



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

ΑΝΔΡΙΑΝΑΚΟΥ ΗΛΙΑΝΑ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Γεωργακέλλος Δημήτριος

ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Παγεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο
.....Καινοτομία & Οικονομικές Επιχειρήσεις : Η περίπτωση της Ελλάδας.....

.....
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Ανδριανόπου Χαρίνα.....

Ημερομηνία..... 5/7/23.....

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1	Ορισμοί.....	5
1.1.1	Επιχειρηματικότητα.....	5
1.1.2	Δημιουργικότητα.....	5
1.1.3	Καινοτομία.....	6
1.2	Είδη καινοτομίας.....	7
1.2.1	Καινοτομία Προϊόντος.....	7
1.2.2	Καινοτομία Διαδικασίας /Διεργασίας.....	8
1.2.3	Καινοτομία σε πρακτικές διοίκησης.....	9
1.3	Οι πηγές καινοτομίας.....	10
1.4	Αναγκαιότητα Καινοτομίας.....	10
1.5	Οφέλη που προκύπτουν από την καινοτομία.....	11
1.6	Η σχέση καινοτομίας – ανταγωνιστικότητας – επιχειρηματικότητας.....	12
1.6.1	Το C.I.C. σπινάλ και η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας.....	13
•	13
1.7	Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας.....	15
1.7.1	Σχετικό όφελος πελατών.....	15
1.7.2	Σχετική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.....	15
1.7.3	Αποδοχή και επεξήγηση της καινοτομίας του προϊόντος.....	15
1.7.4	Εύκολο στη δοκιμή.....	16
1.7.5	Εύκολο στην αλλαγή.....	16
1.7.6	Νομικό πλαίσιο.....	16
1.7.7	Προοπτικές κερδών καινοτομίας προϊόντων.....	16
1.7.8	Ενσωμάτωση στο υπάρχον χαρτοφυλάκιο προϊόντων.....	16
1.7.9	Πρακτικότητα.....	17
2	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	18
2.1	Εισαγωγή στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	18
2.2	Ορισμός οικογενειακής επιχείρησης.....	18
2.3	Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	19
2.4	Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο.....	19
2.5	Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων.....	20
2.6	Σημαντικές προκλήσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	23
2.7	Δυνατά στοιχεία μιας Οικογενειακής Επιχείρησης.....	25
2.8	Αδυναμίες στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	25
2.9	Ενδοομιλική διαδοχή ηγεσίας (προσανατολισμός, ύψος διαχείρισης).....	26

2.10	Η ανομοιογένεια στις οικογενειακές επιχειρήσεις	27
2.11	Διαχείριση συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις	31
3	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	34
3.1	Εισαγωγή	34
3.2	Πηγές διαφοροποίησης μεταξύ Οικογενειακών και Μη Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Καινοτομία Προϊόντος.....	35
3.2.1	Θεωρία βασισμένη στους πόρους (Resource-Based View)	35
3.2.2	Agency Perspective	37
3.2.3	Διαχείριση/ Διοίκησης (Stewardship Theory)	37
3.2.4	Θεωρία Συμπεριφοράς (Behavioral Theory).....	37
3.2.5	Στρατηγική, Ριζοσπαστική έναντι Σταδιακής στρατηγικής.....	38
3.2.6	Οργάνωση, Λειτουργική έναντι Διαλειτουργικής ομάδας	39
3.2.7	Αυτονομία αποφάσεων, Υψηλή έναντι χαμηλής.....	39
3.2.8	Κλίμα, Λήψη ρίσκων έναντι Αποφυγής	40
3.2.9	Υψηλά έναντι χαμηλά επίπεδα τυποποίησης	40
3.3	Παράδοξες συνεισφορές στην ανάπτυξη της καινοτομίας	41
3.4	Παράδοξες συνέπειες της υιοθέτησης της καινοτομίας	42
3.5	Η ετερογένεια στις αποφάσεις για καινοτομία	43
3.6	Ο προσανατολισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων στην καινοτομία	45
3.7	Πιθανή λύση για το παράδοξο καινοτομίας – οικογένειας	48
4	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΕΡΕΥΝΑ	49
4.1	Ερωτηματολόγιο.....	49
4.2	Ανάλυση	52
4.2.1	Ο κλάδος δραστηριότητας.....	52
4.2.2	Το μέγεθος.....	52
4.2.3	Χρόνος Λειτουργίας	54
4.2.4	Η συμμετοχή της οικογένειας.....	54
4.2.5	Τα χαρακτηριστικά.....	55
4.2.6	Καινοτομία Προϊόντων & Υπηρεσιών	57
4.2.7	Καινοτομία Διαδικασίας.....	60
4.2.8	Αλλαγές στην Καινοτομία.....	61
4.2.9	Πηγές Καινοτομίας	62
4.2.10	Εμπόδια Καινοτομίας	64
4.2.11	Σκοποί Καινοτομίας.....	65
➤	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
➤	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο | ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ορισμοί

1.1.1 Επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στην έννοια της ανάπτυξης και της διαχείρισης μιας επιχείρησης προκειμένου να έχει κέρδος, έχοντας λάβει υπόψη διάφορους κινδύνους στον εταιρικό κόσμο. Με απλά λόγια, η επιχειρηματικότητα είναι η προθυμία να ξεκινήσει μια νέα επιχείρηση και ένας επιχειρηματίας είναι κάποιος που είναι πρόθυμος να εργαστεί για τον εαυτό του. Η πλειοψηφία των ανθρώπων πιστεύει ότι ο όρος επιχειρηματικότητα έχει ένα μόνο νόημα. Ωστόσο ο όρος είναι αρκετά ελαστικός και έχει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών εννοιών.

Μια εξαιρετική πτυχή της επιχειρηματικότητας είναι ότι όλοι οι επιχειρηματίες απολαμβάνουν το πλεονέκτημα να παρουσιάζουν διαφορετικές ιδέες που μπορεί επίσης να είναι μοναδικές στην παγκόσμια αγορά. Έχοντας ένα ευρύ φάσμα ιδεών για να διαλέξετε, σύμφωνα με το επιχειρηματικό σας όραμα, μπορείτε να επωφεληθείτε από τις ιδέες που έχετε δημιουργήσει. (Γεωργαντάς Ζ, 2003)

1.1.2 Δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα μπορεί να οριστεί ως η τάση των ανθρώπων να παράγουν ή να αναγνωρίζουν νέες ιδέες που μπορεί να είναι χρήσιμες:

- α) στην επίλυση προβλημάτων (π.χ. επιστημονικές ή άλλες ανακαλύψεις)
- β) στην επικοινωνία με τους άλλους ανθρώπους (π.χ. τάση για μετάδοση καινοτόμων αξιών)
- γ) στην ψυχαγωγία (π.χ. καλλιτεχνικά έργα μουσικής, ποίησης, λογοτεχνίας κλ.)

Ένας άλλος ορισμός της δημιουργικότητας αναφέρει ότι η τελευταία έχει να κάνει με την υλοποίηση φανταστικών ιδεών σε πραγματικές. Δύο διαδικασίες της δημιουργικότητας είναι η σκέψη και στη συνέχεια η παραγωγή. Εάν ένα άτομο έχει

κάποιες νέες ιδέες και δεν μπορεί να τις πραγματοποιήσει, τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως ευρηματικό, αλλά όχι ως δημιουργικό.

1.1.3 Καινοτομία

Στο Εγχειρίδιο Frascati, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ορίζει την καινοτομία ως «τη δράση μετατροπής μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία ή σε νέο τρόπο παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών». «Ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία (ή ένας συνδυασμός τους) που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διαδικασίες της μονάδας και που έχει διατεθεί σε πιθανούς χρήστες (προϊόν) ή έχει τεθεί σε χρήση από τη μονάδα (διαδικασία) "

Στο βιβλίο του *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, ο Αυστριακός επιχειρηματίας Peter Drucker προσφέρει έναν συντομότερο ορισμό της καινοτομίας: «Οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν την καινοτομία ως εργαλείο για να εκμεταλλευτούν την υποκατάσταση ως ευκαιρία για μια άλλη δραστηριότητα ή υπηρεσία». (Drucker, 1985). Στο βιβλίο του *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* το 1934, ο Αυστριακός οικονομολόγος Joseph Alois Schumpeter όρισε την τεχνολογική καινοτομία σε ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια ερευνητική επιχείρηση ως: «η πράξη της εισαγωγής ενός νέου τεχνολογικά προηγμένου ή σημαντικά προηγμένου προϊόντος σε ή η πράξη εφαρμογής μιας παραγωγικής διαδικασίας που συμβαδίζει με επιτυχία με τη ζήτηση της αγοράς.

Το Εγχειρίδιο του Όσλο, από την άλλη πλευρά, κάνει διάκριση μεταξύ τεχνολογικών και μη τεχνολογικών καινοτομιών, ορίζοντας τη μη τεχνολογική καινοτομία ως οτιδήποτε δεν είναι τεχνολογικό..Οι οργανωτικές καινοτομίες για την εφαρμογή προηγμένων τεχνικών διαχείρισης, όπως τα Συστήματα Ολικής Ποιότητας (TQS), ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) και ούτω καθεξής, θεωρούνται μη τεχνολογικές καινοτομίες, όπως και οι εμπορικές καινοτομίες προηγμένων μεθόδων πωλήσεων που στοχεύουν στη βελτίωση της ελκυστικότητας προϊόντων και υπηρεσιών ή την είσοδο προϊόντων σε νέες αγορές (*Γεωργαντά Ζ, 2003*).

Η καινοτομία συνδέεται συχνά με την έρευνα και την ανάπτυξη (E&A). Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι σχετίζεται με την ανακάλυψη. Από το 1934, ο Schumpeter έχει κάνει διάκριση μεταξύ της εφεύρεσης, που είναι η άρθρωση μιας ιδέας

μοντέλου, και της καινοτομίας, που είναι μια ιδέα που έχει εκτελεστεί με επιτυχία στην πράξη. Αξίζει επίσης να αναφερθούν οι καθοριστικοί παράγοντες των ευκαιριών εφευρέσεως, όπως περιγράφονται από τον Drucker, ο οποίος τις χωρίζει σε εσωτερικές και εξωτερικές κατηγορίες. Οι εσωτερικοί παράγοντες δημιουργικών ευκαιριών θεωρούνται ως ένα απροσδόκητο γεγονός, μια αναντιστοιχία μεταξύ της πραγματικότητας του «φαίνεσθαι» και της πραγματικότητας του «είναι», των υπαρχουσών λειτουργικών αναγκών και των αλλαγών στα οικονομικά συστήματα και τα συστήματα της αγοράς. Οι εξωτερικοί παράγοντες του εφευρετικού δυναμικού περιλαμβάνουν δημογραφικές αλλαγές, πολιτισμικές παραλλαγές και νέες επιστημονικές ή μη γνώσεις.

1.2 Είδη καινοτομίας

Υπάρχουν τέσσερα είδη οργανωτικής καινοτομίας:

- Καινοτομία προϊόντος
- Καινοτομία διαδικασίας
- Καινοτομία διοίκησης/ οργάνωσης
- Καινοτομία στρατηγικής μάρκετινγκ

1.2.1 Καινοτομία Προϊόντος

Η «καινοτομία προϊόντος» περιγράφεται ως «η ανάπτυξη και η κυκλοφορία ενός νέου, επανασχεδιασμένου ή σημαντικά βελτιωμένου αγαθού ή υπηρεσίας» στην αγορά, σύμφωνα με το Business Dictionary. Δεν είναι μόνο να επινοήσουμε κάτι φρέσκο και μοναδικό, αλλά πρόκειται και για τη βελτίωση αυτού που υπάρχει σήμερα.

Ανεξάρτητα από τον κλάδο, η καινοτομία προϊόντων είναι δύσκολη. Ακόμα και η πιο δειλή επιχείρηση μπορεί να στοιχειωθεί από τον φόβο της αποτυχίας.

(<https://el.wikibooks.org/wiki>)

Αυτή είναι απλώς η αναπτυξιακή πλευρά των πραγμάτων. Από την πλευρά της ζήτησης, ο πολλαπλασιασμός περισσότερων καταναλωτικών επιλογών από ποτέ, που

τροφοδοτείται από μια ποικιλία ψηφιακών πλατφορμών, είχε ως αποτέλεσμα να μεταβάλλονται συνεχώς οι προσδοκίες των πελατών. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια αυξανόμενη ανάγκη για περισσότερη εξατομίκευση ή ικανότητα αγοράς, εμπορίας, ακόμη και κατασκευής αντικειμένων ή υπηρεσιών σύμφωνα με τα ιδιαίτερα γούστα των καταναλωτών.

Οι αλλαγές και οι πιέσεις εξακολουθούν να ωθούν τις επιχειρήσεις έξω από τις ζώνες άνεσής τους, με αποτέλεσμα την αβεβαιότητα. Ωστόσο, υπάρχει μια πραγματική ανάγκη πελάτη για την οποία υπάρχει μια πραγματική θεραπεία στον ορίζοντα. Η ανακάλυψη αυτής της ζήτησης πελατών και η εύρεση της καλύτερης λύσης για αυτήν μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφέλης για την εταιρεία με διάφορους τρόπους. Φυσικά, ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση καινοτομεί- η στάση, οι διαδικασίες και οι μεθοδολογίες - έχει σημαντικό αντίκτυπο όχι μόνο στον χρόνο που χρειάζεται για να γίνει κερδοφόρο το νέο ή ενημερωμένο προϊόν ή υπηρεσία, αλλά και στη μακροπρόθεσμη υιοθέτησή του στην αγορά.

1.2.2 Καινοτομία Διαδικασίας /Διεργασίας

Η εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης τεχνικής κατασκευής ή διανομής είναι γνωστή ως καινοτομία διαδικασίας. Απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στην προσέγγιση, τον εξοπλισμό ή/και το λογισμικό γι αυτήν.

Μπορούν να γίνουν βελτιώσεις της διαδικασίας για να μειωθεί το κόστος παραγωγής ή παράδοσης ανά μονάδα, να αυξηθεί η ποιότητα ή να δημιουργηθούν ή να προμηθεύσουν νέα ή σημαντικά καλύτερα προϊόντα. (<http://helpdesk.metrics.ekt.gr/>)

Η εφαρμογή ή η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή τρόπου για να γίνει κάτι που βοηθά μια επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των καταναλωτών είναι γνωστή ως καινοτομία διαδικασίας.

Όταν ένας οργανισμός λύνει ένα υπάρχον πρόβλημα ή εκτελεί μια υπάρχουσα επιχειρηματική διαδικασία με εντελώς νέο τρόπο, αναπτύσσει κάτι που είναι εξαιρετικά πολύτιμο για τους ανθρώπους που εκτελούν τη διαδικασία, αυτούς που βασίζονται στη διαδικασία ή και τα δύο. Μια καινοτομία διαδικασίας θα μπορούσε να είναι η εισαγωγή μιας εντελώς νέας ακολουθίας σε μια υπάρχουσα παραγωγική

διαδικασία που επιταχύνει την παραγωγή κατά 100%, εξοικονομώντας χρήματα και χρόνο στον οργανισμό.

Οι οργανισμοί συχνά φέρνουν νέα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών στο προσκήνιο των δραστηριοτήτων καινοτομίας διαδικασιών ή βρίσκουν νέες μεθόδους για να αξιοποιήσουν τα παλαιότερα με νέους τρόπους. <http://helpdesk.metrics.ekt.gr/>

Η καινοτομία των διαδικασιών, σύμφωνα με τους CIO, θα πρέπει να έχει να κάνει με την επανεξέταση του τι κάνουν ήδη οι εταιρείες προκειμένου να τις κάνουν καλύτερες, ταχύτερες ή πιο έξυπνες. Εδώ, πρέπει να αποκτηθούν πόροι για να εκτελεστούν νέες εργασίες βελτιστοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την καινοτομία των επιχειρηματικών διαδικασιών. Αυτά είναι μερικά από αυτά:

1. Εύρεση νέων επιχειρηματικών ικανοτήτων
2. Αντίδραση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
3. Καθορισμός νέων προοπτικών

1.2.3 Καινοτομία σε πρακτικές διοίκησης

Η τεχνική της ενίσχυσης της δημιουργίας πλεονεκτημάτων και αξίας μέσω ταυτόχρονων - και αμοιβαία υποστηρικτικών - τροποποιήσεων τόσο στην πρόταση αξίας ενός οργανισμού στους πελάτες όσο και στο υποκείμενο λειτουργικό του μοντέλο είναι γνωστή ως καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν το τμήμα-στόχο, την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών και το μοντέλο εσόδων σε επίπεδο πρότασης αξίας. Σε επίπεδο λειτουργικού μοντέλου, η εστίαση είναι στον τρόπο χρήσης αυτών των αποφάσεων πρότασης αξίας για τη δημιουργία κερδοφορίας, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δημιουργίας αξίας:

Ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός απαιτεί επίσης καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου. Πολλές επιχειρήσεις ανησυχούν για το ίδιο πράγμα: τι είδους καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να τις βοηθήσει να επιτύχουν πρωτοποριακά αποτελέσματα. Πώς μπορούμε να αποτρέψουμε τον κίνδυνο της μητρικής εταιρείας; Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την ικανότητά μας να σχεδιάζουμε, να δοκιμάζουμε

και να κλιμακώνουμε γρήγορα νέα μοντέλα; Δεν είναι εύκολο να παρακινηθεί ένας οργανισμός να αλλάξει, αλλά είναι κρίσιμο στο παρόν στρατηγικό κλίμα. (Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005).

1.3 Οι πηγές καινοτομίας

Οι πρώτες τέσσερις πηγές προέλευσης είναι:

- Η απροσδόκητη, δηλαδή η απρόβλεπτη επιτυχία, η αποτυχία και ένα απρόβλεπτο εξωτερικό περιστατικό.
- Η διαφορά, ιδιαίτερα μεταξύ της αντικειμενικής πραγματικότητας και της φαινομενικής πραγματικότητας ή πραγματικότητας όπως «πρέπει να είναι». Δηλαδή τι θα έπρεπε να είναι και τι τελικά προκύπτει από τις ενέργειες και πως αυτές μεταφράζονται από το κοινό.
- Η λειτουργική ανάγκη
- Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή στη δομή της αγοράς, οι οποίες συχνά βρίσκουν τους πάντες απληροφόρητους.

Αντίθετα, η δεύτερη ομάδα προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών περιλαμβάνει τις αλλαγές που γίνονται έξω από την επιχείρηση και είναι η ακόλουθη:

- Δημογραφικά στοιχεία (πληθυσμιακές αλλαγές)
- Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα
- Νέα γνώση, επιστημονική και μη επιστημονική

Κάθε μια από τις επτά παραπάνω πηγές έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά, και απαιτεί πολύ μεγάλη ανάλυση για να έχεις το μέγιστο αποτέλεσμα. (Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005).

1.4 Αναγκαιότητα Καινοτομίας

Θα ήταν σχεδόν δύσκολο να καλύψουμε τα πάντα σε ένα κομμάτι, επειδή η καινοτομία επηρεάζει τόσες πολλές πτυχές της κοινωνίας μας. Ως αποτέλεσμα, επιλέγουμε να επικεντρωθούμε στα πιο κρίσιμα σημεία της σημασίας της καινοτομίας.

Γενικά, η καινοτομία πρέπει πάντα να οδηγεί σε βελτίωση. Η οικονομική ανάπτυξη, η βελτιωμένη ευημερία και η επικοινωνία, η εκπαιδευτική προσβασιμότητα και η περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι τα βασικά οφέλη της καινοτομίας από κοινωνική άποψη.

Σε ένα πολύ δυναμικό επιχειρηματικό κλίμα, οι οργανισμοί που βλέπουν και ενεργούν προληπτικά μέσω της καινοτομίας όχι μόνο θα επιβιώσουν, αλλά και θα ευημερήσουν.

Οι εταιρείες αυτής της κατηγορίας θα χρησιμοποιήσουν την καινοτομία ως τεχνολογία και στρατηγικό εργαλείο και θα είναι σε θέση να επιτύχουν ορισμένα κρίσιμα επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως:

1. Μεγιστοποίηση της απόδοσης επένδυσης στους μετόχους
2. Επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι ανάπτυξης των επιχειρήσεων
3. Αύξηση της παραγωγικότητας και αύξηση της κερδοφορίας
4. Αντιμετωπίζονται γρήγορα οι εξωτερικές προκλήσεις αναπτύσσοντας ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους

Κλείνοντας, θέλουμε να σημειωθεί πως στις επιχειρήσεις υπάρχουν αυξημένες ανάγκες για ανάπτυξη και αλλαγή. Για παράδειγμα, σχεδόν οι μισοί Αμερικανοί πιστεύουν ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν βελτιώσει τη ζωή τους περισσότερο τα τελευταία 50 χρόνια, και ως εκ τούτου, οι οργανισμοί που καινοτομούν έχουν σημαντικό πλεονέκτημα στην ικανοποίηση των αιτημάτων των καταναλωτών τους. *(Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι., 2005).*

1.5 Οφέλη που προκύπτουν από την καινοτομία

Η εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μία εταιρεία συνδέεται γενικά με την καινοτομία. Ωστόσο καινοτομία σε μία εταιρεία, θα μπορούσε επίσης να θεωρηθεί η αλλαγή των πρακτικών της.

Για να είναι επιτυχημένη μία εταιρεία οι υπάλληλοί της και όλοι οι άλλοι επιχειρηματικοί εταίροι πρέπει όλοι να ενθαρρύνουν την καινοτομία. Οι καινοτόμες ιδέες περιλαμβάνουν: *(Porter E. M., Stern S. (2001).*

- Νέες χρήσεις τεχνολογιών
- Βελτιωμένες βιομηχανικές μεθόδους
- Ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων ή αναγκών των πελατών
- Καλύτερα συστήματα και διαδικασίες

Μερικά από τα άλλα οφέλη περιλαμβάνουν:

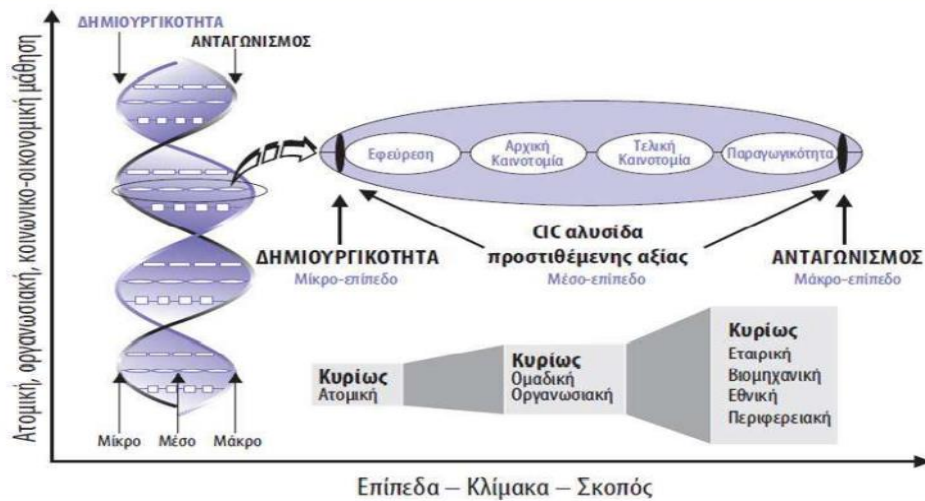
- Αυξημένη ανταγωνιστικότητα - αυξημένη αποτελεσματικότητα σε χαμηλότερες τιμές και υψηλότερη ποιότητα προϊόντων.
- Καλύτερη αξιοποίηση όλων των πόρων.
- Αυξημένη διατήρηση εργαζομένων - στους εργαζόμενους αρέσει να εργάζονται σε προκλητικά και καινοτόμα επαγγέλματα που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την επίλυση προβλημάτων.
- Μια προσεκτική επιχειρηματική στρατηγική - το επιχειρηματικό μοντέλο προσαρμόζεται πάντα στις νέες συνθήκες.
- Προσέλκυση περισσότερων νέων πελατών, ενισχύοντας ή προσθέτοντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή μπαίνοντας σε νέες αγορές.

1.6 Η σχέση καινοτομίας – ανταγωνιστικότητας – επιχειρηματικότητας

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόζουν ανταγωνιστικές στρατηγικές που περιλαμβάνουν:

- Αύξηση της έντασης της τεχνολογικής προσπάθειας (περισσότερες πηγές για E&A).
- Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και ευκαιριών (ανθρώπινο και πνευματικό κέρδος).
- Κατασκευή σύγχρονων υποδομών.
- Οι προμηθευτές και οι εισαγωγείς υπηρεσιών, υλικών και υποδομών πρέπει να συμμορφώνονται με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας, διανομής και κόστους.
- Ο κοινωνικός ρόλος της επιχείρησης

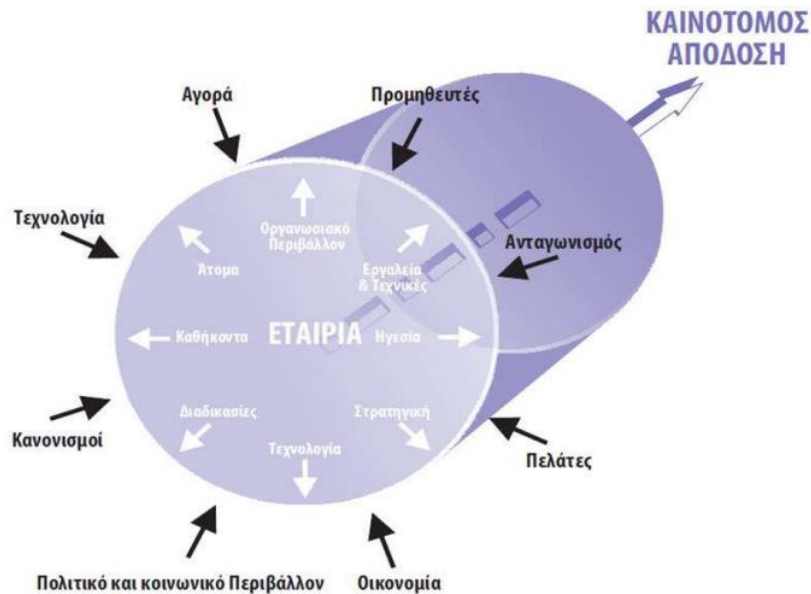
1.6.1 Το C.I.C. σπείραλ και η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας



Σχήμα 1. Το C.I.C. σπείραλ και η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας (Carayannis and Gonzalez, 2003), πηγή: Καραγιάννης & Μπακούρος, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία. Θεωρία –Πράξη

Η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας είναι ένα μέσο περιγραφής του τρόπου με τον οποίο οι εμπορικές επιχειρήσεις τείνουν να παράγουν πρόσθετα οφέλη ή αξίες κατά τη διάρκεια της συνήθους λειτουργίας τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η αλυσίδα των γεγονότων λειτουργεί ως αλυσίδα εφοδιασμού που παρέχει πρώτες ύλες για ορισμένες επιχειρήσεις που στη συνέχεια χρησιμοποιούνται στην κατασκευή διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών που αγοράζονται από εμπορικούς ή μεμονωμένους καταναλωτές. Η γενική ιδέα της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας είναι ότι υπάρχει πάντα κάποιο πρόσθετο όφελος όσον αφορά τη δημιουργία εσόδων, αφού ο αγοραστής χρησιμοποιεί τα αποκτηθέντα αγαθά για να δημιουργήσει κάτι που τελικά πωλείται με κέρδος και κερδίζει έσοδα για την εταιρεία.

Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτόμο απόδοση:

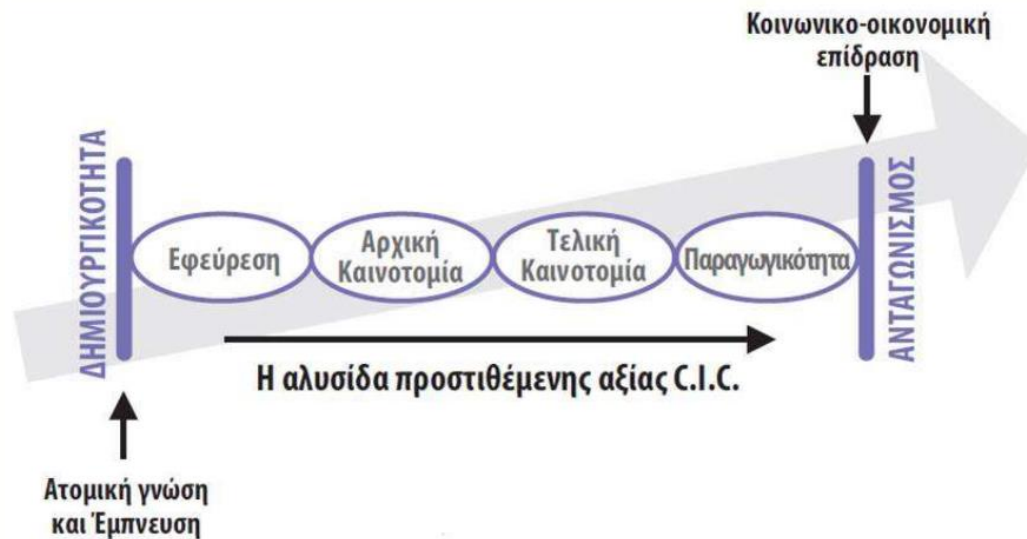


Σχήμα 2. Παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτόμο απόδοση, πηγή: Καραγιάννης & Μπακούρος, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία. Θεωρία –Πράξη

Οι αλυσίδες αξίας διαφέρουν ως προς τις ιδιαιτερότητες, με βάση τον τύπο των πρώτων υλών που εμπλέκονται και τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αυτά τα υλικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά από άλλους. Η μόνη σταθερά σε μια αλυσίδα προστιθέμενης αξίας είναι ότι κάθε στάδιο ή φάση της αλυσίδας, δημιουργεί επιπλέον οφέλη για τους ενδιαφερόμενους.

Ως επιχειρηματική διαδικασία, η κατανόηση της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας καθιστά δυνατό τον προσδιορισμό του πόσο κέρδος μπορεί να παραχθεί ενώ μία επιχείρηση παραμένουν ανταγωνιστική στην αγορά. Για το λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις θέλουν να εξασφαλίσουν υλικά που θεωρούνται υψηλής ποιότητας και χαμηλής τιμής, μεγιστοποιώντας τη δυνατότητα να μετατραπούν αυτά τα υλικά σε άλλου είδους προϊόντα υψηλής ποιότητας και να τα πουλήσουν στην υψηλότερη τιμή της αγοράς, αυξάνοντας ουσιαστικά την αξία που κερδίζεται από τη διαδικασία.

Η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας C.I.C.



Σχήμα 3. Η αλυσίδα προστιθέμενης αξίας C.I.C., πηγή: Καραγιάννης & Μπακούρος, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία. Θεωρία –Πράξη.

1.7 Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας καινοτομίας

Η πλειονότητα των φρέσκων αντιλήψεων δεν οδηγεί πάντα σε επιτυχημένα αγαθά ή υπηρεσίες. Στην αγορά, το 60% με 80% αποτυγχάνει. Παρακάτω περιγράφονται δέκα παράγοντες που καθορίζουν μια επιτυχημένη καινοτομία προϊόντος.

1.7.1 Σχετικό όφελος πελατών

Είναι δυνατή η πελατοκεντρική καινοτομία; Οι ανάγκες των πελατών πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι επιτυχημένη μια καινοτομία. Επειδή δεν παρέχουν πραγματικά οφέλη στον πελάτη ή στοχεύουν σε λάθος ομάδα-στόχο, πολλές καινοτομίες αποτυγχάνουν να πετύχουν την αναμενόμενη επιτυχία.

1.7.2 Σχετική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό

Μια εφεύρεση πρέπει να ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό και να έχει τουλάχιστον ένα διακριτικό χαρακτηριστικό. Αυτή η πτυχή της διαφοράς θα πρέπει να είναι πολύ σχετική με τον χρήστη και να μπορεί να διατηρηθεί σε βάθος χρόνου. (Καρβούνης, 1995).

1.7.3 Αποδοχή και επεξήγηση της καινοτομίας του προϊόντος

Μια καινοτομία προϊόντος αψηφά τις παραδοσιακές ιδέες των πελατών σε σημείο που δεν μπορούν να δουν τα οφέλη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πρώτο

super market στην Γερμανία το 1930. Ένας από τους πιο προεξέχοντες λόγους είναι ότι οι πελάτες δεν αποδέχονταν την έννοια της αυτοεξυπηρέτησης. Χρειάστηκαν άλλες δύο δεκαετίες για να αναπτυχθούν τα σούπερ μάρκετ στη Γερμανία. Το πρώτο ATM, το οποίο επίσης εγκαταστάθηκε σε υποκατάστημα τράπεζας της Νέας Υόρκης τη δεκαετία του 1930, είχε το ίδιο αποτέλεσμα. Καταργήθηκε επίσης μετά από μερικούς μήνες λόγω της έλλειψης αποδοχής των πελατών και χρειάστηκαν ακόμη δεκαετίες έως ότου ιδρύθηκαν τα ATM. (Καρβούνης, 1995).

1.7.4 Εύκολο στη δοκιμή

Είναι απλό για έναν πελάτη να δοκιμάσει το προϊόν και να κερδίσει από αυτό; (Καρβούνης, 1995).

1.7.5 Εύκολο στην αλλαγή

Είναι απλό για έναν πελάτη να προσεγγίσει το προϊόν χωρίς ρίσκο ή προσπάθεια; (Καρβούνης, 1995).

1.7.6 Νομικό πλαίσιο

Το 2006, μια αμερικανική εταιρεία αναψυκτικών συγκρούστηκε με έναν νόμο που αύξησε την τιμή του ενεργειακού ποτού (Red Bull) κατά τρεις φορές. Η FDA έβγαλε το προϊόν από τα ράφια λίγο μετά την κυκλοφορία του λόγω ενός παράνομου ναρκωτικού και του υψηλού επιπέδου καφεΐνης του. Εν τω μεταξύ, το ποτό είναι για άλλη μια φορά προσβάσιμο σε ειδική μορφή. (Καρβούνης, 1995).

1.7.7 Προοπτικές κερδών καινοτομίας προϊόντων

Είναι η καινοτομία προϊόντων ικανή να δημιουργήσει τις απαραίτητες πωλήσεις και κέρδη; Πολλά επιτυχημένα νέα προϊόντα χρειάζονται χρόνια για να ωριμάσουν και να προσφέρουν καλή σχέση ποιότητας-τιμής αφού βγουν στην αγορά. (Καρβούνης, 1995).

1.7.8 Ενσωμάτωση στο υπάρχον χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Είναι δυνατή η κυκλοφορία του προϊόντος χωρίς να ανταγωνίζεται άμεσα την παρούσα σειρά προϊόντων; Όταν εισάγονται νέα προϊόντα στην αγορά, υπάρχει ο κίνδυνος να ανταγωνιστούν τα υπάρχοντα προϊόντα. Ο κανιβαλισμός της επωνυμίας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα περιθώρια κέρδους και να υποτιμήσει μια μάρκα. Επομένως, ο κανιβαλισμός πρέπει να αποφεύγεται όποτε είναι δυνατόν. Υπάρχουν, ωστόσο, υποστηρικτές του «προληπτικού κανιβαλισμού». (Καρβούνης, 1995).

1.7.9 Πρακτικότητα

Για να πουληθεί με επιτυχία μια καινοτομία προϊόντος, μπορεί να χρειαστεί να προσφερθούν συνεργάτες τεχνικής ανάπτυξης (τεχνολογίες, δυνατότητες και εργαλεία παραγωγής) ή συνεργάτες πωλήσεων (κατάλληλα κανάλια πωλήσεων, χωρίς εμπόδια για την είσοδο στην αγορά). Τα ελαστικά Run-flat, για παράδειγμα, δεν μπορούσαν να πουληθούν πριν από μερικά χρόνια, παρά το γεγονός ότι ήταν πιο ασφαλή. Ένας από τους κύριους λόγους πίσω από αυτό ήταν ότι τα γκαράζ δεν είχαν τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη σωστή τοποθέτηση των ελαστικών. (Καρβούνης, 1995).

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο | ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Εισαγωγή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο αποτελείται από οικογενειακές επιχειρήσεις, κάτι το οποίο αποδεικνύεται από ποσοτικά στοιχεία. Εσφαλμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξισώνονται μερικές φορές με μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Στην πραγματικότητα οι οικογενειακές εταιρείες μπορεί να είναι μεγάλες και γνωστές, παγκοσμίου φήμης. Η αξία των οικογενειακών εταιρειών θεωρείται (και είναι) ζωτικής σημασίας τόσο για την παγκόσμια οικονομία όπως και για την εγχώρια.

<https://www.makthes.gr/oikogheneiakes-epikheiriseis-oikonomia>

2.2 Ορισμός οικογενειακής επιχείρησης

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη ως πηγές νέας οικονομικής ανάπτυξης και καλύτερων θέσεων εργασίας ήταν το θέμα της γνωμοδότησης αριθ. (2016/C 013/03) της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής, η οποία δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 15 Ιανουαρίου, 2016. Εισήγηση για υιοθέτηση ορισμού της οικογενειακής επιχείρησης γίνεται στο πλαίσιο του άρθρου.

Σύμφωνα με αυτήν την έκθεση, οικογενειακή επιχείρηση είναι εκείνη όπου εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενών συμμετέχει επίσημα στη διαχείριση ή διοίκηση της επιχείρησης ενώ η πλειοψηφία (άμεση ή έμμεση) των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό πρόσωπο (ή πρόσωπα), που ίδρυσε την επιχείρηση ή είναι ο ιδιοκτήτης του κεφαλαίου της ή του/της συζύγου, των γονέων, των παιδιών ή των άμεσων κληρονόμων των παιδιών του.

Οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να θεωρούνται οικογενειακές εάν το άτομο που δημιούργησε ή αγόρασε την επιχείρηση, η οικογένειά του ή οι απόγονοί τους κατέχουν το 25% (ή περισσότερο) των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων.

<https://www.makthes.gr/oikogheneiakes-epikheiriseis-oikonomia>

2.3 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί σημαντικά στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο. Παραδείγματα είναι οι Σκλαβενίτης, Μπισκότα Παπαδοπούλου, Μασούτης, Γαλαξίας, Λουξ, ΕΨΑ, Agrino και πολλές άλλες μεσαίες και μικρότερες εταιρείες. Κάποια πέρασαν στη δεύτερη γενιά, ενώ άλλα, όπως η ΑΒ Βασιλόπουλος, αγοράστηκαν. Πάνω από το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, συμβάλλοντας στα δύο τρίτα του ΑΕΠ και της απασχόλησης στη χώρα, σύμφωνα με στοιχεία του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΒΕΑ). (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail/>)

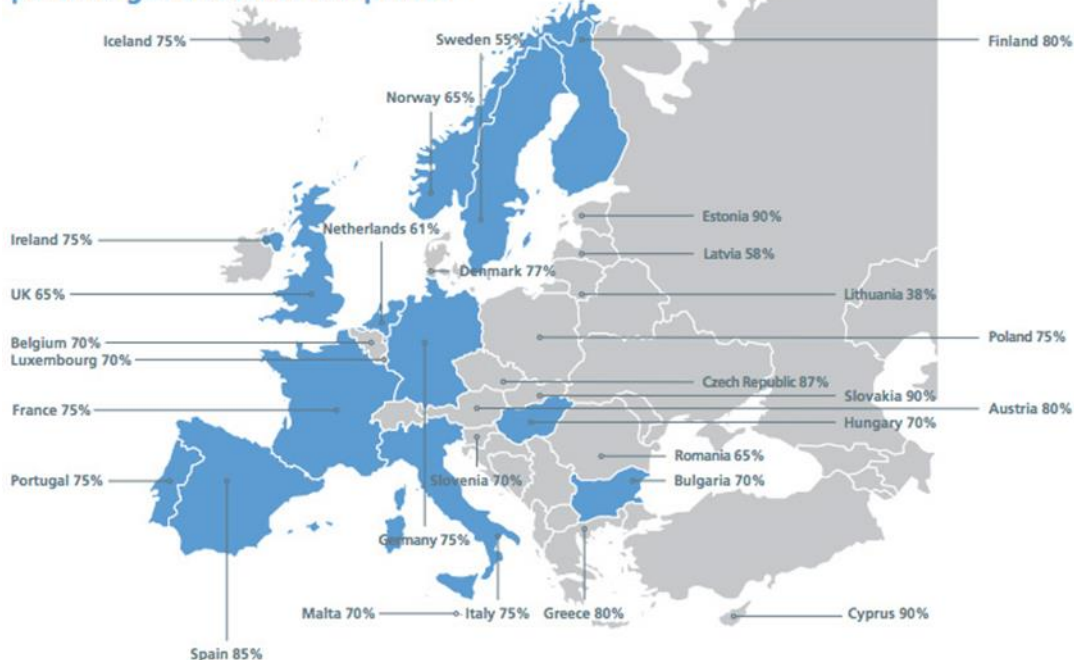
2.4 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο

Η έρευνα αγοράς δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τα δύο τρίτα όλων των επιχειρήσεων παγκοσμίως, παρέχουν τουλάχιστον το 70% του παγκόσμιου ΑΕΠ και αντιπροσωπεύουν το 50% έως 80% όλων των θέσεων εργασίας σε πολλά έθνη. Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Οικογενειακών Επιχειρήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 60% έως 90% όλων των επιχειρήσεων σε διάφορα ευρωπαϊκά έθνη καθώς και το 40% έως 50% του συνόλου των ιδιωτικών θέσεων εργασίας στην περιοχή. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail/>)

Σύμφωνα με τους De Massis, Di Minin & Frattini (2015), οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πανταχού παρούσες παγκοσμίως και η διαρκής επιρροή που ασκούν οι οικογένειες στο επιχειρείν και στην κοινωνία είναι πολύ σημαντικό κομμάτι στην παγκόσμια οικονομία. Στην Αμερική το ένα τρίτο του δείκτη S&P 500 είναι επιχειρήσεις που είτε ελέγχονται είτε ανήκουν στην οικογένεια που τις ίδρυσε και οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 80-90% του ιδιωτικού τομέα, παράγοντας το 63% του εθνικού ΑΕΠ, με το 57% του ανθρώπινου δυναμικού να εργάζονται σε αυτές, (Alfredo De Massis, Alberto Di Minin & Federico Frattini, 2015)

Η συνεισφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία είναι ουσιαστικής σημασίας και ορισμένες από τις πιο μεγάλες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι οικογενειακές (Volkswagen, BMW, Samsung, Roche, Cargill, Berkshire Hathaway κα). Σύμφωνα με το European Family Businesses Federation, στην Ευρώπη υπάρχουν περισσότερες από 14 εκατ. οικογενειακές επιχειρήσεις που προσφέρουν 60 εκατ. θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα και αντιπροσωπεύουν το 55%-90% (αναλόγως της χώρας) του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. (<https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2019/03/family-business-culture.html>)

Family business across Europe: percentage of total of companies*



Πηγή : <https://thetotalbusiness.com/author/totalretail/>

2.5 Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων

«Αν είναι καλό για την εταιρεία, είναι καλό και για την οικογένεια» είχε πει κάποτε ο Αντρέ Χόφμαν, αντιπρόεδρος της Roche και τέταρτης γενιάς συνεχιστής του έργου του ιδρυτή. Οι επιχειρηματίες φροντίζουν να κρατούν υγιείς τις δραστηριότητες και να τις επεκτείνουν, συνδέοντας τις αξίες της διακυβέρνησης με εκείνες της οικογένειας και αφήνουν το έργο τους κληρονομιά στις επόμενες γενεές. Οι

οικογενειακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη γεωγραφική τους θέση, τείνουν να εμφανίζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά, που είναι καθοριστικά για την επιτυχία τους:

- Επιχειρηματικό πνεύμα
- Μακροπρόθεσμο όραμα και στρατηγική, δέσμευση στους μετόχους
- Δημιουργία πλούτου και συντήρησή του για τις επόμενες γενεές
- Οικογενειακές αξίες στην εταιρική διακυβέρνηση
- Σύγκλιση των συμφερόντων της επιχείρησης και της οικογένειας
- Συνδυασμός ιδιοκτησίας, ελέγχου και διοίκησης
- Συγκέντρωση του πλούτου της οικογένειας στην επιχείρηση
- Καλές σχέσεις με τους μετόχους, κλίμα εμπιστοσύνης και οικοδόμηση καλής φήμης και αξιοπιστίας στην κοινωνία

(<https://www.naftemporiki.gr/finance/826617/oi-oikogeneiak-es-epicheiriseis-stirizoun-to-70-tou-pagkosmiou-aep-o-rol-os-tous-stin-ellada/>)

Είναι γεγονός ότι το εάν οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καλύτερες ή χειρότερες επιδόσεις από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα από τα επίμαχα και έντονα συζητημένα θέματα στην επιστημονική βιβλιογραφία και τη μελέτη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Πολλές μελέτες έχουν κατά καιρούς δημοσιευθεί, με επιχειρήματα κατά καιρούς να υποστηρίζουν τη μια θέση και μερικές φορές να υποστηρίζουν την άλλη. Το θέμα "υπό ποιες συνθήκες είναι δυνατόν για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να παράγουν ανώτερα οικονομικά αποτελέσματα και να προσφέρουν τα μέγιστα στο κοινωνικό σύνολο" έχει γίνει περισσότερο επίκεντρο της έρευνας τα τελευταία χρόνια. (<https://home.kpmg/gr/el/home/media/press-releases/2019/12/european-family-business-barometer-succession-top-of-mind-eighth-edition.html>)

Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, που μπορούν να αποτελέσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα;

(<https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2019/03/family-business-culture.html>)

➤ **Υπομονετικό κεφάλαιο**

Οι οικογενειακοί μέτοχοι προσεγγίζουν συχνά την εταιρεία από μακροπρόθεσμη προοπτική και είναι πρόθυμοι να παραιτηθούν από τα βραχυπρόθεσμα κέρδη προκειμένου να αυξήσουν την αξία της εταιρείας μακροπρόθεσμα.

➤ **Ίδιες πηγές χρηματοδότησης (financial capital)**

Βοηθούν την επιχείρησή τους σε δύσκολες στιγμές ξοδεύοντας προσωπικά περιουσιακά στοιχεία από μέλη της οικογένειας, παρέχοντας δωρεάν υπηρεσίες και μειώνοντας τις πληρωμές μερισμάτων.

➤ **Υψηλό κοινωνικό κεφάλαιο (social capital)**

Ένα σημαντικό συστατικό που μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά είναι οι προσωπικοί δεσμοί και οι σχέσεις εμπιστοσύνης που διαμορφώνονται μεταξύ των μελών της οικογένειας καθώς και μεταξύ της οικογένειας και άλλων μερών (εργαζόμενοι, προμηθευτές, καταναλωτές, τράπεζες).

➤ **Ανθρώπινο Κεφάλαιο (human capital)**

Η οικογένεια δίνει μεγάλη αξία στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελών της επόμενης γενιάς και αφιερώνει πόρους (χρόνο, χρήματα και συναισθήματα) για την ενδεδειγμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Αυτό γίνεται για να διασφαλιστεί ότι έχουν τις δεξιότητες που απαιτούνται για να αναδειχθούν ως μελλοντικοί ηγέτες. Επιπρόσθετα, η ομαλή διαγενεακή συνεργασία εντός του οργανισμού, που βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, βοηθάει πολύ στη μετάδοση της σιωπηρής γνώσης από τη μια γενιά στην άλλη, η οποία μπορεί να είναι κρίσιμο στοιχείο της υψηλής απόδοσης και ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

➤ **Κοινό όραμα και οικογενειακές αξίες**

Οι κοινοί στόχοι και οι κατευθυντήριες αξίες μιας οικογένειας, που εξελίσσονται από γενιά σε γενιά, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας.

➤ Η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση

Έχει παρατηρηθεί ότι η δέσμευση μιας εταιρείας στη διατήρηση της φήμης και της ακεραιότητάς της και το ισχυρό αίσθημα κοινωνικής ευθύνης της συχνά πηγαίνουν προς την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

➤ Χαμηλά ή Μηδενικά κόστη «αντιπροσώπησης»

Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσωπείας, η ευθυγράμμιση στόχων και συμφερόντων μεταξύ των μελών της οικογένειας που εμπλέκονται στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση της εταιρείας εξαλείφει το σχετικό κόστος και θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλότερες αποδόσεις για την οικογενειακή επιχείρηση σε σχέση με άλλες εταιρείες όπου υπάρχουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και διαχειριστών. (<https://home.kpmg/gr/el/home/media/press-releases/2019/12/european-family-business-barometer-succession-top-of-mind-eighth-edition.html>)

2.6 Σημαντικές προκλήσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη, η διατήρηση και η ενίσχυση των προαναφερθέντων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί άριστη διαχείριση των δυσκολιών που προκύπτουν καθώς μεγαλώνει η πολυπλοκότητα της επιχείρησης και της οικογένειας. Σύμφωνα με ενδείξεις, αναφέρονται οι ακόλουθες σημαντικές δυσκολίες:

- Διαχείριση μεταβατικών φάσεων, κυρίως διαδοχής, διαχείρισης ή/και ιδιοκτησίας.
- Η επιδίωξη ιδιωτικών συμφερόντων των μελών της οικογένειας που ασκούν διαχείριση σε βάρος των υπολοίπων μετόχων.
- Αμφισημία ρόλου και αδύναμη οργανωτική και διοικητική δομή.
- Διαχείριση ελλείψεων ανθρώπινου δυναμικού, όταν τα μέλη της οικογένειας δεν έχουν τα απαραίτητα διαπιστευτήρια και ικανότητες ή επιδιώκουν νέους στρατηγικούς στόχους που απαιτούν νέες ικανότητες.

- Διαχείριση των κενών του κοινωνικού κεφαλαίου καθώς οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν και πρέπει να επιδιωχθούν νέες στρατηγικές τροχιές, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη και την καλλιέργεια νέων δεσμών επιπλέον αυτών που υπάρχουν ήδη.
- Επίλυση συγκρούσεων λόγω διαφορών σε προσωπικά συμφέροντα, στόχους, προσδοκίες και προτιμήσεις.

Ως αποτέλεσμα, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο διακυβέρνησης που να είναι κατάλληλο για τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις κάθε οικογενειακής επιχείρησης και που να διέπει όχι μόνο την εταιρεία αλλά και την οικογένεια και την περιουσία, προκειμένου να διαχειρίζονται με επιτυχία τις προκλήσεις και να αναδεικνύονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

(<https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2019/03/family-business-culture.html>)

Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, η υπευθυνότητα διαχείρισης, η υιοθέτηση ορθών πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τελικά η προστασία των μετόχων (ειδικά της μειοψηφίας) και της κοινωνίας γενικότερα εξαρτώνται από την «ουσιαστική» συμμόρφωση με τη νομοθεσία και όχι μόνο από την επίσημη εκπλήρωση των σχετικώ υποχρεώσεων. Η ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση είναι αναμφισβήτητα «απαιτούμενη προϋπόθεση» για την επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης, αλλά δεν αποτελεί «επαρκή προϋπόθεση» από μόνη της. Μια οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στη δημιουργία αρχών οικογενειακής διακυβέρνησης, οι οποίες θα βοηθήσουν στην πρόληψη των συγκρούσεων, θα εξισορροπήσουν τις ανάγκες της επιχείρησης και τις απαιτήσεις της οικογένειας και θα παρέχουν μια διαφανή και αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων εάν πρόκειται να επεκταθεί και να πετύχει. Οι οικογένειες πρέπει να αναλάβουν προληπτική δράση, να προγραμματίσουν εκ των προτέρων και να προσπαθήσουν να αποφύγουν δυσμενή αποτελέσματα, καθώς συχνά είναι ήδη πολύ αργά όταν συνειδητοποιηθεί και τεθεί σε εφαρμογή η ανάγκη για δομές σωστής διακυβέρνησης. (<https://home.kpmg/gr/el/home/media/press-releases/2019/12/european-family-business-barometer-succession-top-of-mind-eighth-edition.html>)

2.7 Δυνατά στοιχεία μιας Οικογενειακής Επιχείρησης

Σύμφωνα με έρευνα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις τα καταφέρνουν καλύτερα από τις αντίστοιχες μη οικογενειακές όσον αφορά τις πωλήσεις, τα κέρδη και άλλες οικονομικές μετρήσεις. Τα δυνατά σημεία συνοψίζονται παρακάτω:

(<https://inbusinessnews.reporter.com>)

Δέσμευση: Η οικογένεια στην οποία ανήκει η εταιρεία επιδεικνύει ένα ισχυρό επίπεδο δέσμευσης, να δει την εταιρεία να πετυχαίνει και να αναπτύσσεται προκειμένου να τη μεταβιβάσει στις επόμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρεία και είναι συνήθως προετοιμασμένα να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια και να ξοδέψουν μερικά από τα κέρδη για να τη βοηθήσουν να επεκταθεί μακροπρόθεσμα.

Συνέχιση της γνώσης: Μετάδοση γνώσεων, ικανοτήτων και εμπειριών στις επόμενες γενιές ξεκινώντας από πολύ μικρή ηλικία εμβαθύνοντας τη δέσμευση των επόμενων γενεών.

Αξιοπιστία και Περηφάνια: Επειδή το όνομα και η φήμη της οικογένειας συνδέονται στενά με την εταιρεία, καταβάλλεται σημαντική προσπάθεια για τη συνεχή αύξηση του διαμετρήματος των αγαθών, ενώ παράλληλα καλλιεργούνται θετικές σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες, προμηθευτές, προσωπικό, κοινότητα κ.λπ.) (<https://inbusinessnews.reporter.com>)

2.8 Αδυναμίες στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποδίδουν καλύτερα οικονομικά από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, αλλά αυτό δεν είναι το πιο χαρακτηριστικό τους χαρακτηριστικό. Αντίθετα, είναι πόσο γρήγορα μεγαλώνουν. Μια οικογενειακή επιχείρηση διαρκεί λιγότερο από 30 χρόνια κατά μέσο όρο. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, λιγότερο από το 10% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνει από τη μετάβαση από τη δεύτερη στην τρίτη γενιά και λιγότερο από το 3% επιβιώνει από την τρίτη στην τέταρτη γενιά. (<https://inbusinessnews.reporter.com>)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν σε υψηλό ποσοστό για διάφορους λόγους, πολλοί από τους οποίους μοιράζονται με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως η ανεπαρκής διαχείριση, η έλλειψη κεφαλαίων για τη διατήρηση της επέκτασης,

ο αναποτελεσματικός έλεγχος του κόστους, οι ενοχλητικές βιομηχανίες κ.λπ.

(<https://inbusinessnews.reporter.com>)

Παρακάτω κάποια από τις αδυναμίες των οικογενειακών επιχειρήσεων:

Περιπλοκότητα: Το πρόβλημα "διακυβέρνησης" γίνεται πιο δύσκολο όταν συμπεριληφθεί η πρόσθετη παράμετρος της οικογένειας. Τα προβλήματα που πρέπει να χειριστεί η επιχείρηση σε σχέση με μια αντίστοιχη μη οικογενειακή επιχείρηση αυξάνονται και γίνονται πιο περίπλοκα όταν συμπεριλάβουμε το συναίσθημα στην επιχείρηση. Επιπλέον, τα μέλη της οικογένειας παίρνουν αρκετές ευθύνες στην εταιρεία και συχνά έχουν διαφορετικά κίνητρα από την υπόλοιπη οικογένεια. Ο ιδιοκτήτης που υπηρετεί ως Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας έχει ένα ξεχωριστό σύνολο κινήτρων από έναν ιδιοκτήτη που δεν εργάζεται εκεί.

Ανεπισημότητα: Δεν υπάρχει κανένα κίνητρο για τη σαφή ανάπτυξη υγιών και διαφανών επιχειρηματικών πολιτικών και διαδικασιών, επειδή η πλειοψηφία των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων λειτουργούν οι ίδιοι την επιχείρησή τους (τουλάχιστον στις δύο πρώτες γενιές). Καθώς η οικογένεια και η επιχείρηση επεκτείνονται, αυτό θα οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα και εσωτερικές διαμάχες που θα θέσουν σε κίνδυνο την ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί ομαλά.

Έλλειψη πειθαρχίας: Πολλές οικογενειακές εταιρείες δεν ακολουθούν στρατηγικές επιλογές όπως η διαδοχή CEO και άλλες σημαντικές διοικητικές θέσεις, η πρόσληψη μελών της οικογένειας στην εταιρεία και η προσέλκυση εξωτερικών ταλέντων. Η καθυστέρηση μπορεί πολύ εύκολα να οδηγήσει σε αποτυχία παραμελώντας ή αναβάλλοντας τέτοιες κρίσιμες αποφάσεις. (<https://inbusinessnews.reporter.com>)

2.9 Ενδοομιλική διαδοχή ηγεσίας (προσανατολισμός, ύψος διαχείρισης)

Υπάρχουν δυσκολίες και προκλήσεις, όπως είπαμε ήδη. Ίσως το μεγαλύτερο είναι η πιθανότητα για οικογενειακές διαμάχες, μάχες για τη διαδοχή και νεποτισμό σε υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας. Η μεταφορά της ιδιοκτησίας και/ή της διαχείρισης της εταιρείας στην επόμενη γενιά είναι ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα της οικογενειακής επιχείρησης. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Μόνο το 30% των επιχειρήσεων παγκοσμίως συνεχίζει να λειτουργεί μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% στην τρίτη γενιά και μόνο το 3% μετά από αυτήν. Το φαινόμενο αυτό δεν αφορά αποκλειστικά την Ελλάδα. Αναμφισβήτητα, υπάρχει σημαντικός κίνδυνος όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεταδίδονται από τη μια γενιά στην άλλη σχετικά με το αν η δεύτερη γενιά θα συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία όπως η πρώτη γενιά. Η έλλειψη προγραμματισμού είναι ένας από τους κύριους παράγοντες που συμβάλλουν στην κατάρρευσή της. Στην πραγματικότητα, είναι πιθανό αυτό να συμβαδίζει ή να συνδέεται με την απουσία μιας ιεραρχικής οργανωτικής δομής με στελέχη. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Πολύ συχνά, ακόμη και όταν ο ιδρυτής μιας εταιρείας καταφέρνει να χτίσει την επιχείρηση, ευθύνεται κυρίως για την καταστροφική μετάβαση που συμβαίνει την επόμενη μέρα. Ο ιδρυτής και ο δημιουργός μιας εταιρείας πρέπει να φροντίσει για τη διαδοχή και τη στελέχωση αρκετά νωρίς, δηλαδή την κατάλληλη στιγμή, προκειμένου η επιχείρηση να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της.

Υπάρχουν, φυσικά, σημαντικές διακρίσεις, καθώς ο ιδρυτής ορισμένων επιχειρήσεων μπορεί να παραμείνει μέτοχος ενώ παραμένει εκτός διαχείρισης άλλων, όπου ο ιδρυτής και η οικογένειά του είναι οι μόνοι μέτοχοι και είναι υπεύθυνοι για τη λειτουργία της επιχείρησης. Όταν οι ρόλοι είναι πολλαπλοί η επόμενη μέρα είναι πιο περίπλοκη και χρειάζεται πολύ σωστό σχεδιασμό μετάβασης και πειθαρχία στην υλοποίηση της. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

2.10 Η ανομοιογένεια στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Όλοι μας έχουμε διαβάσει ή γνωρίζουμε μερικά παραδείγματα μικρών επιχειρήσεων που έχουν ακμάσει παρά την πίεση της κρίσης και καρπώνονται τους καρπούς της επιτυχίας μέσω της επέκτασης και της ανάπτυξης. Η ιστορία δείχνει ότι κάθε επιτυχημένη εταιρεία ξεκίνησε ως οικογενειακή επιχείρηση και επεκτάθηκε. Οι αδυναμίες τους έχουν μετατραπεί σε δυνατά σημεία, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν τον σκληρό ανταγωνισμό στο παγκόσμιο επιχειρηματικό κλίμα με μεγαλύτερη ευκολία και ευελιξία.

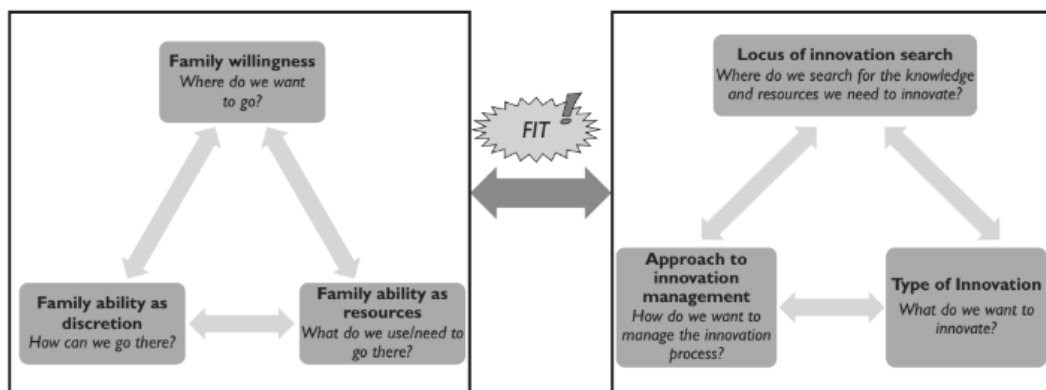
(<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Πιο συγκεκριμένα, όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν τα χαρακτηριστικά, που αναφέρθηκαν στην ενότητα 2.5, έχουν την ευκαιρία να παρέχουν ευνοϊκά αποτελέσματα και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Και οι οικογενειακές εταιρείες είναι στην πραγματικότητα το πρωταρχικό παράδειγμα των αρχών που κατευθύνουν την εταιρική τους κουλτούρα και φιλοσοφία. Φυσικά, όταν η γραμμή μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης είναι θολή, αυτός ο παράγοντας μπορεί συχνά να αποτελεί πρόκληση. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Οι τρεις κύριοι παράγοντας που περιγράφουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την ετερογένεια των οικογενειακών παραγόντων είναι οι: ΠΩΣ, ΠΟΥ & ΤΙ:

- **ΠΟΥ** η οικογενειακή επιχείρηση θέλει να κατευθυνθεί με βάση τους στόχους των ιδιοκτητών “willingness to behave”. Για παράδειγμα κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις εστιάζουν στις σχέσεις μεταξύ τους, στον οικογενειακό δεσμό, να μην υπάρχουν εντάσεις, να παραμείνει η οικογένεια ενωμένη, Άλλες πάλι εστιάζουν στο κέρδος.
- **ΠΩΣ** θα πάνε εκεί που θέλουν με βάση τις υποδομές, κυβερνητικές αποφάσεις “ability as discretion”. Για παράδειγμα τα συστήματα κινήτρων σε μία οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να οδηγήσουν τα στελέχη να πάρουν αποφάσεις με βάσει τα συμφέροντα της οικογένειας παρά τα συμφέροντα της επιχείρησης.
- **ΤΙ** που αναφέρεται στους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση εκεί που θέλει να φτάσει “ability as resources”. Για παράδειγμα οι ικανότητες των managers περιορίζονται αν οι πόροι των επιχειρήσεων είναι περιορισμένοι.

(De Massis, Di Minin & Frattini, 2015)



Σχήμα 4: Το μοντέλο της καινοτομίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε τώρα είναι η αλλαγή. Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την ευελιξία και την ταχύτητα να λαμβάνουν αποφάσεις.

Προσαρμοσμένες επιλογές υπό το φως των συνθηκών της αγοράς. Αυτό το όφελος διατίθεται σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η αμεσότητα της ανταπόκρισης. Μπορούν γρήγορα και αποτελεσματικά να οργανώσουν και να διανείμουν τις πράξεις και τις ενέργειές τους με μια απλή οργανωτική δομή, ευελιξία καθώς και άμεση πληροφόρηση.

Υπάρχει μικρότερος κίνδυνος με το γεγονός ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί ένα άτομο να παίρνει αποφάσεις, δηλαδή ο ιδιοκτήτης. Οι αποφάσεις γίνονται ευκολότερες ακόμα και όταν η οικογενειακή επιχείρηση απασχολεί πολλά μέλη της οικογένειας. Η κατάσταση της αγοράς εξελίσσεται γρήγορα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιο προσαρμόσιμες και ευέλικτες, αρχίζουν να αντικαθιστούν μεγάλες, υποτονικές εταιρείες με πολύπλοκα συστήματα.

(<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Φυσικά, όπως αναφέρθηκε ήδη, αν και θα ήταν λογικό να υποθέσει κανείς ότι ο ιδρυτής και ο κύριος διευθυντής μιας οικογενειακής επιχείρησης θα σχεδίαζε μακροπρόθεσμες στρατηγικές για τη διαρκή ανάπτυξη, την κερδοφορία και την επέκταση της επιχείρησής του, στην πραγματικότητα, αυτό είναι εξαίρεση παρά

κανόνας στην ελληνική επιχειρηματικότητα. Στην Ελλάδα, η πλειονότητα των διευθυντών οικογενειακών επιχειρήσεων πέφτει συχνά σε διάφορες «παγίδες» που μπορεί να βλάψουν σοβαρά τις λειτουργίες και τα μελλοντικά τους σχέδια. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Η οικογενειακή κουλτούρα και τα συναισθήματα λειτουργούν ως «αδυναμίες» που οδηγούν σε απρόβλεπτες εξελίξεις στην επιβίωση της επιχείρησης.

Η στρατηγική είναι το σχέδιο που χωρίζεται σε βήματα για να εγγυηθεί το μέλλον κάθε επιχείρησης. Θεωρητικά εμπλέκονται η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η παραγωγική διαδικασία και η διαδικασία πωλήσεων. Είναι η διαχείριση των εξόδων της για τη λειτουργία της επιχείρησης, των χρημάτων που δανείζεται και των χρημάτων που διατηρεί ως κέρδος. Είναι μια στρατηγική διαχείρισης κινδύνων κατά τη διάρκεια κρίσεων. Την επιλογή του κλάδου από τον επιχειρηματία, την κατανόησή του/της για τους ανταγωνιστές και τις λύσεις που παρέχουν για ένα συγκεκριμένο προϊόν. Είναι ο τρόπος με τον οποίο το τρέχον προϊόν της εταιρείας μπορεί να τροποποιηθεί και να κατασκευαστεί από μια έξυπνη, πρωτοποριακή άποψη, σύμφωνα με την εποχή. (<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν συχνά προκλήσεις που δεν φαίνονται. Ωστόσο, καθώς αναπτύσσεται ή μεταβιβάζεται στην επόμενη γενιά, η έλλειψη στρατηγικής προκαλεί την εμφάνιση ενός περιορισμένου συνόλου ανατακλαστικών και στη συνέχεια γίνεται κατανοητό ότι απαιτείται η τεχνογνωσία εξειδικευμένων στελεχών της αγοράς.

Υπάρχουν πολλές επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις που έκαναν τρομερά πράγματα στην Ελλάδα, αλλά δυστυχώς, πολύ λιγότερες από αυτές μπόρεσαν να ευδοκιμήσουν με τη σωστή διαδοχή και το πιο σημαντικό, να μείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το στοίχημα επιτυγχάνει την ιδανική ισορροπία μεταξύ της αίσθησης αγάπης του ιδρυτή για αυτό που έκανε και της τακτικής. Έχουμε δει πολλά παραδείγματα επιτυχημένων καινοτόμων που αργότερα κατέστρεψαν τις δικές τους επιχειρήσεις λόγω διογκωμένου εγωισμού και έλλειψης προγραμματισμού. Φυσικά, το αποτέλεσμα είναι καλύτερο όταν η φροντίδα και το ενδιαφέρον της οικογενειακής επιχείρησης ενώνονται με την οργανωτική δομή και το σχέδιο.

(<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

2.11 Διαχείριση συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την έκτη έκδοση του Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων, που κυκλοφόρησε από την KPMG και την EFB (Ευρωπαϊκή Οικογενειακή Επιχείρηση), το 25% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αναφέρουν τις ενδοοικογενειακές συγκρούσεις ως σημαντική πρόκληση, ιδίως όταν σχεδιάζουν τη διαδικασία διαδοχής στις επιχειρήσεις τους. Επιπλέον, οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν «μεγάλα εμπόδια» με ποσοστά διπλάσια από τα ευρωπαϊκά πρότυπα, συμπεριλαμβανομένων των τεταμένων οικογενειακών δεσμών και των διαφορών που επηρεάζουν τόσο τις σημερινές όσο και τις επόμενες γενιές. (<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/02/family-business-conflict-management.html>)

Αν κάποιος αμφισβητεί γιατί οι συγκρούσεις στην Ελλάδα μας ανησυχούν περισσότερο, δεν θα πρέπει να βιαστεί στο συμπέρασμα ότι οφείλονται απλώς στο «μεσογειακό μας ταπεραμέντο». Αρκεί να αναφέρουμε ότι και άλλα μεσογειακά έθνη (Ισπανία, Πορτογαλία και Ιταλία), που δεν παρουσιάζουν τόσο υψηλό ποσοστό, έχουν την ίδια ιδιοσυγκρασία. Θεσπίζοντας ένα «Οικογενειακό Καταστατικό», η Ευρώπη επιχειρεί να διαχειριστεί το πρόβλημα των συγκρούσεων εδώ και πολλά χρόνια. Η «Οικογενειακή Κάρτα» θέτει ένα πλαίσιο θεσμών, κατευθυντήριων γραμμών και μεθόδων για το πώς η οικογένεια σκέπτεται, εξετάζει και αποφασίζει για την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, η οικογένεια καλλιεργεί συστηματικά ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων, όπου τα θέματα συζητούνται χωρίς προκαθορισμένες «ατζέντες» και γίνονται προσπάθειες να επιτευχθεί συναίνεση μέσω ειλικρινούς συζήτησης, μειώνοντας σημαντικά την πιθανότητα συγκρούσεων ενώ ταυτόχρονα παρέχει μηχανισμούς για την επίλυσή τους. .

Δυστυχώς, έχουν υπάρξει πάρα πολλές περιπτώσεις στην ιστορία των οικογενειακών επιχειρήσεων όπου οι διαφωνίες μέσα στην οικογένεια έχουν καταστρέψει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ο «οικογενειακός» δεσμός κάνει τις διαφωνίες πολύ πιο περίπλοκες, δύσκολες στη διαχείριση, εύφλεκτες και

καταστροφικές. (<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/02/family-business-conflict-management.html>)

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι σύνηθες ένα άτομο να έχει τις ευθύνες ενός μετόχου, ενός διευθυντή και ενός μέλους της οικογένειας. Αυτό το άτομο αναμένεται να μεταχειρίζεται διαφορετικά τα ίδια άτομα ανάλογα με τον ρόλο που αναλαμβάνει σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη στιγμή. Είναι απίστευτα δύσκολο να αλλάξεις ρόλους τόσο συχνά και η αδυναμία να ξεχωρίσεις μια συμπεριφορά από την άλλη προκαλεί σύγχυση, άγχος και διαφωνίες.

Καθώς εισέρχονται συναισθήματα, εμπειρίες, προσωπικές σχέσεις, μνήμες και πικρίες από το παρελθόν, εμπειρίες από τη βρεφική ηλικία και προκαταλήψεις, γεγονός που αυξάνει την υποκειμενική άποψη των πραγμάτων, τα ζητήματα και οι διαμάχες που υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση αποκτούν μεγαλύτερες διαστάσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι οικογένειες καταβάλλουν συχνά μεγάλη προσπάθεια και επικεντρώνονται στην αποφυγή συζητήσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε διαμάχες και εχθροπραξίες. Συχνά προσπαθούν να διατηρήσουν τον «μύθο» της οικογενειακής ειρήνης με το να μην είναι ειλικρινείς.

Ως αποτέλεσμα, αποσύρονται στον εαυτό τους και απορρίπτουν την αλλαγή. Ωστόσο, αυτό έχει δυσμενείς επιπτώσεις επειδή τα ζητήματα καλύπτονται μόνο αντί να αντιμετωπίζονται και διορθώνονται. Είναι όμως εκεί, και κάποια στιγμή, αναμφίβολα θα βγουν στην επιφάνεια με πολύ μεγαλύτερη ένταση, καθιστώντας δυσκολότερη, αν όχι αδύνατη, και σίγουρα πιο επίπονη, την επίλυσή τους. Είναι μόνο θέμα χρόνου να προκληθεί μια συναισθηματική έκρηξη από το αυξανόμενο άγχος που προκαλεί η καταστολή των συναισθημάτων.

(<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/02/family-business-conflict-management.html>)

Επομένως, η ειλικρινής, ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας είναι η καλύτερη μέθοδος για την πρόληψη ή τη διαχείριση προβλημάτων. Αυτό μπορεί να γίνει με την εφαρμογή μιας δομής οικογενειακής διακυβέρνησης. Η οικογενειακή διακυβέρνηση αναφέρεται στο πλαίσιο, τις διαδικασίες και τα μέσα που δημιουργεί η

οικογένεια για να καθορίσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την ιδιοκτησία και τη διαχείριση της επιχείρησης, καθώς και τη σχέση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης. (<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/02/family-business-conflict-management.html>)

3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο | ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Εισαγωγή

Η συντριπτική πλειονότητα των μελετών για την καινοτομία έχει μέχρι στιγμής επικεντρωθεί σε επιχειρήσεις με διακριτή ιδιοκτησία και διαχείριση, παραμελώντας να εξετάσουν ρητά τι συμβαίνει όταν είναι ενωμένες (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015)

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, συνδυασμός της ιδιοκτησίας με τον έλεγχο “προικίζει” την εταιρεία με μοναδικά κίνητρα, δομές εξουσίας, πόρους και ικανότητες. Συνεπώς η συμμετοχή των ιδιοκτητών της οικογένειας στη διαχείριση έχει ως αποτέλεσμα ειδικούς πόρους και ικανότητες. Αυτά τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο εμφανίζεται η καινοτομία στις οικογενειακές επιχειρήσεις και ένας αυξανόμενος όγκος ερευνών δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις καινοτομούν διαφορετικά από τις αντίστοιχες μη οικογενειακές (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015)

Παρόλα αυτά, υπάρχει έλλειψη μελέτης για το θέμα που μέχρι στιγμής έχει επικεντρωθεί στον αντίκτυπο της δέσμευσης της οικογένειας στις εισροές, τις δραστηριότητες και τις εκροές καινοτομίας. (Kotlar, De Massis, Frattini, Bianchi, and Fang, op. cit.) Τα κύρια συμπεράσματα είναι:

- **Εισροές καινοτομίας:** Σύμφωνα με την πλειονότητα της υπάρχουσας έρευνας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επενδύουν λιγότερο στην E&A από τους ανταγωνιστές τους που δεν είναι οικογενειακή επιχείρηση (J.H. Block, “R&D Investments in Family and Founder Firms: An Agency Perspective,” *Journal of Business Venturing*, 27/2 (March 2002): 248-265).
- **Δραστηριότητες Καινοτομίας:** Τα προκαταρκτικά ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι δραστηριότητες καινοτομίας αντιμετωπίζονται διαφορετικά στις οικογενειακές έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά απαιτείται πολύ περισσότερη θεωρητική και εμπειρική έρευνα για την πλήρη ανάπτυξη αυτού του τομέα (J. Kotlar, A. De Massis, H. Fang, and F. Frattini, “Strategic Reference Points in Family Firms,” *Small Business Economics*, 43/3 (October 2014): 597-619;3

- **Αποτελέσματα Καινοτομίας:** Εδώ τα ευρήματα είναι αμφιλεγόμενα με κάποιες έρευνες να δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις καινοτομούν περισσότερο από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και με άλλες έρευνες να δείχνουν το αντίθετο.

Επιπλέον, σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί η εμφάνιση κάποιων παράδοξων συνεπειών στην καινοτομία της οικογενειακής επιχείρησης, που εκδηλώνεται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις να καινοτομούν λιγότερο αλλά έχουν την ικανότητα να κάνουν περισσότερα, το οποίο είναι ένα ακόμα ενδιαφέρον ζήτημα σε αυτό το διευρυνόμενο πεδίο μελέτης. (*Chrisman, Chua, De Massis, Frattini, and Wright, op. cit.*)

3.2 Πηγές διαφοροποίησης μεταξύ Οικογενειακών και Μη Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Καινοτομία Προϊόντος

Η ξεχωριστή φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει εμπειρικά αποδείξει ότι επηρεάζει πολλές επιχειρησιακές διαδικασίες όπως της επιχειρηματικότητας και της χρηματοδότησης. Παρακάτω θα αναφέρουμε κάποιες θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν πως και γιατί η ανάμειξη της οικογένειας στην επιχείρηση δίνει διαφορετικά χαρακτηριστικά ως προς την καινοτομία προϊόντος σε σύγκριση με μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

3.2.1 Θεωρία βασισμένη στους πόρους (Resource-Based View)

Ένα πρώτο θεωρητικό πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει την ιδιαιτερότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η άποψη της επιχείρησης με βάση τους πόρους. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, η αλληλεπίδραση μεταξύ οικογένειας και επιχειρηματικής οντότητας δημιουργεί μοναδικούς συστημικούς πόρους και ικανότητες, συμβάλλοντας έτσι στην οικοδόμηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή δημιουργώντας μειονεκτήματα λόγω χαμηλότερων αποθεμάτων σε κοινωνικό, οικονομικό και ανθρώπινο κεφάλαιο.

- **Κοινωνικό Κεφάλαιο:** Οι πόροι από τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Περιλαμβάνει και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων εντός οργανισμού και τις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και των εξωτερικών συνεργατών. Μέσα στον οργανισμό, το κοινωνικό κεφάλαιο μπορεί να μειώσει το κόστος συναλλαγής, να διευκολύνει ροές πληροφοριών,

δημιουργία γνώσης και βελτίωση της δημιουργικότητας. Ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η χρήση μίας “οικογενειακής” γλώσσας, η οποία επιτρέπει στα μέλη να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά και να μοιράζονται περισσότερες πληροφορίες. Ο κοινός στόχος και οι αξίες που χαρακτηρίζουν μία οικογενειακή επιχείρηση συνήθως καταλήγουν σε υψηλότερο βαθμό συνοχής και στη δέσμευση του εργατικού δυναμικού που συμβάλλει στη δημιουργία πλεονεκτημάτων έναντι μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Εκτός οργανισμού, το κοινωνικό κεφάλαιο βελτιώνει τις συνεργασίες και δημιουργούν μακροχρόνιες σχέσεις και αυτό συμβάλλει φυσικά και στη φήμη της εταιρείας. Ένας εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να αναπτύξει δεσμούς με μία οικογενειακή επιχείρηση παρά με μία απρόσωπη εταιρεία. Όμως φαινόμενα δυσλειτουργικών σχέσεων λόγω δεσμών μπορεί να φέρουν τα αντίθετα αποτελέσματα. Πως όμως το κοινωνικό κεφάλαιο επηρεάζει την διαδικασία καινοτομίας προϊόντος; Για παράδειγμα η ευκολία στην επικοινωνία μπορεί να απλοποιήσει τις διαδικασίες, να υπάρξει καλύτερος συντονισμός και να βρεθούν πιο γρήγορα οργανωτικές λύσεις.

- Ανθρώπινο Κεφάλαιο: Ορίζεται ως η γνώση και οι δεξιότητες που ενσωματώνονται στους ανθρώπους και είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς σχετίζεται με τη δέσμευση στην επιχείρηση, στις στενές σχέσεις, στη φιλικότητα και τα κίνητρα. Όμως στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να παρατηρείται έλλειψη προς το ανθρώπινο κεφάλαιο καθώς οι οικογένειες έχουν την τάση να ευνοούν τους συγγενείς περισσότερο έναντι πολύ ικανών ατόμων και η μη δίκαιη διαχείριση εργαζομένων οδηγεί σε μείωση κινήτρων από τον εργαζόμενο. Πως επηρεάζει την καινοτομία; Η έλλειψη πρόσβασης σε εξειδικευμένο προσωπικό που συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις οδηγεί την εταιρεία να βασιστεί σε εξωτερικές πηγές γνώσης.
- Οικονομικό Κεφάλαιο: Οι τρέχοντες και οι πιθανοί ταμειακοί πόροι της επιχείρησης καθώς η ευκολία πρόσβασης σε νέους πόρους μέσω χρηματοπιστωτικών αγορών. Η διαχείριση του οικονομικού κεφαλαίου εντός των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η μακροπρόθεσμη οικονομική ασφάλεια της ιδρυτικής γενιάς. Μία διαδικασία προϊόντικής καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία σε νέες επενδύσεις και να επηρεάσει ή

ακόμα και να βλάψει την οικονομική ασφάλεια της οικογενειακής επιχείρησης.

3.2.2 Agency Perspective

Θεωρία όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν εξαιρετικά συμφέρουσα δομή λόγω της ευθυγράμμισης μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχείρισης, όπου αυτή η δομή οδηγεί σε μειωμένα ή ακόμα και ελαχιστοποιεί τα κόστη αντιπροσώπευσης. Σύμφωνα με τη θεωρεία, αυτή η ευθυγράμμιση οδηγεί σε τρεις τάσεις: στη φιλαργυρία/ παρρησία (Parsimony), στην εξάρτηση/ ιδιαιτερότητα (Particularism) και στην ατομικότητα (Personalism). Η παρρησία έχει τις ρίζες της στην ευθυγράμμιση και μειώνει την τάση προς τον ομορτισμό, δημιουργώντας μία συμπεριφορά προσεκτικής διατήρησης κατανομής των πόρων, σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ατομικότητα πηγάζει ομοίως από το γεγονός ότι η οικογένεια λειτουργεί ως ο μοναδικός παράγοντας που συγκεντρώνονται η διαχείριση με την ιδιοκτησία. Κατά συνέπεια οι παράγοντες που εμπλέκονται στη διαδικασία καινοτομίας μπορούν να εξαιρεθούν από τη γραφειοκρατία και τις αυστηρά επίσημες πρακτικές διαχείρισης. Η ιδιαιτερότητα πηγάζει ομοίως από την ευθυγράμμιση και το γεγονός ότι τα μέλη της οικογένειας μπορούν να έχουν πολλούς στόχους εκτός του κέρδους. Για παράδειγμα η οικογένεια μπορεί να παρέμβει σε αποφάσεις με μόνο κριτήριο τον αλτρουισμό και το νεποτισμό και αυτή η παρέμβαση να έχει αντίκτυπο σε διάφορες πτυχές της καινοτομίας που επεξεργάζεται.

3.2.3 Διαχείρισης/ Διοίκησης (Stewardship Theory)

Θεωρία η οποία αναφέρει πως οι οικογενειακοί διευθυντές/διαχειριστές ταυτίζονται με τον οργανισμό και δεν ενεργούν κερδοσκοπικά. Τρεις είναι οι διαστάσεις που την απαρτίζουν: αυτόνομο κίνητρο, συλλογικός προσανατολισμός και κλίμα υψηλής εμπιστοσύνης. Αυτόνομο κίνητρο σημαίνει ότι το άτομο δρα με βάση τη θέλησή του και όχι υπό συνθήκες πίεσης ώστε να ολοκληρώσει ένα έργο. Συλλογικός προσανατολισμός σημαίνει ότι το άτομο δρα για το σύνολο του οργανισμού. Κλίμα υψηλής εμπιστοσύνης σημαίνει ότι τα μέλη ενός οργανισμού εμπιστεύονται το ένα το άλλο. Όλα αυτά συμβάλλουν θετικά στην διαδικασία καινοτομίας των οικογενειακών επιχειρήσεων έναντι των μη.

3.2.4 Θεωρία Συμπεριφοράς (Behavioral Theory)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τις μη λόγω ότι οι πρώτες είναι πρόθυμες να επιδιώξουν και να διατηρήσουν τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο για την οικογένεια και τον αλτρουισμό για τα μέλη της οικογένειας. Αυτή η δέσμευση και η τήρηση να ελέγχεται η εταιρεία από την οικογένεια οδηγούν τις οικογένειες να ανησυχούν ιδιαίτερα για την πιθανή απώλεια και απροθυμία να χάσει τον έλεγχο η οικογένεια. Από αυτήν την άποψη ενδέχεται οι επιχειρήσεις να είναι λιγότερο πιθανό να εμπλακούν σε δραστηριότητες καινοτομίας και ειδικά σε συνεργατικά projects καινοτομίας όπου υπάρχει η πιθανότητα να χρειαστεί γνώση που βρίσκεται εκτός επιχείρησης και την εκχώρηση μετοχών σε τρίτα μέρη.

Συνεπώς υπάρχουν πολλοί θεωρητικοί λόγοι να οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μη οικογενειακές στη διαδικασία καινοτομίας.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε ένα πλαίσιο για τη σύγκριση της καινοτομίας προϊόντων σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Tidd, Bessant και Pavitt (2001) και Trott (2008), υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες γύρω από τις οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας καινοτομίας προϊόντος:

- Στρατηγική, η οποία περιγράφει τους μακροπρόθεσμους στόχους της διαδικασίας καινοτομίας προϊόντος και πώς σχετίζονται με την επιχειρηματική και εταιρική στρατηγική της εταιρείας.
- Οργάνωση, η οποία περιγράφει πώς οι πόροι που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία είναι διατεταγμένοι για την επίτευξη των δηλωμένων στόχων.
- Κλίμα, το οποίο χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις επαναλαμβανόμενες στάσεις, συμπεριφορές και συναισθήματα που διαπερνούν το χώρο εργασίας της διαδικασίας καινοτομίας.

Για να έχουμε μια σαφή εικόνα της δομής της διαδικασίας καινοτομίας προϊόντων, θα πρέπει να εξεταστούν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες για κάθε τομέα.

Επικεντρωνόμαστε στα παρακάτω:

3.2.5 Στρατηγική, Ριζοσπαστική έναντι Σταδιακής στρατηγικής

Η πρώτη στρατηγική σκέψη είναι εάν ο στόχος της διαδικασίας καινοτομίας προϊόντος είναι να δημιουργήσει και να εμπορευτεί κάτι που αντιπροσωπεύει μια σημαντική πρόοδο ή απλώς ένα οριακό βήμα προς τα εμπρός από την τρέχουσα κατάσταση. (Bessant et al. 2005). Μια πιο ριψοκίνδυνη προσέγγιση περιλαμβάνει τη δημιουργία και την εμπορία ουσιαστικά νέων αγαθών και υπηρεσιών που παρέχουν στους καταναλωτές εντελώς νέα χαρακτηριστικά ή είναι σημαντικά λιγότερο ακριβά από τον ανταγωνισμό. Εναλλακτικά, μια εταιρεία μπορεί να προτείνει ένα νέο αγαθό ή υπηρεσία που ενισχύει ελαφρώς μόνο τα πλεονεκτήματα που ήδη παρέχονται στους πελάτες σε μια προσπάθεια μείωσης των κινδύνων και της δέσμευσης πόρων. Αυτές οι δύο στρατηγικές μπορούν, φυσικά, να συνυπάρχουν στην ίδια εταιρεία. (Grönlund, Rönnberg Sjödin, and Frishammar 2010).

Ένας δεύτερος στρατηγικός παράγοντας είναι εάν μια εταιρεία βασίζεται στους δικούς της πόρους E&A και τεχνολογίας κατά τη διαδικασία της καινοτομίας ή εάν χρησιμοποιεί τις δυνατότητες και τις τεχνολογίες εξωτερικών οργανισμών (όπως πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πανεπιστήμια και άτομα). Και πάλι, διαφορετικές διαδικασίες καινοτομίας, ακόμη και διαφορετικές φάσεις της ίδιας διαδικασίας, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν εντός του ίδιου οργανισμού κάτω από αρκετά διαφορετικά επίπεδα διαφάνειας. (Trott and Hartmann 2009).

3.2.6 Οργάνωση, Λειτουργική έναντι Διαλειτουργικής ομάδας

Η πρώτη πτυχή του τρόπου οργάνωσης της διαδικασίας καινοτομίας είναι εάν οι εργασίες εκτελούνται από σκόπιμα διαμορφωμένες ομάδες έργου, στελεχωμένες με άτομα που προέρχονται προσωρινά από τις διάφορες λειτουργίες της εταιρείας (όπως E&A, μάρκετινγκ και πωλήσεις και λειτουργίες), οι οποίοι ανταποκρίνονται στον επικεφαλής της ομάδας, ή μάλλον οι διαφορετικές λειτουργίες συμβάλλουν σε έργα καινοτομίας αφιερώνοντας μέρος του χρόνου του ανθρώπινου δυναμικού τους, το οποίο εξακολουθεί να αναφέρονται στον αρχηγό της ομάδας. (Clark and Wheelwright 1992).

3.2.7 Αυτονομία αποφάσεων, Υψηλή έναντι χαμηλής

Το αν ο υπεύθυνος ενός έργου καινοτομίας προϊόντος έχει υψηλό ή χαμηλό βαθμό αυτονομίας σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελούνται τα καθήκοντα της διαδικασίας και να αντιμετωπίζονται οι απρόβλεπτες προκλήσεις είναι ένα άλλο

κρίσιμο οργανωτικό ζήτημα. Τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας μπορεί να δυσκολεύουν την αξιοποίηση των συνεργειών μεταξύ διαφορετικών διαδικασιών καινοτομίας, αλλά είναι επίσης πιθανό να κάνουν τις δραστηριότητες καινοτομίας πιο ευέλικτες και γρήγορες. (Johns 1985).

3.2.8 Κλίμα, Λήψη ρίσκων έναντι Αποφυγής

Το πόσο καλά η αβεβαιότητα, η ασάφεια και η ατομική πρωτοβουλία γίνονται αποδεκτές ή ακόμα και προωθούνται σε μια εταιρεία είναι βασικός παράγοντας στην κουλτούρα της. Οι άνθρωποι θα αισθάνονται ελεύθεροι να πάρουν την ευκαιρία σε ορισμένες από τις ιδέες τους και να σκεφτούν "εκτός από το κουτί" σε ένα περιβάλλον ανάληψης κινδύνου, ενώ θα είναι πιο προσεκτικοί και θα προσπαθούν πάντα να "παραμένουν στην ασφαλή πλευρά" σε ένα περιβάλλον αποστροφής κινδύνου. Η καινοτομία προϊόντων μπορεί να ωφεληθεί από ένα περιβάλλον ανάληψης κινδύνου, αλλά αυτό το περιβάλλον μπορεί επίσης να εκτρέψει τους πόρους από τις συνήθεις επιχειρηματικές δραστηριότητες, γεγονός που θα έβλαπτε τη συνολική αποτελεσματικότητα της εταιρείας (Isaksen and Tidd 2006), (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 2002).

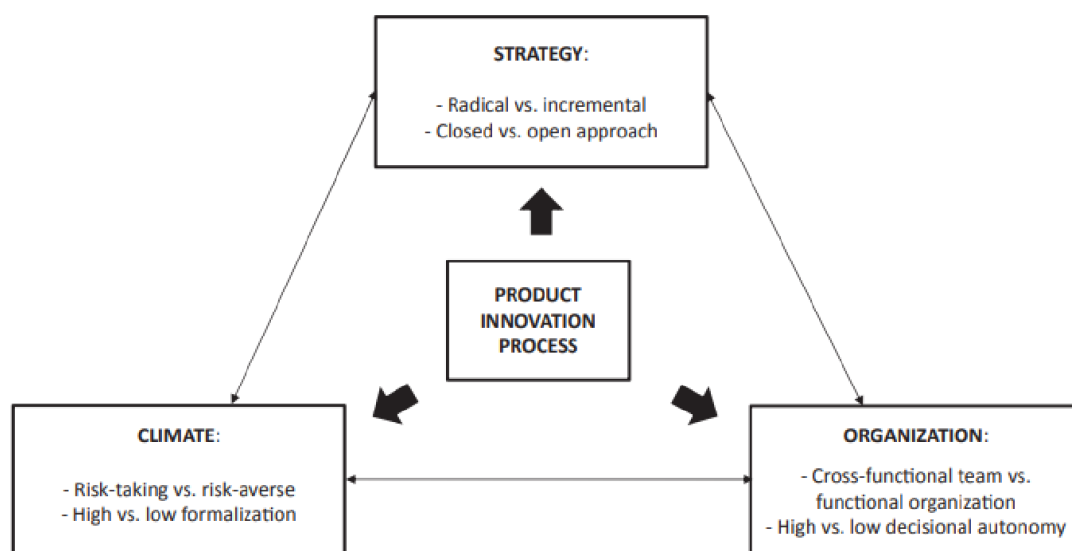
3.2.9 Υψηλά έναντι χαμηλά επίπεδα τυποποίησης

Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία καινοτομίας προϊόντος είναι είτε η προσέγγιση υψηλής τυποποίησης και δομής είτε μία προσαρμόσιμη γραμμή όπου οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται συνεχώς σε απρόβλεπτες αλλαγές κατά τη διάρκεια του project.

Μια συνθετική απεικόνιση αυτού του πλαισίου φαίνεται στο Σχήμα 1 παρακάτω. Τα βέλη που συνδέουν τις τρεις περιοχές υποδηλώνουν ότι μπορεί να υπάρχουν συνδέσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα, έχει ανακαλυφθεί ότι ένα χαμηλό επίπεδο τυποποίησης και μια οργανωτική ατμόσφαιρα που αναλαμβάνει κινδύνους υποστηρίζουν τα κίνητρα και την ικανότητα μιας επιχείρησης να επιδιώκει ριζοσπαστικές ιδέες. (Tushman and O'Reilly 1997).

Επιπλέον, ενώ επιδιώκονται σταδιακές βελτιώσεις, ένας λειτουργικός οργανισμός φαίνεται πιο κατάλληλος, ενώ τα ριζικά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες απαιτούν μια διαλειτουργική οργανωτική προσέγγιση (Clark and Wheelwright 1992).

Τέλος, μια κακώς δομημένη και προσαρμοστική ατμόσφαιρα στη διαδικασία καινοτομίας είναι πιθανό να συνδέεται με σημαντική αυτονομία λήψης αποφάσεων που παρέχεται στο άτομο που είναι υπεύθυνο για τη διαδικασία καινοτομίας προϊόντος.



Σχήμα 5: Βασικοί άξονες στην διαδικασία καινοτομίας προϊόντος

3.3 Παράδοξες συνεισφορές στην ανάπτυξη της καινοτομίας

Η έρευνα και η πρακτική δείχνουν ότι για την αντιμετώπιση των αυξανόμενων δαπανών για τη δημιουργία νέων πληροφοριών, η ανάπτυξη της καινοτομίας απαιτεί όλο και περισσότερο την πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές γνώσης. *J. West and M. Bogers, "Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation," Journal of Product Innovation Management, 31/4 (July 2014): 814-831.*

Η συμμετοχή της οικογένειας σε μια εταιρεία επηρεάζει την τάση της να εμπλέκεται σε ανοιχτή καινοτομία. Η ανοιχτή καινοτομία έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις οι οποίες απευθύνονται σχεδόν σε οποιονδήποτε μπορεί να προσφέρει ποιοτικές λύσεις και καινοτόμες ιδέες για τις καθημερινές λειτουργίες αλλά και για τη στρατηγική γενικότερα. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έντονες ανησυχίες για πιθανή απώλεια ελέγχου όταν επιδιώκουν μη οικονομικούς στόχους. *L.R. Gómez-Mejía, K.T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K.J.L. Jacobson, and J.*

Moyano-Fuentes, "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills," Administrative Science Quarterly, 52/1 (March 2007): 106-137.

Όταν η ανοιχτή καινοτομία συνεπάγεται περιορισμό του ελέγχου της εταιρείας στην τεχνολογική τροχιά του προϊόντος, τέτοιες ανησυχίες μπορεί να δυσκολέψουν τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες. Ως αποτέλεσμα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να αποκτήσουν πληροφορίες έξω από τα τείχη της εταιρείας. Την ίδια στιγμή, λόγω των μη οικονομικών στόχων, των μακροπρόθεσμων προοπτικών και της διακριτικής τους ευχέρειας κατά την αλληλεπίδραση με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επίσης σε καλύτερη θέση να αναγνωρίζουν τις δυνατότητες και να συγκεντρώνουν τεχνογνωσία εκτός των συνόρων τους, γεγονός που τονίζει τον αντιφατικό αντίκτυπο. Το γεγονός ότι μιλάμε για οικογενειακές επιχειρήσεις σημαίνει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται σε ένα γραφείο με την συμμετοχή λίγων και μάλιστα αυτών που είναι και οι ιδιοκτήτες. (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015)

3.4 Παράδοξες συνέπειες της υιοθέτησης της καινοτομίας

Η διαδικασία μέσω της οποίας μια εταιρεία αποφασίζει να αποδεχθεί ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, διαδικασία ή επιχειρηματικό μοντέλο και στη συνέχεια το χρησιμοποιεί και το ενσωματώνει στις δραστηριότητές της, είναι γνωστή ως **υιοθέτηση καινοτομίας**. Σύμφωνα με κοινωνιολογικά μοντέλα διάδοσης της καινοτομίας, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα κατά τη λήψη απόφασης για την υιοθέτηση ή όχι μιας νέας τεχνολογίας. (R.S. Burt, "Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence," *The American Journal of Sociology*, 92/6 (1987): 1287-1335)

Η εταιρεία δεν είναι βέβαιη για το πώς θα λειτουργήσει η καινοτομία στην πράξη, εάν είναι κατάλληλη για τις χρήσεις που έχει στο μυαλό της και εάν μπορεί απλώς να ενσωματωθεί στις τρέχουσες διαδικασίες της, ακόμη και όταν είναι γνωστές οι προδιαγραφές και οι αναφορές πελατών, καθώς και το κόστος αγοράς και χρήσης. Δεδομένου ότι η καινοτομία μειώνει την επιρροή που έχει η εταιρεία στον τρόπο διαχείρισης και οργάνωσης των εμπορικών δραστηριοτήτων, η υιοθέτηση

καινοτομίας μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τις μη οικονομικές υπηρεσίες κοινής ωφέλειας των ιδιοκτητών της οικογένειας. Κατά συνέπεια η καινοτομία στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι με μεγαλύτερο ρίσκο σε σχέση με μια άλλη μη οικογενειακή εταιρεία, όπου υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή και περισσότερες ιδέες που μπορεί να έχουν λιγότερα αρνητικά αποτελέσματα.

Αυτό υποδηλώνει ότι η εταιρεία μπορεί τελικά να υποχρεωθεί να λειτουργήσει κάτω από συγκεκριμένες δραστηριότητες που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί εάν δεν εφαρμοστεί η καινοτομία. Επομένως, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιθανό να έχουν μειωμένη τάση να αποδέχονται καινοτομίες. Ωστόσο, λόγω του εξατομικευμένου ελέγχου των οικογενειακών επιχειρήσεων, μειώνονται τα εμπόδια για την ενσωμάτωση της εφεύρεσης και την χρήση της. Για άλλη μια φορά, αυτό οδηγεί σε αντιφατική συμπεριφορά. Όταν μια εταιρεία αντιμετωπίζει μια ασυνεχή καινοτομία, η διαδικασία υιοθέτησης είναι πιο αβέβαιη.

Τελικά, η δημιουργία και η αποτύπωση της μέγιστης αξίας από την καινοτομία στις οικογενειακές επιχειρήσεις απαιτεί την απελευθέρωση αυτών των παράδοξων επιπτώσεων. Μόνο με αυτόν τον τρόπο οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητες της καινοτομίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την πάροδο του χρόνου. Οι συντάκτες αυτής της ειδικής ενότητας της Επιθεώρησης Διαχείρισης Καλιφόρνια δείχνουν πώς μπορεί να γίνει αυτό, ταιριάζοντας προσεκτικά τις μοναδικές ιδιότητες μιας οικογενειακής επιχείρησης με τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει για την καινοτομία. *König, N. Kammerlander, and A. Enders, "The Family Innovator's Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms," Academy of Management Review, 38/3 (July 2013): 418-441*

3.5 Η ετερογένεια στις αποφάσεις για καινοτομία

Πόσο σημαντικό είναι να καθοριστεί μία στρατηγική καινοτομίας ώστε να αυξηθεί η τάση των επιχειρήσεων ως προς την καινοτομία, με αποτέλεσμα τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Στην ενότητα 2.10 μιλήσαμε για την ετερογένεια των οικογενειακών επιχειρήσεων, η

οποία ως θέμα απαντάται με 3 ερωτήσεις: ΠΟΥ, ΤΙ & ΠΩΣ. Σ' αυτό το σημείο ήρθε η ώρα να κατανοήσουμε πως οι παράγοντες της ετερογένειας επηρεάζουν τις στρατηγικές αποφάσεις σε θέματα καινοτομίας που θα ακολουθήσει μία οικογενειακή επιχείρηση.

ΠΟΥ θα αναζητήσουν οι επιχειρήσεις τη γνώση και τους πόρους που χρειάζονται ώστε να καινοτομήσουν;

ΠΩΣ θέλουν να ελέγχουν την διαδικασία της καινοτομίας;

ΤΙ θέλουν να καινοτομήσουν;

Η απάντηση στο ΠΟΥ αναφέρεται στην κατεύθυνση που οι επιχειρήσεις θα ψάξουν για τη γνώση και τους πόρους. Είναι πολύ σημαντικό σ αυτό το σημείο η επιχείρηση να γνωρίζει καλά την ήδη υπάρχουσα γνώση που κατέχει ήδη μέσα στην εταιρεία καθώς και να βρεθεί η ισορροπία μεταξύ "εξερεύνησης" της νέας γνώσης και "εξερεύνησης" της ήδη υπάρχουσας εντός. Επίσης ένα ακόμα ερώτημα είναι ανάμεσα σε πόσους τομείς τεχνολογίας κάνει έρευνα. Η αναζήτηση ανάμεσα σε πολλούς τομείς μπορεί να είναι κοστοβόρα αλλά μπορεί να έχει αποτέλεσμα τη ριζική καινοτομία. Τέλος ένα ερώτημα είναι αν η γνώση που χρησιμοποιεί είναι από το παρελθόν ή από νέες τεχνολογίες. Η γνώση της αγοράς που προέρχεται από την παράδοση αυξάνει την αξιοπιστία και μειώνει τους κινδύνους για αντίποινα. Αντίθετα η έντονη εξάρτηση από παρελθούσες γνώσεις μπορεί να οδηγήσει στην ακαμψία και στη μη δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

Η απάντηση στο ΠΩΣ αναφέρεται στην προσέγγιση που εφαρμόζει μια επιχείρηση για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των καινοτομιών της. Η πιο σημαντική πτυχή είναι

ο βαθμός διαφάνειας της διαδικασίας καινοτομίας. Έρευνα πάνω στην ανοιχτή καινοτομία υποδηλώνει ότι αυτό έχει καταστεί στρατηγική προτεραιότητα για εταιρείες που ανταγωνίζονται με υψηλούς ρυθμούς, βιομηχανίες υψηλής ταχύτητας, για να αξιοποιήσουν τόσο τις εισερχόμενες όσο και τις εξερχόμενες ροές γνώσης και τεχνολογίας με στόχο την αύξηση των εσόδων και τη μείωση του κόστους της διαδικασίας της καινοτομίας τους. Φυσικά η ανοιχτή καινοτομία δεν ταιριάζει σε

όλες τις επιχειρήσεις. Ανοιχτή καινοτομία σημαίνει πως βασίζεσαι σε εξωτερικές πηγές γνώσης. Από την άλλη πλευρά σημαίνει και αναζήτηση ευκαιριών για την πώληση αποκλειστικών τεχνολογιών με συμφωνίες όπως out-licensing, joint ventures. Μια ανοιχτή στρατηγική φάσεις ανάπτυξης και αξιοποίησης της διαδικασίας καινοτομίας συνεπάγεται μείωση του επιπέδου ελέγχου που μπορεί να ασκήσει η επιχείρηση και τον εκθέτει σε αυξημένο κινδύνους καταλληλότητας.

Η απάντηση στο ΠΙ αναφέρεται στους διαφορετικούς τύπους καινοτομιών που μπορεί να αποφασίσει μια επιχείρηση. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει να επικεντρώσει τις προσπάθειες και τους πόρους της για να καινοτομήσει το προϊόν τη ή να αλλάξει το επιχειρηματικό μοντέλο. Συχνά, το επιχειρηματικό μοντέλο καινοτομίας συνεπάγεται αλλαγές και τροποποιήσεις στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση. Σήμερα, κατανοείται όλο και περισσότερο ότι η καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων αντιπροσωπεύει μια πολύ ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία ακόμα διάκριση είναι η διάκριση μεταξύ καινοτομίας προϊόντος/υπηρεσίας και καινοτομίας διαδικασίας. Στην πρώτη, η καινοτομία αφορά τις αλλαγές του τί προσφέρει η επιχείρηση, το οποίο είναι ιδιαίτερα και άμεσα ορατό στους πελάτες της. Στο τελευταίο, η καινοτομία- αφορά βελτιώσεις στις διαδικασίες (π.χ. λειτουργίες, logistics), αλλαγές που δεν είναι άμεσα ορατές στους πελάτες του. Αυτό υποδηλώνει ότι η καινοτομία προϊόντων/υπηρεσιών συνεπάγεται υψηλότερους κινδύνους για την επιχείρηση καθώς δυνητικά έχει άμεσο αντίκτυπο στη θέση της στην αγορά και την ταυτότητά της στα μάτια των πελατών της. Τέλος, σχετίζεται ο βαθμός αλλαγής που χαρακτηρίζει τις προσπάθειες καινοτομίας μιας επιχείρησης στη διχοτόμηση μεταξύ ριζικής και σταδιακής καινοτομίας. Με τη ριζική καινοτομία, το επίπεδο κινδύνου που απορρέει από την απόκλιση από τις υπάρχουσες οργανωτικές ρουτίνες, καθώς και τις δεσμεύσεις πόρων που συνεπάγεται μια τέτοια καινοτομία, είναι υψηλότερη σε σύγκριση με τη σταδιακή καινοτομία, και αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα στο πώς καινοτομούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. (De Massis, Di Minin & Frattini, 2015)

3.6 Ο προσανατολισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων στην καινοτομία

Ορίζουμε την έννοια της στάσης της οικογενειακής επιχείρησης απέναντι στην καινοτομία ως τον στρατηγικό προσανατολισμό που η ιδιοκτήτρια οικογένεια

αποτυπώνει στην οικογενειακή επιχείρηση, διαμορφώνοντας το κλίμα καινοτομίας, τη φιλοσοφία και τις πρακτικές της εταιρείας.

Η στάση της οικογενειακής επιχείρησης ως προς την καινοτομία αποτελείται από δύο διαστάσεις : **την τάση ανάληψης κινδύνου** και την **προσκόλληση στην παράδοση**.

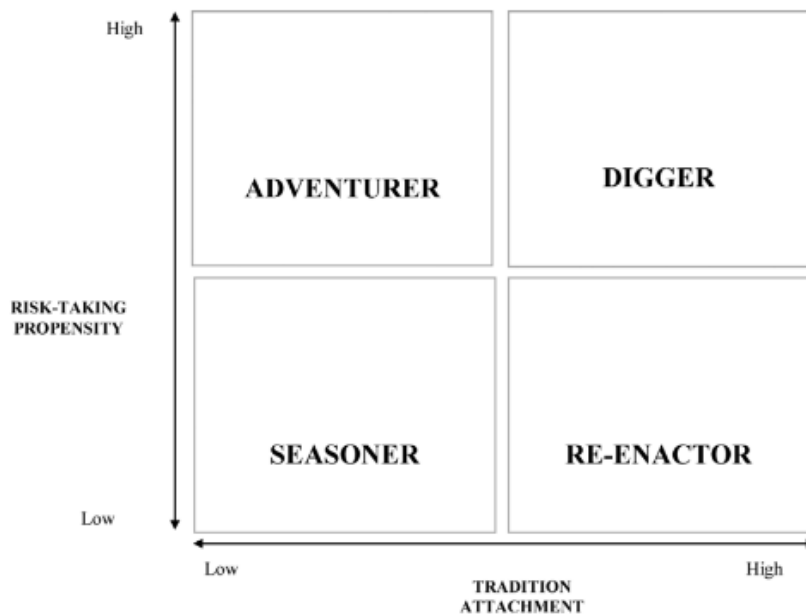
- Η τάση ανάληψης κινδύνου ορίζεται ως η τάση της οικογενειακής επιχείρησης να παίρνει αποφάσεις με αβέβαια αποτελέσματα. Μια οικογενειακή επιχείρηση με υψηλή τάση ανάληψης κινδύνου είναι δεκτική προς την αβεβαιότητα και ενθαρρύνει την προσωπική πρωτοβουλία. Αντίθετα, μια οικογενειακή επιχείρηση με χαμηλή τάση ανάληψης κινδύνου προτιμά την ασφάλεια και την αποφυγή ρίσκου.
- Η προσκόλληση στην παράδοση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η οικογενειακή επιχείρηση είναι συνδεδεμένη με το παρελθόν της και επιθυμεί να το μεταδώσει προς το μέλλον. Οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλή προσκόλληση στην παράδοση αποδίδουν μεγάλη σημασία στην ιστορία τους και θέλουν να διατηρήσουν την κληρονομιά τους με την πάροδο του χρόνου. Αντίθετα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις με χαμηλή προσκόλληση στην παράδοση εστιάζουν περισσότερο στο παρόν και το μέλλον και θεωρούν το status quo τους ως το σημείο εκκίνησης για να δημιουργήσουν κάτι νέο. Το παρελθόν θεωρείται κάτι από το οποίο η οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να εξελιχθεί.

Η στάση της οικογενειακής επιχείρησης ως προς την καινοτομία κατατάσσεται στις εξής κατηγορίες:

- **Seasoner:** Η κατηγορία χαρακτηρίζεται από χαμηλή τάση ανάληψης κινδύνου και χαμηλή προσκόλληση στην παράδοση. Οικογενειακές επιχειρήσεις σε αυτή την κατηγορία είναι τείνουν να διαφοροποιούνται από το παρελθόν χωρίς να διακινδυνεύουν πολύ.
- **Re-enactor:** Η κατηγορία συνδυάζει χαμηλή τάση ανάληψης κινδύνου με προσκόλληση στην παράδοση. Αυτό οδηγεί οικογενειακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία να καινοτομούν αναζητώντας επιχειρηματικές παραδόσεις και αξίες που προέρχονται από την οικογένεια, με χαμηλό ρίσκο, κοντά στο status quo.

- **Digger:** Η κατηγορία συνδυάζει την προσκόλληση στην παράδοση με την τάση ανάληψης κινδύνου. Αυτά τα χαρακτηριστικά ενισχύουν τον συνδυασμό παραδοσιακών πρακτικών βασισμένων στην κληρονομιά και τις ιστορικές ρίζες, με σύγχρονες πρακτικές, με σκοπό την καινοτομία.
- **Adventurer:** Η κατηγορία συνδυάζει υψηλή τάση ανάληψης κινδύνου και η χαμηλή προσκόλλησης στην παράδοση. Οικογενειακές επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτά τα χαρακτηριστικά τείνουν να καινοτομούν με το να αποστασιοποιούνται από το παρελθόν, να αμφισβητούν το status quo και να αναλαμβάνουν δραστηριότητες που εμπεριέχουν ρίσκο.

Συμπερασματικά, παρά την ετερογένεια τους, όλοι οι διαφορετικοί προσανατολισμοί ως προς την καινοτομία στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε καινοτόμες συμπεριφορές.



Σχήμα 6: Οι κατηγορίες των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς την τάση τους για καινοτομία.

3.7 Πιθανή λύση για το παράδοξο καινοτομίας – οικογένειας

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να καινοτομούν λιγότερο, έχοντας όμως τις ικανότητες να κάνουν περισσότερα.

Απαιτείται περαιτέρω ανάλυση μεταξύ της ετερογένειας των αποφάσεων για καινοτομία και της ετερογένειας των μοναδικών χαρακτηριστικών της οικογενειακής επιχείρησης, προκειμένου να επιλυθεί αυτό το παράδοξο και να απελευθερωθεί η δυνατότητα καινοτομίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Προκειμένου να εντοπιστεί το πού, το πώς και τα ενδεχόμενα που αποτυπώνουν την ετερογένεια των αποφάσεων καινοτομίας και εκείνα που αποτυπώνουν την ετερογένεια των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι μελετητές και τα στελέχη επιχειρήσεων θα πρέπει να υιοθετήσουν μια ολοκληρωμένη προοπτική. Θα πρέπει επίσης να εξεταστούν διάφοροι συνδυασμοί μέσω των οποίων η συμμετοχή της οικογένειας σε μια επιχειρηματική οργάνωση μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας. Οι συνδυασμοί αυτοί είναι:

- Η προθυμία της οικογενειακής επιχείρησης με τη στρατηγική καινοτομίας
- Η ικανότητα της επιχείρησης σε πόρους με τη στρατηγική καινοτομίας
- Οι διαφορετικές διαστάσεις της στρατηγικής καινοτομίας σε μία οικογενειακή επιχείρηση

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο | ΕΡΕΥΝΑ

Δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο με 53 ερωτήσεις, το οποίο παρατίθεται παρακάτω. Το ερωτηματολόγιο αυτό διανεμήθηκε σε 159 ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, με στόχο τα αντλήσουμε συμπεράσματα σχετικά με την καινοτομική τους δραστηριότητα.

4.1 Ερωτηματολόγιο

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

- Ποιά είναι η επωνυμία της επιχείρησης;
- Ποιά είναι η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης;
- Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;
- Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση;

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- Ποιος είναι ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στην επιχείρησή σας;
- Πόσα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στις λειτουργίες της επιχείρησης;
- Από πόσα μέλη αποτελείται το διοικητικό τμήμα της επιχείρησης;
- Πόσα από τα μέλη της διοίκησης προέρχονται από την ιδιοκτήτρια εταιρεία;

Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις

Διαφωνώ έντονα // Διαφωνώ // Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ // Συμφωνώ // Συμφωνώ έντονα

- Η επιχείρηση έχει την τάση να αναλαμβάνει επιχειρηματικό κίνδυνο.
- Η επιχείρηση έχει την τάση να αποστρέφεται τον κίνδυνο.
- Η επιχείρηση έχει αυστηρά τυποποιημένη δομή.
- Η επιχείρηση επιθυμεί να διατηρήσει την οικογενειακή της ταυτότητα.
- Τα μέλη του οργανισμού θεωρούν πολύ σημαντικές τις συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ τους.
- Μέσα στην επιχείρηση ενθαρρύνεται η προσωπική πρωτοβουλία & η ανάπτυξη νέων ιδεών.
- Η επιχείρηση είναι στενά συνδεδεμένη με την παράδοση (διαδικασίες & πεποιθήσεις από το παρελθόν)

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (επαναστατική καινοτομία που εμφανίζεται πρώτη φορά στην αγορά, παραλλαγές ή βελτιώσεις ήδη υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών)

- Κατά το διάστημα της 5ετίας 2013-2018 η επιχείρησή σας εισήγαγε:
 - Καινοτομίες αγαθών NAI OXI
 - Καινοτομίες υπηρεσιών NAI OXI

*Αν απαντήσατε όχι και στις δύο επιλογές της ερώτησης, παρακαλούμε προχωρήστε στην ενότητα 3.

- Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες;
Καινοτομίες αγαθών Καινοτομίες Υπηρεσιών
 - Η ίδια η επιχείρησή σας
 - Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς (ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα)
 - Άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα, πανεπιστημιακά ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και τις υιοθετήσατε

- Οι καινοτομίες των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησής σας ήταν:
 - Νέες για την αγορά που απευθύνεστε ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Προϋπήρχαν στην αγορά που απευθύνεστε μέσω ανταγωνιστών σας ΝΑΙ ΟΧΙ

- ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ (καινοτομίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός όπως τεχνικές παραγωγής ή marketing προϊόντων & υπηρεσιών)

- Κατά το διάστημα της 5ετίας 2013-2018 η επιχείρησή σας εισήγαγε:
 - Καινοτομίες στις μεθόδους παραγωγής/κατασκευής αγαθών ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Καινοτομίες στις μεθόδους παράδοσης ή διανομής πρώτων υλών, προϊόντων ή υπηρεσιών ΝΑΙ ΟΧΙ

*Αν απαντήσατε όχι και στις δύο επιλογές της ερώτησης, παρακαλούμε προχωρήστε στην ενότητα 5.

- Ποιος ανέπτυξε αυτές τις καινοτομίες;
 - Η ίδια η επιχείρησή σας ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Η επιχείρησή σας σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς (ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα) ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα, πανεπιστημιακά ή μη κερδοσκοπικά ιδρύματα και τις υιοθετήσατε ΝΑΙ ΟΧΙ

- Οι καινοτομίες διαδικασίας της επιχείρησής σας ήταν:
 - Νέες για την αγορά σας ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Προϋπήρχαν στην αγορά σας μέσω ανταγωνιστών σας ΝΑΙ ΟΧΙ

ΑΛΛΑΓΕΣ & ΥΠΑΡΞΗ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Βαθμολογίστε τους παρακάτω παράγοντες με βάση τη σημασία τους

Διαφωνώ έντονα // Διαφωνώ // Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ // Συμφωνώ // Συμφωνώ έντονα

- Η επιχείρηση υιοθετεί μία στρατηγική καινοτομίας αμέσως & ριζικά
 - Η επιχείρηση υιοθετεί μία στρατηγική καινοτομίας σταδιακά.
 - Η επιχείρηση είναι ανοιχτή στην υιοθέτηση τεχνολογιών από εξωτερικούς οργανισμούς (προμηθευτές, ανταγωνιστές).
 - Η επιχείρηση επιθυμεί όλη η ανάπτυξη καινοτομίας να προέρχεται εσωτερικά.
 - Η επιχείρηση είναι ανοιχτή σε ιδέες που προέρχονται από οργανισμούς όπως πανεπιστήμια, ιδρύματα.
 - Εμπόδιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας στην επιχείρησή σας αποτελεί η ανεπαρκής χρηματοδότηση.
 - Η επιχείρηση δεν προβαίνει στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών λόγω της αποφυγής ανάληψης κινδύνου.
 - Εμπόδιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας στην επιχείρησή σας αποτελεί το μεγάλο διάστημα που μεσολαβεί από τη δημιουργία ιδέας, την υλοποίησή της και τη χρονική στιγμή που θα αποφέρει καρπούς.
 - Εμπόδιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας στην επιχείρησή σας αποτελεί ο κίνδυνος για τη σταθερότητα.
 - Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της χώρας έχουν επηρεάσει αρνητικά την έρευνα & ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Έχει σημειωθεί στα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησής σας διαδοχή ηγετικής θέσης;
(από ένα μέλος της οικογένειας σε άλλο ΝΑΙ ΟΧΙ
 - Εάν ναι, επιλέξτε όποια από τα παρακάτω συνέβησαν κατά την περίοδο αλλαγής.
Αν όχι, μπορείτε να μεταβείτε κατευθείαν στην 6η ενότητα.
 - Αλλαγή στόχων
 - Απολύσεις
 - Προσλήψεις
 - Δημιουργία συγκρούσεων
 - Κανένα από τα παραπάνω

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Βαθμολογείστε τους παρακάτω στόχους που είχε η επιχείρηση ώστε να καινοτομήσει, με βάση τη σημασία τους.

Καθόλου Σημαντικό // Λίγο Σημαντικό // Πολύ Σημαντικό // Πάρα πολύ Σημαντικό

- Επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης σε νέες αγορές
 - Αύξηση του μεριδίου αγοράς
 - Συμβολή στην βιωσιμότητα της επιχείρησης
 - Ανανέωση παραδοσιακών προϊόντων/ υπηρεσιών
 - Ανάπτυξη προϊόντικού χαρτοφυλακίου
 - Μείωση του κόστους παραγωγής
 - Μείωση του εργατικού κόστους
 - Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών

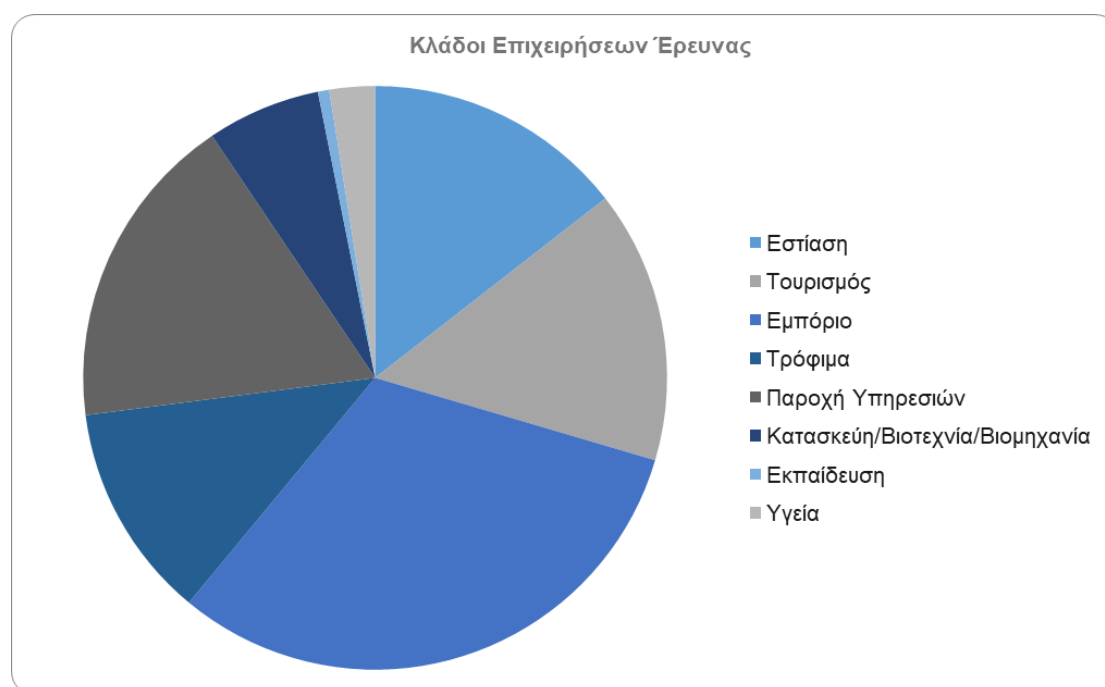
4.2 Ανάλυση

4.2.1 Ο κλάδος δραστηριότητας

Οι 159 επιχειρήσεις του δείγματος μας ανήκουν στους εξής κλάδους:

- 50 επιχειρήσεις στον κλάδο του Εμπορίου (31.4%)
- 28 επιχειρήσεις στον κλάδο των Υπηρεσιών (17.6%)
- 19 επιχειρήσεις στον κλάδο των Τροφίμων (11.9%)
- 10 επιχειρήσεις σε κλάδους Κατασκευή/Βιοτεχνία/Βιομηχανία (6.3%)
- 4 επιχειρήσεις στον κλάδο της Υγείας (2.5%)
- 1 επιχείρηση στον κλάδο της Εκπαίδευσης (0.6%)

**Στην υπόλοιπη ανάλυσή μας δε θα λάβουμε υπόψη μας τον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς το δείγμα είναι πολύ μικρό*

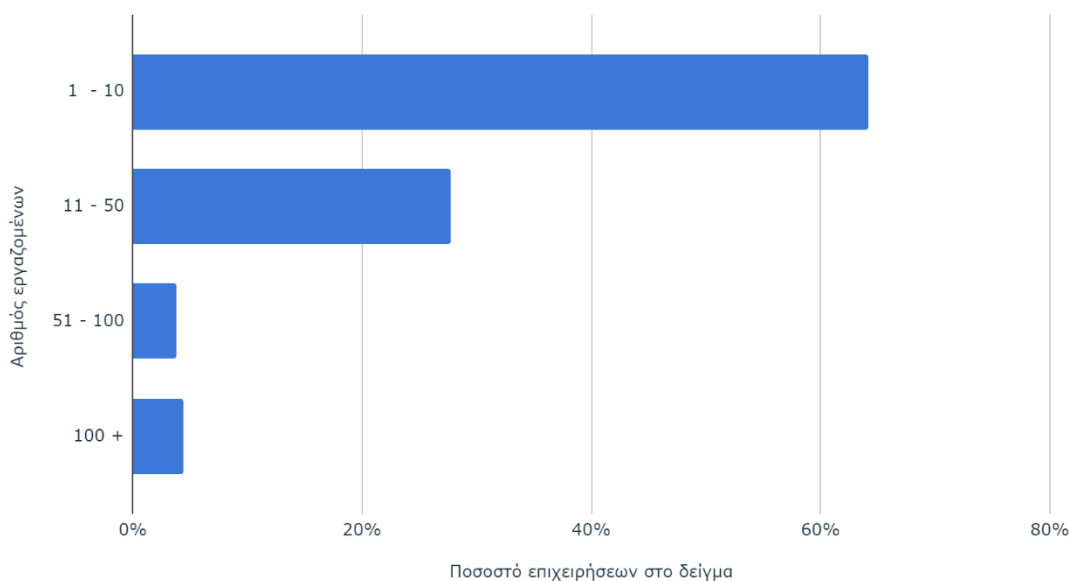


4.2.2 Το μέγεθος

Κοιτάζοντας τα νούμερα, παρατηρούμε ότι έχουμε μόνο 7 επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν πάνω από 100 εργαζόμενους και 6 επιχειρήσεις με 51-100 εργαζόμενους.

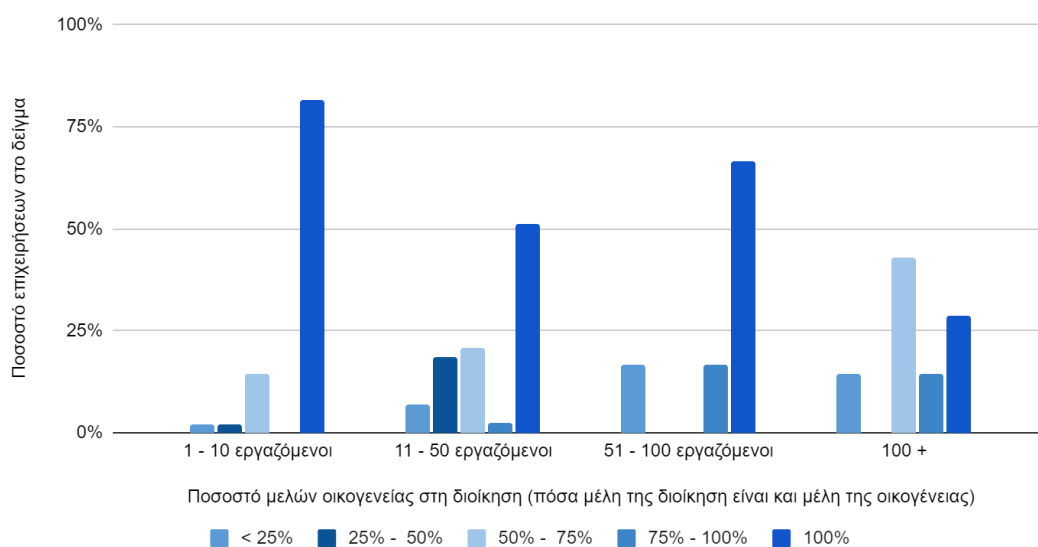
Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούν από 1-10 εργαζόμενους ενώ το 28% των επιχειρήσεων (περίπου το 1/3) απασχολεί από 11 - 50.

Αριθμός εργαζομένων



Μέλη της Οικογένειας στη Διοίκηση

Ανά μέγεθος επιχείρησης

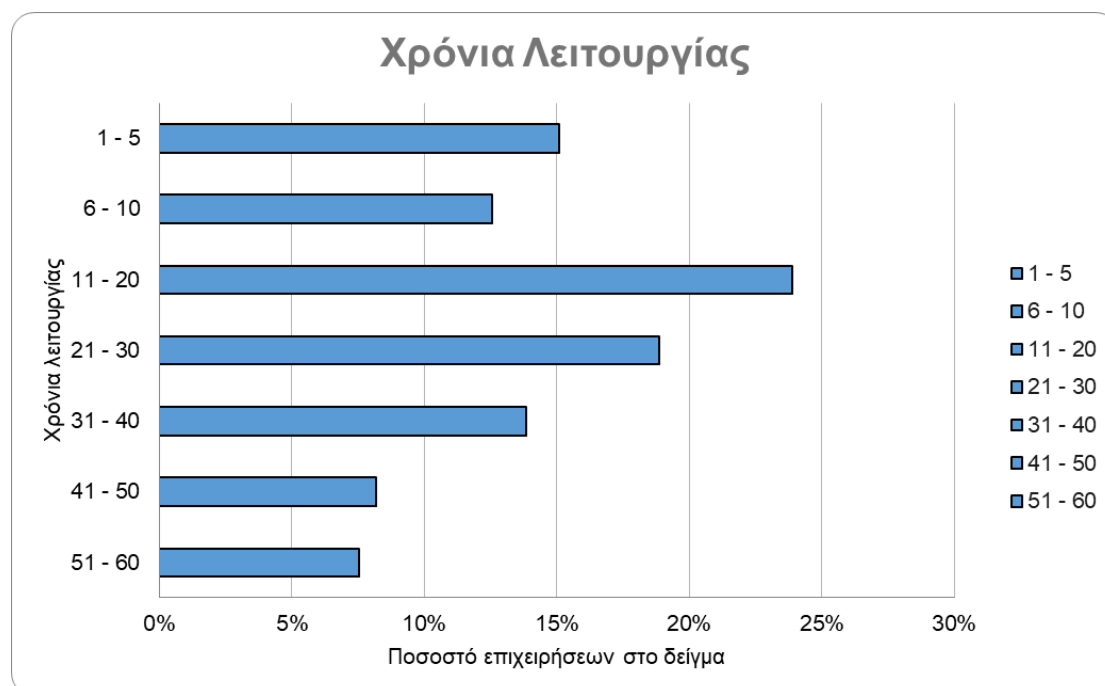


Στο δείγμα μας, οι τομείς δραστηριότητας που έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό μικρών επιχειρήσεων (1 - 10 εργαζόμενοι) είναι η παροχή υπηρεσιών και ο τουρισμός.

Ένα γενικό συμπέρασμα για το δείγμα μας είναι πως μας επιβεβαιώνει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων της Ελλάδος είναι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

4.2.3 Χρόνος Λειτουργίας

Οι επιχειρήσεις στο δείγμα μας έχουν ομοιόμορφη κατανομή στα έτη λειτουργίας, με τις νεότερες επιχειρήσεις να λειτουργούν από 1-5 έτη, και τις παλαιότερες από 51- 60 έτη.



4.2.4 Η συμμετοχή της οικογένειας

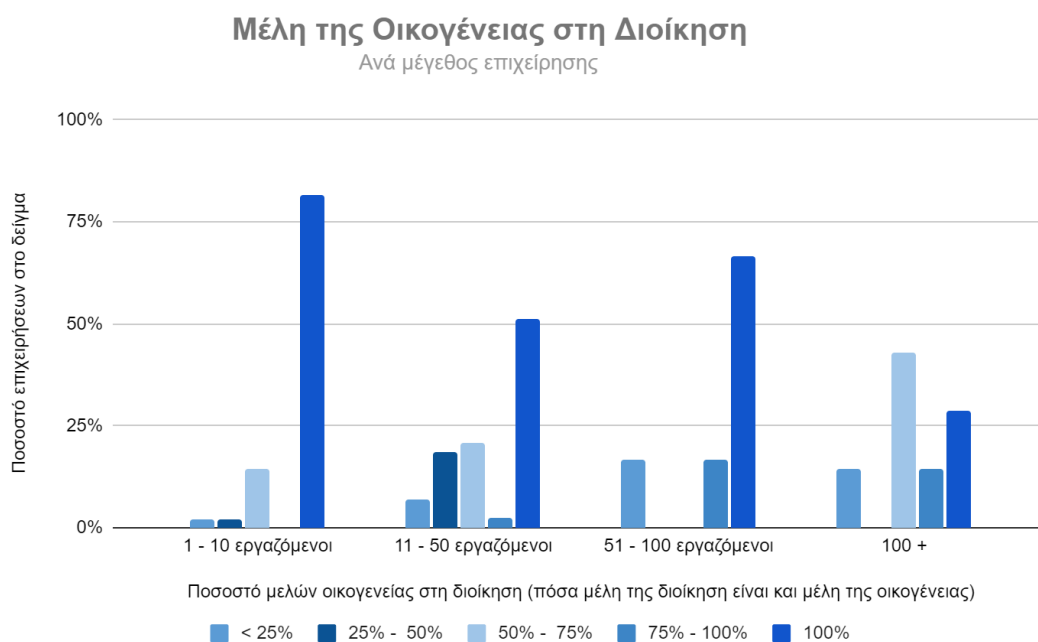
Εξετάζουμε της συμμετοχή της οικογένειας στη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά και τη συμμετοχή στη διοικητική ομάδα (ποσοστό της διοικητικής ομάδας που είναι μέλη της οικογένειας) ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Σε όλα τα μεγέθη του δείγματος, κατά πλειοψηφία συμμετέχουν από 1- 5 μέλη της οικογένειας στη λειτουργία της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, στο 96 % των μικρών επιχειρήσεων (1-10 εργαζόμενοι) συμμετέχουν 1-5 μέλη της οικογένειας, ενώ με μικρή διαφορά ακολουθούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (11-50 εργαζόμενοι) από τις οποίες το 89% συμμετέχουν 1-5 μέλη της οικογένειας. Αξιοσημείωτο είναι ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις (100+ εργαζόμενοι), στο 71% συμμετέχουν από 3 - 6 μέλη της οικογένειας.

Σε ότι αφορά τη σύνθεση της διοίκησης της κάθε επιχείρησης, στην πλειοψηφία των μικρών, μικρομεσαίων και μεσαίων επιχειρήσεων, το 100% της διοίκησης είναι μέλη της οικογένειας. Αντιθέτως, στις μεγάλες επιχειρήσεις (100+ εργαζόμενοι), υπάρχουν

επιχειρήσεις που διοικούνται πλήρως από την οικογένεια καθώς και επιχειρήσεις που διοικούνται μερικώς.

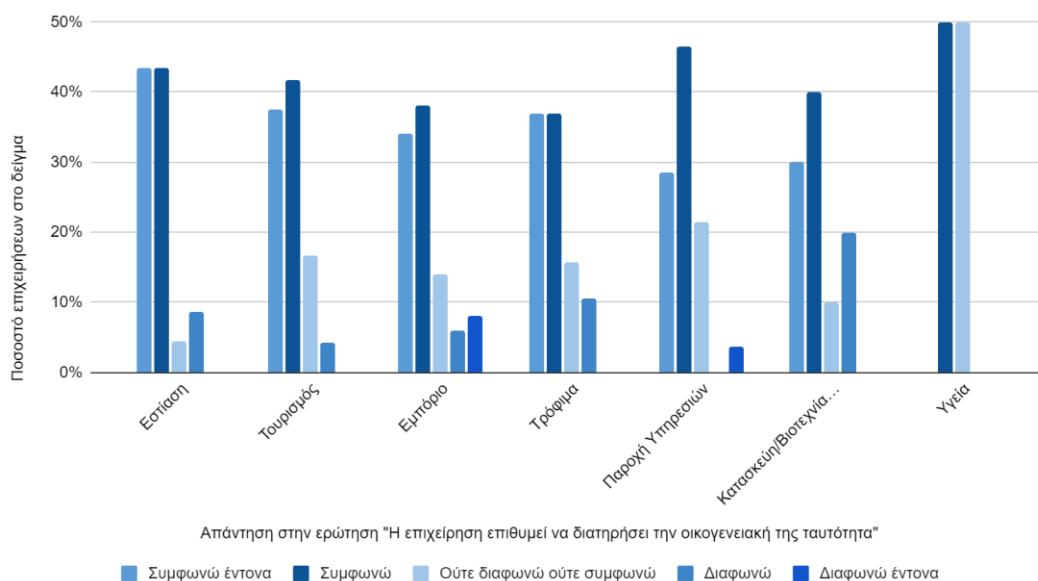


4.2.5 Τα χαρακτηριστικά

Σε ότι αφορά τη μελλοντική διατήρηση της οικογενειακής ταυτότητας, από τις επιχειρήσεις του δείγματος, το 76% επιθυμούν να διατηρήσουν την οικογενειακή “κυριαρχία” που επικρατεί ενώ ένα ποσοστό μόλις 9% διαφωνεί και δεν επιθυμεί να διατηρήσει την οικογενειακή της ταυτότητα.

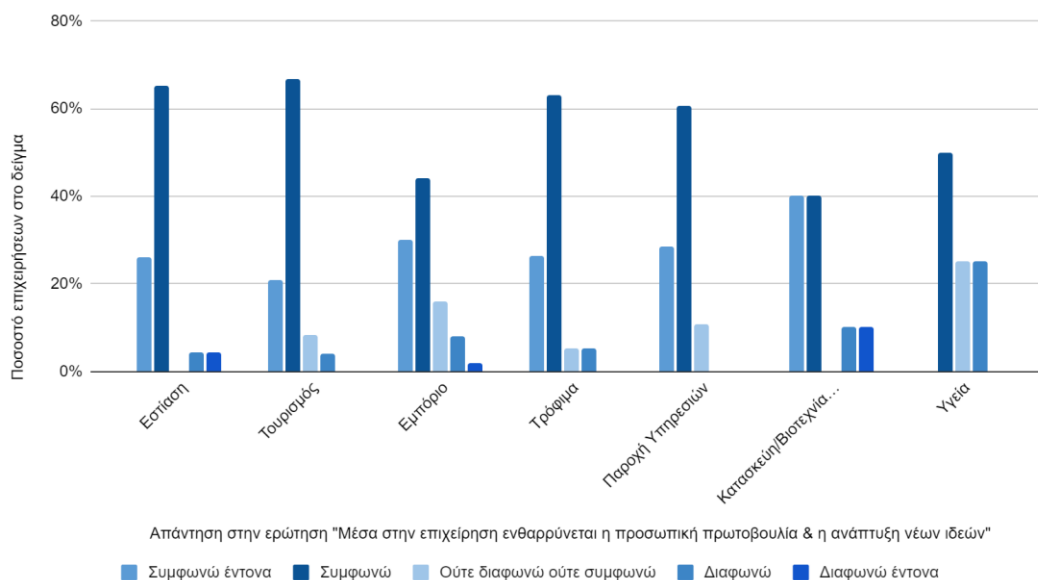
Αναλύοντας τις απαντήσεις ανά τομέα δραστηριότητας, σε όλους τους τομείς επικρατεί η διατήρηση της οικογενειακής ταυτότητας. Ο τομέας στον οποίο υπάρχει το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνίας, είναι ο κλάδος κατασκευής/ βιοτεχνίας/ βιομηχανίας (20%).

Διατήρηση Οικογενειακής Ταυτότητας



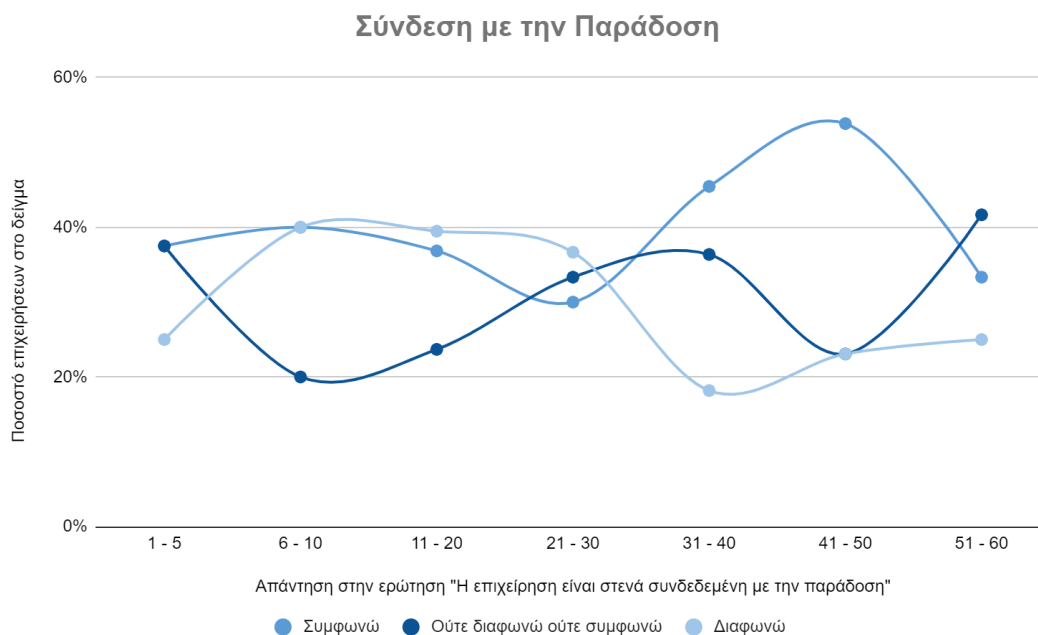
Σ αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων (83%) που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν πως εντός της επιχείρησης ενθαρρύνεται η προσωπική πρωτοβουλία και η ανάπτυξη των ιδεών.

Ενθάρρυνση Ανάπτυξης Νέων Ιδεών



Ερωτώμενες κατά πόσο οι διαδικασίες και πεποιθήσεις τους είναι στενά συνδεδεμένες με το παρελθόν, οι επιχειρήσεις του δείγματος είναι σχετικά μοιρασμένες: 38% συμφωνούν, 30% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και 32% διαφωνούν.

Αναλύοντας τις απαντήσεις ανάλογα με τον χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης οι επιχειρήσεις που δηλώνουν περισσότερο συνδεδεμένες με το παρελθόν είναι όσες μετρούν 31 - 50 έτη λειτουργίας. Αντιθέτως, πιο μοιρασμένες εμφανίζονται οι απόψεις των σχετικά νεότερων επιχειρήσεων (6 - 30 έτη λειτουργίας)



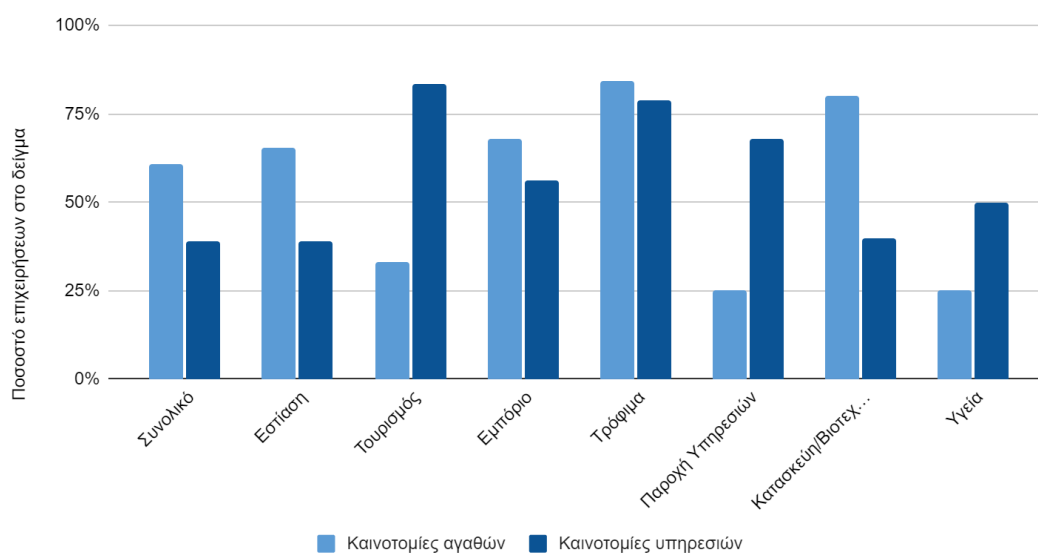
4.2.6 Καινοτομία Προϊόντων & Υπηρεσιών

Κατά το διάστημα 2013-2018, 56% των επιχειρήσεων στο δείγμα μας εισήγαγαν καινοτομίες αγαθών, και 61% καινοτομίες υπηρεσιών.

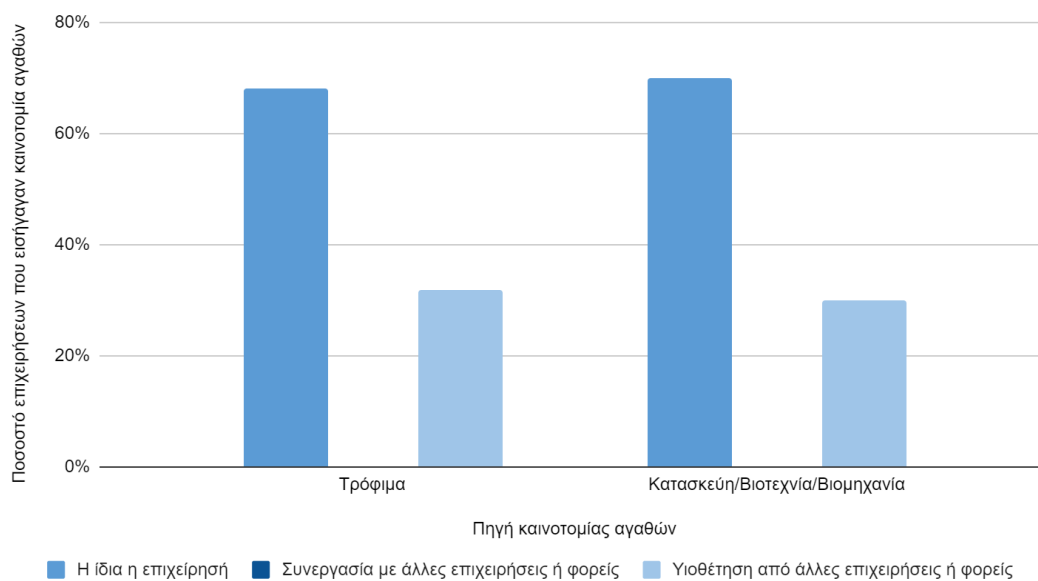
Κοιτάζοντας τα αποτελέσματα ανά τομέα δραστηριότητα, παρατηρούμε, όπως είναι αναμενόμενο, ότι οι τομείς δραστηριότητας οι οποίοι είναι περισσότερο συνδεδεμένοι με τις υπηρεσίες (παροχή υπηρεσιών, τουρισμός) έχουν πιο υψηλή καινοτομία υπηρεσιών, ενώ εστίαση και κατασκευή/βιοτεχνία/βιομηχανία υπερέχουν σε καινοτομία αγαθών. Ο τομέας των τροφίμων εμφανίζει υψηλή καινοτομία τόσο αγαθών όσο και υπηρεσιών.

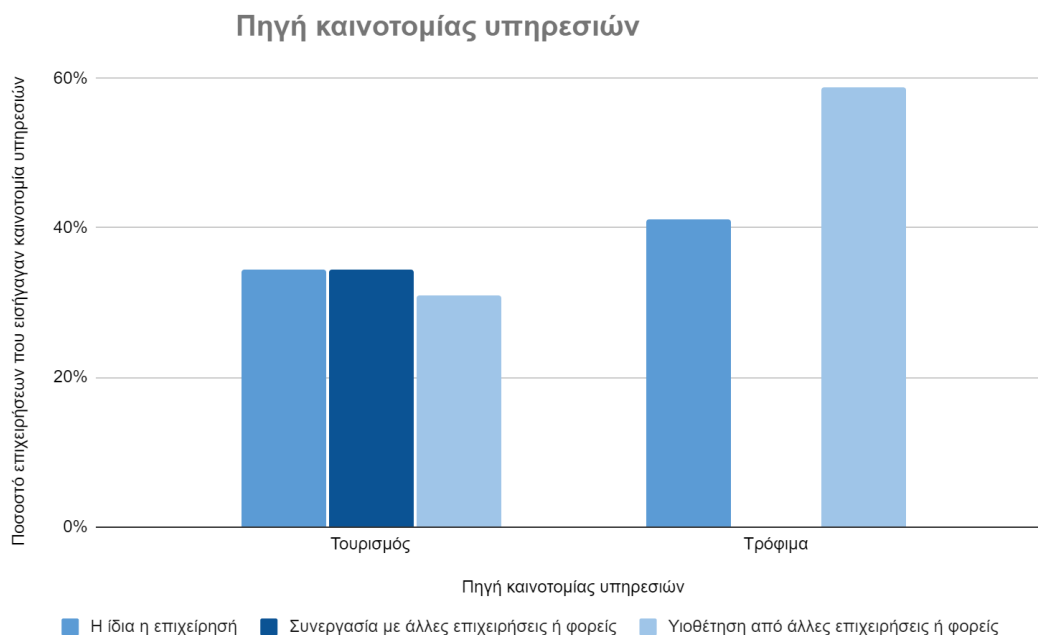
Περισσότερο καινοτόμες στην κατηγορία των αγαθών εμφανίζονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων (84%) και της κατασκευής/βιοτεχνίας/βιομηχανίας (80%), ενώ λιγότερο εκείνες στους τομείς παροχής υπηρεσιών (25%) και υγείας (25%).

Καινοτομίες αγαθών και υπηρεσιών κατά το διάστημα της 5ετίας 2013-2018



Πηγή καινοτομίας αγαθών



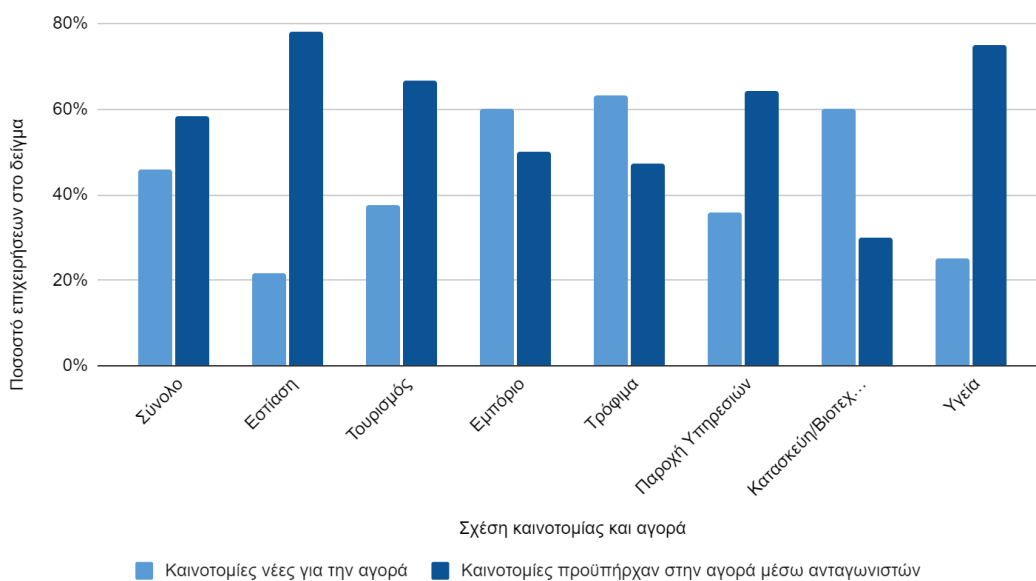


Στη συνέχεια εξετάζουμε τις πηγές καινοτομίας. Για κάθε κατηγορία (αγαθά και υπηρεσίες) εστιάζουμε στους δύο τομείς δραστηριότητας με την υψηλότερη καινοτομία.

Παρατηρούμε ότι τόσο στον τομέα των τροφίμων όσο και της κατασκευής/βιοτεχνίας/βιομηχανίας η ίδια η επιχείρηση αποτελεί την κύρια πηγή καινοτομία αγαθών. Αντιθέτως, οι πηγές καινοτομίας υπηρεσιών είναι σχετικά πιο μοιρασμένες, με τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και φορείς να αποτελεί τον κύριο άξονα καινοτομίας στον τομέα των τροφίμων.

Σε ότι αφορά την καινοτομία και αν προϋπήρχε, στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα δε διαθέτουν κάποια επαναστατική καινοτομία που εμφανίζεται πρώτη φορά στην αγορά αλλά παραλλαγές ή βελτιώσεις ήδη υπάρχοντων προϊόντων/υπηρεσιών. Συγκεκριμένα στους κλάδους της εστίασης, της παροχής υπηρεσιών και της υγείας, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποια ήδη υπάρχουσα καινοτομία, σε αντίθεση με τους κλάδους του εμπορίου, τροφίμων, κατασκευής/βιομηχανίας που χρησιμοποιούν νέες καινοτομίες που δεν προϋπήρχαν στην αγορά.

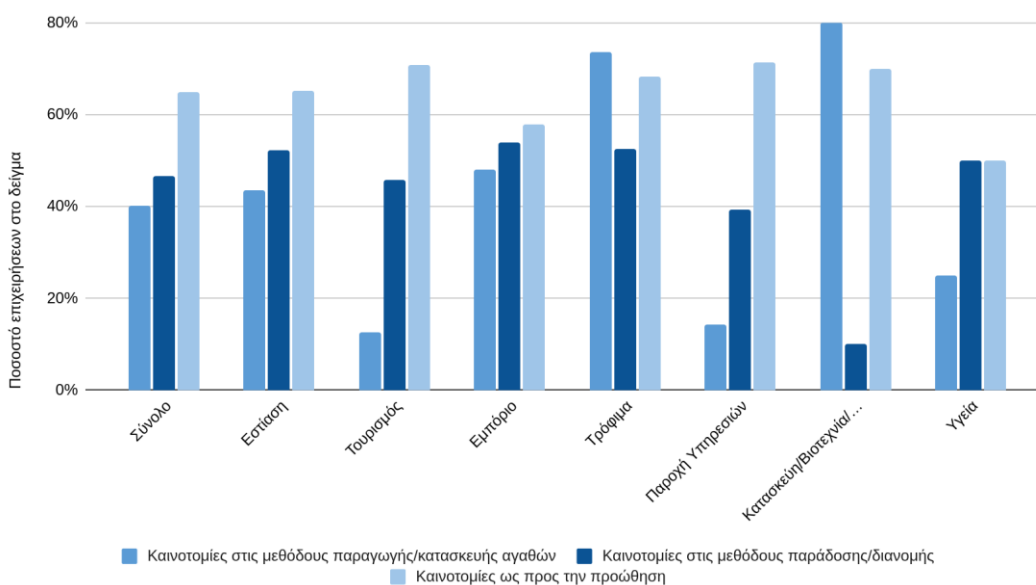
Καινοτομία Αγαθών, Υπηρεσιών και Αγορά



4.2.7 Καινοτομία Διαδικασίας

Σε όλους τους τομείς εκτός των τομέων Κατασκευής/ Βιομηχανίας, Υγείας, Τροφίμων, παρατηρείται ότι προχώρησαν στην καινοτομία ως προς την προώθηση. Στους τομείς Κατασκευής/ Βιομηχανίας, και Τροφίμων, υπερτερεί η καινοτομία στις μεθόδους παραγωγής/ κατασκευής, ενώ αξιοσημείωτο είναι η χαμηλή καινοτομία παράδοσης/διανομής στον κλάδο Κατασκευή/Βιομηχανία.

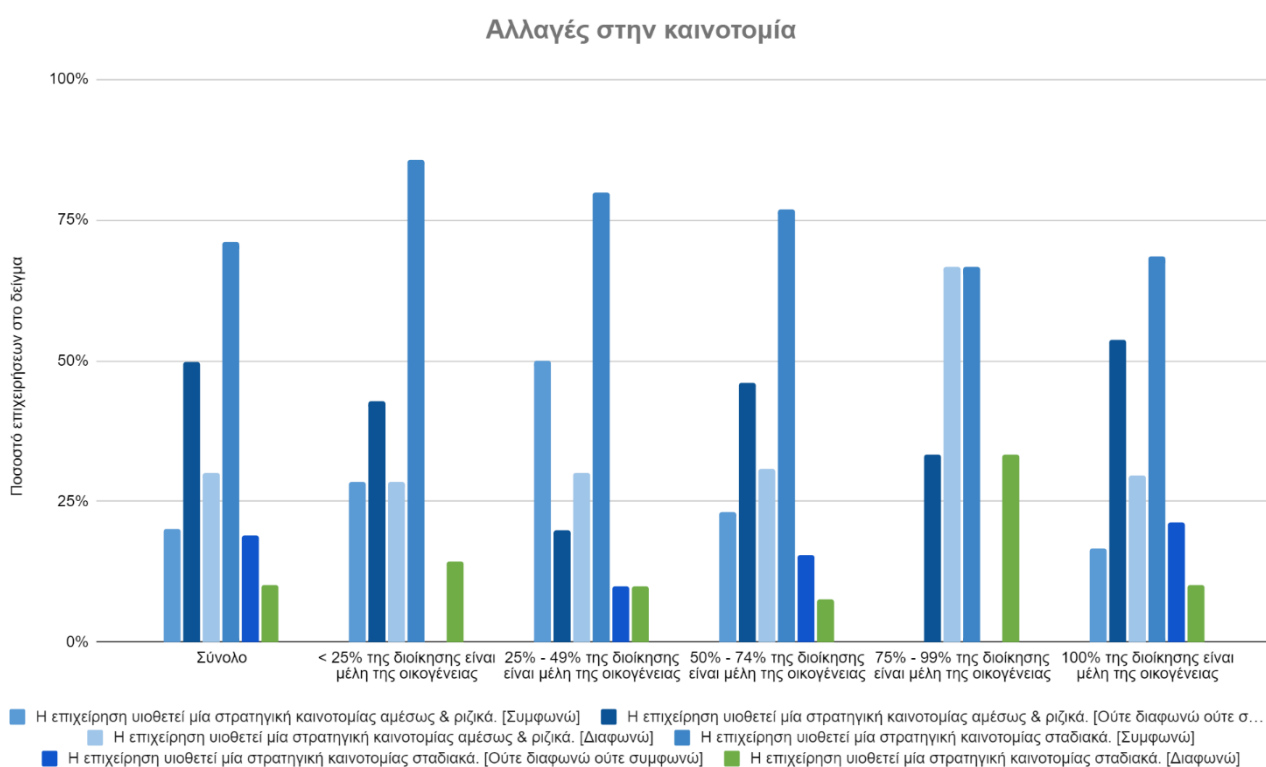
Καινοτομία διαδικασίας κατά το διάστημα της 5ετίας 2013-2018



4.2.8 Αλλαγές στην Καινοτομία

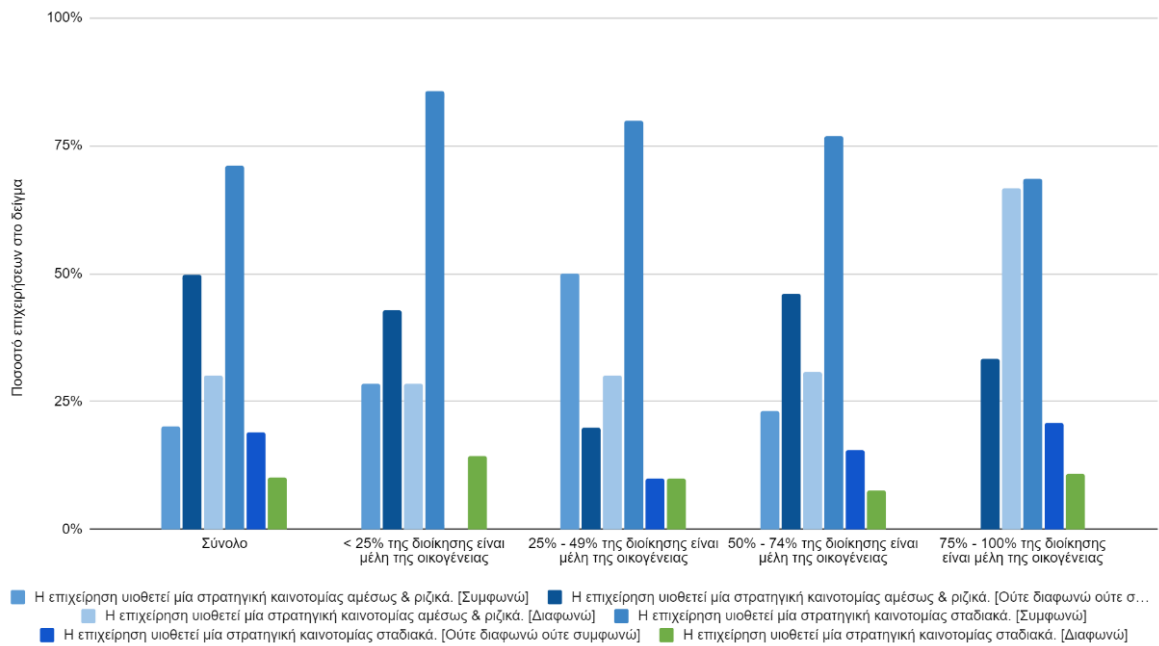
Στο παρακάτω διάγραμμα εξετάζουμε τη σχέση τάσης στην υιοθέτηση μίας καινοτομίας με τη συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση. Παρατηρούμε ότι ανεξαρτήτως τη συμμετοχή της οικογένειας, οι επιχειρήσεις επιθυμούν να υιοθετούν την καινοτομία σταδιακά.

Πριν την έρευνα και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, είχε γίνει η υπόθεση πως καθώς θα αυξανόταν η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση, η επιχείρηση θα τείνει να υιοθετεί την καινοτομία λιγότερο ριζικά και περισσότερο σταδιακά. Αυτό όμως δεν επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς τα ποσοστά είναι παρεμφερή για όλα τα ποσοστά συμμετοχής της οικογένειας στη διοίκηση.



Αλλάζοντας όμως το breakdown και ενώνοντας τις τελευταίες βαθμίδες από 2 σε 1 (75-99 + 100) σε 75-100, βλέπουμε ότι στις επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη συμμετοχή οικογένειας, δεν έχουμε καθόλου τάση για ριζική υιοθέτηση καινοτομίας.

Αλλαγές στην καινοτομία

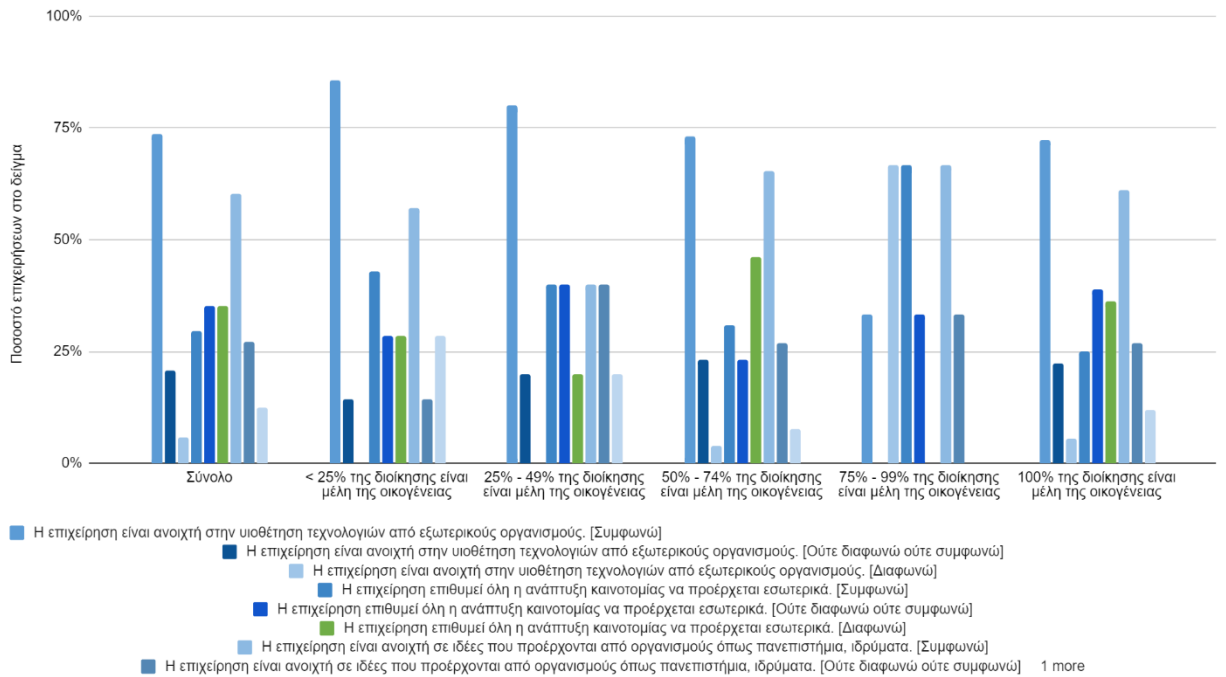


4.2.9 Πηγές Καινοτομίας

Για όλες τις βαθμίδες συμμετοχής των μελών της οικογένειας, εκτός από το 75-99%, η κύρια πηγή καινοτομίας είναι η υιοθέτηση από ανταγωνιστές και προμηθευτές. Ακολουθεί η υιοθέτηση καινοτομίας από πανεπιστήμια και ιδρύματα.

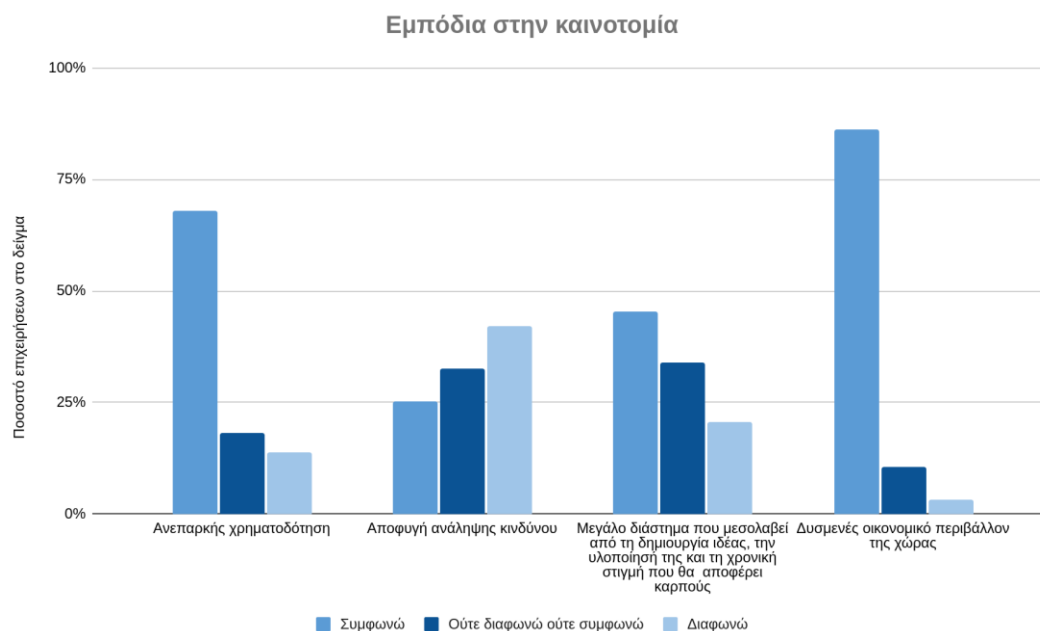
Είναι αξιοσημείωτο πως στην κατηγορία 75-99%, ενώ περιμέναμε η καινοτομία να προέρχεται μόνο εσωτερικά, τα αποτελέσματά μας διαψεύδουν.

Πηγές καινοτομίας



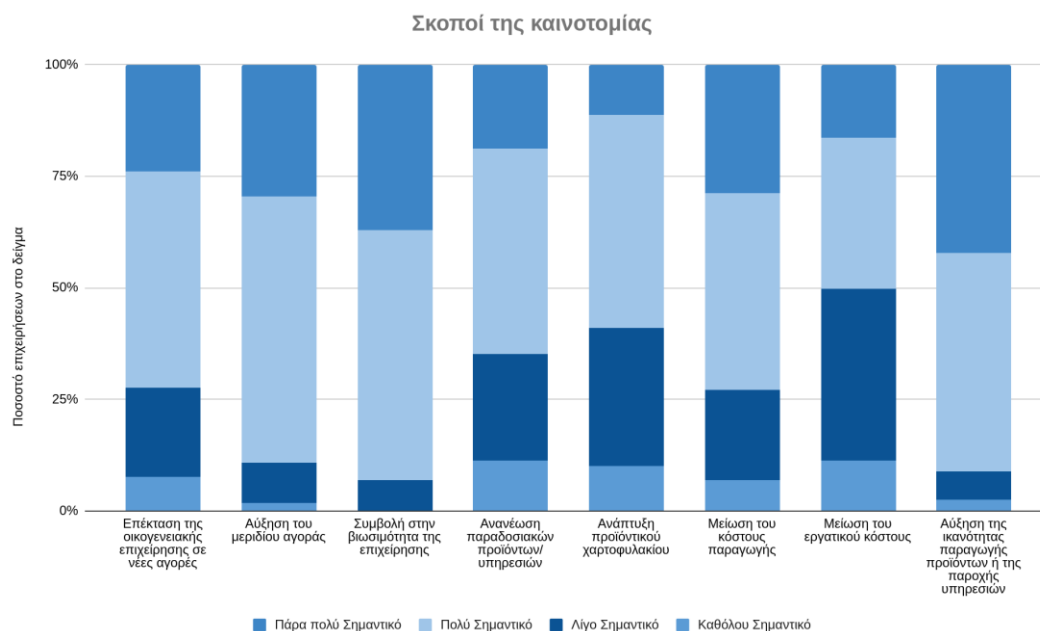
Κάνοντας ομοίως διαφορετικό breakdown, μπορούμε να πούμε πως σε σχέση με πριν, εδώ παρατηρούμε πως όταν η συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση είναι μεγάλη, η επιχείρηση προτιμά ανάπτυξη της καινοτομίας εσωτερικά, κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο.

4.2.10 Εμπόδια Καινοτομίας



Εξετάζοντας τους παράγοντες τους οποίους οι επιχειρήσεις στο δείγμα μας θεωρούν ως εμπόδια στην καινοτομία, βλέπουμε ότι οι δύο κύριοι παράγοντες είναι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον της χώρας και η ανεπαρκής χρηματοδότηση. Αντιθέτως, οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους δεν θεωρούν την αποφυγή ανάληψης κινδύνου ως ανασταλτικό παράγοντα για την καινοτομία.

4.2.11 Σκοποί Καινοτομίας



Σχετικά με τους σκοπούς της καινοτομίας, οι τρεις σκοποί που εκτιμώνται ως σημαντικοί από το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος είναι η συμβολή στην βιωσιμότητα της επιχείρησης, η αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, και η αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης.

➤ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένας σημαντικός πυλώνας της οικονομίας, τόσο για την παγκόσμια όσο και για την εγχώρια αγορά. Ο βασικός σκοπός όλων των επιχειρήσεων, όπως και των οικογενειακών, είναι να προσφέρουν όφελος ώστε να παράγουν κέρδη εξασφαλίζοντας τη μελλοντική βιωσιμότητά τους.

Από την έρευνα μας προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Οι επιχειρήσεις στις οποίες η συμμετοχή της οικογένειας είναι μεγαλύτερη, τείνουν προς την αποφυγή ρίσκου υιοθετώντας οποιοδήποτε είδος καινοτομίας πιο σταδιακά.
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με περισσότερα έτη λειτουργίας τείνουν να μένουν περισσότερο προσκολλημένες στην παράδοση.

- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατά πλειοψηφία επιθυμούν τη διατήρηση της οικογενειακής ταυτότητας. Στην Ελλάδα η κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης παραμένει.
- Οι αμιγώς οικογενειακές επιχειρήσεις (δηλαδή αυτές που η διοίκηση αποτελείται εξολοκλήρου από τα μέλη της οικογένειας) τείνουν να είναι πιο εσωστρεφείς, με την πηγή της καινοτομίας να είναι κυρίως εσωτερική και όχι από συνεργασίες/ εξωτερικές πηγές.
- Συνολικά, μπορούμε να πούμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα καινοτομούν (σημαντικό ποσοστό απάντησε ότι υιοθετεί μία στρατηγική καινοτομίας αμέσως και ριζικά), είναι ανταγωνιστικές (υιοθετώντας καινοτόμες ιδέες από το περιβάλλον τους) και είναι εξωστρεφείς, σε γενικό πλαίσιο (όντας ανοιχτές σε συνεργασίες με πανεπιστήμια και ιδρύματα).

➤ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βασιλειάδης, Α. «Επιχειρηματικότητα - Αρχικές προσεγγίσεις», Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008

Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη, 2003

Καρβούνης Σ., (1995), «Διαχείριση Τεχνολογίας και καινοτομίας», Εκδόσεις: Σταμούλης.

Ραφαηλίδης Α, Τσελεκίδης Ι. Τεχνολογία, Καινοτομία, Κοινωνία της γνώσης και Ελλάδα, στη συλλογή «Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ελληνικής οικονομίας» επιμ. Κόλλιας Χρ., Ναζάκης Χ., Χλέτσος Μ., εκδ. Πατάκης, 2005.

Καραγιάννης Α.Δ., «Επιχειρηματικότητα & Οικονομία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1999

(Carayannis and Gonzalez, 2003), πηγή: Καραγιάννης & Μπακούρος, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία. Θεωρία –Πράξη

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Porter E. M., Stern S. (2001)

Peter Drucker, (1985), «Innovation & Entrepreneurship», Harper & Row Publishers Inc.

Alfredo De Massis, Alberto Di Minin , Federico Frattini (2015), «Family - Driven Innovation: Resolving the paradox in family firms», California Management Review

Emanuela Rondi, Alfredo De Massis, Josip Kotlar, (2017) «Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system», Journal of Family Business Strategy

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermans, F. W., and Chang, E. P. C., (2007), 'Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms', Family Influences on Firms, 60(10)

- Alfredo De Massis, Federico Frattini, Emanuele Pizzurno, Lucio Cassia, (2013), « Product Innovation in Family versus Non Family Firms: An Exploratory Analysis
- De Massis, F. Frattini, and U. Lichtenthaler, “Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions,” *Family Business Review*, 26/1 (March 2013): 10-31; P. Duran, N. Kammerlander, M. van Essen, and T. Zellweger, “Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms,” *Academy of Management Journal*, (2015) in press.
- J. Kotlar and A. De Massis, “Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37/6 (November 2013): 1263-1288
- J.H. Block, “R&D Investments in Family and Founder Firms: An Agency Perspective,” *Journal of Business Venturing*, 27/2 (March 2002)
- (J. Kotlar, A. De Massis, H. Fang, and F. Frattini, “Strategic Reference Points in Family Firms,” *Small Business Economics*, 43/3 (October 2014)
- A. De Massis, J. Kotlar, J.H. Chua, and J.J. Chrisman, “Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies,” *Journal of Small Business Management*
- J. West and M. Bogers, (2014) “Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation,” *Journal of Product Innovation Management*
- L.R. Gómez-Mejía, K.T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K.J.L. Jacobson, and J. Moyano-Fuentes, (2007) “Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills,”
- (R.S. Burt, “Social Contagion and Innovation: Cohesion versus Structural Equivalence,” *The American Journal of Sociology*, 92/6 (1987)
- König, N. Kammerlander, and A. Enders, “The Family Innovator’s Dilemma: How Family Influence Affects the Adoption of Discontinuous Technologies by Incumbent Firms,” *Academy of Management Review*, 38/3 (July 2013): 418-441)
- J. Tidd and J.R. Bessant, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 5th Edition (New York, NY: John Wiley & Sons, 2013). (Grönlund, Rönnerberg Sjödin, and Frishammar 2010).
- Clark, K. B., and S. C. Wheelwright (1992). “Organizing and Leading ‘Heavyweight’ Development Teams,” *California Management Review* 34(3)
- Johne, F. (1985). *Industrial Product Innovation: Organisation and Management*. London: Routledge. (Isaksen and Tidd 2006), (Cooper, Edgett, and Kleinschmidt 2002).

Tushman, M. L., and C. A. O'Reilly (1997). "Sorting Organizational Hardware,"
Journal of Business Strategy

(Gómez-Meja et al., 2001; Mishra & McConaughy, 1999; Schulze et al., 2003).

INTERNET

(<https://www.makthes.gr/oikogheneiak-es-epikheiriseis-oikonomia>)

(<https://thetotalbusiness.com/author/totalretail>)

(<https://home.kpmg/gr/el/home/media/press-releases/2019/12/european-family-business-barometer-succession-top-of-mind-eighth-edition.html>)

(<https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2018/02/family-business-conflict-management.html>)

(<https://kpmg.com/gr/el/home/insights/2019/03/family-business-culture.html>)

<https://inbusinessnews.reporter.com>)

<https://el.wikibooks.org/wiki>

<http://helpdesk.metrics.ekt.gr/>