονται συγκεκριμένα αίτια. Πολλές φορές όμως

εστιάζουμε και μας απασχολεί το σύμπτωμα και όχι οι αιτίες της σύγκρουσης, θεωρώντας τα επιχειρηματικά προβλήματα ως την κινητήρια δύναμη πίσω από τους τσακωμούς μεταξύ των συγγενών. Έτσι, προσπαθούμε να εκτονώσουμε την ένταση στα πλαίσια της επιχείρησης.

Αυτή η προσέγγιση έχει μεν αποτελέσματα, αυτά όμως είναι συνήθως βραχυπρόθεσμα. Η επανάληψη της σύγκρουσης έρχεται σύντομα και, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η οικογενειακή μας επιχείρηση επηρεάζει αρνητικά την οικογένεια. Κατανοώντας τη διαφορά μεταξύ εποικοδομητικής και αποδομητικής σύγκρουσης, και αντιλαμβανόμενοι τη δυναμικότητα των οικογενειακών σχέσεων, μπορούμε να δώσουμε οριστική λύση στις συνεχόμενες αποδομητικές συγκρούσεις.

Χρειάζεται να αναζητήσουμε τα βαθύτερα αίτια της αποδομητικής σύγκρουσης, τα οποία έχουν συνήθως αφετηρία στις οικογενειακές σχέσεις. Μέριμνα του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης είναι να ανατρέξει στο σύστημα της οικογένειας και να εντοπίσει τις δυσλειτουργικές σχέσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για δύο λόγους.

Πρώτον, επειδή ο ηγέτης της επιχείρησης είναι μέρος της οικογένειας και πιθανόν να συμμετέχει στην προβληματική σχέση.

Δεύτερον, επειδή είναι επώδυνο για ένα γονιό να αντιμετωπίσει προβλήματα που προέρχονται από το σύστημα της οικογένειας.

Εκτός από την ένταση που προέρχεται από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, η σύγκρουση μπορεί να πηγάζει και από βαθύτερα οικογενειακά ζητήματα που δεν σχετίζονται με την επιχείρηση. Μπορεί απλά να οφείλεται στις διαφορετικές ανάγκες της οικογένειας και της επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Η διαφοροποίηση αυτή συνεπάγεται ότι είτε οι ανάγκες της οικογένειας είτε αυτές της επιχείρησης δεν θα καλυφθούν πλήρως. Όμως, η μη επιδίωξη των αναγκών της οικογένειας δημιουργεί στα μέλη της οικογένειας αυξημένο άγχος. Επίσης, μπορούμε να εντοπίσουμε άλλα πιθανά αίτια για τη δημιουργία έντασης στην οικογενειακή επιχείρηση, όπως:

- Την αμφισημία ρόλων και κανονισμών και το μπέρδεμα που αυτή συνεπάγεται.
- Την εξουσία μέσα και έξω από την οικογένεια.
- Μια πιθανώς γρήγορη και άδικη διαδοχή.
- Τις συναισθηματικές εντάσεις ανάμεσα σε μέλη της οικογένειας.
- Τις προτιμήσεις σε πρόσωπα που μπορεί να υπάρχουν σε μια επιχείρηση.
- Την έλλειψη ξεκάθαρης πολιτικής για την επαγγελματική ανάπτυξη, αμοιβή και απασχόληση συγγενών.
- Την έλλειψη κώδικα, επίσημου ή ανεπίσημου, της αποδεκτής συμπεριφοράς
- Την έλλειψη περιγραφής θέσεων εργασίας και ορίων αρμοδιότητας στον επαγγελματικό χώρο.



### 5.3.3. Διαχείριση σύγκρουσης

Στη σύγχρονη επιχείρηση η διαχείριση της σύγκρουσης είναι στο καθημερινό πρόγραμμα και αποτελεί μία από τις βασικές εργασίες των διευθυντών. Στις περιπτώσεις μη οικογενειακών επιχειρήσεων η εκτόνωση της σύγκρουσης είναι ευκολότερη από ό,τι στις οικογενειακές. Η δυσκολία στις οικογενειακές έγκειται στην ανάγκη για συνύπαρξη των μελών της οικογένειας τόσο στο σπίτι όσο και στην εργασία.

Επίσης, η διαχείριση των εντάσεων της οικογενειακής επιχείρησης δυσκολεύει και τον ηγέτη της, αφού καλείται να δώσει λύση σε ένα πρόβλημα σύγκρουσης ανάμεσα σε εργαζόμενους που είναι και συγγενείς του και που, κατά βάση, αφορά αγαπημένα του πρόσωπα. Ο υπεύθυνος της οικογενειακής επιχείρησης προσπαθεί πάντα να διαχειριστεί τη σύγκρουση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με την ελπίδα να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο τον αντίκτυπο που αυτή θα έχει στους συγγενείς του.

Εκτός από την ευρύτερη κατανόηση του προβλήματος της σύγκρουσης – που περιγράψαμε προηγουμένως – υπάρχουν και πρακτικές συμβουλές, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην πρόληψη αλλά και τη διαχείριση της σύγκρουσης. Οι σημαντικότερες είναι:

- η αποτύπωση ξεκάθαρων οδηγιών και πολιτικών,
- η ουσιαστική επίλυση των διαφορών,
- η χρήση του «ηγέτη» της οικογένειας,
- ο ορισμός ενός διαμεσολαβητή,
- η χρήση αποτελεσματικής επικοινωνίας, και
- η εισαγωγή σύγχρονου μάνατζμεντ.

As δούμε τις πρακτικές αυτές συμβουλές αναλυτικά.

#### **Ξεκάθαρες οδηγίες και πολιτικές**

Οι ξεκάθαρες οδηγίες και πολιτικές εργασίας θα μπορέσουν να βοηθήσουν στον προγραμματισμό της διαδοχής και, συνεπώς, στην αποφυγή της σύγκρουσης η οποία προκύπτει από μια βιαστική διαδοχή. Μέσα από ένα κατανοητό πλαίσιο αρμοδιοτήτων και ευθυνών είναι ευκολότερο να αναδειχθεί ο κατάλληλος συνεχιστής της οικογενειακής επιχείρησης.

Επίσης, σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνονται και οι περιγραφές θέσεων εργασίας, οι οποίες ορίζουν τα απαιτούμενα προσόντα και τις αρμοδιότητες κάθε θέσης στην επιχείρηση. Παράλληλα, μέσα από τη συμπεριφορά του ηγέτη της επιχείρησης προκύπτει, ρητά ή άτυπα, ένας κώδικας συμπεριφοράς και έτσι καταδεικνύεται η αποδεκτή συμπεριφορά σε ό,τι αφορά την επιχείρηση. Έτσι, κάθε μέλος της οικογένειας που εργάζεται στην επιχείρηση έχει ένα παράδειγμα συμπεριφοράς για να ακολουθήσει.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν θεσπισμένοι και κοινώς αποδεκτοί κανόνες για την απασχόληση μελών της οικογένειας στην επιχείρηση και να μη

θεωρείται αυτονόητο ότι ένα μέλος της οικογένειας θα γίνει απαραίτητα και στέλεχος της επιχείρησης. Στόχος μας είναι λοιπόν να δημιουργήσουμε ξεκάθαρους κανόνες για τη συμπεριφορά των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση.

### **Ουσιαστική επίλυση διαφορών**

Η ουσιαστική επίλυση των διαφορών είναι πολλές φορές επώδυνη, αλλά αναγκαία για τη διαχείριση της σύγκρουσης. Σε περιπτώσεις καίριες για τη στρατηγική της οικογενειακής επιχείρησης, η άμεση επίλυση διαφορών, με συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο των μελών της οικογένειας που έχουν διαφορές ή με συνάντηση όλων των μελών της οικογένειας για την εκτόνωση της έντασης, είναι απαραίτητη, ώστε να εστιάσουμε μετά στην εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης.

Αυτό σημαίνει ότι προσπαθούμε να δημιουργήσουμε κάποια όρια μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης, ώστε η επίλυση των διαφορών να λαμβάνει χώρα στο σύστημα από το οποίο προέρχεται. Δηλαδή, οι εντάσεις που προέρχονται από τις οικογενειακές σχέσεις να εκτονώνονται στα πλαίσια του σπιτιού και οι εντάσεις που προέρχονται από επιχειρηματικές επιλογές στα πλαίσια της επιχείρησης. Είναι πολύ χρήσιμο σε μια οικογενειακή επιχείρηση να υπάρχει ένας ουδέτερος χώρος, ο οποίος ονομάζεται χώρος εκτόνωσης, και είναι το σημείο όπου όλοι μπορούν να συναντηθούν και όπου όλα μπορούν να συζητηθούν με ειλικρίνεια και αμεσότητα.

### **Χρήση του «ηγέτη» της οικογένειας**

Η έννοια του «ηγέτη» της οικογένειας μπορεί να μην αναφέρεται απαραίτητως στον επικεφαλής της επιχείρησης. Το ρόλο αυτό, ένα είδος «σοφού» της οικογένειας, μπορεί να τον έχει ο πατέρας (όταν η επιχείρηση είναι της μητέρας) ή η μητέρα (όταν η επιχείρηση είναι του πατέρα) ή ένας μεγάλος αδελφός που δεν εμπλέκεται στην επιχείρηση ή ο παππούς που έχει ήδη αποσυρθεί από την επιχείρηση.

Η χρήση του «ηγέτη» μπορεί πολλές φορές να βοηθήσει τα μέλη της οικογένειας τα οποία έχουν μεταξύ τους ένταση και να διευθετήσει τυχόν προβλήματα. Η χρήση αυτής της μεθόδου λειτουργεί πολύ καλά σε οικογένειες οι οποίες έχουν ισχυρή οικογενειακή παράδοση και προσήλωση στις κοινές ρίζες. Ο «ηγέτης» της οικογένειας αποτελεί τη φωνή της συνείδησης της οικογένειας και επαναπροσδιορίζει κάθε φορά τη στρατηγική και το στόχο των μελών της οικογένειας. Για να επιτύχει στο ρόλο του, ο «ηγέτης» της οικογένειας θα πρέπει να προσπαθήσει να αποφύγει τη δημιουργία αντιμαχόμενων στρατοπέδων και την εδραίωση μιας διαμάχης στα πλαίσια της οικογένειας. Επίσης, δεν επιτρέπεται να συμμετέχει στη σύγκρουση. Τέλος, ο «ηγέτης» της οικογένειας φροντίζει για την εξασφάλιση του απαραίτητου χρόνου και του καταλληλότερου χώρου για την επίλυση των διαφορών.

### **Διαμεσολαβητής**

Μια άλλη μέθοδος για τη διαχείριση της σύγκρουσης είναι ο ορισμός ενός προσώπου που καλείται να παίξει το ρόλο του διαμεσολαβητή-ειρηνοποιού. Ο δι-

αμεσολαβητής αναλαμβάνει να φέρει στο τραπέζι τα αντιμαχόμενα μέλη για να βρεθεί ένας κοινός τόπος ώστε να υπάρξει ένας συμβιβασμός ή μια ανακωχή. Η επιλογή αυτή χρησιμοποιείται συνήθως από μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις ή σε περιπτώσεις ιδιαίτερα ισχυρής σύγκρουσης.

Ο ρόλος του ειρηνοποιού μπορεί να δοθεί σε ένα μέλος της οικογένειας, αλλά είναι πολύ πιο χρήσιμο να δίνεται σε τρίτο πρόσωπο. Το τρίτο αυτό πρόσωπο πρέπει να το εμπιστεύονται και να το αποδέχονται όλα τα μέλη της οικογένειας – όχι μόνο τα αντιμαχόμενα μέρη. Τέτοιο πρόσωπο μπορεί να είναι ένας φίλος της οικογένειας, ένας νονός, ένας κουμπάρος ή κάποιος ο οποίος γνωρίζει πολύ καλά την οικογένεια και την επιχείρηση. Μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιλέγουν για αυτή τη θέση έναν εξειδικευμένο εξωτερικό σύμβουλο.

### **Αποτελεσματική επικοινωνία**

Το ουσιαστικότερο ζητούμενο στη διαχείριση της σύγκρουσης στα πλαίσια μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτή απαιτεί ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης, ασχέτως μεγέθους και λειτουργίας, να φροντίζει να υπάρχουν συχνές συναντήσεις, εβδομαδιαίες κατά προτίμηση, στο χώρο της δουλειάς, ώστε να προλαμβάνονται όλες οι περιπτώσεις έντασης. Στις συναντήσεις αυτές πρέπει να συμμετέχουν όλοι και να δίνεται χρόνος σε όποιον θέλει να μιλήσει. Είναι χρησιμότερο να διαρκέσει μια συνάντηση περισσότερο από τον καθορισμένο χρόνο από το να συσσωρευτούν διαφωνίες και ένταση.

Ο «ηγέτης», από την άλλη πλευρά, της οικογένειας φροντίζει να υπάρχουν τακτικές συναντήσεις, σε χώρο της οικογένειας, ώστε να εκτονώνονται οι ενδο-οικογενειακές εντάσεις. Αυτές οι δύο προσεγγίσεις μαζί βοηθούν στην εκτόνωση της έντασης που προκύπτει από τη στενή συνύπαρξη των μελών της οικογένειας τόσο στο σπίτι όσο και στο γραφείο.

### **Εισαγωγή σύγχρονου μάντζμεντ**

Τέλος, ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα για τη διαχείριση της σύγκρουσης και την προετοιμασία της διαδοχής, όπως θα δούμε και αργότερα, είναι η εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων μάντζμεντ. Πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις διοικούνται παραδοσιακά, με προσωποπαγείς μεθόδους που έχει ορίσει ο επιχειρηματίας-ιδρυτής της επιχείρησης. Συνεπώς, η εισαγωγή αντικειμενικών κριτηρίων για την αξιολόγηση του προσωπικού, η οριοθέτηση επαγγελματικών και οικογενειακών σχέσεων και η στοχοθεσία με βάση έναν επιχειρηματικό προγραμματισμό διευκολύνουν την αποφυγή συγκρούσεων.

Άλλωστε, για να επιτευχθεί η στοχοθεσία και ο προγραμματισμός σημαίνει ότι έχουν γίνει πολύωρες συναντήσεις και συναλλαγές μεταξύ των μελών της οικογένειας. Αυτό σημαίνει ότι τα πιθανά σημεία διαφωνίας έχουν εντοπιστεί και ρυθμιστεί κατάλληλα. Αν λάβουμε όλα τα παραπάνω υπόψη, μπορούμε να προτείνουμε κάποιες πρακτικές λύσεις για την πρόληψη αλλά και την αντιμετώπιση των συγκρούσεων που είναι πιθανό να δημιουργηθούν στα πλαίσια μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Σε ό,τι αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ γονιών και παιδιών μπορούμε να προτείνουμε ως πρακτικές λύσεις:

- το σχεδιασμό της διαδοχής που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της αρμονικής συνύπαρξης οικογένειας και επιχείρησης,
- την πρόβλεψη παρέμβασης ενός τρίτου προσώπου ως διαμεσολαβητή, την εισαγωγή σύγχρονου μάνατζμεντ, και
- την αποτελεσματική επικοινωνία.

Στις περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ αδελφών ή ξαδέλφων μπορούμε και πάλι να προτείνουμε:

- τον προγραμματισμό της διαδοχής,
- την παρέμβαση του «ηγέτη» της οικογένειας,
- τις περιγραφές θέσεων εργασίας,
- την εισαγωγή σύγχρονου μάνατζμεντ,
- την επίλυση των διαφορών,
- την αποτελεσματική επικοινωνία, και
- την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών λειτουργιών, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες και τα σχέδια όλων των μελών της οικογένειας που μετέχουν στην επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις σύγκρουσης μεταξύ μελών της οικογένειας μπορούμε να προτείνουμε:

- την περιγραφή θέσεων εργασίας,
- την επέμβαση του «ηγέτη» της οικογένειας,
- την επίλυση διαφορών,
- έναν κώδικα συμπεριφοράς, και
- την αποτελεσματική επικοινωνία.

Τέλος, σε περιπτώσεις σύγκρουσης μεταξύ μελών της οικογένειας και προσωπικού που δεν ανήκει στην οικογένεια μπορούμε να προτείνουμε:

- ξεκάθαρους κανόνες για την απασχόληση των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση,
- τις περιγραφές θέσεων εργασίας,
- την αποτελεσματική επικοινωνία, και
- την εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ.

Τέλος, υπάρχουν και άλλοι τρόποι διαχείρισης της σύγκρουσης τους οποίους μπορεί να αξιολογήσει ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης και, ανάλογα με την περίπτωση, να εφαρμόσει. Αρχικά, υπάρχει περίπτωση αύξησης των πόρων και λειτουργιών της επιχείρησης, ούτως ώστε να απασχοληθούν τα μέλη της οικογένειας σε διαφοροποιημένες λειτουργίες οι οποίες δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Αυτή η προσέγγιση ακολουθείται από μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες και είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα της απόδοσης λειτουργιών, όπως η φιλανθρωπία σε μέλη της οικογένειας, τα οποία δεν έχουν την ικανότητα διοίκησης ή της ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ένας άλλος τρόπος είναι η αποφυγή των προβλημάτων σε περιπτώσεις που δεν κρίνεται σκόπιμο να επιλυθούν άμεσα, ούτως ώστε να είναι όλοι επικεντρωμένοι στη λειτουργία της επιχείρησης. Μια άλλη μέθοδος είναι η εξομάλυνση των σχέσεων με τη λογική ότι με τον καιρό όλα τα προβλήματα ξεπερνιούνται μεταξύ συγγενών. Σε αυτή την περίπτωση κρίνουμε ότι το κόστος της επίλυσης της σύγκρουσης είναι πολύ μεγαλύτερο από την προσωρινή σύγκρουση. Επίσης, ένας άλλος τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης είναι ο συμβιβασμός, το οποίο σημαίνει ότι τα μέλη της οικογένειας που αντιμάχονται βρίσκουν έναν κοινό τόπο με αμοιβαία υποχώρηση.

Σε περιπτώσεις που αυτό δεν είναι δυνατό, υπάρχει και η λογική του εξαναγκασμού, οπότε ο «ηγέτης» της οικογένειας και ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να υποχρεώσουν τα μέλη της οικογένειας να σταματήσουν τη σύγκρουση. Ο εξαναγκασμός μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα με την απειλή της απομάκρυνσης από την επιχείρηση ή τη διακοπή της παροχής χρημάτων. Τέλος, υπάρχει και η μέθοδος του επανασχεδιασμού της επιχείρησης, για να μπορέσουν να απασχοληθούν όλα τα μέλη της οικογένειας τα οποία επιθυμούν ενεργή συμμετοχή στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Επίσης, υπάρχουν και πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που έμαθαν από τη σύγκρουση και δημιούργησαν τις απαραίτητες δικλείδες ασφαλείας για να αποκλείουν την αποδομητική σύγκρουση. Τέλος, σε ό,τι αφορά τη διαχείριση της σύγκρουσης είναι χρήσιμο ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης να έχει κατά νου ότι η σύγκρουση στην οικογενειακή επιχείρηση διαφέρει σημαντικά, επειδή τα αίτια της έντασης μπορεί να βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Παραδοσιακές μέθοδοι διαχείρισης σύγκρουσης θεωρούν ότι η σύγκρουση αφορά την επίλυση των προβλημάτων που περιλαμβάνονται στις εκφράσεις των αντιμαχόμενων πλευρών με βάση τη λογική.

Όπως είπαμε όμως παραπάνω, στην οικογένεια τα πράγματα είναι διαφορετικά. Εντάσεις που προέρχονται από εξωγενείς προς την επιχείρηση παράγοντες – συνήθως κάποιους κοινούς φόβους – ακολουθούν τον κύκλο της σύγκρουσης ο οποίος περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που τη δημιουργούν. Η κατανόηση του κύκλου της σύγκρουσης βοηθά στην αποσόβηση του πανικού που μπορεί να προκληθεί από μια ακατανόητη ένταση.

Ξεκινάμε από το σημείο που επικεντρώνονται οι κοινοί φόβοι ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας. Οι φόβοι αυτοί αφορούν ένα σημαντικό οικογενειακό ζήτημα, για παράδειγμα μια ασθένεια, ένα διαζύγιο, την απώλεια ενός αγαπημένου προσώπου κ.ά. Οι φόβοι αυτοί δημιουργούν αστάθεια τόσο στην οικογένεια όσο και στην επιχείρηση, αλλοιώνουν προσωρινά τις οικογενειακές σχέσεις και πυροδοτούν τη σύγκρουση. Η σύγκρουση επικεντρώνεται σε δύο ή τρία μέλη της οικογένειας, τα οποία συμμετέχουν στην επιχείρηση, και αφορά ένα επιχειρηματικό θέμα. Πολύ γρήγορα όμως η σύγκρουση εξαπλώνεται σε όλα τα μέλη της οικογένειας και έχουμε το φαινόμενο της δημιουργίας αντιμαχόμενων στρατο-

πέδων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επέλθει η κορύφωση της σύγκρουσης για να ακολουθήσει η εκτόνωση της έντασης. Μετά την κορύφωση, υποχωρεί και η ένταση. Τέλος, η επιχείρηση επανέρχεται σε ένα στάδιο ηρεμίας.

Είναι αναπόφευκτο ότι ο κύκλος αυτός είτε μεσοπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα θα ξαναεκινήσει. Όμως, είναι χρήσιμο να μπορούν τα μέλη της οικογένειας να προφυλάσσουν την επιχείρηση από τον κύκλο της σύγκρουσης και να αντιμετωπίζουν τους κοινούς φόβους στην οικογένεια. Η αστάθεια που δημιουργείται στην επιχείρηση είναι πιθανό να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στο μέλλον της.

## **5.4. Η διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση**

Η σημαντικότερη στιγμή στην οικογενειακή επιχείρηση είναι η συνειδητοποίηση ότι ο ιδρυτής της επιχείρησης και επιχειρηματίας πρώτης γενιάς θα πρέπει κάποια στιγμή να αφήσει την επιχείρηση και να αποχωρήσει. Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της δεύτερης ή ακόμα και της τρίτης γενιάς. Η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί στη μετάβαση, από τη μια γενιά στην επόμενη, και είναι το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της διαδοχής.

Η διαδοχή είναι μια πολύχρονη διαδικασία που κορυφώνεται με τη μετάβαση από την παλιά στη νέα ηγεσία. Η επιτυχία της μετάβασης εξασφαλίζει σε μεγάλο βαθμό το μέλλον της επιχείρησης και, συνεπώς, της οικογένειας. Η διαδοχή αποτελεί ευρύτερη διαδικασία στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τρία (3) στάδια. Τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για τη μετάβαση από τη μια γενιά στην άλλη, την προετοιμασία των διαδόχων και την τελική εκλογή του διαδόχου με μετάβαση στη νέα ηγεσία.

Ας δούμε πιο αναλυτικά ορισμένα επιμέρους θέματα σχετικά με τη διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

### **5.4.1. Η απόφαση για απεμπλοκή από την επιχείρηση**

Ας δούμε το πρώτο στάδιο, δηλαδή την απόφαση για την απεμπλοκή από την επιχείρηση. Ο/η επιχειρηματίας μπορεί να αποφασίσει να φύγει, να απεμπλακεί από την επιχείρηση για διάφορους λόγους. Οι λόγοι αυτοί διαφέρουν τόσο από κλάδο σε κλάδο όσο και από άνθρωπο σε άνθρωπο. Αν και θεωρητικά κρίνεται φυσιολογικό ένας άνθρωπος να αποφασίσει να αφήσει την επιχείρηση για να ξεκουραστεί, λόγω συνταξιοδότησης για παράδειγμα, η απόφαση στην πράξη βρίσκει αντίδραση από τέσσερις παράγοντες.

*Πρώτον*, από τη συναισθηματική εξάρτηση του επιχειρηματία από την επιχείρηση.

*Δεύτερον*, από την έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες των διαδόχων. Έλλειψη που μπορεί να προκύπτει και από τη δική του αντίδραση στη σκέψη της συνταξιοδότησης.

*Τρίτον*, από την έλλειψη ενδιαφερόντων και ενός πλάνου δράσης για το τι θα κάνει με το χρόνο του μετά τη διακοπή της εργασίας.

*Τέταρτον*, από την αντίληψη ότι η έξοδος από την επιχείρηση συνεπάγεται ουσιαστικά και το κλείσιμο του ανθρώπινου «βιολογικού κύκλου». Αυτό σημαίνει ότι ο ιδρυτής της επιχείρησης καταλαβαίνει ότι η επιχείρηση θα τον ξεπεράσει σε χρόνια ζωής.

Μελέτες έχουν αναδείξει μια σειρά από συμπτώματα που σηματοδοτούν ότι η ώρα για μετάβαση της ηγεσίας από τη μια γενιά στην επόμενη έχει έρθει. Ανάμεσα σε αυτά μπορούμε να επισημάνουμε τα ακόλουθα:

- την παρατεταμένη αίσθηση κούρασης και κόπωσης,
- την αίσθηση υπερφόρτωσης από επαγγελματικές υποχρεώσεις,
- την αίσθηση ότι δεν υπάρχουν οι γνώσεις για τη διαχείριση της ανάπτυξης της επιχείρησης,
- μια πιθανή ύφεση στα μεγέθη της επιχείρησης,
- προβλήματα με την επικοινωνία, το συντονισμό, την παρακίνηση και τις διαπροσωπικές σχέσεις,
- προβλήματα σε σχέση με προμηθευτές και πελάτες, και πιθανώς,
- συχνά σφάλματα σε αποφάσεις και πράξεις.

Όταν συναντάμε περισσότερα από ένα τέτοια συμπτώματα, είναι πιθανόν ότι ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης έχει ολοκληρώσει τον επαγγελματικό του κύκλο. Συνεπώς, έχει φτάσει η ώρα της μετάβασης και δημιουργείται μια αναμενόμενη ένταση, η οποία θα οδηγήσει την επιχείρηση στο επόμενο βήμα που είναι η ηγεσία της επόμενης γενιάς. Είναι χρήσιμο βέβαια να έχουμε προετοιμάσει μέσα από ένα οργανωμένο σχέδιο διαδοχής σωστά την επιχείρησή μας, αλλά και τους διαδόχους, για την «επόμενη μέρα».

Ο επιχειρηματίας που αποχωρεί, η επιχείρηση, αλλά και η οικογένεια πρέπει να προετοιμαστούν για τη στιγμή της μετάβασης. Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, η μετάβαση συνεπάγεται μια σειρά από εντάσεις και προβληματισμούς. Όλα αυτά έχουν αντίκτυπο τόσο στις οικογενειακές, όσο και στις επαγγελματικές σχέσεις.

Από την πλευρά του επιχειρηματία πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το μέλλον της επιχείρησης δεν ταυτίζεται απαραίτητα με το δικό του μέλλον. Είναι άλλωστε επιθυμία του να συνεχιστεί η επιχείρηση για πολλές γενιές ακόμα. Επίσης, είναι χρήσιμο να αποδεχτεί ότι οι ικανότητες φθίνουν με την ηλικία και η εισαγωγή νέων τεχνολογιών δυσκολεύει πολλές φορές τη σωστή διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης από έναν άνθρωπο που δεν μπορεί να παρακολουθήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η οικογένεια και ο επιχειρηματίας, καθώς επίσης και η ίδια η επιχείρηση, χρειάζεται να κατανοήσουν ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητα

κακή για την οικογενειακή επιχείρηση, αλλά μπορεί να σημαίνει την παραπέρα ανάπτυξη και την είσοδο σε μια νέα επιχειρηματική περιπέτεια. Από την άλλη μεριά, είναι απαραίτητο να κατανοηθεί ότι ο άνθρωπος που αποχωρεί θα χρειαστεί υποστήριξη από την οικογένεια.

Η υποστήριξη αυτή συνεπάγεται κατανόηση για την ένταση που θα έχει μετά την αποχώρηση από την επιχείρηση ή τη δυσκολία που θα έχει να διαχειριστεί τον ελεύθερο χρόνο του. Ο επιχειρηματίας που αποχωρεί θα χρειαστεί να φτιάξει ένα πρόγραμμα απασχόλησης για τη νέα του ζωή, έτσι ώστε να μειώσει την κόπωση από την αεργία. Τέλος, η οικογένεια θα πρέπει να αναγνωρίσει και να δεχτεί τη συναισθηματική επιβάρυνση – ίσως και κατάθλιψη – που δέχεται και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο άνθρωπος που αποχωρεί από μια τόσο έντονη επαγγελματική ζωή. Αν και θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε την περίπτωση αυτή με τη συνταξιοδότηση από μια εξαρτημένη θέση εργασίας, η αποχώρηση από την επιχείρηση που ο ίδιος ο επιχειρηματίας δημιούργησε είναι πολύ πιο περίπλοκη τόσο διαδικαστικά όσο και συναισθηματικά.

#### 5.4.2. Προετοιμάζοντας τη διαδοχή

Στο στάδιο προετοιμασίας της διαδοχής υπάρχει η πραγματικότητα και το ιδανικό μοντέλο. Στην πραγματικότητα, λόγω κυρίως των τεσσάρων ανασταλτικών παραγόντων που περιγράψαμε παραπάνω, λίγες μόνο οικογενειακές επιχειρήσεις προετοιμάζονται σωστά για τη διαδοχή. Αποτέλεσμα είναι η μετάβαση να μη γίνεται απαραίτητα με τις καλύτερες δυνατές συνθήκες.

Το ιδανικό μοντέλο οικογενειακής επιχείρησης σχεδιάζει τη διαδοχή πολλά χρόνια πριν τη στιγμή της μετάβασης. Αν και η προετοιμασία αυτή, όπως αναφέραμε, δεν εφαρμόζεται τις περισσότερες φορές, είναι χρήσιμο σε κάθε περίπτωση να γνωρίζουμε τις διάφορες φάσεις της. Η προετοιμασία αυτή περιλαμβάνει:

- Την ανάμιξη των παιδιών στην επιχείρηση από σχετικά μικρή ηλικία και με οργανωμένο τρόπο.
- Τη συμμετοχή των ενήλικων παιδιών στη χάραξη της στρατηγικής, έτσι ώστε να ταυτίζεται με τις προσωπικές τους επιλογές.
- Τη σταδιακή μεταβίβαση της εξουσίας στη νεότερη γενιά, ώστε να υπάρξει δυνατότητα απόκτησης εμπειρίας και κάποια πιθανά σφάλματα να γίνουν σε προστατευμένο περιβάλλον.
- Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο κληρονομιάς, το οποίο θα μειώσει σημαντικά το κόστος μεταβίβασης.
- Τη συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια, ώστε να αγκαλιάσουν τη νέα ηγεσία.
- Την προσαρμογή των επαγγελματικών ρόλων στις ικανότητες των παιδιών, ώστε να μπορέσουν να είναι δημιουργικά και αποτελεσματικά.



- Την προστασία των αδελφικών σχέσεων, που είναι η μεγαλύτερη αγωνία των γονέων σε ό,τι αφορά την οικογενειακή επιχείρηση.
- Τη συμμετοχή όλων στο σχεδιασμό της διαδοχής. Αυτό συνεπάγεται τη συμμετοχή τόσο του προσωπικού που δεν ανήκει στην επιχείρηση όσο και μελών της οικογένειας τα οποία δεν συμμετέχουν στην ιδιοκτησία ή τη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης.

Τα κρίσιμα σημεία της διαδοχής είναι τα εξής έξι:

- οι ηγετικές ικανότητες του διαδόχου,
- η προετοιμασία της νέας γενιάς,
- η υποστήριξη της οικογένειας,
- η ποιότητα των σχέσεων,
- η αποσύνδεση των δύο συστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης, και
- η προσαρμογή των ρόλων.

As εξετάσουμε τα σημεία αυτά ένα προς ένα. Αρχικά, είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία της διαδοχής να αναγνωριστούν και να διαμορφωθούν οι ηγετικές δυνατότητες του διαδόχου. Αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη δυνατότητα ανεξάρτητης σκέψης και λήψης αποφάσεων, την ηγετική συμπεριφορά που αρμόζει στην κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης, την κατανόηση των αναγκών της οικογένειας, την κατανόηση των αναγκών των στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια και τη διαχείριση εντάσεων και συγκρούσεων.

Αυτά είναι ένα μίγμα ικανοτήτων που έρχονται να συμπληρώσουν τις τεχνικές δεξιότητες ή τη γνώση του αντικειμένου της οικογενειακής επιχείρησης. Για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων είναι απαραίτητη η εμπειρία στη διοίκηση είτε εντός είτε εκτός της οικογενειακής επιχείρησης.

Στη συνέχεια, το ιδανικό μοντέλο διαδοχής απαιτεί την προετοιμασία της νέας γενιάς. Αυτό πρακτικά συνεπάγεται τη συμμετοχή των παιδιών από μικρή ηλικία σε εκδηλώσεις της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η ετήσια κοπή της πίτας ή μια εκδρομή. Επίσης, είναι χρήσιμη η επεξήγηση θετικών και αρνητικών επαγγελματικών καταστάσεων σε μεγαλύτερη ηλικία και σε περιόδους που τα παιδιά μπορούν να κατανοήσουν τι συμβαίνει στην επιχείρηση. Επίσης, προτείνεται η εργασία σε άλλη επιχείρηση, ώστε να υπάρχει και εμπειρία από έναν εργοδότη ο οποίος δεν είναι συγγενής. Τέλος, συνιστώνται η εκπαίδευση και η μεταβίβαση του κοινωνικού κεφαλαίου, δηλαδή η ένταξη των παιδιών στον κύκλο των κοινωνικών και επιχειρηματικών επαφών και γνωριμιών.

Επίσης, η προετοιμασία της διαδοχής απαιτεί αμέριστη υποστήριξη από την οικογένεια. Η υποστήριξη αυτή είναι απαραίτητη τόσο στο στάδιο προετοιμασίας της διαδοχής όσο και στην υλοποίηση της διαδοχής, τη μετάβαση. Όπως αναφέραμε, οι εντάσεις που δημιουργούνται είναι έντονες και η οικογένεια καλείται να δώσει θαλπωρή και φροντίδα στα μέλη τα οποία είτε αποχωρούν από την επιχείρηση είτε καλούνται να στηρίξουν το μέλλον της οικογένειας αναλαμβάνοντας τα νήια της οικογενειακής επιχείρησης.

Η ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της διαδοχής. Ειδικά σε ό,τι αφορά τα νεότερα μέλη της οικογένειας, από τα οποία θα επιλεγεί ο διάδοχος, απαιτείται αλληλοσεβασμός, αλληλοκατανόηση και αλληλοεκτίμηση. Ιδιότητες που θα πρέπει να έχει εμφυσήσει η παλαιότερη γενιά στη νεότερη, ώστε να διαφυλαχθούν οι αδελφικές ή στενές οικογενειακές σχέσεις. Αυτές οι ιδιότητες θα πρέπει να αναδειχθούν μέσα από πράξεις και όχι απλές παραιτήσεις. Επίσης, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό ότι όλες οι αποφάσεις βασίζονται στη λογική της ισοτιμίας, όχι της ισότητας, που σημαίνει ότι ο καθένας λαμβάνει τη θέση στην οποία μπορεί να ανταποκριθεί επαγγελματικά.

Παράλληλα, η διαδοχή είναι μια ιδανική ευκαιρία για να αποσυνδεθούν τα συστήματα της οικογένειας και της επιχείρησης, ώστε να διατηρηθούν οι δεσμοί που είναι επωφελείς και για τα δύο συστήματα. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να αποσοβήσουμε πολλά από τα προβλήματα που έχουμε περιγράψει και τα οποία προκύπτουν από την έντονη σχέση οικογένειας και επιχείρησης.

Ο διαχωρισμός της οικογένειας από την επιχείρηση θα προσφέρει τη μείωση της έντασης και την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων λόγω της μεταφοράς των προβλημάτων της οικογένειας στην επιχείρηση και αντίστροφα. Αυτό συνεπάγεται την προστασία του ενός συστήματος από το άλλο. Η διαδοχή, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, είναι μια μοναδική ευκαιρία για να επιλέξουμε τα θετικά χαρακτηριστικά της σχέσης οικογένειας και επιχείρησης.

Τέλος, για να προετοιμαστεί κατάλληλα η οικογενειακή επιχείρηση για τη μετάβαση, απαιτείται η προσαρμογή των επιχειρηματικών ρόλων. Αυτή συνεπάγεται την κατανόηση και την αναγνώριση των ιδιαίτερων αναγκών και ικανοτήτων που έχουν τα μέλη της οικογένειας, τα οποία θα κληθούν να διοικήσουν την επιχείρηση.

Η οικογενειακή επιχείρηση έχει στηθεί με τρόπο ώστε να διοικείται από τον ιδρυτή επιχειρηματία. Δεν είναι απαραίτητο τα μέλη της οικογένειας που θα κληθούν να συνεχίσουν την οικογενειακή επιχείρηση να έχουν τις ίδιες ικανότητες και δεξιότητες. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται μια διαδικασία προσαρμογής των ρόλων τόσο στις ικανότητες των νέων στελεχών που προέρχονται από την οικογένεια όσο και στις νέες συνθήκες που επικρατούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να γίνει με σταδιακή μετάβαση στη νέα γενιά, τη σταδιακή εκχώρηση εξουσίας, την προστασία τόσο της απερχόμενης όσο και της επερχόμενης γενιάς από τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε άλλα στελέχη της επιχείρησης ή τη δημιουργία συμπληρωματικών θέσεων εργασίας και τον προσδιορισμό μηχανισμών διοίκησης που θα περιλαμβάνουν την κατανόηση για τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε μέλους της οικογένειας.

### 5.4.3. Η επιλογή του διαδόχου

Το επόμενο στάδιο μετά την προετοιμασία της διαδοχής είναι η επιλογή του διαδόχου. Αν θεωρήσουμε ότι έχουμε προετοιμάσει όλα τα νεότερα μέλη της οικογένειας για διαδόχους, ώστε να μπορέσουμε να επιλέξουμε τον καταλληλότερο, υπάρχει στη διάθεσή μας μια σειρά από πρακτικές μεθόδους με τις οποίες μπορούμε να επιλέξουμε το διάδοχο. Αυτές οι μέθοδοι είναι εμπειρικές και προκύπτουν από τη μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Η πρώτη και πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι η μέθοδος επιλογής του πρωτότοκου γιου, η δεύτερη αυτή του μοιράσματος της εξουσίας, η τρίτη αυτή της εφαρμογής των κανόνων της αγοράς και η τέταρτη αυτή της επιλογής ενός θεματοφύλακα.

Η μέθοδος επιλογής διαδόχου που βασίζεται στην επιλογή του πρωτότοκου γιου είναι η παραδοσιακή προσέγγιση στη διαδοχή και προέρχεται από την παράδοση σχεδόν όλων των λαών του κόσμου. Σε αυτή την περίπτωση αγνοούνται τα κορίτσια και ο πρωτότοκος γιος είναι αυτός που εξαρχής είναι γνωστό ότι θα αναλάβει την οικογενειακή επιχείρηση. Συνεπώς, εκείνος μόνο προετοιμάζεται για τη μετάβαση. Αυτή η μέθοδος δεν εξασφαλίζει πάντα την καλύτερη δυνατή λύση και μπορεί να δημιουργήσει ένταση ανάμεσα στα αδέρφια. Είναι όμως πολλές φορές η μοναδική επιλογή καθώς δεν έχει προηγηθεί σωστή προετοιμασία της διαδοχής.

Η δεύτερη μέθοδος που αφορά το μοίρασμα της εξουσίας σημαίνει ότι όλοι παίρνουν θέσεις εξουσίας και μερίδιο ιδιοκτησίας στην οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό μπορεί να ταιριάζει σε μερικές οικογένειες που έχουν συγκεκριμένη δομή ισοτιμίας και κατανοούν αυτή τη δυναμική, αλλά από την άλλη μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη λήψη αποφάσεων σε οικογένειες που δεν έχουν κοινό στόχο. Επίσης, αυτή η επιλογή είναι πολλές φορές προβληματική όταν διευρύνεται η οικογένεια και τα παιδιά αποκτούν δικές τους οικογένειες με διαφορετικές ανάγκες. Τέλος, δεν ενδείκνυται ως μέθοδος για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, αφού το μέγεθός τους δεν επιτρέπει το μοίρασμα πόρων αλλά και επιχειρηματικών μονάδων.

Η επιλογή διαδόχου με εφαρμογή των κανόνων της αγοράς είναι μια καθαρά επαγγελματική προσέγγιση και, γι' αυτό το λόγο, πολύ δύσκολη για τη μικρή και τη μεσαία οικογενειακή επιχείρηση. Η θέσπιση κριτηρίων που αναφέρονται σε ηγετικές ικανότητες, εμπειρία και αφοσίωση στην εταιρία είναι πάρα πολύ δύσκολο να γίνει αντικειμενικά όταν δεν υπάρχει ένας μηχανισμός ολοκληρωμένης υποστήριξης αυτών των κριτηρίων. Γι' αυτό το λόγο, η εφαρμογή των κανόνων της αγοράς προτιμάται συνήθως από μεγαλύτερες επιχειρήσεις και επιχειρήσεις οι οποίες περνάνε από τη δεύτερη στην τρίτη γενιά. Τέτοιες επιχειρήσεις έχουν ήδη μάθει πώς να χειρίζονται το θέμα της διοίκησης των συγγενών. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να είναι ο στόχος κάθε οικογενειακής επιχείρησης και είναι χρήσιμο

να εφαρμόζεται ανεξαρτήτως μεγέθους, αφού είναι η καλύτερη προσέγγιση. Η δυσκολία, είναι περισσότερο στην αντίληψη παρά στην εφαρμογή της.

Τέλος, η επιλογή ενός «θεματοφύλακα» είναι και αυτή μια προσφιλής επιλογή για τη διαδοχή. Συνεπάγεται την επιλογή ενός τρίτου προσώπου που θα κληθεί να καλύψει το κενό εξουσίας, να παράσχει με άλλα λόγια προσωρινή ηγεσία μέχρι να προετοιμαστεί η νέα γενιά. Επίσης, η επιλογή ενός θεματοφύλακα εισάγει τις περισσότερες φορές το μοντέρνο μάντζμεντ και το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διαχείρισης που είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης διαφοροποιεί το κληρονομικό δικαίωμα στην ιδιοκτησία από τις επαγγελματικές ικανότητες. Δεν σημαίνει δηλαδή ότι επειδή θα κληρονομήσουμε στα παιδιά μας την επιχείρηση, θα τους κληρονομήσουμε και την επιχειρηματική μας δεινότητα.

Ειδικά σε περιπτώσεις όπου επικρατεί ένταση και εκδηλώνονται ισχυρές συγκρούσεις είναι δύσκολο να επιλεγεί διάδοχος μέσα από την οικογένεια, αφού οι εντάσεις αυτές λειτουργούν ανασταλτικά. Ο θεματοφύλακας βοηθά στην εξομάλυνση εντάσεων και συγκρούσεων. Ο θεματοφύλακας μπορεί να είναι ένας γνωστός της οικογένειας ή ένας υπάλληλος της επιχείρησης. Θα πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες, εμπειρία, μεταδοτικότητα και να είναι αφοσιωμένος στην οικογένεια και κοινά αποδεκτός. Η περίπτωση της οικογένειας Ωνάση είναι χαρακτηριστική ενός τέτοιου τρόπου διαδοχής.

Είπαμε και παραπάνω ότι ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας επιλέγεται ο κατάλληλος διάδοχος. Ο σκοπός της επιλογής είναι να αναδειχθεί το μέλος της οικογένειας το οποίο έχει ηγετικές ικανότητες, διοικητικές ικανότητες και εμπειρία, γνώση του αντικειμένου της επιχείρησης, αφοσίωση στους σκοπούς της επιχείρησης και αυτοδέσμευση. Αν και παρουσιάσαμε παραπάνω τις ηγετικές ικανότητες συνοπτικά, είναι χρήσιμο να επανέλθουμε σε αυτό το τόσο σημαντικό σημείο για την επιτυχία της διαδοχής.

Οι ηγετικές ικανότητες του διαδόχου περιλαμβάνουν τη δυνατότητα καθοδήγησης και επιρροής των ανθρώπων με ένα θετικό τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται ο κοινός στόχος. Δηλαδή, ο διάδοχος πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες τόσο στα πλαίσια της επιχείρησης όσο και στα πλαίσια της οικογένειας. Επίσης, είναι σημαντικό ο διάδοχος να μπορεί να έχει ανεξάρτητη σκέψη και να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις με βάση το καθαρό συμφέρον της επιχείρησης και τη διαφύλαξη των μακροπρόθεσμων συμφερόντων της οικογένειας. Παράλληλα, πρέπει να έχει την ικανότητα να παρακινήσει με την εξουσία του ή με οποιονδήποτε άλλο τρόπο χρειάζεται τα στελέχη της επιχείρησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Αυτό απαιτεί τη δυνατότητα επικοινωνίας, και να μπορεί να εκφράσει καθαρά τη σκέψη του. Τέλος, να μπορεί να διαχειριστεί τη σύγκρουση χωρίς φόβο και με σκοπό την επίλυση για την πρόοδο της επιχείρησης.

Εκτός από ηγετικές ικανότητες, ο διάδοχος χρειάζεται και πρακτικές γνώσεις πάνω στη διοίκηση επιχειρήσεων, δηλαδή διοικητικές ικανότητες και εμπειρία. Οι

γνώσεις αυτές προκύπτουν από εκπαίδευση (τυπική ή άτυπη) αλλά και εργασιακή εμπειρία. Επιπλέον, περιλαμβάνουν την κατανόηση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων και των διαπροσωπικών σχέσεων που προκύπτουν σε έναν επαγγελματικό χώρο.

#### 5.4.4. Σημεία προσοχής στη διαδοχή

Πριν περάσουμε από τον προγραμματισμό της διαδοχής στην υλοποίηση, δηλαδή στη στιγμή της μετάβασης, είναι σημαντικό να επισημάνουμε συγκεκριμένα σημεία που απαιτούν προσοχή κατά την περίοδο της διαδοχής. Όπως αναφέρθηκε, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στο στάδιο της διαδοχής. Γι' αυτόν το λόγο θα πρέπει η απερχόμενη γενιά να φροντίσει να διαφυλάξει την επιχείρηση από αυτόν τον κίνδυνο δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για κάποια καίρια σημεία στα οποία, όπως έχει παρατηρηθεί, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κινδυνεύσει στο παρελθόν διακυβεύοντας το μέλλον τους.

Αυτά τα σημεία προσοχής προκύπτουν άλλωστε και από την έως τώρα παρουσίαση.

α) Αρχικά, αναφερόμαστε στην αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον ή τη διάδοχο. Είναι απλά το παιδί του αφεντικού ή τον εκτιμούν για τις ικανότητες που έχει και τη γνώση του αντικειμένου της επιχείρησης; Οι εργαζόμενοι θα κληθούν να εργαστούν υπό την καθοδήγησή του και είναι σημαντικό να έχουν μια θετική άποψη για τις ικανότητες του διαδόχου.

β) Επίσης, θίξαμε ήδη τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από τον αποκλεισμό των κοριτσιών από τη διαδικασία της διαδοχής, ο οποίος μπορεί να συνεπάγεται τον αποκλεισμό του ικανότερου μέλους της οικογένειας από τη διοίκηση.

γ) Παράλληλα, η αναζήτηση του διαδόχου μόνο μέσα από την οικογένεια μπορεί να οδηγήσει στην παράδοση της επιχείρησης σε ένα μη ικανό οικογενειακό στέλεχος. Η αξιολόγηση συγγενών με κριτήρια αγοράς είναι μεν δύσκολη, αλλά απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης.

δ) Ένα άλλο σημείο προσοχής είναι η παραμονή του απερχόμενου επιχειρηματία στην επιχείρηση με συμβουλευτικό ρόλο. Η μέθοδος αυτή προτιμάται από πολλές οικογένειες ώστε να ελαχιστοποιηθεί η επιβάρυνση του συγγενή που φεύγει από την επιχείρηση. Όμως, το αποτέλεσμα είναι συνήθως διαφορετικό και τελικά επισκιάζεται η ηγετική φυσιογνωμία του διαδόχου.

ε) Τέλος, επικίνδυνη είναι η μειωμένη συμμετοχή στη διαδικασία διαδοχής σημαντικών μελών της επιχείρησης και της οικογένειας.

### 5.4.5. Η μετάβαση

Ας περάσουμε όμως στο τελικό στάδιο της διαδοχής, τη μετάβαση. Παρόλο που η διαδοχή απαιτεί προετοιμασία, όπως αναφέραμε και παραπάνω, λίγες είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που πράγματι προετοιμάζονται συνειδητά, με σύστημα και άνεση χρόνου. Γι' αυτόν το λόγο, το 70% των επιχειρήσεων αυτών αποτυγχάνει κατά την πρώτη μετάβαση και το 90% από αυτές κατά την τρίτη.

Αποτυχία σημαίνει ότι η οικογενειακή επιχείρηση κλείνει. Είναι χαρακτηριστικό ότι όσες επιχειρήσεις έχουν αντέξει για περισσότερες από τρεις (3) γενιές έχουν ένα πολύ καλό σύστημα διαδοχής, το οποίο τις περισσότερες φορές προκύπτει είτε από τη διορατικότητα του ιδρυτή είτε από τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Σπάνια οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οργανωμένα και με τη βοήθεια συμβούλου ζητήματα σχετικά με τη διαδοχή. Αν και υπάρχουν γενικοί κανόνες για ένα καλό σύστημα διαδοχής, όπως τους περιγράψαμε προηγουμένως, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένας κανόνας για όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο λόγος είναι ότι κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι διαφορετική, αφού κάθε οικογένεια έχει διαφορετικές σχέσεις. Γι' αυτό θα πρέπει τα στελέχη της οικογενειακής επιχείρησης και τα μέλη της οικογένειας να έχουν πάντα στο νου τους γενικούς κανόνες και να τους προσαρμόζουν στις ειδικές περιστάσεις της συγκεκριμένης επιχείρησης.

## 5.5. Διαδικασίες πώλησης οικογενειακής επιχείρησης

Ενδέχεται, ωστόσο, η διαδοχή να μην είναι εφικτή διότι δεν αποτελεί επιλογή των μελών της οικογένειας.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μπορεί μια οικογένεια να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Στα αρχικά στάδια οι λόγοι μπορεί να είναι σχετικά ξεκάθαροι και να έχουν να κάνουν με τη χρεοκοπία της επιχείρησης και το φαινόμενο κοινωνικο-οικονομικής ανόδου και πτώσης, που παρατηρείται σε σύνολο τριών γενεών σε αρκετούς οργανισμούς. Ωστόσο, η χρεοκοπία μπορεί να είναι απόρροια έλλειψης καινοτομίας, ανυπαρξίας επενδύσεων ή έλλειψης ενδιαφέροντος από πλευράς της οικογένειας. Αν η εταιρεία δεν πραγματοποιεί καινοτομίες σε προϊόντα ή υπηρεσίες της, μπορεί να ξεπεραστεί σε όλα τα μέτωπα, και να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις για να αναστραφεί η κατάσταση.

Επίσης, τα μέλη της οικογένειας μπορεί να αποφασίσουν ότι επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν σε νέα πεδία και νέους τομείς: τα μέλη της οικογένειας μπορεί να μην επιθυμούν πια να ασχολούνται με την οικογενειακή επιχείρηση και να επιλέξουν να ασχοληθούν με άλλη δραστηριότητα, ακολουθώντας τη δική τους σταδιοδρομία. Οι περισσότεροι γνωρίζουμε ασφαλώς κάποια περίπτωση όπου

ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης-μάντζερ είχε αναπτύξει μια καταξιωμένη επιχείρηση, αλλά στη συνέχεια τα μέλη της οικογένειας δεν επιθυμούσαν να παραμείνουν σε αυτή, φιλοδοξώντας να ακολουθήσουν άλλες σταδιοδρομίες.

Από τη σκοπιά του ιδρυτή, η πρώτη επιλογή θα είναι μάλλον η διαδοχή, αλλά υπάρχουν και άλλες εναλλακτικές λύσεις, όπως η πώληση της επιχείρησης – οπότε έχουμε επιχείρηση μίας γενιάς. Ο ιδρυτής μπορεί να επιτρέψει:

- την εξαγορά της επιχείρησης από τα στελέχη της ή
- την εξαγορά από ομάδα τρίτων στελεχών (εκτός επιχείρησης).

Άλλες λύσεις είναι:

- να προσληφθούν επαγγελματίες μάντζερ, ενώ η οικογένεια διατηρεί τη μετοχική ιδιοκτησία, ή
- να συγχωνευθεί η επιχείρηση με άλλη, οπότε ο ιδρυτής λειτουργεί ως σύμβουλος.
- Μια ακόμα εναλλακτική λύση είναι να πωληθεί η επιχείρηση σε άλλους συγγενείς, όμως το πώς θα πωληθεί ή σε ποιους θα πωληθεί θα εξακολουθεί να έχει επίδραση στον ιδρυτή ή/και στους κληρονόμους του.

Ωστόσο, ο ιδρυτής δεν είναι απαραίτητο να εγκαταλείψει πλήρως την επιχείρηση, αφού μπορεί:

- να αναλάβει συμβουλευτικό ή πιο ενεργό ρόλο (π.χ. να διαπραγματεύεται με τους βασικούς πελάτες), ή
- να ενεργεί ως μέντορας του νέου διευθύνοντος συμβούλου.

### Τι να συγκρατήσετε από αυτό το κεφάλαιο:

- Ορίζουμε ως οικογενειακή, κάθε επιχείρηση όπου μια οικογένεια ελέγχει ιδιοκτησιακά μια επιχείρηση, διοικεί μια επιχείρηση, επηρεάζει ανεπίσημα μια επιχείρηση ή υπάρχει η προοπτική τα νεότερα μέλη της να αναλάβουν τη διοίκηση μιας επιχείρησης.
- Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, οι οικογενειακές χαρακτηρίζονται από μια σειρά από προτερήματα-πλεονεκτήματα και ελαττώματα-μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την παρουσία της οικογένειας.
- Η συνύπαρξη και συν-λειτουργία της οικογένειας και της επιχείρησης δημιουργεί πολλαπλούς ρόλους, τους οποίους καλούνται να παίξουν τα μέλη της οικογένειας και οι οποίοι απαιτούν διαφορετικές συμπεριφορές και σωστή αντιμετώπιση των σχέσεων, που είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την εύρυθμη λειτουργία της οικογένειας, αλλά και της επιχείρησης.
- Η εξασφάλιση ισορροπίας και η αρμονική συνύπαρξη και συν-λειτουργία οικογένειας και επιχείρησης απαιτεί συζήτηση, χρόνο και προγραμματισμό.
- Ο τρόπος που επιλέγουμε για να επιλύσουμε τα προβλήματα και να διαχειριστούμε τη σύγκρουση στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης, πρέπει να είναι αιτιολογημένος και να είναι αποτέλεσμα σκέψης και ώριμης προσέγγισης.
- Η διαδοχή αποτελεί ευρύτερη διαδικασία στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τρία στάδια. Τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για τη μετάβαση από τη μια γενιά στην άλλη, την προετοιμασία διαδόχων και την τελική εκλογή διαδόχου με μετάβαση στη νέα ηγεσία.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Κανελλόπουλος Κ. Χ., *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 1994.
- Κανελλόπουλος Κ. Χ., *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση*, Γ' έκδοση, 2003.
- Μάλλιαρης Γ. Π., *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Γ' Έκδοση, 2001.
- Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Δεύτερη έκδοση, 1998.
- Παπούλιας Β. Δ., *Η στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2002.
- Πετράκης Π.Ε., *Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας*, Οικονομικό Τμήμα ΕΚΠΑ, Αθήνα 2002.
- Σταθακόπουλος Β. Μ., Αυλωνίτης Γ. Ι., *Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων*, Εκδόσεις Σταμούλης, 1997.
- Τερζίδης Κ., *Μάνατζμεντ, Στρατηγική Προσέγγιση*, Σύγχρονη Εκδοτική, 2004.
- Χολέβας Κ. Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*, Interbooks, 1995.
- Χυτήρης Σ. Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Interbooks, 2001.

### ΞΕΝΗ

- Cox R., Brittain P., *Retailing: An Introduction*, Prentice Hall, Fifth Edition, 2004.
- David R. F., *Strategic Management*, Pearson Prentice Hall, Tenth edition, 2005.
- Jones R. G., *Organizational Theory, Design, and Change*, Pearson Prentice Hall, Fourth edition, 2004.
- Naylor J., *Management*, Financial Times/Pitman, 1999.

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- [http://www.eommex.gr/eic/euro\\_politics.htm](http://www.eommex.gr/eic/euro_politics.htm)
- <http://europa.eu/scadplus/leg/el/lvb/n26099.htm>
- [http://www.innovationpde.gr/index.php?module\\_name=whatinno](http://www.innovationpde.gr/index.php?module_name=whatinno)
- [http://ec.europa.eu/enterprise/sme/competitive\\_el.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sme/competitive_el.htm)
- [http://www.career.tuc.gr/O5\\_01.html](http://www.career.tuc.gr/O5_01.html)
- <http://www.ipl.aueb.gr/eLexicon/>
- <http://epixeirein.ntua.gr/core/portal.asp?cpage=NODE&cnode=59&clang=0>



## Λεξικό όρων και εννοιών

- «Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ή ΑΕΠ» (Gross Domestic Product - GDP):** Το Προϊόν ή Εισόδημα που αποκτούν οι κάτοικοι μιας χώρας ανεξάρτητα σε ποια χώρα το αποκτούν. Με άλλα λόγια, το Α.Ε.Π. μετρά τη συνολική αξία όλων των τελικών αγαθών (υλικών και άυλων) που αποκτούν οι κάτοικοι μιας χώρας σε διάστημα ενός έτους.
- «Ανάλυση κόστους-ωφέλειας» (Cost-Benefit Analysis):** Πρόκειται για μια συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση αφενός του κόστους και αφετέρου της ωφέλειας που συνδέονται με τη λήψη μιας απόφασης. Με βάση τα δεδομένα, καταρτίζεται μαθηματικό μοντέλο, προβάλλονται με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή όλες οι εναλλακτικές λύσεις και προκρίνεται η ικανοποιητικότερη από αυτές που αντιστοιχεί στην ευνοϊκότερη δυνατή σχέση ανάμεσα στο κόστος και στο κέρδος της επιχείρησης.
- «Αναπληροφόρηση – ανατροφοδότηση» (Feedback):** Επιστροφή από το λήπτη στην αρχική πηγή, νέων, επεξεργασμένων πληροφοριών που διευκολύνουν τη διόρθωση προηγούμενων ή τη λήψη νέων αποφάσεων.
- «Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διεργασιών» (Business Process Reengineering):** Είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των επιχειρησιακών διεργασιών ή/και λειτουργιών με σκοπό την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στην ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, στην ταχύτητα και στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών και στη μείωση του κόστους.
- «Ανεργία» (Unemployment):** Ο αριθμός ή το ποσοστό των ανθρώπων που βρίσκονται ανάμεσα στις ηλικίες των 16 και 65 ετών και δεν εργάζονται αλλά αναζητούν απασχόληση. Στους ανέργους συμπεριλαμβάνονται εκείνοι που αναζητούν εργασία ενώ έχουν απολυθεί από μια προηγούμενη δουλειά και εκείνοι που είναι προσωρινά ή εποχικά σε διαθεσιμότητα. Δεν περιλαμβάνονται αυτοί που είναι μακροχρόνια άνεργοι και δεν αναζητούν εργασία.
- «Απόσβεση» (Depreciation):** Η αναμενόμενη μείωση της αξίας ενός κεφαλαίου σε μια περίοδο λόγω «φυσιολογικής φθοράς». Η απόσβεση δεν μπορεί να προβλεφθεί με βεβαιότητα αλλά υπολογίζεται προσεγγιστικά με τη χρησιμοποίηση καθιερωμένων μεθόδων.
- «Δέντρο αποφάσεων» (Decision-tree):** Συνήθως μορφή ανάλυσης στη θεωρία λήψης αποφάσεων, που περιλαμβάνει μια μεθοδική παρουσίαση των

εναλλακτικών επιλογών και των συνθηκών του περιβάλλοντος, με τη μορφή δέντρου για την υποβοήθηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

**«Δικαιόχρηση» Δικαίωμα χρήσης επωνυμίας (Franchise):** Σύστημα για τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών υπό γνωστή επωνυμία, ακόμη και αν η επιχείρηση διευθύνεται από ανεξάρτητο ιδιοκτήτη. Ο ιδιοκτήτης καταβάλει στο δικαιούχο το προνόμιο αμοιβής για το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του, καθώς και για τεχνική βοήθεια.

**«Διοίκηση δια στόχων» (Management-by-objectives):** Μια από τις κυρίως χρησιμοποιούμενες τεχνικές που χρησιμοποιεί η Διοίκηση μιας εταιρίας για την υποκίνηση εργαζομένων και ιδίως υπαλλήλων γραφείων. Η διοίκηση δια στόχων συνίσταται στον από κοινού καθορισμό στόχων από τον μάνατζερ και τον εργαζόμενο.

**«Διοικητικό συμβούλιο» (Board of Directors):** Τα άτομα που ρυθμίζουν τις τύχες μιας επιχείρησης και εκλέγονται από τους μετόχους. Το Διοικητικό Συμβούλιο διορίζει τον Πρόεδρο, τον Αντιπρόεδρο και τα άλλα στελέχη της επιχείρησης.

**«Ελεγκτική» (Auditing):** Επιστημονική τεχνική που χρησιμοποιείται στον διαχειριστικό - λογιστικό έλεγχο.

**«Επιχειρησιακή Έρευνα» (Operational Research):** Κλάδος που χρησιμοποιεί την ποσοτική ανάλυση στη λήψη αποφάσεων και μια διεπιστημονική προσέγγιση στην επίλυση επιχειρηματικών προβλημάτων. Προϋποθέτει τη συγκρότηση ομάδας ειδικών από διάφορες ειδικότητες. Σκοπός είναι η θέση του προβλήματος που παίρνει τη μορφή μαθηματικού υποδείγματος («μοντέλου») και ο καθορισμός των μεταβλητών από τις οποίες εξαρτάται η λύση του. Με τις διάφορες τιμές τους και τη χρήση υπολογιστή προκύπτουν οι διάφορες εναλλακτικές λύσεις και από αυτές προκρίνεται η άριστη, που αποτελεί και την απόφαση.

**«Εταιροποίηση εργαζομένων»:** Είναι ένας τρόπος για να δωθεί κίνητρο στο εργατικό δυναμικό ούτως ώστε να είναι πιο αποδοτικό. Στην ουσία, οι εργαζόμενοι γίνονται μέτοχοι στην εταιρία είτε μέσα από την παροχή δωρεάν μετοχών ή μέσω της δυνατότητας να τις αγοράσουν σε χαμηλότερη τιμή από αυτή της αγοράς. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι νοιώθουν σαν ένα κομμάτι της επιχείρησης και δουλεύουν με περισσότερο ζήλο.

**«Θεωρία παιγνίων» (Theory of Games):** Εφαρμόζεται κυρίως σε «παιχνίδια» στρατηγικής. Για έναν παίκτη Α υπάρχει μια άριστη στρατηγική, για την οποία το μέσο κέρδος του είναι μεγαλύτερο ή ίσο μιας ποσότητας  $\underline{y}$ . Για έναν άλλο παίκτη Β, υπάρχει μια άριστη στρατηγική για την οποία η ζημία είναι μικρότερη ή ίση με  $\underline{y}$ . Σκοπός του Α είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους του, ενώ του Β η ελαχιστοποίηση της ζημίας του. Το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις κινήσεις των παικτών. Γι' αυτό καταρτίζεται ένα «μαθηματικό μοντέλο» που δίνει διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

**«Θεωρία πιθανοτήτων» (Theory of Probabilities):** Η θεωρία των πιθανοτήτων στηρίζεται στην αρχή σύμφωνα με την οποία αν σε ένα πλήθος πιθανοτήτων  $y$  οι επιθυμητές από αυτές είναι  $x$  τότε, ο λόγος  $y/x$  δίνει την πιθανότητα να εμφανιστεί κάποια επιθυμητή περίπτωση. Επομένως, σε κάθε περίπτωση πρέπει να προσδιορίζεται το σύνολο των πιθανοτήτων που μπορεί να προκύψουν. Αυτό γίνεται με την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Με τη θεωρία των πιθανοτήτων βρίσκονται εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα και επιλέγεται η πιο ικανοποιητική από αυτές.

**«Κέρδος επιχείρησης» (Business Profit):** Η διαφορά μεταξύ συνολικής προσόδου και συνολικού κόστους της επιχείρησης, εφόσον υπερέχει η πρώτη.

**«Κεφάλαιο επιχείρησης» (Business Capital):** Ο δεύτερος βασικός συντελεστής της παραγωγής μέσα στην επιχείρηση. Διακρίνεται σε «ίδιο» και «ξένο» (δανειακό).

**«Κύκλος εργασιών» - «τζίρος» (Turnover):** Ο συνολικός όγκος πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης μέσα σε ορισμένη χρονική περίοδο (π.χ. ενός έτους).

**«Κύκλος ζωής του προϊόντος» (Product life cycle):** Η χρονική διαδρομή ανάμεσα στην αρχή της ζωής ενός προϊόντος και το τέλος της, με απαραίτητη τη χρησιμοποίηση στα ενδιάμεσα στάδια εξειδικευμένων στρατηγικών μάρκετινγκ και την εστίαση της προσοχής στα προβλεπόμενα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του προϊόντος.

**«Μαζική παραγωγή» (Mass production):** Μορφή παραγωγής, στην οποία ένας μεγάλος αριθμός ομογενών μονάδων κατασκευάζονται με τυποποιημένο τρόπο. Το πρότυπο της ροής της παραγωγής στη μαζική παραγωγή μπορεί να είναι διαδοχικό, παράλληλο ή εκλεκτικό.

**«Μέθοδος των Δελφών» (Delphi Method):** Είναι μια μέθοδος επιλογής λύσεων. Αυτή ονομάστηκε έτσι από το Μαντείο των Δελφών της αρχαιότητας και η εφαρμογή της στην πράξη ακολουθεί την εξής πορεία: Ορίζεται ένας αριθμός ειδικών για το πρόβλημα, καθένας από τους οποίους εργάζεται ανεξάρτητα. Ο κάθε ειδικός παίρνει πληροφορίες μέσα και έξω από την επιχείρηση και με βάση αυτές τις πληροφορίες, τις οποίες επεξεργάζεται, συντάσσει μια έκθεση. Καθένας παίρνει τις εκθέσεις των άλλων χωρίς να μπορεί να τις αλλάξει. Με τη σύνθεση και την αλληλοσυμπλήρωση των εκθέσεων διαμορφώνεται ένα κείμενο με το σύνολο των προβλέψεων, το οποίο επεξεργάζεται η ομάδα ανάλυσης και προγραμματισμού της επιχείρησης, η οποία καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα. Η διοίκηση της επιχείρησης στη συνέχεια αξιολογεί τα συμπεράσματα και αποφασίζει.

**«Μονοπώλιο» (Monopoly):** Ένα πρόσωπο ή μια ομάδα που ελέγχει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή διαδικασία με αποκλεισμό όλων των άλλων ανταγωνιστών. Είναι η κατάσταση στην οποία δεν υπάρχουν ανταγωνιστές που μπορούν να απειλήσουν τον έλεγχο κάποιου σε μια συγκεκριμένη αγορά.

- «Μπραίνστορμινγκ» (Brainstorming):** Καταιγισμός αυθόρμητων ιδεών. Μέθοδος αιφνιδιαστικής συγκέντρωσης απόψεων για ένα θέμα επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.
- «Ολιγοπώλιο» (Oligopoly):** Μια κατάσταση της βιομηχανίας στην οποία υπάρχουν λίγοι πωλητές που κυριαρχούν στην αγορά και γι' αυτόν τον λόγο είναι αλληλοεξαρτώμενοι.
- «Οργανόγραμμα» (Organizational Chart):** Διάγραμμα που απεικονίζει τις επίσημες σχέσεις μεταξύ των ατόμων σε μια εταιρία και αποδίδει λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο η εταιρία οργανώνει τις δραστηριότητές της.
- «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» (Organizational Behavior):** Το αντικείμενο του επιστημονικού κλάδου της οργανωσιακής συμπεριφοράς που ασχολείται με την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των οργανώσεων. Η επιστήμη αυτή χρησιμοποιεί τις θεωρίες και άλλων επιστημών όπως της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας και της Ανθρωπολογίας. Μερικά από τα θέματα που αγγίζει η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η παρακίνηση, η ηγεσία, η δυναμική των ομάδων και η επικοινωνία. Η οργανωσιακή συμπεριφορά, σε αντίθεση με την οργανωτική θεωρία, έχει αντικείμενο τον άνθρωπο. Η δεύτερη ασχολείται με τις δομές των επιχειρήσεων και πώς αυτές θα οργανώσουν τις λειτουργίες τους. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει έννοιες όπως οργανόγραμμα, ιεραρχικά επίπεδα, σχεδιασμός θέσεων, τμηματοποίηση.
- «Πληθωρισμός» (Inflation):** Οικονομική κατάσταση στην οποία το κόστος των αγαθών και υπηρεσιών αυξάνει ή η αγοραστική δύναμη σε μια χώρα μειώνεται.
- «Πληροφοριακό σύστημα» (Information system):** Ολοκληρωμένο σύστημα που περιλαμβάνει: αρχές, διαδικασίες, οργανωτική δομή, προσωπικό, δεδομένα, υλικό, εγκαταστάσεις, δίκτυα επικοινωνιών και λογισμικό τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον, με σκοπό την παραγωγή και διαχείριση πληροφορίας για την υποστήριξη των λειτουργιών ενός οργανισμού.
- «Συγκριτικό πλεονέκτημα» (Comparative advantage):** Κατάσταση που υπάρχει στην οικονομία ή σε μια επιχείρηση όταν αυτή μπορεί να παράγει ένα αγαθό σχετικώς πιο αποδοτικά από τους άλλους.
- «Τιμολόγηση Διακεκριμένης Τιμής» (Ενδεικτικής τιμής):** Στην τιμολογιακή αυτή πολιτική, ο παραγωγός καθορίζει συνήθως σε τι τιμή θα πωλείται το προϊόν του στον τελευταίο αγοραστή. Ο καθορισμός γίνεται με αναγραφή της τιμής στην ετικέτα του προϊόντος.
- «Τιμολόγηση Τιμής Πακέτου – Δέσμης» (Package-Bundle Price):** Είναι η τιμολογιακή πολιτική κατά την οποία ο καθορισμός της τιμής δεν γίνεται για ένα μόνο προϊόν αλλά για δύο ή περισσότερα, τα οποία πωλούνται μαζί ως αδιαίρετη ομάδα. Με την πολιτική αυτή ωφελείται και ο πωλητής, γιατί μειώνονται τουλάχιστον τα κόστη του μάρκετινγκ, αλλά και ο αγοραστής, γιατί πληρώνει μικρότερη τιμή από εκείνη που θα πλήρωνε αν αγόραζε ξεχωριστά τα προϊόντα.

**«Τιμολόγηση Ομαδοποίησης Τιμών» (Γραμμής προϊόντος):** Επιχειρήσεις που παράγουν περισσότερα από ένα προϊόντα μπορούν να υιοθετήσουν την τιμολογιακή πολιτική ομαδοποίησης τιμών. Όσο το βάθος ποικιλίας αυξάνεται, τόσο γίνεται πιο επιτακτική αυτή η υιοθέτηση, γιατί δυσκολεύεται ο καταναλωτής να αποφασίσει τι να διαλέξει. Φανταστείτε βάθος ποικιλίας με 50 προϊόντα, το καθένα με διαφορετική τιμή. Αντί να γίνει αυτό, χωρίζονται τα προϊόντα σε τρεις έως πέντε ομάδες και κάθε ομάδα έχει δική της τιμή.





## Διοίκηση της **μικρής** **οικογενειακής** **εμπορικής** επιχείρησης

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε άτομα που εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα, σε μια οικογενειακή επιχείρηση, δηλαδή σε μια επιχείρηση που στην ιδιοκτησία και λειτουργία της συμμετέχουν περισσότερα από δύο μέλη μιας οικογένειας.

Στόχος είναι η παροχή γνώσεων και πληροφοριών για:

- Την παροχή γνώσεων και πληροφοριών για την έννοια της επιχειρηματικότητας
- Την παροχή γνώσεων και πληροφοριών για την διοίκηση των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων
- Την αναγνώριση και κατανόηση των δυνατών και αδυνάτων σημείων, των προκλήσεων και της φιλοσοφίας μίας οικογενειακής επιχείρησης
- Την αναγνώριση των αναγκών της οικογενειακής επιχείρησης, της οικογένειας και των ατόμων που την αποτελούν
- Την ενημέρωση για ζητήματα διαδοχής σε μία οικογενειακή επιχείρηση (μεταβίβαση του management αλλά και των περιουσιακών στοιχείων σε μέλη της οικογένειας)
- Την αναγνώριση και κατανόηση οικονομικών και νομικών θεμάτων που σχετίζονται με τη διαδοχή εντός μίας οικογενειακής επιχείρησης
- Την παροχή των απαραίτητων γνώσεων στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις για τον σχεδιασμό και την επίτευξη σχεδίων διαδοχής
- Τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων εντός των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων

ISBN 978-960-98505-4-4



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

