

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Καρράς Νεκτάριος – Δημήτριος

Πειραιάς, 2015

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

στην

**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Καρράς Νεκτάριος – Δημήτριος

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : Καθηγητής Καραλέκας Δημ.

Πειραιάς, 2015

**Ευτυχισμένοι είναι οι ελεύθεροι
και ελεύθεροι είναι οι γενναίοι.**

Θουκυδίδης

**Ένας ελεύθερος μπορεί να είναι
ελεύθερος και στο κλουβί της φυλακής του**

Ε. Μπένες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	8
Abstract	9
Εισαγωγή.....	10
1ο Κεφάλαιο: Επιχειρηματικότητα και Οικογενειακές Επιχειρήσεις	12
1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας	12
1.1.1. Κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα	14
1.1.2. Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματίας	14
1.2. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	16
1.3. Οι Οικογενειακές επιχειρήσεις.....	17
1.4. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	20
1.4.1. Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων	20
1.4.2. Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....	21
1.5. Παράγοντες ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	23
2ο Κεφάλαιο: Καινοτομική Δραστηριότητα	25
2.1 Γενικά	25
2.2. Ορισμός Καινοτομικής Δραστηριότητας.....	26
2.3. Πηγές Καινοτομικής Δραστηριότητας	27
2.3.1 Απροσδόκητα γεγονότα.....	28
2.3.2 Δυσαρμονίες	28
2.3.3. Η ανάγκη δημιουργίας διαδικασιών.....	29
2.3.4. Η δομή του κλάδου και της αγοράς	29
2.3.5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	30
2.3.6. Μεταβολές στις αντιλήψεις	30
2.3.7. Νέα γνώση	30

2.4. Οφέλη και Εμπόδια στην Ανάπτυξη Καινοτομίας	31
2.4.1. Οφέλη	31
2.4.2 Εμπόδια	33
2.5. Τρόποι Ενίσχυση της Καινοτομικής Δραστηριότητας	35
3 ^ο Κεφάλαιο: Διαδικασίες εισαγωγής και ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από οικογενειακές επιχειρήσεις	38
3.1 Η έννοια του προϊόντος	38
3.2. Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων	40
3.2.1. Σύλληψη ιδεών.....	40
3.2.2. Διαλογή και αξιολόγησή των ιδεών	43
3.2.3. Επιχειρησιακή ανάλυση	44
3.2.4. Έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος	45
3.2.5. Έλεγχοι μάρκετινγκ.....	46
3.2.6. Προώθηση του προϊόντος.....	47
3.2.7. Εμπορική παραγωγή του προϊόντος.....	48
3.3. Παράγοντες επιτυχίας του νέου προϊόντος	49
3.4. Παράγοντες αποτυχίας του νέου προϊόντος.....	50
3.5. Ανάπτυξη νέων προϊόντων στην σημερινή περίοδο της βαθιάς οικονομικής ύφεσης	52
3.6. Μελέτη περίπτωσης: Η επιχείρηση STAYIA FARM	55
3.6.1. Προφίλ της επιχείρησης	55
3.6.2. Τα προϊόντα της Stayia Farm.....	57
3.6.3. Η καινοτομία της Stayia Farm	58
4 ^ο Κεφάλαιο: Μορφές χρηματοδότησης των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	62
4.1. Γενικά	62
4.2.Τραπεζικός Δανεισμός.....	63
4.3. Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.	64

4.4. Χρηματοδοτική Μίσθωση.....	65
4.5. Πρακτόρευση Απαιτήσεων	67
4.6. Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών.....	69
4.7. Ιδιώτες Επενδυτές.....	70
4.8. Κρατική ή κοινοτική χρηματοδότηση.	71
4.8.1 Κρατική χρηματοδότηση.....	71
4.8.2 Κοινοτική χρηματοδότηση	71
5 ^ο Κεφάλαιο: Νεότερα ερευνητικά ευρήματα.....	73
5.1. Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη από οικογενειακές και επιχειρήσεις ενός ιδρυτή, «R&D investments in family and lone founder firms: An agency perspective», Block, 2012.....	74
5.2. Στρατηγική καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ένα εμπειρικά θεμελιωμένο θεωρητικό πλαίσιο, «Strategic innovation and new product development in family firms. An empirically grounded theoretical framework», Cassia, De Massis, Pizzurno, 2012.....	75
5.3. Καινοτόμα προϊόντα σε οικογενειακές και μη – οικογενειακές επιχειρήσεις: Μια διερευνητική ανάλυση. «Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis», De Massis, Frattini, Pizzurno, Cassia, 2015.....	77
5.4. Ο αντίκτυπος της οικογενειακής συμμετοχής στην έρευνα και ανάπτυξη επιχειρήσεων εισηγμένων στο χρηματιστήριο. «The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms», Muñoz, Sanchez-Bueno, 2011.	78
5.5. Ο ρόλος των συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου στην καινοτομία των οικογενειακών επιχειρήσεων, «The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation», Hsu, Chang, 2011.....	79
5.6. Συμπεράσματα Ερευνών.....	80
Συμπεράσματα.....	82
Βιβλιογραφία.....	84

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Περίληψη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούν το κύριο θέμα της παρούσας εργασίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε όλο τον υπόλοιπο κόσμο, αποτελούν τη βάση της οικονομίας και γύρω από αυτές αναπτύσσεται σημαντικό μέρος της οικονομικής δραστηριότητας μίας χώρας. Ο βασικός στόχος όλων σχεδόν των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η χάραξη επιτυχημένης πορείας και η συνεχής ανάπτυξή τους, με σκοπό τη μεταβίβασή τους, υπό τις ευνοϊκότερες συνθήκες στην επόμενη γενεά διαδόχων. Στο πόνημα αυτό εξετάζεται ενδελεχώς το ζήτημα της καινοτομίας και της ανάπτυξη νέων προϊόντων από αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων. Αρχικά γίνεται μία εισαγωγή στις οικογενειακές επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα, ενώ έπειτα εξετάζεται η έννοια της καινοτομίας. Η διαδικασία της καινοτομικής δραστηριότητας εμποδίζεται από ορισμένους παράγοντες, όπως ο φόβος της αποτυχίας, η εσωστρέφεια, το κλίμα στο εσωτερικό της επιχείρησης, το εξωτερικό περιβάλλον, κλπ. Παρόλα τα εμπόδια όμως, η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων και η παραχώρηση αρμοδιοτήτων από την ανώτερη διοίκηση σε αυτούς, είναι δυνατό να οδηγήσει την οικογενειακή επιχείρηση προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης και της καινοτομίας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη διαδικασία ανάπτυξης των νέων προϊόντων από τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και στον ρόλο που διαδραματίζει η διαδικασία αυτή στη σημερινή εποχή της βαθιάς οικονομικής ύφεσης που βιώνει σήμερα η παγκόσμια οικονομία. Ως πραγματικό παράδειγμα παρατίθεται η περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης Stayia Farm και της καινοτομίας που εισήγαγε στον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας μελισσοκομικών προϊόντων. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των κύριων ευρημάτων πρόσφατων επιστημονικών ερευνών, δημοσιευμένων σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά, σχετικά με την διερεύνηση της σχέσης των οικογενειακών επιχειρήσεων με τη διαδικασία ανάπτυξης νέων, καινοτομικών προϊόντων, ενώ η μελέτη ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των σημαντικότερων συμπερασμάτων της εργασίας.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Οικογενειακές επιχειρήσεις, Μικρές επιχειρήσεις, ΜΜΕ, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία, Ανάπτυξη προϊόντων

Abstract

Family businesses and innovative products development is the main subject of this paper. Family businesses, not only in Greece but also throughout the world, constitute the keystone of the economy. The main goal of most family businesses is their continuous development with a view to their transfer under the most favorable conditions to the next generation of successors. In this paper is examined thoroughly the issue of innovation and new products development by family businesses. Initially an introduction of family businesses and entrepreneurship is presented and then the concept of innovation is examined. The process of innovation activity is hampered by several factors, such as the fear of failure, the introversion, the relationships developed within the enterprise, the external environment, etc. Despite the obstacles, successful employee motivation and empowerment of senior management to them, makes possible to lead family business towards growth and innovation. Particular reference is made to the process of new products development by family businesses. It is also examined the role of new products development by family businesses in the current economic recession. As an example of real case of family business, Stayia Farm and the innovation that introduced in the sector of apiculture products, is presented. Finally, this paper concludes by listing the main findings of recent scientific research, published in international journals and investigating the relationship between family businesses and the process of developing new, innovative products. The study concludes with the presentation of the main conclusions of the investigation.

KEYWORDS: Family businesses, Small businesses, SMEs, Entrepreneurship, Innovation, Product development

Εισαγωγή

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, απαρτίζεται από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο ποσοστό των οποίων αποτελείται από οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με στοιχεία της Deutsche Bank, το 75% του συνόλου των επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα αντιπροσωπεύεται από οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ βάσει υπολογισμών της ίδιας πηγής υπολογίζεται ότι το 15% των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στον κόσμο είναι οικογενειακές (Stavroulakis et.al., 2011). Ένα παράδειγμα οικογενειακής επιχείρησης γνωστής και επιτυχημένης σε παγκόσμια κλίμακα αποτελεί ο William Clay Ford Jr., ο οποίος είναι σήμερα πρόεδρος της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, την οποία ίδρυσε πριν από έναν αιώνα ο προπάππος του. Αντίστοιχο παράδειγμα αποτελεί ο William Lauder, ο οποίος ανέλαβε την τελευταία πενταετία επικεφαλής της εταιρείας καλλυντικών, την οποία είχε ιδρύσει η γιαγιά του, Estee Lauder.

Κατανοώντας τη σημαντικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων και τη δυναμική που κατέχουν, ανακύπτει η ανάγκη βαθύτερης διερεύνησης της λειτουργίας και ανάπτυξής τους. Στόχος της παρούσας εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων, καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό αναλύεται τόσο η έννοια των οικογενειακών επιχειρήσεων, όσο και η έννοια της καινοτομίας, καθώς και τα προβλήματα που συνδέονται με την καθεμία από τις έννοιες αυτές.

Το πρώτο κεφάλαιο, αποτελεί μία εισαγωγή στον σκοπό της εργασίας και στη διάρθρωση των κεφαλαίων της, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο ακολουθεί η ανάλυση της έννοιας της επιχειρηματικότητας και συγκεκριμένα στον καθορισμό της έννοιας, στα κίνητρα για επιχειρηματικότητα, καθώς και στην έννοια του επιχειρηματία. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της έννοιας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της βασικής υποκατηγορίας αυτών, των οικογενειακών, παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, καθώς και τους παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξή τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της καινοτομίας, παρουσιάζοντας τα βασικά είδη καινοτομίας, τα οφέλη που απορρέουν από την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας και τα αντίστοιχα εμπόδια που ανακύπτουν, καθώς και τους τρόπους προώθησης της καινοτομικής δραστηριότητας από την πλευρά των επιχειρήσεων

Στο τέταρτο κεφάλαιο, η μελέτη επικεντρώνεται στη διερεύνηση και παρουσίασης της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων καινοτομίας. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος παρουσιάζεται η περίπτωση της ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης Stayia Farm και της καινοτόμου σειράς μελισσοκομικών προϊόντων που από το 2012 έχει αναπτύξει.

Ακολούθως, στο 5^ο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια και δημοσιεύθηκαν σε έγκριτα διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Στο κεφάλαιο παρουσιάζονται μελέτες, οι οποίες εξετάζουν το ζήτημα της ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων από οικογενειακές επιχειρήσεις από διαφορετικό πρίσμα σε κάθε περίπτωση, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων, για την καλύτερη κατανόηση των πραγματικών διαστάσεων του προβλήματος. Τέλος, παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και από την μελέτη των επιστημονικών άρθρων πάνω σε πραγματικά στοιχεία.

1ο Κεφάλαιο: Επιχειρηματικότητα και Οικογενειακές Επιχειρήσεις

1.1. Η έννοια της επιχειρηματικότητας

Η έννοια της επιχειρηματικότητας αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μίας ομάδας ατόμων να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται επιχειρηματικές ευκαιρίες, με σκοπό την επίτευξη οικονομικού οφέλους ή οποιασδήποτε άλλης μορφής προστιθέμενης αξίας. Ο όρος επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει ακόμα τις επιλογές και τις ενέργειες και τις αποφάσεις των ατόμων σε κάθε στάδιο λειτουργίας της επιχείρησης από την έναρξη των εργασιών της μέχρι την απόφαση για διακοπή της λειτουργίας της.

Η επιχειρηματικότητα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εξασφάλιση ανταγωνιστικότητας και στην αύξηση της δυναμικής κάθε σύγχρονης οικονομίας, καθώς αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη καθιστώντας δυνατή τη μετατροπή καινοτόμων ιδεών σε επιχειρηματικές προσπάθειες (Meyer, Allen, 2004).

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η ανάληψη τέτοιων πρωτοβουλιών, οι οποίες δε θα επικεντρώνονται μόνο στη δημιουργία των επιχειρήσεων αλλά και στον εκσυγχρονισμό τους, συνεπάγεται για τη χώρα αύξηση του εθνικού πλούτου, παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών, ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και φυσικά δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Στις μέρες μας ο όρος είναι έντονα συζητήσιμος χωρίς ωστόσο να έχει γίνει μια πλήρης καταγραφή και υιοθέτηση του περιεχομένου του όρου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι ο επιχειρηματίας που την ασκεί, ανάλογα με το περιβάλλον της επιχείρησης, της μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιεί να ενσωματώνει πολλές διαφορετικές δραστηριότητες με αποτέλεσμα την αδυναμία ορισμού του πλήρους αντικειμένου του όρου (Γκαγκάτσιος 2008).

Στο έργο του «Principles of Economics» που σύνθεσε ο Alfred Marshall το 1980 αναφέρεται πως υπάρχουν τέσσερις παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία. Αυτοί δεν είναι άλλοι από το κεφάλαιο, την γη, το εργατικό δυναμικό και αυτοί συντονίζονται από τον τέταρτο παράγοντα που είναι η οργάνωση. Με αυτό τον τρόπο η επιχειρηματικότητα

καλείται να επιδράσει στην οργάνωση, τον τρόπο δηλαδή που θα δράσουν οι άλλοι τρεις παράγοντες για να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή παραγωγική διαδικασία.

Σχετικά με την παραπάνω προσέγγιση ο L. Walras συνέδεσε τον επιχειρηματία ως ένα άνθρωπο που προβαίνει στον καλύτερο δυνατό συντονισμό των συντελεστών παραγωγής, με τις υπάρχουσες πάντα τεχνολογικές δομές, ώστε να επιτύχει το μέγιστο οικονομικό όφελος. Με αυτή την προσέγγιση η επιχειρηματικότητα οδηγεί στην καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού που μπορεί να πάσχει από έλλειψη ειδικευμένων στελεχών, τη δυσλειτουργία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, και τον μη ορθολογικό τρόπο λήψης των αποφάσεων που πιθανώς να υπάρχουν σε αυτή. Δίνει παράλληλα την δυνατότητα άτομα να αξιοποιηθούν σε θέσεις μιας επιχείρησης που τους ταιριάζει καλύτερα και άρα τους αυξάνει την παραγωγικότητά τους, οπότε και αυτή του οργανισμού.

Αν εξετάσει κανείς την επιχειρηματικότητα από το οπτικό πρίσμα της καινοτομίας καταλαβαίνει πως είναι εύκολο να οδηγήσει σε ένα συνδυαστικό τρόπο σκέψης για ανάπτυξη νέων ευκαιριών. Αυτές θα έχουν σαν σκοπό να καλύψουν ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες. Σύμφωνα με τον Schumpeter η εκμετάλλευση των ευκαιριών κέρδους από τον επιχειρηματία επιτυγχάνεται όταν δραστηριοποιείται με καινοτομικές ενέργειες. Αυτές μπορεί να είναι η είσοδος στην αγορά ενός νέου ή καλύτερου ποιοτικά αγαθού, η χρησιμοποίηση μίας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους, η δημιουργία μίας νέας αγοράς, η ακόμη και η χρησιμοποίηση νέων βελτιωμένων μορφών οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος. Σύμφωνα με τον Schumpeter ο επιχειρηματίας είναι το άτομο που κατορθώνει να κάνει νέα πράγματα και όχι κατ' ανάγκη το άτομο που τα εφευρίσκει. Ο επιχειρηματίας με την καινοτομική του δράση προκαλεί συνεχώς τη «δημιουργική καταστροφή» και με τη μιμητική του δράση αποκαθιστά συνεχώς εκ νέου την ισορροπία (Γκαγκάτσιος 2008).

Στην σημερινή εποχή της αβεβαιότητας είναι σημαντικό να μπορεί μια επιχείρηση να διαγιγνώσκει κινδύνους και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες που θα έχουν σαν απώτερο σκοπό την αντιμετώπιση οδυνηρών καταστάσεων. Αυτοί μπορεί να έρχονται είτε μέσα από κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές είτε μέσα από ελλιπή πληροφόρηση για τις προσωρινές και μελλοντικές συνθήκες. Εδώ καλείται το εργαλείο

της επιχειρηματικότητας να ωθήσει τους επιχειρηματίες να λάβουν το ανάλογο ρίσκο για να θωρακίσουν τις επιχειρήσεις τους.

1.1.1. Κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα

Τα άτομα ωθούνται προς την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας παρουσία συγκεκριμένων κινήτρων, τα οποία εξαρτώνται από τις προοπτικές και τους στόχους του καθενός για την εργασιακή του πορεία. Τα κυριότερα κίνητρα για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι τα εξής (Meyer, Allen, 2004):

- Η πραγματοποίηση κερδών: αποτελεί ίσως το ισχυρότερο κίνητρο. Κάθε επιχειρηματίας προσδοκά μια απόδοση από την επένδυσή του ως ανταμοιβή για τους κινδύνους και τις πρωτοβουλίες που ανέλαβε στον επιχειρηματικό του εγχείρημα.
- Η εξασφάλιση εργασιακής ανεξαρτησίας: Η ελευθερία της ανεξάρτητης εργασίας συνιστά ταυτόχρονα ανταμοιβή και κίνητρο της ανάληψης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.
- Η επίτευξη προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης: Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης προϋποθέτει την προσωπική ανάπτυξη του επιχειρηματία, ο οποίος θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντεπεξέρχεται στον κίνδυνο, να διαχειρίζεται την πίεση και την αβεβαιότητα. Έτσι ο επιχειρηματίας, κατά τη δημιουργία της επιχείρησής του βιώνει την προσωπική του ανάπτυξη και αυτό-ολοκλήρωση.
- Η εύρεση εναλλακτικής λύσης έναντι μιας μη ικανοποιητικής εργασίας: Σημαντικός αριθμός επιχειρηματιών διατελούσαν στο παρελθόν στελέχη ή εργαζόμενοι άλλων επιχειρήσεων, οι οποίοι είτε δεν ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είτε δεν είχαν προοπτική περεταίρω εξέλιξης και αποφάσισαν να εγκαταλείψουν την μισθωτή εργασία και να ασχοληθούν με τη δική τους επιχείρηση.

1.1.2. Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματίας

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994), ως επιχειρηματίας νοείται το άτομο που προβαίνει στην ίδρυση και διεύθυνση μίας επιχείρησης και αναλαμβάνει κάθε κίνδυνο, ο

οποίος σχετίζεται με την λειτουργία της. Με την βαθύτερη έννοια του όρου, ο επιχειρηματίας είναι εκείνο το άτομο, το οποίο ξεκινά από μηδενική βάση και αναπτύσσει την επιχείρησή του, αντιλαμβανόμενος τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται ή δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες και έχοντας συγχρόνως την αίσθηση του κατάλληλου χρόνου δράσης.

Καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, μα ιδιαίτερα κατά τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων και επιλογής εναλλακτικών λύσεων, κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να συνδυάζει τα εξής στοιχεία (Κανελλόπουλος, 1994):

- Δεκτικότητα στην καινοτομία
- Σύνδεση των υπαρχουσών γνώσεων με νέες ιδέες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται σε επερχόμενες αλλαγές.
- Διάισθησή, για να είναι ικανός να σταθμίζει τα δεδομένα
- Ανάλυση ρίσκου
- Ικανότητα αναζήτησης των απαραίτητων εργαλείων και μέσων για την επίτευξη των στόχων τους, λαμβάνοντας υπόψη την πιο αποτελεσματική και συμφέρουσα λύση κατά περίπτωση
- Υπευθυνότητα, ανάληψη των ευθυνών των πράξεών του.
- Ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας με το προσωπικό, τους πελάτες και όλους τους συσχετιζόμενους με την επιχείρηση
- Ηγεσία και ηθικές αξίες.

Όπως συνάγεται και από τα κίνητρα για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, η απόφαση για δημιουργία μίας επιχείρησης έχει ως απώτερο σκοπό το κέρδος, ο οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον κίνδυνου που είναι αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας. Ο κίνδυνος ή αλλιώς το ρίσκο που αναλαμβάνει ένας επιχειρηματίας, αντικατοπτρίζει το βαθμό αβεβαιότητας στον οποίο είναι εκτεθειμένος κατά τη λειτουργία της επιχείρησής του.

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζει ένας επιχειρηματίας σε καθημερινή βάση είναι αρκετοί, και μπορούν να διακριθούν ανάλογα με την προέλευσή τους σε ενδογενείς και εξωγενείς. Οι μεν πρώτοι σχετίζονται με τις αποφάσεις του επιχειρηματία που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της επιχείρησης, οι δε δεύτεροι, σχετίζονται με το περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές κ.ο.κ.

1.2. Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η επιχείρηση αποτελεί έναν οργανισμό, ο οποίος έχει ως σκοπό την πραγματοποίηση μέγιστων δυνατών κερδών (Κυριαζόπουλος, Τερζίδης, 2000). Η βασική διάκριση των επιχειρήσεων γίνεται σύμφωνα με τον κλάδο δραστηριότητά τους, το μέγεθός τους και την νομική μορφή τους.

Όσον αφορά το μέγεθός της, μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται *μεγάλη* όταν απασχολεί κατ' ελάχιστον 250 εργαζόμενους και πραγματοποιεί ετήσιο κύκλο εργασιών το λιγότερο 40 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρομεσαία επιχείρηση (Μ.Μ.Ε.) ορίζεται εκείνη η οποία απασχολεί έως 250 άτομα ανθρώπινο δυναμικό και πραγματοποιεί σε ετήσια βάση κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 40 εκατομμύρια ευρώ. Τέλος, ως μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται εκείνη η οποία απασχολεί έως 49 εργαζόμενους με κύκλο εργασιών έως 7 εκατομμύρια ευρώ (Ζοπουνίδης, 2005).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα στοιχεία του EOMMEX όπως παρουσιάζονται από τον Ζοπουνίδη (2005), μικρομεσαίες θεωρούνται όσες επιχειρήσεις απασχολούν έως 100 άτομα προσωπικό. Η διαφοροποίηση αυτή έχει υιοθετηθεί, διότι, εάν λαμβάνονταν υπόψη ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα περιλαμβάνονταν όλες σχεδόν οι ελληνικές επιχειρήσεις, αφού το 99% από αυτές απασχολεί έως 50 εργαζομένους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελούν συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις, η διοίκηση των οποίων ταυτίζεται με την κυριότητα αυτών και η καθημερινή τους διαχείριση πραγματοποιείται από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Η Ελλάδα αποτελεί χώρα μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς οι επιχειρήσεις με λιγότερους των 100 απασχολούμενων αποτελούν το 99,8% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων και απασχολούν σχεδόν το 60% του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα παραγωγής (Ζοπουνίδης, 2005).

1.3. Οι Οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ή family businesses, family firms, family companies, family – owned businesses, όπως αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον όλο και περισσότερων ερευνητών τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, παρόλη την σημασία που φαίνεται να έχουν αποκτήσει, δεν έχει διατυπωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τον όρο, παρόλο που αποτελούν ίσως την παλαιότερη μορφή οργανωμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι διάφοροι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί, εστιάζουν κυρίως σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι το καθεστώς ιδιοκτησίας, αλλά και ο τρόπος διοίκησης και διαδοχής που ισχύει σε αυτές (Παστραπά, 2010).

Ένας βασικός παράγοντας στον οποίο οφείλεται το ζήτημα σαφούς ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι το συγκεκριμένο πεδίο έρευνας, πρόσφατα άρχισε να αποτελεί αντικείμενο μελέτης. Ο όρος *οικογενειακή επιχείρηση* πριν το 1980 εμφανιζόταν περιστασιακά και μόλις το 1988 καταγράφεται το πρώτο επιστημονικό περιοδικό, αφιερωμένο στις οικογενειακές επιχειρήσεις με τίτλο *Family Business Review* (Astrachan, 2003).

Μια σύνοψη των ορισμών για τις οικογενειακές επιχειρήσεις επιχειρείται από τον Harms (2014), ο οποίος θεωρεί ως οικογενειακή εκείνη την επιχείρηση στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη προερχόμενα από μία ή περισσότερες οικογένειες έχουν συμφέροντα ιδιοκτησίας και δεσμεύονται σημαντικά για τη συνολική επιχειρηματική ευημερία της. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, ένα ή περισσότερα μέλη της διοίκησης προέρχονται από την ιδιοκτήτρια οικογένεια. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν μπορούν να έχουν και ιδιοκτήτες εκτός οικογένειας και υπάρχει η δυνατότητα να διοικούνται επίσης από άτομα, τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια.

Ωστόσο, ανεξάρτητα ποσοστών ιδιοκτησίας και συμμετοχής στην διοίκησης της επιχείρησης, τα μέλη της οικογένειας τις περισσότερες φορές συμμετέχουν στην λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης με ιδιότητες ανάλογες των ικανοτήτων τους και στις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη της οικογένειας είναι πολύ συχνά ανώτερα στελέχη και διευθυντές (Harms, 2014).

Οι Cucculelli και Micucci (2008) έχουν δώσει έναν πιο περιεκτικό ορισμό για την επιχείρηση, σύμφωνα με τον οποίο πρόκειται για *μια εταιρεία που ανήκει, διοικείται και λειτουργεί από τα μέλη τουλάχιστον μίας οικογένειας*.

Η συμμετοχή της οικογένειας στη διαχείριση μίας επιχείρησης ενισχύει την αποδοτικότητά της, διότι όταν τα μέλη μίας οικογένειας τις περισσότερες φορές είναι αφιερωμένα και πιστά στους στόχους της επιχείρησής τους. Ωστόσο, η συμμετοχή αυτή μπορεί να οδηγήσει και σε προβλήματα, λόγω των ιδιαίτερων δεσμών που υφίστανται μεταξύ των μελών μίας οικογένειας και της δυσκολίας τήρησης ισορροπιών μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών δεσμών (Harms, 2014).

Οι Shanker και Astrachan (1996) αναγνωρίζοντας επίσης το πρόβλημα σαφούς διατύπωσης του ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων, σημειώνουν ορισμένα κριτήρια τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό μίας οικογενειακής επιχείρησης. Τα κριτήρια αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν (Shanker, Astrachan, 1996):

- ✓ Το ποσοστό ιδιοκτησίας της οικογένειας στην επιχείρηση
- ✓ Τον έλεγχο της ψηφοφορίας από την οικογένεια
- ✓ Την επιρροή της οικογένειας στις στρατηγικές αποφάσεις
- ✓ Την συμμετοχή πολλών γενεών στην επιχείρηση
- ✓ Την ενεργή διαχείριση της επιχείρησης από μέλη της οικογένειας
- ✓ Το ζήτημα της διαδοχής

Στην προσπάθεια διευθέτησης της ασάφειας στον ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων ο Litz (1995) ορίζει μία επιχείρηση ως οικογενειακή, όταν η ιδιοκτησία και η διαχείριση της είναι συγκεντρωμένη σε μια οικογένεια, υποστηρίζοντας ακόμα ότι για να θεωρηθεί μια επιχείρηση οικογενειακή, θα πρέπει τα μέλη της να προσπαθήσουν να επιτύχουν, να διατηρήσουν, αλλά και να αυξήσουν τη συμμετοχή της οικογένειας στην λειτουργία και τη διαχείρισή της.

Το ζήτημα του ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων απασχόλησε και τον Akbar (2008), ο οποίος στη μελέτη του λαμβάνοντας υπόψη τη δυσκολία του σαφούς καθορισμού της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης, πρότεινε μια μέθοδο ταξινόμησης όλων των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη χαρακτηριστικά της ιδιοκτησίας και του ελέγχου σε αυτές.

Διαχωρίζει έτσι στην ανάλυσή του επιχειρήσεις αμιγώς οικογενειακές οι οποίες κατέχονται και ελέγχονται είτε από ένα άτομο είτε από μια οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες. Η πλειοψηφία των μικρών επιχειρήσεων συγκαταλέγονται σε αυτή την κατηγορία και χαρακτηρίζονται από έλλειψη διαφάνειας στη λειτουργία τους, τουλάχιστον ως προς τα εκτός οικογένειας άτομα. Η χρηματοδότηση των εγχειρημάτων αυτών των επιχειρήσεων προέρχεται τις περισσότερες φορές από εσωτερικές πηγές ή από τραπεζικό δανεισμό. Οι επιχειρήσεις αυτές συχνά καταρρέουν ή παρουσιάζουν πτώση, όταν αλλάζει η γενιά των διοικούντων και οι ιδρυτές αποσύρονται. Αυτό το είδος επιχειρήσεων εκπροσωπεί το σύνολο σχεδόν των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Η επόμενη κατηγορία που διακρίνει είναι οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από οικογένεια, η οποία έχει στην κατοχή της και τον κύριο όγκο των μετοχών, αλλά μέσω της κτίσης κεφαλαίων από εκτός οικογένειας επενδυτές, έχουν εξελιχθεί περισσότερο. Οι εξωτερικοί αυτοί επενδυτές αντιπροσωπεύουν μειοψηφούντες μετόχους μειοψηφίας, οι οποίοι στην πραγματικότητα δεν μπορούν να έχουν επιρροή στο μετοχικό κεφάλαιο και στις αποφάσεις.

Μία άλλη διάκριση, αφορά τις επιχειρήσεις που ανήκουν μεν σε οικογένειες, αλλά διοικούνται από εξειδικευμένα στελέχη σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ο ρόλος της οικογένειας, η οποία αποτελεί και τον ιδιοκτήτη αυτών των επιχειρήσεων περιορίζεται στην εξασφάλιση της ελαχιστοποίησης των προβλημάτων που δύναται να προκύψουν, με στόχο τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της οικογένειας.

Η τελευταία διάκριση κατά τον Akbar (2008) αφορά τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν διασπορά των επενδυτών ως ιδιοκτητών. Οι κάτοχοι μεγάλου όγκου μετοχών ελέγχουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων μέσω της συμμετοχής τους στο Διοικητικό Συμβούλιο. Σε αυτό το είδος των επιχειρήσεων, οι επιχειρηματικές και αποφάσεις στρατηγικής σημασίας λαμβάνονται από τον Μάνατζερ, ο οποίος είναι διορισμένο εξωτερικό στέλεχος και δεν εμπλέκεται με σχέση ιδιοκτησίας με την επιχείρηση.

1.4. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, τη διοίκηση και τη διαχείριση των επιχειρήσεων δίνει διαφορετικό χαρακτήρα στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε σχέση με τις μη – οικογενειακές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητά τους συνδυάζοντας υλικούς και άυλους πόρους με τις ιδιαιτερότητες της οικογένειας. Η οικογένεια μπορεί να αυξήσει τους πόρους μίας επιχείρησης με διάφορες τρόπους, κυρίως λόγω της ύπαρξης δεσμών εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της, οι οποίοι διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική διοίκηση, προσδίδοντας με αυτό τον τρόπο στην οικογενειακή επιχείρηση ένα ισχυρό προβάδισμα έναντι των συμβατικών, ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (Milton, 2008).

1.4.1. Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το ύψος των πωλήσεων, των κερδών, αλλά και των ρυθμών ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων ξεπερνά σημαντικά τα αντίστοιχα μεγέθη των μη – οικογενειακών επιχειρήσεων. Μελέτη που δημοσιεύθηκε από το περιοδικό Newsweek, συνέκρινε οικογενειακές επιχειρήσεις με τους τις αντίπαλες επιχειρήσεις σε έξι βασικούς δείκτες και απέδειξε πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές σε καθέναν από τους έξι δείκτες.

Αυτές οι υψηλές επιδόσεις είναι άμεση απόρροια των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις εν συγκρίσει με τις ανταγωνιστικές μη – οικογενειακές. Ορισμένα από αυτά τα πλεονεκτήματα παρουσιάζονται ακολούθως.

Η προσαρμοστικότητα στις διακυμάνσεις της αγοράς, λόγω του ότι σε περιόδους ύφεσης έχουν σαφείς στόχους, κοινές αξίες και τους διακρίνει η δέσμευση για την επιτυχία και την ευημερία της επιχείρησής τους, ενώ οι ιδιοκτήτες τους χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη υπομονή στις οικονομικές δυσκολίες σε σχέση με τους μετόχους των συμβατικών εταιρειών (Aronoff, 2004).

Επίσης, η σταθερότητα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά συγκαταλέγονται στις περισσότερες εύρωστες επιχειρήσεις, διότι τα μέλη της οικογένειας αποτελούν «ισχυρά θεμέλια» για αυτές, καθώς παρουσιάζουν υψηλή αφοσίωση στους κοινούς τους στόχους (Aronoff, 2004).

Σε γενικές γραμμές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλή αξιοπιστία, διότι οι δραστηριότητές τους βασίζονται στα μέλη της οικογένειας. Για τον λόγο αυτό, διατηρούν σχέσεις εμπιστοσύνης, εργάζονται σκληρότερα, και ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη της επιχείρησης, συμβάλλοντας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά (Davis, 1981).

Επιπρόσθετα, η μεγαλύτερη αυτονομία δράσης, διότι υπόκεινται σε λιγότερη (ή καθόλου) πίεση από την χρηματιστηριακή αγορά, εξωτερικούς επενδυτές και τις περισσότερες φορές δεν ενδιαφέρονται για εξαγορά τους από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Ακόμη οι οικογενειακές επιχειρήσεις πλεονεκτούν διότι έχουν ανθεκτικότητα στις δυσκολίες, κυρίως γιατί υπάρχει μεγαλύτερη προθυμία επανεπένδυσης κερδών στην επιχείρηση (Manfred, 1993).

Επιπλέον το αυξημένο επίπεδο φιλικότητας προς τον πελάτη και οι λιγότερο απρόσωπες, τυποποιημένες ή γραφειοκρατικές διαδικασίες, είναι γεγονός που επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτερη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, η υψηλή εξειδίκευση και εκπαίδευση των μελών της οικογένειας από πολύ νεαρή ηλικία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι τα μέλη της οικογένειας έχουν την ευκαιρία να εκπαιδευθούν από νωρίς, εξασφαλίζοντάς της έτσι σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Manfred, 1993).

1.4.2. Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κοινά αποδεκτό ότι έρχονται αντιμέτωπες με το γεγονός της απίθανης μακροπρόθεσμης βιωσιμότητά τους. Κατά τους Neubauer και Lank (1998), σχεδόν 65% - 75% των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων, είτε καταρρέουν, είτε μεταπωλούνται, ενώ μόνο το 5% - 15% από τους ιδρυτές τέτοιων επιχειρήσεων κατορθώνει να μεταβιβάσει την επιχείρησή του από την δεύτερη στην τρίτη γενιά απογόνων.

Παρόλα τα σημαντικά πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων λοιπόν, από τους Cadden, Lueder (2012) αναγνωρίζονται και ορισμένα άλλα μειονεκτήματα, τα οποία παρουσιάζονται ως ακολούθως.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να είναι σταθερές επιχειρήσεις. Παρόλο που το χαρακτηριστικό αυτό μπορεί να αναγνωριστεί ως θετικό στοιχείο, η σταθερότητα σε πολλές περιπτώσεις αποτελεί μειονέκτημα για μία επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι είναι αλληλένδετη με την απουσία αλλαγών, καθώς η λειτουργία της βασίζεται κατά κύριο λόγο στην παράδοση. Έτσι, εάν κάποιος νέο μέλος προσπαθήσει να επιφέρει αλλαγές, θα πρέπει να τις πραγματοποιήσει στις βασικές αξίες της, γεγονός που τελικά είναι πιθανό να θέσει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητά της.

Επιπρόσθετα, η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση, καθώς και το ζήτημα της διαδοχής, είναι πιθανό να οδηγήσει σε αντιπαλότητες. Ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις 3^{ης} ή 4^{ης} γενεάς, όπου πολλά ξαδέλφια, ενδεχομένως μοιράζονται την κυριότητα, η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη υπόθεση.

Αναφέρουμε επίσης, πως η πιθανότητα σύγκρουσης των συμφερόντων μεταξύ των μελών της οικογένειας με τα συμφέροντα της επιχείρησης είναι ένα σημαντικό μειονέκτημα των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, είναι πιθανό η επιχείρηση να παρουσιάζει εξαιρετικές επιδόσεις και οι δραστηριότητές της να επιδέχονται ή ακόμα και να απαιτούν επέκταση, γεγονός που τα μέλη της οικογένειας, για προσωπικούς τους λόγους, δεν συμμερίζονται. Σε αυτή την περίπτωση οι ανάγκες της επιχείρησης δε συμβαδίζουν με τις ανάγκες της οικογένειας.

Άλλο μειονέκτημα είναι η ανάληψη θέσεων εργασίας με μη – αξιοκρατικό τρόπο από συχνά μη ικανά στελέχη. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά προωθούν αυτόματα σε μια θέση εργασίας μέλη της οικογένειας, ακόμη και αν εκείνα δεν διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες για τη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό μπορεί να προκαλέσει διχόνοια και δυσαρέσκεια από την πλευρά των εργαζομένων που δε σχετίζονται με την οικογένεια.

Τέλος, σε συνέχεια του προηγούμενου χαρακτηριστικού, ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν δυσκολία προσέλκυσης και τη διατήρησης υψηλής ειδίκευσης στελεχών. Τα κορυφαία στελέχη της αγοράς, σύμφωνα με τους Cadden, Lueder (2012) τείνουν να αποφεύγουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω της

αποκλειστικής διαδοχή των ηγετικών θέσεων από μέλη της οικογένειας, των περιορισμένων δυνατοτήτων για επαγγελματική ανάπτυξη και της έλλειψης επαγγελματισμού που χαρακτηρίζει αρκετές φορές τη Διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων.

1.5. Παράγοντες ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή τους, βασική προϋπόθεση είναι να εφαρμόζουν και να συμμορφώνονται σε ορισμένες διαδικασίες. Κατά καιρούς έχουν προταθεί ποικίλοι παράγοντες οι οποίοι εξασφαλίζουν την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων (O'Hara, 2004, Poza, 2007, Astrachan 2010) και οι οποίοι παρουσιάζονται ακολούθως:

- Διασφάλιση της ενότητας μεταξύ οικογένειας, κουλτούρας, αξιών, κοινού οράματος και αποστολής της επιχείρησης.
- Συνεχής εκπαίδευση των μελών της οικογένειας σε προγράμματα ανάπτυξης προσωπικού.
- Δέσμευση των μελών της οικογένειας τόσο μεταξύ τους, όσο και με την επιχείρηση.
- Αναγνώριση και αποδοχή των προοπτικών των μελών της οικογένειας στα πλαίσια της πορείας της επιχείρησης.
- Εξασφάλιση ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, με την υιοθέτηση τακτικών συνεδριάσεων, τεχνικών διαχείρισης συγκρούσεων και διαδικασιών επίλυσης διαφορών.
- Αποτελεσματική διαχείριση της αλληλεπίδρασης οικογένειας – επιχείρησης.
- Απασχόληση και αποζημίωση των μελών της οικογένειας για την συμβολή τους στην επιχείρηση με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα τους.
- Υιοθέτηση σαφώς ορισμένων ρόλων, διαχωρισμός ευθυνών και ορισμός των ορίων για όλα τα μέλη της επιχείρησης.
- Προσέλκυση και διατήρηση στελεχών στην επιχείρηση που δεν ανήκουν στην οικογένεια.
- Σεβασμός στο ρόλο της διοίκησης και στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

- Οικογενειακή επιχειρηματική διαχείριση με σκοπό επιχειρηματική αριστεία, και τη δέσμευση για υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Προώθηση της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής ανάπτυξης.
- Κατάλληλη μετοχική δομή για αποτελεσματικό έλεγχο από τα μέλη της οικογένειας
- Διαμόρφωση οργάνων διοίκησης, ανεξάρτητων διοικητικών συμβουλίων, καταστατικών με σκοπό την καλύτερη άσκηση διοίκησης.
- Κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό για τον περιορισμό των επιχειρηματικών κινδύνων και την ανεύρεση νέων των ευκαιριών.
- Έγκαιρη αναγνώριση της ανάγκης για χρησιμοποίηση εξωτερικών πόρων και γενικότερης βοήθειας.
- Δέσμευση της οικογένειας για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της επιχείρησης μέσω της εξασφάλισης της συνέχεις της και τον έγκαιρο προγραμματισμό της διαδοχής.
- Συνεχής ανάπτυξη νέων καινοτόμων δραστηριοτήτων και διαδικασιών με στόχο την εξασφάλιση της επόμενης γενεάς.

2ο Κεφάλαιο: Καινοτομική Δραστηριότητα

2.1 Γενικά

Η επιβίωση μιας επιχείρησης σε ένα έντονα ασφυκτικό ανταγωνιστικό περιβάλλον καθιστά μια συνεχή και έντονη προσπάθεια από την μεριά των επιχειρήσεων στον να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό είναι κάτι που πηγάζει από την αρχαιότητα. Ακόμη και στον Όμηρο αναφέρεται ο πολυμήχανος Οδυσσέας. Η επιχείρηση λοιπόν δεν κάνει τίποτε άλλο παρά να μπορεί να εφαρμόσει καινοτόμες ιδέες που θα τον οδηγήσουν στην διατήρηση του μεριδίου της αγοράς και γιατί όχι στην απόκτηση μεγαλύτερων.

Η έννοια της καινοτομίας όσο αναφορά τις επιχειρήσεις οδηγεί στη δημιουργία νέων προϊόντων, που συντρέχουν με τις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές ανάγκες. Η καινοτομία αποτελεί δηλαδή, ιδανικό όπλο του σύγχρονου επιχειρηματία με το οποίο μπορεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, γι αυτό και πρέπει να εφαρμόζεται κατά κόρον. Η σύλληψη και η ενσάρκωση μιας καινοτόμου ιδέας μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη στην επιχείρηση να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών και άρα το καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, προσθέτει μεγαλύτερη αξία στο νέο προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης αυξάνοντας τον κεφάλαιο και την αποδοτικότητά της. Βέβαια, για να τελεστεί μια ιδέα επιτυχημένη, θα πρέπει, μετά την σύλληψή της, να έχει προηγηθεί συγχρονισμένη και εντατική προσπάθεια για να εφαρμοστεί.

Η υλοποίηση καινοτομικών δραστηριοτήτων περιλαμβάνει ορισμένα στάδια. Αρχικά, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστεί το πεδίο στο οποίο θα επιχειρηθεί να εφαρμοστεί η καινοτομία. Βασικό είναι και πριν την έναρξη οποιασδήποτε άλλης ενέργειας να είναι σαφώς διατυπωμένος καθορισμένος και ορισμένος ένας βασικός στόχος, έτσι ώστε να γίνει αποτελεσματικός συντονισμός των προσπαθειών προς μία δεδομένη κατεύθυνση. Βέβαια, σε αρκετές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν εμπόδια στη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής των καινοτόμων ιδεών τους, τα οποία μπορεί να είναι προβλήματα που πηγάζουν είτε από το εσωτερικό μιας επιχείρησης, είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον, και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην όλη προσπάθεια που καταβάλλεται από πλευράς τους. Για την αντιμετώπιση των

εμποδίων αυτών, απαραίτητη είναι η διαμόρφωση κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος και παιδείας, καθώς και η ορθή επιλογή ανθρώπων που θα αναλάβουν να διεκπεραιώσουν την κάθε προσπάθεια.

2.2. Ορισμός Καινοτομικής Δραστηριότητας

Η καινοτομία, ως βασικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας (Μπατζιάς, κ.α., 2008) απασχολεί ανέκαθεν την επιστημονική έρευνα και για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί. Ορισμένοι από αυτούς παρατίθενται ως ακολούθως:

Κατά τον Μαραμβελάκη (2007), ως καινοτομία ορίζεται κάθε ιδέα, εργαλείο ή τρόπος παρουσίασης, το οποίο είναι νέο, από την άποψη ότι τα χαρακτηριστικά του διαφέρουν από τα χαρακτηριστικά των προηγούμενων.

Άλλος ορισμός του παραπάνω αλλά αυτή την φορά από καθαρά οικονομική σκοπία είναι πως η καινοτομία συνδέεται με την εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής, η οποία θα μειώσει το κόστος παραγωγής, αλλά και θα εισάγει ένα νέο προϊόν, το οποίο θα είναι καλύτερο και προτιμότερο από τους καταναλωτές σε σύγκριση με το παλιό.

Σύμφωνα με τους Damanpour, et. al. (1989) καινοτομία αποτελεί η θέσπιση μιας ιδέας, συμπεριφοράς, ενός συστήματος, πολιτικής, συσκευής, διαδικασίας, προϊόν ή υπηρεσίας, τελείως νέου για την επιχείρηση.

Κατά τον ορισμό του Drucker (2006), η καινοτομία αποτελεί εκείνο το απαραίτητο εργαλείο για τους επιχειρηματίες επιχειρηματιών, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα μέσα με τα οποία αποκτούν τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση, ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία. Οι επιχειρηματίες χρειάζεται να αναζητούν τις πηγές της καινοτομίας, τις αλλαγές και τις ενδείξεις που υποδηλώνουν ευκαιρίες για επιτυχείς καινοτομίες και απαιτείται να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές της επιτυχούς καινοτομίας.

Όπως όλες οι επιχειρήσεις, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές και να εξασφαλίσουν την ανάπτυξη και την επιβίωσή τους, έτσι και οι οικογενειακές, θα πρέπει να αναπτύσσουν καινοτομική δραστηριότητα (McCann et al., 2001). Οι σημαντικότερες

από τις μορφές καινοτομικής δραστηριότητας που μπορούν να αναπτύξουν παρουσιάζονται στην ακόλουθη ενότητα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να παραθέσει κάποιος πως η έννοια της καινοτομίας δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με την έννοια της εφεύρεσης. Η καινοτομία δεν περιλαμβάνει μόνο στη γέννηση νέων ιδεών εκ του μηδενός, όπως στην περίπτωση των εφευρέσεων, αλλά αποτελεί μια ολιστική διαδικασία, αναπόσπαστο κομμάτι της οποίας είναι η πρακτική εφαρμογή των νέων ιδεών. Επίπρόσθετα, η καινοτομία δεν αποτελεί ουσιαστικά τεχνολογικό επίτευγμα, αλλά η τεχνολογία αποτελεί το εργαλείο για την ανάπτυξη και εφαρμογή των νέων ιδεών (Γεωργαντά, 2003).

2.3. Πηγές Καινοτομικής Δραστηριότητας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η καινοτομία αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας. Είναι το εργαλείο που προσδίδει στην επιχείρηση τη δυνατότητα δημιουργίας επιπλέον πλούτου, εφοδιάζοντάς τη με νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Riggs, Hippel, 1994).

Όσο αναφορά την επιχείρηση η καινοτομία μπορεί να παρουσιαστεί με πολλές βασικές μορφές. Μια από αυτές περιλαμβάνει όλες τις επιστημονικές, οικονομικές, τεχνολογικές και εμπορικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, οι οποίες έχουν ως στόχο να αυξήσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά της μέσω της καινοτομίας προϊόντος ή υπηρεσίας και της καινοτομίας διαδικασίας (Καρβούνης 1995)

Για να γίνει ένα προϊόν - υπηρεσία ή μια διαδικασία καινοτομία θα πρέπει υιοθετούνται για πρώτη φορά από την επιχείρηση, το παραπάνω όμως δεν σημαίνει απαραίτητα πως η διαδικασία αυτή θα είναι καινούργια και για όλες επιχειρήσεις του κλάδου γενικότερα.

Άλλη μορφή καινοτομίας είναι η οργανωτική καινοτομία αυτή είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων οι οποίες έχουν να κάνουν με τη δομή και τη διοίκηση της επιχείρησης και έχουν ως μεταγενέστερο στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας από την πλευρά της επιχείρησης για βελτιστοποίηση, της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Τέλος, υπάρχει η καινοτομία εμπορίας, από την άλλη, που είναι η εφαρμογή νέων ή βελτιωμένων μεθόδων πώλησης, που έχουν ως κύριο στόχο την αύξηση του βαθμού ελκυστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή την είσοδο σε νέες αγορές (Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος, 2006).

Οι δυνατότητες που μπορεί να οδηγήσουν σε καινοτομία μπορεί να πηγάζουν είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι εσωτερικές πηγές εντοπίζονται στην ίδια την επιχείρηση ή στον κλάδο που δραστηριοποιείται, με αποτέλεσμα να είναι εμφανείς πρωτίστως από τους ανθρώπους της επιχείρησης. Οι εξωτερικές πηγές καινοτομίας σχετίζονται με μεταβολές που συμβαίνουν εκτός των πλαισίων και των ορίων της επιχείρησης ή γενικότερα, του κλάδου.

Από τον Drucker (2006) παρουσιάζονται οι επτά παράγοντες από τους οποίους πηγάζει η καινοτομική δραστηριότητα, οι οποίοι αναλύονται διεξοδικότερα εν συνεχεία.

2.3.1 Απροσδόκητα γεγονότα

Αποτελούν μοναδικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη καινοτομίας, ενώ λόγω του ότι η διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομίας προκύπτει λόγω συμβάντων που ούτως ή άλλως ήταν μη – αναμενόμενα, χαρακτηρίζεται ως λιγότερο επίπονη και διατρέχεται από λιγότερους κινδύνους. Ωστόσο, τέτοιου είδους απρόσμενα γεγονότα τείνουν να αγνοούνται από τις Διοικήσεις ή να προσπαθούν να αποκατασταθούν με παραδοσιακές τεχνικές αγνοώντας τα στοιχεία της δημιουργικότητας και της πρωτοτυπίας.

2.3.2 Δυσαρμονίες

Μια δυσαρμονία είναι μια διαφορά, μια παραφωνία, μεταξύ της πραγματικότητας και της υπόθεσης σχετικά με ένα ζήτημα. Για πολλούς επιχειρηματίες, τέτοιου είδους δυσαρμονίες αποτελούν κίνητρο για να καινοτομήσουν.

Όπως και οι αλλαγές που επιφέρει ένα αναπάντεχο γεγονός, έτσι και οι αλλαγές που προκαλούν δυσαρμονία είναι αλλαγές που μπορούν να συμβούν εντός ενός κλάδου, μίας αγοράς ή στα πλαίσια μίας διαδικασίας.

Υπάρχουν διάφορα είδη δυσαρμονίας:

- Μια δυσαρμονία ανάμεσα στις οικονομικές πραγματικότητες ενός κλάδου (επιθυμητά σε σχέση με τα πραγματικά επίπεδα πωλήσεων).
- Μια δυσαρμονία μεταξύ των προσπαθειών ενός κλάδου (η προσπάθεια που πραγματικά γίνεται σε σχέση με την επιθυμητή).
- Μια εσωτερική δυσαρμονία σχετικά με το ρυθμό ή τη λογική μίας διαδικασίας.

2.3.3. Η ανάγκη δημιουργίας διαδικασιών

Η ανάγκη ως πηγή καινοτομιών αποτελεί μία πολύ συγκεκριμένη ευκαιρία για καινοτομία. Πράγματι, η ανάγκη για δημιουργία διαδικασιών, σε αντίθεση με τις άλλες πηγές καινοτομίας, δεν ξεκινά από ένα ερέθισμα του περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά από την εσωτερική απαίτηση περάτωσης κάποιας διεργασίας. Είναι δηλαδή ένα καθήκον της επιχείρησης και όχι μια κατάσταση που καλείται να αντιμετωπίσει, όπως στις δύο προηγούμενες περιπτώσεις. Μέσω αυτού του παράγοντα τελειοποιούνται ήδη υπάρχουσες διαδικασίες, επανασχεδιάζονται διαδικασίες ή ακόμα, σχεδιάζονται από την αρχή. Σε καινοτομίες που βασίζονται σε διαδικασία είναι ήδη γνωστό στην επιχείρηση ότι υπάρχει η ανάγκη για την ανάπτυξή της. Ωστόσο, συνήθως κανείς δεν κάνει τίποτα για αυτό. Όμως, όταν τελικά αναπτύσσεται η καινοτομία γίνεται αμέσως αποδεκτή ως προφανής και σύντομα καθιερώνεται ως τυπική διαδικασία.

2.3.4. Η δομή του κλάδου και της αγοράς

Η δομή του κλάδου και της αγοράς αποτελεί συνήθως έναν σταθερό παράγοντα της για το περιβάλλον της επιχείρησης, στο οποίο σπάνια συντελούνται αλλαγές. Στην πραγματικότητα όμως, οι δομές της αγοράς και της βιομηχανίας είναι αρκετά εύθραυστες. Μικρές αναταραχές είναι δυνατό σύμφωνα, με τον Drucker (2006), να επιφέρουν καταστροφικές συνέπειες για την επιβίωση της επιχείρησης. Παρουσία τέτοιων αλλαγών, κάθε μέλος του κλάδου, εάν επιθυμεί να συνεχιστεί η ύπαρξή του, θα πρέπει να ενεργήσει, καθιστώντας τις αναταραχές στον κλάδο ή την αγορά σημαντικές ευκαιρίες για καινοτομία.

2.3.5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Μια επιπλέον πηγή καινοτομίας για την επιχείρηση είναι τα δημογραφικά στοιχεία, τα οποία ορίζονται ως μεταβολές στη σύνθεση του πληθυσμού, στο μέγεθός του, στην ηλικιακή διάρθρωση, στην απασχόληση, στον εκπαιδευτικό υπόβαθρο και στην οικονομική κατάσταση των ατόμων που συνθέτουν τον πληθυσμό. Μεταβολές των παραπάνω στοιχείων είναι προφανές ότι έχουν τις πιο προβλέψιμες συνέπειες.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά καθορίζουν σημαντικά την καταναλωτική συμπεριφορά, δηλαδή ποια προϊόντα θα αγοραστούν από κάθε ομάδα πληθυσμού και σε τι ποσότητες. Για τον λόγο αυτό, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη καινοτομίας, καθώς υποδεικνύουν τις νέες ανάγκες της αγοράς για προϊόντα ή υπηρεσίες ή τον κορεσμό των καταναλωτών από την κατανάλωση των υφιστάμενων.

2.3.6. Μεταβολές στις αντιλήψεις

Πρόκειται για μεταβολές στον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται μία κατάσταση. Για παράδειγμα, στα μαθηματικά δεν υπάρχει καμία διαφορά μεταξύ ενός μισογεμάτου και ενός μισοάδειου ποτηριού. Αλλά το νόημα αυτών των δύο καταστάσεων είναι εντελώς διαφορετικό για την επιστήμη του Marketing και της Συμπεριφοράς του Καταναλωτή, το ίδιο και οι συνέπειές τους. Για μία γενική αντίληψη λοιπόν, η μεταστροφή από μία πεποίθηση σε μία άλλη, επιφέρει σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη καινοτομίας.

2.3.7. Νέα γνώση

Η καινοτομία που βασίζεται στη γνώση αποτελεί την κορωνίδα της επιχειρηματικότητας καθώς αποτελεί εκείνο το είδος καινοτομίας που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της κοινής γνώμης και συχνά αποφέρει και τα σημαντικότερα οικονομικά οφέλη. Πρόκειται ουσιαστικά για το γνωστότερο είδος καινοτομίας, καθώς είναι αυτό που οι άνθρωποι συνήθως εννοούν όταν μιλούν για τη συγκεκριμένη (Drucker, 2006). Η βασισμένη στη γνώση καινοτομία διαφέρει από όλες τις άλλες μορφές καινοτομίας κυρίως ως προς το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτεί η δημιουργία τους, τα υψηλά ποσοστά αβεβαιότητας και τις συνεχείς προκλήσεις που θέτει στον επιχειρηματία, καθώς η διαχείρισή της αποτελεί πολύπλοκη υπόθεση (Riggs, Hipel, 1994).

2.4. Οφέλη και Εμπόδια στην Ανάπτυξη Καινοτομίας

2.4.1. Οφέλη

Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα. Ανά πάσα στιγμή στην επιχειρηματική δραστηριότητα και γενικότερα στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων το στοιχείο της καινοτομίας υπάρχει έντονο. Η ανάπτυξη αυτής μπορεί να οδηγήσει σε μια σωρεία ευεργετημάτων τόσο σε οικονομικό όσο σε κοινωνικό επίπεδο.

Από τον Kumar (2015) αναγνωρίζονται τρεις βασικές κατηγορίες ωφελειών που συνδέονται με την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας από την πλευρά της επιχείρησης.

Η πρώτη κατηγορία αφορά τα κοινωνικά οφέλη. Λόγω των πολύπλευρων συνεπειών της, η καινοτομία αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημών, συμπεριλαμβανομένης της Οικονομικής Επιστήμης, της Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Κοινωνιολογίας, της Διοίκησης Τεχνολογίας, του Αποτελεσματικού Σχεδιασμού. Στην κοινωνία, τα τεχνολογικά καινοτομικά βοηθήματα συμβάλλουν στην άνεση, την ευκολία και την αυξημένη αποτελεσματικότητα στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Επιδρά θετικά στην ποιότητα ζωής όλων των κοινωνικών ομάδων και κυρίως των ατόμων με κινητικά ή διανοητικά προβλήματα, συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ηλικιωμένων, των παιδιών, αλλά και όλων των μελών της κοινωνίας συνολικά. Η καινοτομία είναι η εύρεση λύσεων σε προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα, με τέτοιο τρόπο που να ανταποκρίνονται στις νέες ανάγκες και να μεγιστοποιούν την καταναλωτική χρησιμότητα (Kumar, 2015).

Η δεύτερη κατηγορία ωφελειών είναι τα οικονομικά οφέλη. Για τις επιχειρήσεις και την οικονομία, η καινοτομία αποτελεί τον καταλύτη για την ανάπτυξη. Επιχειρήσεις που καταφέρνουν να αναπτύξουν κάποιο είδος καινοτομίας, συχνά επιτυγχάνουν την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής τους, αποτελεσματικότερη υποκίνηση του εργατικού δυναμικού τους, με αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών τους, ως απώτερο σκοπό λειτουργίας τους. Έτσι, οι επιχειρηματίες αυξάνουν τις πιθανότητες να αυξήσουν τις οικονομικές απολαβές τους, με αποτέλεσμα πιθανές αυξήσεις στις απολαβές και των

εργαζομένων, ενώ και τα νοικοκυριά δύναται να ωφεληθούν από μία ενδεχόμενη πτώση της τιμής ενός προϊόντος, λόγω εύρεσης μίας νέας μεθόδου παραγωγής (Kumar, 2015).

Τα οφέλη που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις από την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομίας στις περισσότερες των περιπτώσεων αφορούν μεγάλα περιθώρια κέρδους, ιδιαίτερα εάν το προϊόν εμφανίζει αυξημένη ζήτηση.

Ιδιαίτερες σημαντικές για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης είναι οι βελτιώσεις στα προϊόντα και στις τεχνικές που χρησιμοποιεί κατά την παραγωγική διαδικασία. Αυτές οι βελτιώσεις και οι τεχνικές επηρεάζουν τόσο το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος, το οποίο μειώνεται αισθητά, αφήνοντας μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στις επιχειρήσεις.

Επηρεάζουν επίσης μία σειρά από παράγοντες όπως, τη μείωση της ποσότητας των αναγκαίων πρώτων υλών, την εξοικονόμηση ενέργειας, τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, την εξυπηρέτηση και κάλυψη των αναγκών των πελατών κλπ. Η κερδοφορία δεν εκφράζεται μόνο σε χρηματικά μεγέθη, αλλά μπορεί να λάβει και άλλες μορφές, όπως αύξηση κυριαρχίας στην αγορά, μονοπωλιακή δύναμη, αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης, εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, συνεργασία άλλες εταιρίες, κατασκευή ιδιόκτητων μονάδων παραγωγής, δικτύου διανομής κλπ (Βερναρδάκης κ.α., 2001).

Επιπλέον, επιχειρήσεις που κατέχουν και αναπτύσσουν νέες καινοτομίες, είναι εκείνες που θέτουν τους κανόνες στην αγορά και κατ' επέκταση στον ανταγωνισμό. Ένα ακόμα όφελος είναι ότι πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις στη δημιουργία καινοτομιών ή στην εμπορική εκμετάλλευση καινοτομιών, παρουσιάζουν ταχεία ανάπτυξη και καταλαμβάνουν μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σύγκριση με τις υπόλοιπες συμβατικές, οι οποίες μπορεί να οδηγηθούν σε διάλυση ευκολότερα (Dosi, 1988).

Τέλος, σε επιχειρησιακό επίπεδο, η καινοτομία μπορεί να συνδέεται με θετικές αλλαγές στην απόδοση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα, την ανταγωνιστικότητα, το μερίδιο της αγοράς, κ.α.. Έτσι για παράδειγμα η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας νέων διαδικασιών για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός που επακόλουθα μπορεί να αυξήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν καινοτομίες είναι περισσότερο ευέλικτες σε μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Αυτό τις

επιτρέπει να αντιδρούν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά για την αποφυγή πιθανών κινδύνων και την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Οι διοικήσεις επιχειρήσεων που προωθούν την καινοτομίας στις επιχειρήσεις τους αυξάνουν αποτελεσματικότερα τον βαθμό υποκίνησης των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα και την αυτονομία τους, δημιουργώντας συγχρόνως ισχυρότερες ομάδες στην επιχείρηση, χαρακτηριστικά απαραίτητα για της επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης (Kumar, 2015).

Οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει την καινοτομική δραστηριότητα θα έλεγε κάποιος επιπλέον, πως έχουν όφελος από τη διάδοση της τεχνολογίας και είναι λιγότερο τρωτές στο οικονομικό περιβάλλον, κάτι που σημαίνει πως η καινοτομία στην πραγματικότητα προσδίδει ευελιξία στην επιχείρηση και της προσδίδει προσαρμοστικότητα σε πιθανές δυσκολίες που θα ανακύψουν. Αντιθέτως οι επιχειρήσεις εκείνες που δεν έχουν αναπτύξει την καινοτομική δραστηριότητα, γίνονται ασταθείς και επομένως έχουν αβέβαιη κερδοφορία σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Τα οφέλη αυτά είναι πολλαπλάσια από τα αμιγή οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από την παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος ή την εφαρμογή μίας καινοτόμου διαδικασίας (Geroski, 1995).

2.4.2 Εμπόδια

Κάθε επιχείρηση, στην προσπάθειά της να αναπτύξει καινοτομική δραστηριότητα, είτε για να επικρατήσει στον κλάδο της, είτε για να δημιουργήσει μια νέα αγορά, είτε απλά για να διευκολύνει τις διαδικασίες της και να τις καταστήσει πιο αποτελεσματικές, είναι πιθανό να συναντήσει σοβαρά εμπόδια και, εν τέλει, να αποτύχει.

Η επιτυχία της καινοτομίας έγκειται κατά κύριο λόγο στην κατανόηση του στόχου που θα επιχειρήσει να επιτύχει και στην ενδελεχή μελέτη που θα προηγηθεί του σχεδιασμού της (Drucker, 2006).

Στην προσπάθειά της αυτή, υπάρχουν τέσσερα οργανωτικά εμπόδια που εμφανίζονται κατ' επανάληψη και απειλούν την επιτυχία της: η ανεπαρκής χρηματοδότηση, η αποφυγή του κινδύνου, οι χρονικές δεσμεύσεις και οι λανθασμένοι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας των επενδύσεων (IBM, 2006).

Ανεπαρκής χρηματοδότηση: Η ανάπτυξη καινοτομίας απαιτεί κεφάλαια που συχνά αποσπώνται από κάποια άλλη δραστηριότητα της επιχείρησης, θέτοντας σε κίνδυνο τη σταθερότητα της επιχείρησης. Επιπλέον, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ετήσιους κύκλους χρηματοδότησης, είναι πιθανό οι χρονικές περίοδοι που έχουν στη διάθεσή τους κεφάλαια να μη συμβαδίζουν με τις χρονικές στιγμές που παρουσιάζονται οι ευκαιρίες για καινοτομία.

Αποφυγή κινδύνων: Όπως όλοι οι άνθρωποι, έτσι και οι επιχειρηματίες ως ορθολογικοί επενδυτές αποστρέφονται στην πλειοψηφία τους τον κίνδυνο. Επιθυμούν δηλαδή ένα σταθερό επίπεδο στο εισόδημά τους, το βιοτικό επίπεδο, τη σωματική και πνευματική υγεία τους. Η αποφυγή ανάληψης κινδύνων αποτελεί ένα από τα βασικότερα εμπόδια ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας, καθώς εξ' ορισμού η καινοτομία είναι επικίνδυνη.

Χρονικές δεσμεύσεις: Καθώς ο χρόνος αποτελεί σπάνιο και πολύτιμο αγαθό για κάθε άτομο και ειδικότερα για τους επιχειρηματίες, ένα από τα καθήκοντα της Διοίκησης είναι να εξακριβώνει ότι ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης χρησιμοποιείται παραγωγικά. Από την άλλη πλευρά, το χαρακτηριστικό της καινοτομίας είναι ότι απαιτεί χρόνο, καθώς μεσολαβεί αρκετό διάστημα από τη στιγμή που θα εντοπιστεί η νέα ανάγκη στην αγορά ή στο εσωτερικό της επιχείρησης ή θα προκύψει η νέα γνώση, μέχρι τη στιγμή που η καινοτομική δραστηριότητα θα αποφέρει καρπούς. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις, μόλις υπολογίσουν το χρονικό διάστημα που αναμένεται να αποδώσει η επένδυσή τους σε καινοτομία, είναι πιθανό να εγκαταλείψουν το εγχείρημα.

Λανθασμένοι δείκτες: Για πολλούς οργανισμούς, τα έσοδα, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς είναι τα μόνα μέτρα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, καθώς πρόκειται για μεγέθη που είναι πιο εύκολο να ποσοτικοποιηθούν σε σχέση με τα άυλα στοιχεία, όπως η φήμη, η γνώση, οι επιδεξιότητες, η αποτελεσματική ηγεσία που συνεισφέρουν καθοριστικά στην πραγματική αξία μιας επιχείρησης. Έτσι και οι αποδόσεις των περισσότερων καινοτομιών είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με τη χρήση των παραπάνω δεικτών, καθώς τα κέρδη, το μερίδιο αγοράς κλπ, θα χρειαστεί χρόνος για να μεταβληθούν από την εισαγωγή μίας νέας καινοτομίας. Αντίθετα, άυλα στοιχεία, όπως η φήμη, η ηγεσία ή η παρακίνηση, θα μεταβληθούν πιο άμεσα, αλλά θα είναι δύσκολο να φανεί ποσοτικά η παραπάνω βελτίωση (IBM, 2006).

2.5. Τρόποι Ενίσχυση της Καινοτομικής Δραστηριότητας

Η καινοτομική δραστηριότητα είναι ανάγκη να προωθείται στα πλαίσια μίας χώρας ή ενός συνασπισμού χωρών (E.E.), δημιουργώντας το κατάλληλο νομοθετικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο (www.forbes.com; www.cfr.org), καθώς το υποστηρικτικό περιβάλλον αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας προς την κατεύθυνση της καινοτομίας.

Η ανάπτυξη της καινοτομίας έχει να κάνει με δεδομένα που σχετίζονται κατά πλειοψηφία με το επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί, την γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης, την κατάρτιση των εργαζομένων, την έρευνα και την ανάπτυξη (R&D), τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων και το ισχύον νομοθετικό φορολογικό πλαίσιο (E. O. M. M. E. X., 2009).

Οι μεταρρυθμίσεις στην αγορά προϊόντος και εργασίας αναγνωρίζονται από τον Ο.Ο.Σ.Α. ως οι βασικότερες πολιτικές για την ενίσχυση της καινοτομίας. Η βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, καθώς και η απελευθέρωση των αγορών είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας. Επιπλέον, ως αναγκαία κρίνεται η θέσπιση κανονισμών και νόμων που να προωθούν την καινοτομία, παρέχοντας οικονομικά ή φορολογικά κίνητρα, σε συνδυασμό με τη μείωση των φραγμών στο εμπόριο και τις άμεσες ξένες επενδύσεις, καθώς θα ενίσχυε τον ανταγωνισμό και τη ροή της τεχνολογίας και της γνώσης πέρα από τα σύνορα μίας χώρας.

Η τόνωση της καινοτομικής δραστηριότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξεύρεση χρηματικών κεφαλαίων. Η στενότητα των χρηματικών πόρων αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη της καινοτομίας και για αυτό τον λόγο, απαιτείται πιθανόν μεγαλύτερη ανάμειξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη διαδικασία παροχής κεφαλαίων. Θεμελιώδους σημασίας είναι η καλλιέργεια σχέσεων μεταξύ των τραπεζών και των επιχειρήσεων, ούτως ώστε να χορηγούνται με απλούστερες διαδικασίες δανειακά κεφάλαια και να αναπτυχθούν κατάλληλοι μηχανισμοί εξασφάλισης από τους κινδύνους που συνδέονται με την καινοτομία, εξαιτίας της αβεβαιότητας στην απόδοση.

Επιπλέον, η μεταρρύθμιση της αγοράς εργασίας, μέσω άρτια σχεδιασμένων πολιτικών για την απασχόληση και την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων, είναι δυνατό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επιτύχουν μεγαλύτερα οφέλη από τις επενδύσεις τους στον τομέα της καινοτομίας και της τεχνολογίας.

Η καινοτομία στηρίζεται επίσης σε μεγάλο βαθμό και στην εκπαίδευση. Ένα αποδοτικό και ευρέως προσβάσιμο εκπαιδευτικό σύστημα, διευκολύνει την υιοθέτηση και διάχυση της καινοτομίας σε μία χώρα. Η συμβολή της Παιδείας στην οικονομική ανάπτυξη είναι αδιαμφισβήτητη, καθώς μέσω της επιστήμης αναπτύσσεται η καινοτομία. Η επένδυση στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση υψηλά εξειδικευμένου ερευνητικού προσωπικού, είναι καθοριστική για την επιστημονική πρόοδο και την καινοτομία.

Όσο αναφορά τους εργαζόμενους, η επιχείρηση θα πρέπει να καλλιεργεί την αντίληψη ότι μία πιθανή αποτυχία δεν οφείλεται αποκλειστικά στον εργαζόμενο ή τους εργαζόμενους που εργαζόταν σε ένα έργο ανάπτυξης καινοτομίας, αλλά θα πρέπει να συνεχίζει να τους ενθαρρύνει να προτείνουν διορθωτικές κινήσεις ή τελείως νέες ιδέες σε τέτοιες περιπτώσεις. Με αυτό τον τρόπο δεν θα ανακόπτετε ανά πάσα στιγμή οποιαδήποτε δραστηριότητα έχει σχεδόν τελειοποιηθεί και θα δίδονται παράλληλα καινούργια στοιχεία για την επόμενη επιτυχημένη καινοτομία.

Ένα θετικό επιχειρηματικό περιβάλλον συνθέτει την δαμόκλειο σπάθη για την υποστήριξη της καινοτομικής δραστηριότητας, διότι οι επικρατούσες εσωτερικές συνθήκες κάθε επιχείρησης κρίνουν και την έκβαση κάθε ενέργειάς της. Ως εκ τούτου, πρωταρχικός σκοπός της επιχείρησης είναι να επιτύχει και να συντηρήσει ευνοϊκό περιβάλλον στο εσωτερικό της. Έτσι θα πρέπει να προωθήσει την επικοινωνίας και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης μεμονωμένα, καθώς και μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Μόνο τότε θα μπορεί να γίνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η βέλτιστη ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων, πληροφοριών, προβληματισμών, ακόμα και εμπειριών τα οποία ευνοούν τη ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών. Αυτή η εσωτερική συνέχεια σε δεύτερο επίπεδο εξέρχεται της επιχείρησης και συντελεί στην καλύτερη επικοινωνία με τους πελάτες και άρα την καλύτερη άντληση των επιθυμιών και των αναγκών τους.

Επιπλέον, η δημόσια χρηματοδότηση της επιστήμης και της βασικής έρευνας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και, ως εκ τούτου, στην

ανάπτυξη καινοτομίας. Μεγάλος αριθμός ευρεσιτεχνιών με υψηλή εμπορική αξία ή ανεκτίμητο κοινωνικό αντίκτυπο προέκυψαν από έρευνα χρηματοδοτούμενη από κρατικούς πόρους. Θεμελιώδεις καινοτομίες όπως το World Wide Web προέκυψαν, όχι από τον ανταγωνισμό στα πλαίσια της ελεύθερης διαδικασίας της αγοράς, αλλά από Κυβερνητικές χρηματοδοτήσεις για έρευνα που διεξήχθη σε Κρατικά Πανεπιστήμια (OECD, 2007).

Η επιχείρηση οφείλει να πειραματίζεται στα πλαίσια ενίσχυσης της καινοτομικής δραστηριότητας. Ο πειραματισμός παρέχει τη δυνατότητα περισσότερων ανακαλύψεων, με αποτελέσματα που αυξάνουν την επίδοσή της. Βέβαια, επειδή πάντα ελλοχεύει η αποτυχία, θα πρέπει να έχει καλλιεργηθεί η αποδοχή τυχόν αποτυχιών και να παρέχεται ενθάρρυνση στους εργαζόμενους για τη συνέχιση λήψης πρωτοβουλιών και πειραματισμού (White, Bruton, 2010). Έτσι, θα πρέπει οι αποτυχίες να γίνονται αποδεκτές, διότι παρέχουν νέα γνώση στις επιχειρήσεις που πειραματίζονται για να καινοτομήσουν. Οι νέες γνώσεις θα συμβάλλουν στη μελλοντική ανάπτυξή τους, αφού θα γνωρίζουν και θα έχουν εμπειρία για το ποιες κινήσεις θα πρέπει να αποφύγουν σε μελλοντικά καινοτομικά εγχειρήματα (E.O.M.M. E. X., 2009).

3^ο Κεφάλαιο: Διαδικασίες εισαγωγής και ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από οικογενειακές επιχειρήσεις.

3.1 Η έννοια του προϊόντος

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνεται από το Μάλλιαρη (2001), ως προϊόν ορίζεται ένα σύστημα από υλικά και άυλα στοιχεία που δια μέσου των χρησιμότητων αποδίδει στο άτομο ωφέλεια.

Έτσι, προϊόν μπορεί να αποτελέσει μία ιδέα, ένα αγαθό ή μία υπηρεσία, αλλά και κάθε συνδυασμός των τριών παραπάνω. Με την αγορά ενός προϊόντος, ουσιαστικά αγοράζει κανείς μονάδες χρησιμότητας, την οποία αντλεί από την κατανάλωση ή χρησιμοποίησή του.

Ως προϊόν δεν ορίζεται μόνο ένα υλικό, από αντικείμενο το οποίο παρουσιάζει φυσικά χαρακτηριστικά, αλλά ορίζεται και η συνολική αντίληψη που καλλιεργείται στο υποσυνείδητο του καταναλωτή και δημιουργεί την αντίστοιχη προσδοκία ικανοποίησης αναγκών.

Κάθε προϊόν μπορεί να γίνει αντιληπτό ως ένα σύστημα τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών. Αυτά τα χαρακτηριστικά, από οικονομικής άποψης, αντικατοπτρίζουν αξίες, γιατί παράγονται με ανάλογο κόστος παραγωγής και παρέχουν ωφέλεια σε όσους αγοράζουν το προϊόν. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με τα συμβολικά έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εικόνα του προϊόντος, διότι η εικόνα είναι η εντύπωση που δίνει το προϊόν στην καταναλωτική συνείδηση. Επομένως, η εικόνα κάθε προϊόντος επηρεάζεται από τα παραπάνω τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά, τις αισθήσεις του καταναλωτή, καθώς επίσης και την ερμηνεία που δίνει ο καταναλωτής στα ερεθίσματα που δέχεται μέσω των αισθήσεων του (Μάλλιαρης, 2001).

Περνώντας στην έννοια του «νέου προϊόντος» διευκρινίζεται ότι για μια επιχείρηση, η οποία παράγει για πρώτη φορά ένα προϊόν, τότε για τη συγκεκριμένη επιχείρηση το προϊόν θεωρείται νέο, έστω και αν άλλες επιχειρήσεις το παράγουν ήδη. Ο ορισμός αυτός διαφέρει δηλαδή από εκείνον του καινοτόμου προϊόντος, ο οποίος

αναφέρεται σε τελείως καινούρια προϊόντα που αναπτύσσονται και κυκλοφορούν στην αγορά. Έτσι, ένα προϊόν το οποίο εμφανίζεται για πρώτη φορά στην αγορά μία δεδομένη χρονική, τότε το προϊόν αυτό γίνεται νέο για την αγορά και αποτελεί προϊόν καινοτομίας. Στην παρούσα ανάλυση ως νέο, νοείται το καινοτόμο προϊόν, το οποίο κυκλοφορεί για πρώτη φορά στην αγορά.

Η συντριπτική πλειοψηφία των νέων προϊόντων που κυκλοφορούν σήμερα στην αγορά, δεν αποτελούν επαναστατικές καινοτομίες, αλλά βελτιώσεις ή παραλλαγές ήδη υπαρχόντων προϊόντων. Οι λόγοι για τους οποίους παράγονται ελάχιστα επαναστατικά προϊόντα καινοτομίας συνοψίζονται ακολούθως:

- ❖ Το αρκετά υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης νέων καινοτομικών προϊόντων.
- ❖ Το μέγεθος της αγοράς, το οποίο δεν επιτρέπει τη γρήγορη απόσβεση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης, εάν δεν επιτευχθούν πολύ υψηλές πωλήσεις
- ❖ Το ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο για την αποτελεσματική προστασίας των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας τόσο σε τοπικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- ❖ Η μακράς διάρκειας αναμονή που μεσολαβεί μεταξύ της απόφασης για έρευνα και ανάπτυξη και της παραγωγής του προϊόντος.
- ❖ Ο κίνδυνος να καθιστούν άχρηστα πάγια στοιχεία, στα οποία έχουν επενδυθεί πολύ υψηλά κεφάλαια, εξαιτίας της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας παραγωγής του νέου προϊόντος, η οποία πιθανό να απαιτεί αντικατάσταση του υπάρχοντος πάγιου εξοπλισμού
- ❖ Το γρήγορα μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον, στο οποίο πέραν όλων των άλλων συνθηκών, ραγδαία μεταβάλλονται και οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών.

Βέβαια το γεγονός ότι δεν αναπτύσσονται συνεχώς νέα, τελείως καινοτόμα προϊόντα, δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι προοδευτικές επιχειρήσεις δεν καταβάλλουν τις ανάλογες προσπάθειες. Η αξιολόγηση της προσπάθειας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων από την πλευρά των επιχειρήσεων γίνεται κυρίως μέσω της καταγραφής των κονδυλίων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για τις ανάγκες έρευνας και ανάπτυξης. Οι δαπάνες αυτές, εάν καταφέρουν και οδηγήσουν σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες σχετικές με υφιστάμενα ή με νέα προϊόντα, θεωρούνται ως οι πλέον αποδοτικές επενδύσεις πόρων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υψηλών δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη, για νέα προϊόντα αλλά και για νέες τεχνολογίες παραγωγής τόσο παλαιών όσο και νέων προϊόντων, πραγματοποιούνται από μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, ο προϋπολογισμός των οποίων μπορεί να τις χρηματοδοτήσει (Μάλλιαρης, 2001).

Η ανάγκη όμως για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών γίνεται πλέον συνεχής και επιτακτική για όλες τις επιχειρήσεις, άρα και για τις οικογενειακές, που εξετάζονται στην παρούσα ανάλυση. Όμως, όσο εύκολη και προφανής είναι η διαπίστωση της ανάγκης αυτής, τόσο δύσκολη είναι η ανάπτυξη και η παραγωγή ενός νέου προϊόντος.

Η δυσκολία αυτή πηγάζει τόσο από τεχνικούς, όσο και από οικονομικούς παράγοντες. Η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος της αποτυχίας και κατ' επέκταση της οικονομικής απώλειας είναι ιδιαίτερα πιθανά στην περίπτωση ανάπτυξης και παραγωγής ενός νέου προϊόντος από μία μικρή επιχείρηση, όπως είναι και οι οικογενειακές. Για να περιοριστούν λοιπόν αυτές οι πιθανότητες αποτυχίας του νέου προϊόντος, θα πρέπει να μελετηθεί και να ακολουθηθεί πολύ προσεκτικά από την επιχείρηση η ειδική διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, η οποία περιγράφεται στην επόμενη ενότητα.

3.2. Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων

Η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθείται, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα – στάδια (Μάλλιαρης, 2001).

3.2.1. Σύλληψη ιδεών

Σύμφωνα με το πρώτο στάδιο, κάθε προϊόν ξεκινά ως μία απλή ιδέα. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας, η γέννηση – σύλληψη των ιδεών, φαίνεται απλό και αυτονόητο, είναι ωστόσο ζωτικής σημασίας για την περεταίρω διαδικασία. Ιδέες για νέα προϊόντα προέρχονται από πηγές όπως έρευνες αγοράς, εξωτερικούς συμβούλους επιχειρήσεων, ανταγωνιστές, προμηθευτές, αλλά και από διαγωνισμούς ιδεών, εκθέσεις και τέλος, από

ομάδες ειδικών και καταναλωτών, οι οποίοι συσκέπτονται χρησιμοποιώντας την τεχνική του καταιγισμού ιδεών (brainstorming). Μία ακόμα πηγή νέων ιδεών είναι οι εργαζόμενοι της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει, να ενθαρρύνει συνεχώς τους υπαλλήλους της να προτείνουν τις δικές τους ιδέες για βελτιώσεις των παραγόμενων προϊόντων, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, για νέους παραγωγής, και γενικότερα για ιδέες που, εάν υλοποιηθούν μπορεί να είναι επωφελείς για όλους (Μάλλιαρης, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δε διαθέτουν την απαραίτητη εξειδίκευση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, προτείνεται αρχικά για τη δημιουργία νέων ιδεών να συμβουλευθούν τις ακόλουθες πηγές Ulrich, Eppinger, 2000:

➤ **Υφιστάμενους πελάτες ή χρηστές των προϊόντων της επιχείρησης**

Οι ιδέες για νέα προϊόντα είναι εύκολο να προέλθουν από τους ίδιους τους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι χρησιμοποιούν και γνωρίζουν τα προϊόντα που παράγει. Η συλλογή των απόψεων και των ιδεών των υφιστάμενων πελατών μπορεί εύκολα να πραγματοποιηθεί μέσω ερωτηματολογίων ή ακόμα πιο απλά, μπορεί να γίνει προφορικά κατά τη διάρκεια μιας αγοράς στο κατάστημα, είτε ακόμα και τηλεφωνικώς ή διαδικτυακά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μέσω αυτών των μεθόδων κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως οικονομικής δυνατότητας, είναι σε θέση να συγκεντρώσει νέες ιδέες, οι οποίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών, εφόσον προέρχονται από τους ίδιους.

➤ **Διεξαγωγή έρευνας αγοράς**

Η επιτυχής ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος προϋποθέτει την άριστη γνώση των καταναλωτών και των αναγκών τους, αλλά και γενικότερα του συνόλου της αγοράς, στην οποία πρόκειται να κυκλοφορήσει το νέο προϊόν. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εργαλεία με τα οποία μπορούν να μελετήσουν την αγορά και να αναπτύξουν τις κατάλληλες στρατηγικές ανάπτυξης, ούτως ώστε να μπορούν να είναι σε θέση να ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις η μελέτη του προσανατολισμού της αγοράς αποτελεί αντικείμενο ενός ολόκληρου τμήματος, κυρίως για εκείνες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με ραγδαίες μεταβολές της τεχνολογίας και οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό και υψηλό ρίσκο. Οι μικρότερες επιχειρήσεις και κυρίως οι οικογενειακές, συνήθως δεν παίρνουν το ρίσκο να επεκταθούν σε εντελώς

άγνωστες αγορές, στις οποίες θα πρέπει να αφιερώσουν χρόνο και πόρους για την μελέτη τους. Αντίθετα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, δραστηριοποιούνται συνήθως σε κάποιο τμήμα της αγοράς για πολλά χρόνια και γνωρίζουν όλες τις ιδιαιτερότητες και τις μεταβολές. Έτσι, δεν χρειάζεται να επικεντρωθούν σε αυτό το στάδιο, καθώς είναι γνώστες της αγοράς, στην οποία μάλιστα συχνά δραστηριοποιούνται για πολλές γενεές.

➤ **Ανταγωνισμός**

Μέσω της συμμετοχής της επιχείρησης σε εκθέσεις, σεμινάρια και λοιπές δραστηριότητες του κλάδου τους, μπορούν να πληροφορηθούν τις καινοτομίες της αγοράς, τις κινήσεις των ανταγωνιστών και να εμπνευστούν από αυτές. Η επαφή των οικογενειακών επιχειρήσεων με τον ανταγωνισμό, είναι δυνατό να αποβεί ιδιαίτερα αποδοτική για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς αποτελεί πηγή για βελτιώσεις των υφιστάμενων προϊόντων ή ακόμα και για δημιουργία νέων.

➤ **Εργαζόμενοι και μεσάζοντες**

Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, αλλά και οι μεσάζοντες, που συνήθως συνεργάζονται με μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμη βοήθεια στη διαδικασία ανάπτυξης νέων ιδεών. Αυτοί είναι οι άνθρωποι οι οποίοι βρίσκονται συνεχώς σε επαφή με το καταναλωτικό κοινό και είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες τους. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου συνήθως οι εργαζόμενοι αποτελούν και μέλη της οικογένειας, αυτός ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ αξιόπιστος ως προς την ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς ενδιαφέρονται και οι ίδιοι άμεσα για την ανάπτυξή τους. Μεσάζοντες και εργαζόμενοι αποτελούν προσιτή πηγή άντληση πληροφοριών για την οικογενειακή επιχείρηση, καθώς βρίσκονται σε άμεση επαφή μαζί της και μπορούν να αναγνωρίσουν ανάγκες για νέα προϊόντα που μπορεί να εκδηλωθούν στο μέλλον (Ulrich, Eppinger, 2000).

3.2.2. Διαλογή και αξιολόγησή των ιδεών

Ακολούθως, στο δεύτερο στάδιο έπεται η διαλογή – αξιολόγηση των ιδεών του προηγούμενου σταδίου και συγκρίνονται μεταξύ τους, αλλά και με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση. Οι ιδέες αυτές συγκρίνονται επίσης και με τα μέσα παραγωγής που η εν λόγω επιχείρηση έχει στη διάθεση της, διότι όσο πρωτότυπη και αν είναι μία ιδέα, εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει τους ανάλογους πόρους για να την υλοποιήσει ή η υλοποίησή της είναι αντίθετη προς τους στόχους που έχει θέσει, τότε η συγκεκριμένη ιδέα καθίσταται άχρηστη. Σε αυτό το στάδιο, εν τέλει επιλέγεται εκείνη η ιδέα, η οποία είναι υλοποιήσιμη και είναι επίσης σύμφωνη με την στοχοθεσία της επιχείρησης. Η διαδικασία της διαλογής και αξιολόγησης των ιδεών ορισμένες φορές πραγματοποιείται με τη συνεπικουρία των καταναλωτών, οι οποίοι μέσω των απόψεών τους, των αντιλήψεων και των επιθυμιών, μπορεί να προτείνουν νέους τρόπους χρήσης των υφιστάμενων προϊόντων, αλλά και ιδέες για την ανάπτυξη ενός εντελώς νέου προϊόντος, που δεν έχει υπάρξει στο παρελθόν στην αγορά (Μάλλιαρης, 2001).

Ειδικότερα, η αξιολόγηση των ιδεών, για μία οικογενειακή επιχείρηση, η οποία δεν στελεχώνεται από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να γίνει με τη χρησιμοποίηση των παρακάτω μεθόδων ή και συνδυασμού αυτών:

➤ Αξιολόγηση βάσει των στόχων της επιχείρησης

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η αξιολόγηση των νέων ιδεών για καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες με βάση τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και τη στρατηγική που ακολουθεί στην αγορά που δραστηριοποιείται, διευκολύνει την επιλογή της καταλληλότερης ιδέας για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Βάσει αυτής της μεθόδου, το νέο προϊόν θα συμβαδίζει με τους στόχους για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η μέθοδος αξιολόγησης των ιδεών, θα πρέπει η στοχοθεσία της οικογενειακής επιχείρησης να έχει πραγματοποιηθεί βάσει προσεκτικού στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος να έχει προσδιορίσει:

- την πελατειακή βάση της επιχείρησης
- τους στόχους της επιχείρησης, και
- τις προϋποθέσεις σύμφωνα με τις οποίες το νέο προϊόν θα κριθεί ως επιτυχημένο, όπως την ποιότητα του προϊόντος, την αγοραστική του αξία,

την θέση που θα κατακτήσει στην αγορά σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

➤ **Αξιολόγηση βάσει των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης**

Κάθε καινούριο προϊόν, το οποίο πρόκειται να αναπτυχθεί και να εισαχθεί στην αγορά, θα πρέπει να μπορεί να αποφέρει στην επιχείρηση ένα ελάχιστο ποσοστό πωλήσεων, άρα και κερδών. Κάθε επιχείρηση, ακόμα και οι μικρές οικογενειακές, είναι σε θέση να προσδιορίσει το επίπεδο αυτό των πωλήσεων, διότι γνωρίζει το κόστος για την ανάπτυξή του και έχει προβεί στον κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό.

➤ **Αξιολόγηση ιδεών βάσει των πελατών**

Μία χρήσιμη μέθοδος αξιολόγησης των νέων ιδεών ως προς τη σκοπιμότητά του να μετατραπούν σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι αυτή που λαμβάνει υπόψη της τους πελάτες. Είναι σημαντικό για την οικογενειακή επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται αρκετές φορές με σταθερή πελατειακή βάση, να λαμβάνει υπόψη την γνώμη τους για τις νέες ιδέες που πρόκειται να μετατρέψει σε προϊόντα. Εάν οι πελάτες δεν εγκρίνουν ή δεν βρίσκουν ελκυστική την ιδέα, η επιχείρηση θα πρέπει να σκεφτεί σοβαρά, εάν θα εισάγει τελικά το προϊόν στην αγορά, διότι είναι πιθανό να αποτύχει, με αποτέλεσμα σοβαρή οικονομική ζημιά και αποσταθεροποίηση της επιχείρησης (Ulrich, Eppinger, 2000).

3.2.3. Επιχειρησιακή ανάλυση

Στο επόμενο στάδιο, αυτό της επιχειρησιακής ανάλυσης η ιδέα για το νέο προϊόν μεταφράζεται πια σε όρους πωλήσεων, κόστους και κερδών. Εάν το κέρδος που προκύπτει σε επίπεδο υπολογισμών και εκτιμήσεων εντάσσεται στα όρια του ικανοποιητικού, τότε η υλοποίηση της ιδέας προχωρά. Οι πωλήσεις, τα κόστη παραγωγής και τα κέρδη εκτιμώνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να περιλαμβάνουν όχι μόνο τα έξοδα της επιχείρησης, αλλά και τα έσοδά της σε κάθε πιθανή εναλλακτική περίπτωση. Η επιχειρησιακή ανάλυση σε βαθύτερο επιστημονικό επίπεδο, γίνεται βάσει της οριακής ανάλυσης και εκτιμώνται τότε οριακά έσοδα και έξοδα, οριακά μικτά κέρδη κ.ο.κ (Μπέης, 1985).

3.2.4. Έρευνα και ανάπτυξη του προϊόντος

Στο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, η ιδέα που έχει προκριθεί από τα προηγούμενα στάδια, περνά στη φάση της υλοποίησης. Όλα τα τμήματα της επιχείρησης συνεργάζονται σε αυτό το στάδιο, με σκοπό να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Στο στάδιο αυτό, η έρευνα μάρκετινγκ συμβάλλει καθοριστικά στη λήψη αποφάσεων, με τα στοιχεία που παρέχει. Από τη στιγμή που θα ληφθούν οι αποφάσεις αυτές, τότε μπορεί πλέον να παραχθεί το νέο προϊόν, το οποίο θα περάσει κατόπιν αναλυτική κριτική και αξιολόγηση τόσο από τεχνικής πλευράς όσο και από πλευράς μάρκετινγκ. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται κατά την ανάπτυξη του προϊόντος σε θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια του νέου προϊόντος. Έτσι, θα πρέπει να διενεργούνται ενδελεχείς έλεγχοι στα τεχνικά χαρακτηριστικά όλων των προϊόντων, ούτως ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες κάποιου σφάλματος από αμέλεια. Εάν το προϊόν προκριθεί και από αυτό το στάδιο και ανταποκριθεί ικανοποιητικά στους σχετικούς ελέγχους, τότε προχωράει στο επόμενο στάδιο, αυτό των μάρκετινγκ τεστ.

Πιο αναλυτικά, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος. Η ταχεία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, καθώς και η συρρίκνωση του χρόνου ζωής των προϊόντων είναι οι κυριότερες αιτίες, οι οποίες καθιστούν αναγκαία τη συμβολή της έρευνας και ανάπτυξης κατά την διαδικασία ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων. Βασική αρμοδιότητα αυτών των τμημάτων αποτελεί η έρευνα των νέων τεχνολογιών και η εφαρμογή τους στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος. Η καλή οργάνωση και λειτουργία αυτών των τμημάτων επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- **Οικονομική δυνατότητα**, διότι η λειτουργία ενός τέτοιου τμήματος είναι τις περισσότερες φορές ιδιαίτερα δαπανηρή.
- **Πολυπλοκότητα**: Η πολυπλοκότητα του προϊόντος που αποφασίζεται να αναπτυχθεί ή της γενικότερης διαδικασίας έρευνας και ανάπτυξής του, μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις, αύξηση του προϋπολογισμένου κόστους και απορρύθμιση της λειτουργίας της επιχείρησης.
- **Ανθρώπινο δυναμικό**: Η ανάπτυξη ενός νέου, καινοτόμου προϊόντος από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης γίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά όταν το ανθρώπινο δυναμικό είναι εξειδικευμένο, προσεκτικά επιλεγμένο και πλήρως

απασχολούμενο στη διαδικασία. Αυτό δε συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις, λόγω του πολύ υψηλού μισθολογικού κόστους τέτοιων επαγγελματιών και των επίσης υψηλών εργοδοτικών εισφορών. Επειδή λοιπόν αυτό δεν είναι εφικτό για όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα για τις μικρές οικογενειακές, εξαιτίας του απαγορευτικού κόστους, πολλές φορές η διαδικασία έρευνας και ανάπτυξης γίνεται μέσω σχέσεων μερικής απασχόλησης ή εξωτερικών συνεργατών, γεγονός που δημιουργεί αναπόφευκτες καθυστερήσεις.

- **Προμηθευτές:** Η συμβολή των προμηθευτών στη διαδικασία ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος και ειδικότερα στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, μπορεί να αποβεί πολύτιμη τόσο στη διαμόρφωση του κόστους του νέου προϊόντος, όσο και στην ποιότητά του. Ιδιαίτερα για μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, με μικρή εμπειρία στην έρευνα και ανάπτυξη, η συμμετοχή των προμηθευτών κρίνεται απαραίτητη. Σε περιπτώσεις ανάπτυξης προϊόντων τα οποία αποτελούνται από μεγάλο αριθμό επιμέρους εξαρτημάτων ή η παραγωγή τους απαιτεί πολλά υλικά, προμηθευτές με τεχνογνωσία και εμπειρία, μπορούν να αναλάβουν να την παραγωγή ενός μέρους του προϊόντος και η επιχείρηση να το λαμβάνει έτοιμο για χρήση στην τελική παραγωγική διαδικασία. Για τον λόγο αυτό, η επιλογή των προμηθευτών είναι κρίσιμη και θα πρέπει να γίνει με προσοχή καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει σε ποιο βαθμό μπορούν οι προμηθευτές να συμμετέχουν στη διαδικασία, σε ποια σημεία κλπ (Ulrich, Eppinger, 2000).

3.2.5. Έλεγχοι μάρκετινγκ

Κατά το στάδιο αυτό, ξεκινά η δοκιμαστική και περιορισμένη παραγωγή του νέου προϊόντος μέσω της κατασκευής ενός πρωτότυπου (prototyping). Η ανάπτυξη πρωτοτύπων είναι δυνατό να μειώσει σημαντικά το κόστος της ανάπτυξης του νέου προϊόντος και τον αναπτυξιακό κύκλο γενικότερα. Ακόμα, αυτά τα πρωτότυπα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε σχετικούς ελέγχους που θα γίνουν στην αγορά, ένα στάδιο πριν το προϊόν εισέλθει στο τελικό στάδιο της ανάπτυξής του, αυτό δηλαδή της παραγωγής και της εμπορικής κυκλοφορίας του. Το πρωτότυπο θα πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά:

- Αρχικά θα πρέπει να απαντά στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης
- Επιπλέον θα πρέπει να είναι αναλυτικό και όσο χρειάζεται πολύπλοκο, ούτως ώστε να παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες.
- Στην περίπτωση ύπαρξης πολλαπλών ιδεών, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη πολλαπλών πρωτοτύπων.
- Όσο ταχύτερα αναπτυχθεί το πρωτότυπο, τόσο ταχύτερη θα είναι και η συνολική ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

Το πρωτότυπο θα παραχθεί σε περιορισμένες ποσότητες με σκοπό να διατεθεί σε ορισμένη αγορά, στην οποία οι αγοραστές αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα της συνολικής αγοράς. Σε περίπτωση που οι πωλήσεις είναι σύμφωνες με το αναμενόμενο επίπεδο, τότε το προϊόν προχωρά στο επόμενο στάδιο. Επειδή το μάρκετινγκ τεστ σε πραγματική περιορισμένη αγορά παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία σχετίζονται με την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και την επιλογή της περιορισμένης αγοράς, πολλές φορές η διαδικασία αυτή αντικαθίσταται από συνθήκες προσομοίωσης ή ακόμη και από συνθήκες εργαστηρίου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι καταναλωτές δεν καλούνται να αγοράσουν το προϊόν, αλλά απαντούν σε διάφορες ερωτήσεις σχετικά με αυτό (Ulrich, Eppinger, 2000).

3.2.6. Προώθηση του προϊόντος

Ένα από τα πιο σημαντικά στάδια κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος αποτελεί η διαμόρφωση του τελικού στρατηγικού σχεδιασμού και του σχεδίου marketing για το νέο αυτό προϊόν. Ορισμένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει το νέο προϊόν και τα οποία είναι δυνατό να συμβάλλουν στην επιτυχημένη διεξαγωγή του παραπάνω σχεδιασμού παρατίθενται ως ακολούθως:

- **Χρήση:** Το νέο προϊόν θα πρέπει να συνοδεύεται από υψηλό βαθμό φιλικότητας προς τον χρήστη, ταυτόχρονα να είναι ασφαλές και απλό.
- **Εμφάνιση:** Τα κατάλληλα χρώματα και σχήματα που καθιστούν το νέο προϊόν ιδιαίτερο και πρωτότυπο είναι απαραίτητα ώστε το νέο προϊόν να κεντρίσει την προσοχή του καταναλωτή.
- **Συντήρηση:** Η διαδικασία συντήρησης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από απλότητα και χαμηλό κόστος.

- **Κόστος:** Το κόστος αγοράς του νέου προϊόντος θα πρέπει να είναι προσιτό, ανάλογα με την ποιότητά του.
- **Επικοινωνία και εξυπηρέτηση:** Θα πρέπει να υπάρχει άμεση επικοινωνία της επιχείρησης και των καταναλωτών του νέου προϊόντος με την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά για την επίλυση τυχόν προβλημάτων. Στην περίπτωση που κάποιο από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν ικανοποιείται, είναι προτιμότερο το προϊόν να επιστρέψει στη φάση της ανάπτυξης και να παραχθούν νέα πρωτότυπα για έλεγχο (Ulrich, Eppinger, 2000).

3.2.7. Εμπορική παραγωγή του προϊόντος

Στο τελευταίο στάδιο, το προϊόν πλέον έχει περάσει από πολλά σημεία ελέγχου, και ξεκινά να παράγεται πια σε ρυθμούς κανονικής, εμπορικής παραγωγής. Σε αυτό το σημείο δεν απευθύνεται σε δείγμα της αγοράς αλλά σε ολόκληρη την αγορά ή αρχικά σε τμήματα αυτής. Οι πωλήσεις του προϊόντος συγκρίνονται με τις αναμενόμενες πωλήσεις για το στάδιο αυτό και με αυτόν τον τρόπο εξάγονται συμπεράσματα, σχετικά με την επιτυχία ή την αποτυχία του νέου προϊόντος (Μάλλιαρης, 2001).

Η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της ορισμένες παραμέτρους από πλευράς κάθε επιχείρησης, ακόμα και των μικρών οικογενειακών:

- **Συσκευασία:** Το νέο προϊόν πριν από την κανονική κυκλοφορία του στην αγορά, θα πρέπει εκτός των δοκιμών που αναφέρθηκαν παραπάνω, να δοκιμασθεί και στην αποθήκευση του υπό από διαφορετικές συνθήκες θερμοκρασίας και υγρασίας, ούτως ώστε να γίνει η επιλογή της κατάλληλης συσκευασίας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ανωτέρω δοκιμών. Καμία επιχείρηση δεν θα επιθυμούσε την αλλοίωση ή την καταστροφή των προϊόντων της πριν την εισαγωγή τους στην αγορά εξαιτίας κακών συνθηκών αποθήκευσης.
- **Επιλογή αγοράς:** Διεξάγεται στα πρώτα κιόλας στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι ώστε να υπάρχει από την αρχή ένας γενικός προσανατολισμός όλης της διαδικασίας προς την αγορά στην οποία το νέο προϊόν πρόκειται να απευθυνθεί.

- **Διανομή:** Η διαδικασία της διανομής και της παράδοσης του νέου προϊόντος στον τελικό καταναλωτή ή στα σημεία πώλησης εξασφαλίζει την άμεση τοποθέτηση του προϊόντος, άρα και την άμεση εξυπηρέτηση του καταναλωτή. Τα κόστη της διανομής και της παράδοσης περιλαμβάνουν το κόστος αποθήκευσης, μεταφοράς, καθώς και τα κόστη τυχόν επιστροφών προϊόντων, τα οποία συνυπολογίζονται στο συνολικό κόστος παραγωγής και διακίνησης του νέου προϊόντος (Ulrich, Eppinger, 2000).

3.3. Παράγοντες επιτυχίας του νέου προϊόντος

Η επιτυχία και η καθιέρωση των νέων προϊόντων στην αγορά αποτελεί το πρώτο ζητούμενο για όλες τις επιχειρήσεις, οι οποίες τόλμησαν, εργάστηκαν και μετέτρεψαν μία καινοτόμο ιδέα τους σε προϊόν. Για τον λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη όλους εκείνους τους παράγοντες που την επιτυχία του προϊόντος. Σύμφωνα με την ανάλυση του Αυλωνίτη (1987) υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι αναγνωρίζονται ως παράγοντες ή συστατικά επιτυχίας για ένα νέο προϊόν και οι οποίοι παρατίθενται ακολούθως:

- ❖ Η έγκαιρη αναγνώριση αναγκών της αγοράς και η επικέντρωση των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης γύρω από την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.
- ❖ Η αποτελεσματική επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης.
- ❖ Η ύπαρξη των αναγκαίων χρηματικών πόρων για την εξασφάλιση της χρηματοδότησης της ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

Επιπλέον παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ενός νέου προϊόντος αναγνωρίστηκαν από τους Stanton & Funtrell (1987) και οι οποίοι είναι:

Όσον αφορά το προϊόν, θα πρέπει:

- ❖ να ικανοποιεί τις ανάγκες μίας ή περισσότερων αγορών
- ❖ να είναι τεχνολογικά ανώτερο και να παράγεται με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κόστος.

- ❖ να συνάδει με τη φιλοσοφία της επιχείρησης σε τομείς, όπως οι πωλήσεις, η παραγωγή και η διανομή.

Όσον αφορά την ανώτατη διοίκηση, από πλευράς της θα πρέπει:

- ❖ να υποστηρίζει σε βάθος χρόνου την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Έτσι, με την εμπειρία που αποκτάται μακροχρόνια, βελτιώνεται η απόδοσή της στην ανάπτυξη και εισαγωγή νέων προϊόντων.
- ❖ να προσδιορίζει σαφώς τις στρατηγικές που θα ακολουθούνται για τα νέα προϊόντα, έτσι ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς και ταυτόχρονα να συμβαδίζουν με τις δυνατότητες της παραγωγικής μονάδας.
- ❖ να εξασφαλίζει την αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης και να υιοθετεί ένα αποτελεσματικό διοικητικό πρότυπο. Πιο συγκεκριμένα, η οργανωτική δομή θα πρέπει να δομείται συνειδητά προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Το πρότυπο ηγεσίας από την άλλη, θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μετατρέποντας τις αλλαγές σε ευκαιρίες ανάπτυξης νέων προϊόντων (Stanton, Futrell, 1987).

3.4. Παράγοντες αποτυχίας του νέου προϊόντος

Ακόμα και έπειτα από προσεκτικό σχεδιασμό και εφαρμογή της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι ο κίνδυνος της αποτυχίας του έχει εξαλειφθεί. Η παρουσία ορισμένων παραγόντων και συνθηκών, είναι πιθανό να συμβάλλει στην αποτυχία ενός νέου προϊόντος. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι εξής:

- ❖ Μεταβολές του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα μεταβολή στις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών άλλαξαν, νέα υποκατάστατα στην αγορά, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, δεν ευνοούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- ❖ Ανεπαρκής στήριξη του νέου προϊόντος από το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον, δηλαδή ανεπαρκής διαφήμιση και προώθηση, αναποτελεσματικό δίκτυο διανομής, κλπ.

- ❖ Λανθασμένη τοποθέτηση στην αγορά, δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν παρουσιάστηκε στο καταναλωτικό κοινό δεν τους κατάστησε κατανοητό ότι πρόκειται για νέο προϊόν και έτσι ενώ η επιχείρηση θεωρεί ότι πρόκειται περί νέου, οι καταναλωτές δεν το αντιλαμβάνονται ως τέτοιο.
- ❖ Η αποτυχία / αναποτελεσματικότητα ενός ή περισσότερων σταδίων κατά τη διαδικασία ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τον Μάλλιαρη (2001), ένα σημαντικό ποσοστό των νέων προϊόντων που αναπτύσσονται, τελικά αποτυγχάνει. Το ποσοστό αποτυχίας κυμαίνεται από 50% έως και 80%. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, όπου παρατηρήθηκε ότι πέντε από τα δέκα νέα προϊόντα, τα οποία βρίσκονται στο στάδιο των μάρκετινγκ τεστ, τελικά εγκαταλείπονται διότι δεν επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από τα υπόλοιπα πέντε που τελικά εισάγονται στην αγορά το 70% είτε αποσύρεται έπειτα από ένα διάστημα κυκλοφορίας, είτε δεν καταφέρνει το επιθυμητό επίπεδο πωλήσεων που έχει τεθεί από την επιχείρηση.

Όπως φαίνεται και από το πραγματικό παράδειγμα, το ποσοστό των αποτυχιών είναι αρκετά υψηλό και γι αυτό ευθύνονται κυρίως οι επιχειρήσεις, οι οποίες αναλώνουν τους ήδη περιορισμένους χρηματικούς τους πόρους στην προσπάθειά τους να πείσουν τους καταναλωτές ότι το προϊόν που παράγουν είναι νέο ή βελτιωμένο, ενώ οι καταναλωτές δεν το αντιλαμβάνονται ως τέτοιο.

Η πιο ορθή επιλογή από την πλευρά των επιχειρήσεων θα ήταν να χρησιμοποιήσουν τους διαθέσιμους πόρους τους στην έρευνα και ανάπτυξη (R&D) πραγματικά καινοτόμων προϊόντων. Με τον τρόπο αυτό θα ικανοποιούν παλιές και νέες ανάγκες των καταναλωτών με τον πιο αποδοτικό τρόπο, εφόσον θα έχουν κατανοήσει τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις τους (Μάλλιαρης, 2001)

3.5. Ανάπτυξη νέων προϊόντων στην σημερινή περίοδο της βαθιάς οικονομικής ύφεσης

Σήμερα, η παγκόσμια οικονομία διανύει μια από τις πιο σοβαρές οικονομικές κρίσεις που έχουν σημειωθεί στην παγκόσμια οικονομική ιστορία. Οι καταναλωτικές δαπάνες είναι ιδιαίτερα περιορισμένες, επιχειρήσεις κλείνουν αυξάνοντας συνεχώς τα ποσοστά ανεργίας, οι επενδύσεις είναι περιορισμένες. Από τη δυσμενή αυτή οικονομική συνθήκη δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστες και οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω του συνήθως μικρού μεγέθους τους, είναι αρκετά ευάλωτες σε μεταβολές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

Βέβαια, ακόμα και μέσα από αυτή τη δύσκολη συγκυρία που βιώνει η διεθνής οικονομία, υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν αντιμετωπίζουν την κατάσταση ως ευκαιρία για καινοτομία και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι οικογενειακές, όπως και όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι δυνατόν με τη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων να αναδιοργανώσουν την επιχειρησιακή τους πολιτική και μέσω της καινοτομίας να χαράξουν επιτυχημένη πορεία παρόλη την κρίση. Ο βαθμός που θα επηρεάσει η οικονομική κρίση μία επιχείρηση εξαρτάται από τη μεταβλητότητα του κλάδου που δραστηριοποιείται, τη γεωγραφική θέση της, το μέγεθος, το βαθμό ανάπτυξής της πριν από την εκδήλωση της κρίσης κ.ο.κ.

Η οικογενειακή επιχείρηση καλείται σε αυτό το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον να εκπληρώσει τους δύο θεμελιώδεις στόχους της που δεν είναι άλλοι από την επιβίωσή της και από την καθιέρωση και βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της σε ένα τελείως διαφορετικό πια, περιβάλλον.

Η ανάπτυξη ενός νέου, καινοτόμου προϊόντος θεωρείται, για την πλειοψηφία των περιπτώσεων, μοχλός επιτυχίας, τόσο για την επιβίωση, αλλά και για την περεταίρω επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης. Η επιτυχής ανάπτυξη όμως ενός τελείως νέου προϊόντος, καθώς και η καθιέρωση του στην αγορά είναι τις περισσότερες φορές μία ιδιαίτερος δαπανηρή και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία εν μέσω οικονομικής κρίσης, καθίσταται αρκετά δύσκολη. Η πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, που δεν έχουν ανεπτυγμένα τμήματα εξειδικευμένων συμβούλων και υψηλά διαθέσιμα κονδύλια είναι να αναπτύξουν το ταχύτερο δυνατό καινοτόμο προϊόντα ή να επανατοποθετήσουν

τα υφιστάμενα προϊόντα τους, συνεχίζοντας να ικανοποιούν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών (Σύκας, 2013).

Πρόσφατε μελέτες έχουν δείξει, σύμφωνα με τον Σύκα (2013), ότι τα νέα προϊόντα που δημιουργούν μία τελείως νέα κατηγορία προϊόντων στην αγορά, μεγιστοποιούν το βαθμό στον οποίο οι καταναλωτές τα συνδέουν ως μάρκα με την συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της κατηγορίας προϊόντος «πραλίνα φουντουκιού» και του brand της Merenda. Με την τακτική αυτή, αποφεύγεται ο σκληρός ανταγωνισμός από τις ισχυρές επωνυμίες που κυριαρχούν σε πολλές κατηγορίες προϊόντων και είναι γνωστές και καθιερωμένες για χρόνια. Συνεπώς, είναι προτιμότερο για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν μια τελείως καινούρια κατηγορία προϊόντων, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την τοποθέτησή τους με μοναδικό τρόπο στην αγορά και στην καταναλωτική συνείδηση και δομώντας ισχυρή φήμη για το προϊόν τους.

Σχετικές έρευνες ωστόσο, υποστηρίζουν ότι μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 5% – 20% των νέων προϊόντων που κατά καιρούς αναπτύσσονται, επιβιώνουν στην αγορά. Μία από τις κυριότερες αιτίες για αυτό το χαμηλό ποσοστό είναι η απουσία αυθεντικής δημιουργικότητας στο κομμάτι της προώθησης και της διαφήμισης του προϊόντος. Ανεξάρτητα δηλαδή από το εάν το νέο προϊόν καθεαυτό χαρακτηρίζεται από υψηλή δημιουργικότητα, ο τρόπος που οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις τα προωθούν στην αγορά είναι τις περισσότερες φορές σχεδόν πανομοιότυπος, λόγω έλλειψης κατάλληλων γνώσεων, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να μην είναι σε θέση να εντοπίσουν εκείνες τις διαφορές που τα καθιστούν πρωτότυπα και να μην ενδιαφέρονται να τα δοκιμάσουν. Η δημιουργικότητα στο κομμάτι της προώθησης του προϊόντος δίνει τη δυνατότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τα μερίδια αγοράς τους και να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες για περεταίρω ανάπτυξη (Σύκας, 2013).

Κάποιες από τις στρατηγικές που προτείνεται στις οικογενειακές και γενικότερα στις μικρές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων και προς την αναζήτηση διεξόδου από την οικονομική κρίση είναι οι εξής:

Αρχικά προτείνεται στην επιχείρηση να προχωρήσει σε μία καταγραφή της οικονομικής της κατάστασης. Στο βήμα αυτό είναι αναγκαίο να γίνει καταγραφή του συνόλου των περιουσιακών της στοιχείων, συμπεριλαμβανομένων παγίων, αποθεμάτων κλπ.. Έπειτα

θα πρέπει να ταξινομηθούν κατά χρονολογική σειρά οι επερχόμενες υποχρεώσεις και απαιτήσεις της επιχείρησης.

Κατόπιν θα πρέπει να ακολουθήσει ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο οποίος θα αφορά τον καθορισμό των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, ενώ θα αποσκοπεί επίσης στην ιεράρχηση ανάλογα με το βαθμό σοβαρότητας τυχόν προβλημάτων που έχουν προκύψει.

Απαραίτητη κρίνεται επίσης και η ορθή διαχείριση των πληρωμών στις οποίες θα πρέπει να προβεί η επιχείρηση. Η διαπραγμάτευση των χρονοδιαγραμμάτων με τους πιστωτές της επιχείρησης είναι η καλύτερη στρατηγική, καθώς σε αυτές τις οικονομικές συνθήκες όλες οι επιχειρήσεις και οι ιδιώτες κατανοούν τη συνακόλουθη δυσπραγία, λόγω έλλειψης ρευστότητας. Έτσι, μέσω της διαπραγμάτευση των όρων δανεισμού και της παράτασης του χρόνου αποπληρωμής αυτών των υποχρεώσεων, η επιχείρηση εξασφαλίζει ρευστότητα.

Προτείνεται επιπλέον να προχωρήσει σε αναζήτηση νέων τρόπων για την αύξηση των εσόδων της. Η προσπάθεια αυτή συνδυάζεται με τις στρατηγικές ανάπτυξης, προβολής και προώθησης, ενώ σημαντική είναι και η σύναψη συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Τέτοιου είδους συνέργιες είναι πιθανό να καταλήξουν αργότερα σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις, βοηθώντας έτσι την επιχείρηση να αυξήσει τη ρευστότητάς της, να προωθήσει πιο αποτελεσματικά τα προϊόντα της, να έχει πρόσβαση σε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία, κ.ο.κ.

Αυτό που συμπεραίνει κανείς είναι ότι, ακόμη και κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων, παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Η οικογενειακή επιχείρηση, παρόλο που συνήθως ανήκει στις μικρές επιχειρήσεις, μπορεί όχι μόνο να εξασφαλίσει την επιβίωσή της σε βραχυχρόνιο ορίζοντα, αλλά έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της χρησιμοποιώντας καινοτομία. Δίνοντας την απαραίτητη έμφαση στην έρευνα και αφογκραζόμενη τις ανάγκες της αγοράς, η οικογενειακή επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καινοτομήσει ακόμα και σε αυτή τη δύσκολη οικονομική κατάσταση και να προβεί στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών (Σύκας, 2013).

3.6. Μελέτη περίπτωσης: Η επιχείρηση STAYIA FARM

3.6.1. Προφίλ της επιχείρησης

Η Stayia Farm είναι μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση με βάση της ένα μικρό αγρόκτημα βιολογικών προϊόντων στην περιοχή της Εύβοιας. Ως Stayia Farm ιδρύθηκε το 2012, αλλά τηρεί μια τεράστια παράδοση στον χώρο του μελιού, που περνά από γενιά σε γενιά, από τις αρχές της δεκαετίας του 1950.

Ο κορμός της Stayia Farm είναι έμπειροι μελισσοκόμοι που εργάζεται συνεχώς με τη φύση και τις μέλισσες και έχοντας ως έργο τους τη συλλογή μελιού, με πολύ ιδιαίτερα γευστικά χαρακτηριστικά.



Εικόνα 1: Συλλογή μελιού από τον παππού της Σταυρούλας Θεοδώρου, πηγή: σελίδα της Stayia Farm στο Facebook, <https://www.facebook.com/StayiaFarm/photos/a.477873518947341.1073741835.333828980018463/477873582280668/?type=3&theater>



Εικόνα 2: Συλλογή μελιού από τον παππού της Σταυρούλας Θεοδώρου, πηγή: σελίδα της Stayia Farm στο Facebook, πηγή: <https://www.facebook.com/StayiaFarm/photos/a.477873518947341.1073741835.333828980018463/47787356561403/?type=3&theater>

Η ιδέα πίσω από την ίδρυση της Stayia Farm ήταν η παροχή εξαιρετικής ποιότητας και φρεσκάδας μελιού σε προσιτή τιμή για τον καταναλωτή. Τα προϊόντα της είναι βιολογικά πιστοποιημένων από την ΒΙΟΕΛΛΑΣ και απαλλαγμένα από κάθε χημική ουσία, ζιζανιοκτόνα, εντομοκτόνα, μυκητοκτόνα ή άλλες μορφές τέτοιων ουσιών.

Ιδρυτές της επιχείρησης είναι η οικογένεια της Σταυρούλας Θεοδώρου, η οποία προέρχεται από τρίτη γενιά μελισσοκόμων και του συζύγου της Ιωάννη Καρυπίδη, οι οποίοι χρησιμοποίησαν την οικογενειακή γνώση τους στο μέλι και επένδυσαν σε αυτή για τη συνέχιση της παράδοσης των προγόνων τους. Η επιχείρησή τους ανήκει στις μικρές οικογενειακές, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών μοιράζεται μεταξύ των δύο συζύγων Καρυπίδη – Θεοδώρου, τα αδέρφια του, όπως επίσης αρμοδιότητες έχουν αναλάβει και οι γονείς της Σταυρούλας Θεοδώρου.

Ο πλούτος της ελληνικής φύσης σε αρωματικά φυτά, βότανα και άνθη προσδίδει στο ελληνικό μέλι πλούσια γεύση και ξεχωριστό άρωμα. Οι θεραπευτικές ιδιότητες αυτών των φυτών μεταφέρονται στο ελληνικό μέλι δίνοντάς του ξεχωριστή αξία. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά, ανέπτυξαν τη δική τους συλλογή μελιού υπό τον τίτλο «Vasilissa» - πιστοποιημένη με ISO 22000. Η συλλογή αυτή περιλαμβάνει πάντα αγνό ελληνικό μέλι με τις ιδιότητες του βασιλικού πολτού, της μαστίχας Χίου, του ξύλου κανέλλας, της λεβάντας, του θιβετιανού γκότζι μπέρι και της καυτερής κόκκινης πιπεριάς (<http://www.stayiafarm.com/>)

3.6.2. Τα προϊόντα της Stayia Farm

Η επιχείρηση ξεκίνησε αναπτύσσοντας μια σειρά τριών γεύσεων με βάση το μέλι: το θυμαρίσιο, το μέλι δάσους με βασιλικό πολτό και γύρη και το προϊόν που έδωσε στην επιχείρηση τη μεγάλη δημοσιότητα, το θυμαρίσιο μέλι με φύλλα βρώσιμου χρυσού 24 καρατίων. Σήμερα, απαριθμούν 11 κωδικούς μελιού και 2 βασιλικού πολτού. Όλες οι γεύσεις γίνονται πραγματικότητα έπειτα από έμπνευση του ίδιου του ζευγαριού και ακολουθούν γευστικές δοκιμές για να καταλήξουν στην καλύτερη.

Η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη των εξαγωγών της και στην ανάδειξη του ποιοτικού ελληνικού μελιού στο εξωτερικό, καταφέροντας σήμερα να βρίσκονται στα ράφια 15 ευρωπαϊκών χωρών αλλά και στις Η.Π.Α. (<http://www.flust.gr/vasilissa>).

Η επιχείρηση ξεκίνησε με την παραγωγή βιολογικού μελιού σε ποικιλία γεύσεων και έπειτα επεκτάθηκε στην αγορά με την παραγωγή βασιλικού πολτού γύρης και πρόσφατα παστελιού. Τα προϊόντα της εταιρείας αναλυτικά παρατίθενται ακολούθως:

- Βιολογικό Θυμαρίσιο Μέλι:
- Βιολογικό Μέλι από Άγριες Μέλισσες
- Σπάνιο Βιολογικό Μέλι Βυτίνας
- Βιολογικό Μέλι από Άγριες Μέλισσες εμπλουτισμένο με γύρη και βασιλικό πολτό
- Βιολογικό Μέλι εμπλουτισμένο με κηρήθρα
- Βιολογικό Μέλι με κανέλλα
- Βιολογικό Μέλι με Θηβητιανό Γκότζι-Μπέρι
- Βιολογικό Μέλι εμπλουτισμένο με μαστίχα Χίου
- Βιολογικό Μέλι εμπλουτισμένο με άνθη λεβάντας
- Βιολογικό Μέλι εμπλουτισμένο με καυτερή πιπεριά
- Βιολογικό Μέλι εμπλουτισμένο με σαφράν
- Παστέλι – Vasilissa
- Εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο
- Θυμαρίσιο Μέλι εμπλουτισμένο με 24καρατίων εδώδιμο χρυσό, το οποίο αποτελεί και το προϊόν, το οποίο έκανε γνωστή την επιχείρηση και για το οποίο κατέκτησε το Βραβείο Καινοτομίας Τροφίμων



Εικόνα 3: Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης Stayia Farm, Σταυρούλα Θεοδώρου και Ιωάννης Καρυπίδης, πηγή: http://evia2020.blogspot.gr/2014/03/blog-post_16.html



Εικόνα 4: Η σειρά μελιών της επιχείρησης, πηγή: http://evia2020.blogspot.gr/2014/03/blog-post_16.html

3.6.3. Η καινοτομία της Stayia Farm

Τον Μάιο του 2012 και ενώ το ζευγάρι Θεοδώρου – Καρυπίδη ετοιμαζόταν να εγκαταλείψει την Ελλάδα και να μετεγκατασταθεί στην Αγγλία αναζητώντας επαγγελματική αποκατάσταση, την οποία δεν μπορούσαν να βρουν στην Ελλάδα της κρίσης, κατά τη διάρκεια μίας εκδήλωσης τους προσφέρθηκε γαλλική σαμπάνια με φύλλα βρώσιμου χρυσού. Τότε ακριβώς τους ήρθε η ιδέα, όπως τονίζει στη Voria.gr ο

κύριος Καρυπίδης. Έχοντας ως έναυσμα την εμπειρία αυτή, σκέφτηκαν να συνδυάσουν το ελληνικό θυμαρίσιο μέλι με τον βρώσιμο χρυσό.

Το ζευγάρι δεν έχασε χρόνο, εγκατέλειψε τα σχέδια για το εξωτερικό, προέβη στις απαραίτητες αναλύσεις για τον βρώσιμο χρυσό στο ΕΘΙΑΓΕ, ίδρυσε την εταιρεία Stayia Farm, επέλεξε προσεκτικά τις συσκευασίες των προϊόντων τους, μετέτρεψε ένα ακίνητο που είχε σε συσκευαστήριο και παρουσίασε στο τέλος Ιουλίου 2012 μία παγκόσμια καινοτομία, το μέλι Vasilissa, ένα μέλι εμπλουτισμένο με φύλλα βρώσιμου χρυσού 24 καρατίων.

Όλα αυτά τα κατάφεραν σε χρόνο ρεκόρ και αποκλειστικά με ίδια κεφάλαια, καθώς εκείνη την περίοδο δεν υπήρχε κάποιο επιδοτούμενο πρόγραμμα για την υποβολή αίτησης και για την επιδότηση της επένδυσής τους.

Τα φύλλα βρώσιμου χρυσού παράγονται στην Λατινική Αμερική και η Stayia Farm τα εισάγει από τη χώρα του Βελγίου. Το συγκεκριμένο πολύτιμο μέταλλο έχει αντιοξειδωτικές ιδιότητες και βοηθάει στην αναγέννηση των κυττάρων αλλά και στην ψυχική ευεξία.

Η Stayia Farm κατοχύρωσε το μέλι με φύλλα βρώσιμου χρυσού με πατέντες σε Ευρώπη και Αμερική. Παράλληλα, πλαισίωσε το συγκεκριμένο προϊόν με ακόμη 10 προϊόντα, τα οποία αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, δημιουργώντας τη σειρά Vasilissa (<http://www.voria.gr/article/elliniki-kainotomia-meli-me-xruso-24-karation>).



Εικόνα 5: Το μέλι Vasilissa με 24K εδώδιμο χρυσό, πηγή: [http://www.stayiafarm.com/#!Thyme Honey with 24K Edible Gold/zoom/c5ms/i01jii](http://www.stayiafarm.com/#!Thyme-Honey-with-24K-Edible-Gold/zoom/c5ms/i01jii)



Εικόνα 6: Το μέλι Vasilissa με 24K εδώδιμο χρυσό, πηγή: [http://www.stayiafarm.com/#!Thyme Honey with 24K Edible Gold/zoom/c5ms/i423rk](http://www.stayiafarm.com/#!Thyme-Honey-with-24K-Edible-Gold/zoom/c5ms/i423rk)

Το άκρως καινοτόμο προϊόν τους, με φύλλα βρώσιμου χρυσού 24 καρατίων, σύντομα έγινε γνωστό και στις αγορές του εξωτερικού. Τα προϊόντα της Stayia Farm σήμερα έχουν τοποθετηθεί στα μεγαλύτερα ντελικατέσεν του πλανήτη, φτάνοντας και στα ράφια των Harrods. Σύμφωνα με τον κύριο Καρυπίδη «Ο εδώδιμος χρυσός είναι ιδιαίτερα ωφέλιμος για τον οργανισμό χάρη στις αντιοξειδωτικές του ιδιότητες, καθιστώντας το προϊόν της επιχείρησής μας το μοναδικό του είδους του σε ολόκληρο τον κόσμο». Σχετικά με τη συσκευασία των προϊόντων αναφέρει ότι: «Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσέχεις τα πάντα. Η εμφάνιση είναι κάτι που τραβάει την προσοχή, κι εμείς δίνουμε μεγάλη σημασία σε κάθε λεπτομέρεια» (http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/agora/ellhniko_meli_apo_atofio_xrysafi.2724330.html?service=print).

Το προϊόν, όπως ήδη αναφέρθηκε, κέρδισε μεταξύ άλλων και το Βραβείο Καινοτομίας Τροφίμων ενώ για τη γνωριμία της Stayia Farm με το ευρύ κοινό καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η παρουσίασή της μέσω της επίσημης σελίδας του διαγωνισμού «Share your success» σε κοινωνικό δίκτυο με μεγάλη απήχηση, τον οποίο διοργάνωνε εταιρεία τηλεπικοινωνιών στα πλαίσια της προβολής της κοινωνικής υπευθυνότητας (http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/agora/ellhniko_meli_apo_atofio_xrysafi.2724330.html?service=print).

4^ο Κεφάλαιο: Μορφές χρηματοδότησης των οικογενειακών επιχειρήσεων

4.1. Γενικά

Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, είναι ένα ζήτημα που απασχολεί ιδιαίτερα μια επιχείρηση κυρίως κατά την φάση ανάπτυξης των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς επίσης και σε κάθε στάδιο διεύρυνσης των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη νέων εργαλείων χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, πέραν του διαδεδομένου δανεισμού, συνιστά μία κορυφαία προτεραιότητα τόσο των νομικών πλαισίων εντός των οποίων κινείται ο επιχειρηματικός κόσμος, όσο και των κρατικών μηχανισμών που διευθετούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να κινούνται οι επιχειρήσεις. Ανεπιφύλακτα ο τραπεζικός δανεισμός είναι και η πιο γνωστή μορφή χρηματοδότησης ωστόσο κατά καιρούς αναπτύσσονται περισσότερες μορφές οι οποίες παρέχουν ένα σταθερό πλαίσιο ανάπτυξης της επιχείρησης και κατά συνέπεια την αύξηση της κερδοφορίας της. Σε δεύτερη θέση, μετά τον τραπεζικό δανεισμό θα μπορούσε κάποιος να τοποθετήσει την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις ως μια επιπλέον μορφή χρηματοδότησης. Εναλλακτικά υπάρχουν περισσότεροι και ακόμα πιο σύγχρονοι τρόποι χρηματοδότησης οι οποίοι πηγάζουν είτε από Κυβερνητικούς Φορείς, είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, είτε από Ιδιωτικούς ή άλλους φορείς.

Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση όπως προαναφέρθηκε είναι ζωτικής σημασίας για την έναρξη ή επέκταση μιας επιχείρησης και το Κράτος καθώς και η Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχουν χρηματοδότηση σε μικρές επιχειρήσεις με διάφορες μορφές - επιδοτήσεις, δάνεια και σε ορισμένες περιπτώσεις εγγυήσεις. Επιπλέον, η το Κράτος σε συνέργεια με την ΕΕ χρηματοδοτεί συγκεκριμένα έργα. Η κοινοτική καθώς και η τοπική χρηματοδότηση μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες:

- άμεση χρηματοδότηση μέσω επιδοτήσεων,
- έμμεση χρηματοδότηση μέσω τοπικών διαμεσολαβητών.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα αναπτυχθούν πλήρως οι προαναφερόμενοι τρόποι χρηματοδότησης και θα παρατεθούν όλοι οι πιθανοί τρόποι προκειμένου μια επιχείρηση

να ανακτήσει πόρους που θα την βοηθήσουν στο να αναπτυχθεί.
http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_hrmatodotisis_MME.pdf.

4.2.Τραπεζικός Δανεισμός

Η πιο συνηθισμένη μορφή δανεισμού στην οποία καταφεύγουν οι περισσότερες επιχειρήσεις προκειμένου να χρηματοδοτηθούν είναι ο τραπεζικός δανεισμός. Εν είδη δύο βασικών κατηγοριών δανεισμού και συγκεκριμένα κεφαλαίου κίνησης και μακροπρόθεσμου δανεισμού, οι τράπεζες δίνουν μια δυνατότητα στις επιχειρήσεις να λάβουν μακροπρόθεσμη ή βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους.

Η πρώτη κατηγορία, αυτή των δανείων κεφαλαίου κίνησης αναφέρεται σε μία μορφή δανεισμού που αποσκοπεί στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας. Αυτή της μορφής ο δανεισμός προς της επιχειρήσεις, παρέχεται από τις εμπορικές τράπεζες, με σκοπό την κάλυψη μόνιμων ή εποχιακών αναγκών κεφαλαίου κίνησης, στις οποίες εντάσσονται και οι επενδύσεις σε καινοτομία, και απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε βιομηχανικές, βιοτεχνικές και εμπορικές επιχειρήσεις. Τα εν λόγω δάνεια είναι συνήθως της μορφής:

- ✓ πιστωτικού ορίου, που καλύπτει βραχυπρόθεσμες επαναλαμβανόμενες υποχρεώσεις της επιχείρησης, ή
- ✓ τοκοχρεωλυτικού δανείου, με σκοπό την κάλυψη αναγκών που δεν χαρακτηρίζονται από επαναληψιμότητα και η εξόφλησή τους δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί εντός μικρού χρονικού ορίζοντα.

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των δανείων είναι ότι είναι δυνατό να καλύψουν σημαντικό ποσοστό του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Επιπλέον, δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προβαίνει σε ελεύθερες αναλήψεις και καταβολές μετρητών σύμφωνα με τις εκάστοτε ανάγκες της. Τέλος, η επιχείρηση καταβάλλει τόκο μόνο για εκείνο το διάστημα κατά το οποίο χρησιμοποιεί το δάνειο.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα αυτής της μορφής δανεισμού είναι:

- i. η αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης
- ii. η δυνατότητα αύξησης του επιπέδου των πωλήσεων της
- iii. η δυνατότητα αγοράς α' υλών με έκπτωση
- iv. οι φορολογικές ελαφρύνσεις

Τα πιστωτικά ιδρύματα προσφέρουν σήμερα ολοκληρωμένα πακέτα για την κάλυψη των αναγκών ρευστότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ή των ελεύθερων επαγγελματιών. Τέτοια προϊόντα είναι τα ανοιχτά ή ανακυκλούμενα δάνεια και οι αλληλόχρεοι λογαριασμοί. Στα ανοιχτά δάνεια οι τράπεζες δίνουν ένα πιστωτικό όριο στον πελάτη τους ως το οποίο μπορεί να δανείζεται. Ο δανειολήπτης μπορεί αν θέλει να εξοφλήσει μέρος ή το σύνολο της οφειλής του, ενώ μπορεί να επαναδανείζεται όταν έχει ανάγκη ως το όριο που του έχει χορηγηθεί, χωρίς να απαιτείται να επιστρέφει σε συγκεκριμένο διάστημα το κεφάλαιο που χρησιμοποίησε. Υπάρχουν τράπεζες που χρηματοδοτούν για κεφάλαιο κίνησης ποσοστό ως και το 100% του τζίρου της επιχείρησης και άλλες όπου το ποσοστό αυτό δεν ξεπερνά το 50% του τζίρου.

Αναφορικά με τη δεύτερη κατηγορία, αυτή των τοκοχρεωλυτικών δανείων, οι βασικότερες ανάγκες που καλύπτει η χορήγησή τους σχετίζονται με έξοδα επέκτασης εργασιών, έκτατα έξοδα, φορολογικές υποχρεώσεις κ.ο.κ.

Σε αντίθεση με τα δάνεια κεφαλαίο κίνησης, τα μακροπρόθεσμα δάνεια καλύπτουν ανάγκες εγκατάστασης και αγοράς επαγγελματικού εξοπλισμού με μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το επιτόκιο των μακροπρόθεσμων δανείων είναι συνήθως πιο ευνοϊκό από το αυτό των δανείων κεφαλαίο κίνησης, λόγω του μεγαλύτερου διαστήματος αποπληρωμής (<http://www.specisoft.gr>).

4.3. Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

Η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, αποτελεί ίσως τον συνηθέστερο αλλά και πιο αποτελεσματικό τρόπο χρηματοδότησης για πολλές ανώνυμες εταιρίες. Η έκδοση νέων μετοχών, χρηματοδοτεί άμεσα τις όποιες επενδυτικές κυρίως ανάγκες μιας επιχείρησης. Η μέθοδος αυτή τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει θετική αντιμετώπιση, τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων που φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν θετικά το ενδεχόμενο αύξησης του μετοχικού τους κεφαλαίου, όσο και από την πλευρά των εν δυνάμει

επενδυτών, οι οποίοι είναι πια λιγότερο επιφυλακτικοί ως προς την προοπτική τοποθέτησης των κεφαλαίων τους σε επιχειρήσεις που προχωρούν σε αυτή την κίνηση, ενώ συγχρόνως επιδεικνύουν θετικές προοπτικές στα οικονομικά τους μεγέθη. Ωστόσο πολλές φορές οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν ανώνυμες εταιρίες γι αυτό και δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά αυτός ο τρόπος χρηματοδότησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις (πηγή: www.specisoft.gr.)

4.4. Χρηματοδοτική Μίσθωση

Η χρηματοδοτική μίσθωση ή leasing, σύμφωνα με το διεθνή ορισμό, αποτελεί μία ολοκληρωμένη λύση χρηματοδότησης, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει ή να διευρύνει τις παραγωγικές της δυνατότητες χωρίς να απαιτείται η διάθεση ιδίων κεφαλαίων.

Τα κεφάλαια αυτά διατίθενται από εταιρίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), οι οποίες προβαίνουν συνήθως σε αγορές εξοπλισμού εκ μέρους της επιχείρησης και σύμφωνα με τις οδηγίες της. Έπειτα προβαίνει σε μίσθωση του εξοπλισμού αυτού στην επιχείρηση για χρονικό διάστημα και μίσθωμα τα οποία είναι προκαθορισμένα από την αρχή της συμφωνίας. Αφού παρέλθει το συμφωνημένο χρονικό διάστημα και λήξει η σύμβαση μίσθωσης, η επιχείρηση έχει πλέον τη δυνατότητα να αγοράσει τον μισθωμένο εξοπλισμό με την καταβολή χρηματικού ποσού, το οποίο δεν ξεπερνά σε ποσοστό το 5% της αρχικής αξίας του εξοπλισμού. Εναλλακτικά, με τη λήξη της σύμβασης, έχει τη δυνατότητα να επιστρέψει τον μισθωμένο εξοπλισμό στην εταιρεία χρηματοδοτικής μίσθωσης ή ακόμα και να επεκτείνει τη συμφωνία μίσθωσης.

Ο τρόπος πληρωμής αυτού του τρόπου χρηματοδότησης είναι με μηνιαίες, τριμηνιαίες ή εξαμηνιαίες δόσεις με επιτόκιο λίγο υψηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο τραπεζικού δανεισμού. Όσον αφορά την πληρωμή, η επιχείρηση καλείται επίσης να καταβάλλει ένα εφάπαξ ποσό, το οποίο αντιστοιχεί στο 0,1% - 1% της αρχικής αξίας της επένδυσης για να καλύψει τα κόστη διαχείρισης. Η περίοδος αποπληρωμής της χρηματοδοτικής μίσθωσης κυμαίνεται από 3 έως 5 έτη και το ύψος της χρηματοδότησης δύναται να καλύψει έως και το 100% της αξίας της.

Η χρηματοδοτική μίσθωση ως μία λύση χρηματοδότησης των επιχειρήσεων παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, ιδιαίτερα για τις μικρές, τις οικογενειακές και τις νέες επιχειρήσεις, τα οποία συνοψίζονται ακολούθως:

Αρχικά, η επιχείρηση δεν υποχρεούται να καταβάλλει αμέσως το απαιτούμενο ποσό για την αγορά του αναγκαίου εξοπλισμού, γεγονός που ευνοεί μικρές οικογενειακές και νέες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως διαθέτουν χαμηλή ρευστότητα. Η επιχείρηση έχει επίσης την επιλογή να αγοράσει τον εξοπλισμό μετά τη λήξη της μίσθωσης, να τερματίσει ή να επεκτείνει τη σύμβαση, ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες της. Ακόμα, απαλλάσσεται φορολογικών υποχρεώσεων για τον εξοπλισμό που έχει μισθώσει, διότι το σύνολο των δόσεων τη μίσθωσης αναγνωρίζεται ως λειτουργική δαπάνη. Εμφανίζει, επιπλέον θετική εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις, καθώς οι υποχρεώσεις της δεν βαρύνονται από δανεισμό, επηρεάζοντας αρνητικά ορισμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Τέλος, δεν απαιτείται να παράσχει υψηλές εγγυήσεις όπως συμβαίνει στην περίπτωση του τραπεζικού δανεισμού, γεγονός που είναι ευνοϊκό για μικρές, οικογενειακές και νέες επιχειρήσεις (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, 2009).

Η χρήση της χρηματοδοτικής μίσθωσης αποτελεί καλή λύση για την επιχείρηση καθώς εξασφαλίζει τη χρηματοδότηση για νέο εξοπλισμό ή για ακίνητο κατά 100% και άμεση χρησιμοποίησή του χωρίς πάντοτε να απαιτείται ίδια συμμετοχή. Η διαδικασία σύναψης και υπογραφής της σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι ταχύτερη και στοιχίζει σαφώς λιγότερο από αντίστοιχη σύμβαση μακροπρόθεσμου δανείου, ενώ τις περισσότερες φορές δεν απαιτείται από την επιχείρηση να προβεί σε υποθήκευση περιουσίας, προσημειώσεις κ.λπ. Επιπρόσθετα, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει καλύτερη συμφωνία αγοράς εξοπλισμού ή επαγγελματικού ακινήτου, διότι γίνεται άμεσα και μετρητοίς η εξόφληση.

Παρόλο που η εν λόγω λύση χρηματοδότησης της επιχείρησης παρουσιάζει τα παραπάνω σημαντικά οφέλη, η χρήση του leasing έχει και ορισμένα μειονεκτήματα, με σημαντικότερο το γεγονός ότι το φαινομενικό κόστος της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι υψηλότερο από το επιτόκιο τραπεζικού δανεισμού. Μειονέκτημα αποτελεί επίσης και το γεγονός ότι ο μισθωτής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν και οφείλονται σε τυχαία περιστατικά ή σε λόγους ανωτέρας βίας διατρέχοντας έτσι τον κίνδυνο έκτακτης καταγγελίας της σύμβασής του, σε περίπτωση

που αθετήσει κάποιον όρο της για μεγάλο διάστημα. Σε αυτή την περίπτωση, ο εκμισθωτής, δηλαδή η εταιρεία leasing, δύναται να αφαιρέσει τον εξοπλισμό ή να κατάσχει το ακίνητο, απαιτώντας επιπρόσθετα την άμεση πληρωμή όλων των μισθωμάτων τα οποία είχαν συμφωνηθεί έως τη λήξη της σύμβασης. Ένα πρόσθετο αρνητικό στοιχείο, είναι ότι λόγω της φύσης της χρηματοδότησης, ο μισθωτής υποβάλλεται σε τακτικούς ελέγχους από τον εκμισθωτή, με σκοπό ο δεύτερος να διαπιστώσει την καλή κατάσταση και λειτουργικότητα του εξοπλισμού.

Τέλος, οι υποχρεώσεις της επιχείρησης από χρηματοδοτική μίσθωση καταχωρούνται στους λογαριασμούς τάξεως, αφού η επιχείρηση δεν κατέχει στην κυριότητά της τα σχετικά πάγια στοιχεία, ως αποτέλεσμα ο εξοπλισμός ή τα ακίνητα της χρηματοδοτικής μίσθωσης δεν περιλαμβάνονται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και ως εκ τούτου δεν αποσβένονται (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, 2009).

4.5. Πρακτόρευση Απαιτήσεων

Η πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων είναι μια μέθοδος έμμεσης χρηματοδότησης και εφαρμόζεται από τις τράπεζες και τις ανώνυμες εταιρείες που έχουν ως αποκλειστικό σκοπό αυτή τη δραστηριότητα. Η πρακτόρευση απαιτήσεων ουσιαστικά είναι η σύναψη σύμβασης μεταξύ του προμηθευτή και του πράκτορα (τράπεζα ή εταιρεία factoring) βάση της οποίας ο προμηθευτής εκχωρεί στον πράκτορα τις απαιτήσεις του έναντι πελατών – οφειλετών του. Ο πράκτορας στη συνέχεια αναλαμβάνει τη διαχείριση, είσπραξη, προεξόφληση, πιστωτικό έλεγχο και κάλυψη του πιστωτικού κινδύνου των απαιτήσεων του προμηθευτή.

Η μέθοδος αυτή λογίζεται στις χρηματοδοτικές, διότι η εταιρεία ή τράπεζα που αναλαμβάνει την πρακτόρευση συνήθως αποδίδει άμεσα στην επιχείρηση το 80% περίπου των απαιτήσεων που πρόκειται να διαχειριστεί, χρεώνοντάς την με ένα ποσοστό της τάξης του 0,5% έως 2% του συνολικού ποσού των απαιτήσεων απαιτήσεις προς τους πελάτες για την κάλυψη του κόστους διαχείρισης του χαρτοφυλακίου της.

Η Πρακτόρευση Απαιτήσεων είναι αρκετά αποτελεσματικός τρόπος χρηματοδότησης κεφαλαίου κίνησης και αποτελεί έναν εύκολο και γρήγορο τρόπο βελτίωσης της ρευστότητας μιας επιχείρησης ενώ παράλληλα μειώνεται το λειτουργικό κόστος και αυξάνεται η παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων αφού πλέον η λογιστική διαχείριση και παρακολούθηση, καθώς και η είσπραξη των απαιτήσεων της ανατίθενται στην εταιρεία πρακτόρευσης.

Βέβαια, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν χρησιμοποιείται συχνά, αλλά οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτή σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως:

- Προκειμένου να χρηματοδοτηθούν άμεσα για τις τρέχουσες ανάγκες τους όταν δεν έχουν εμπράγματα εγγυήσεις
- Όταν οι επιχειρήσεις έχουν μια αυξημένη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν μπορούν να ανταποκριθούν παρά μόνο με ασύμφορους όρους προς τους προμηθευτές τους.
- Όταν οι διαδικασίες είσπραξης των απαιτήσεών τους είναι εξαιρετικά δαπανηρές,
- Όταν οι επιχειρήσεις έχουν ήδη καταγεγραμμένες μεγάλες ζημιές από αφερέγγυους πελάτες.

(Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, 2009).

Τα προβλήματα ρευστότητας με τα οποία έρχονται αντιμέτωπες οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και ιδιαίτερα οι μικρές, έδωσαν ώθηση στο factoring σήμερα. Λόγω του ότι πρόκειται για ένα χρηματοδοτικό μέσο το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παραχωρούν σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα τις απαιτήσεις τους και να αντλούν άμεση ρευστότητα μέσω των προκαταβολών που τα ιδρύματα αυτά τις παρέχουν. Σήμερα στην χώρας μας, αναφορικά με τη χρήση των υπηρεσιών πρακτόρευσης απαιτήσεων εκτιμάται ότι χρησιμοποιούνται πλέον από περίπου 1500 επιχειρήσεις, οι πλειοψηφίες των οποίων είναι μικρές ή μεσαίες και προέρχονται από όλους σχεδόν τους κλάδους της οικονομίας. Οι συνολικές χρηματοδοτήσεις προς τις επιχειρήσεις αυτές υπολογίζεται ότι ξεπερνούν τα 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ (Ημερησία, 2010).

Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις παρατίθενται παρακάτω:

- ✓ Πρώτα απ' όλα, η ανάθεση των εισπράξεων σε ιδρύματα πρακτόρευσης απαιτήσεων απαλλάσσει την επιχείρηση από τον κίνδυνο των αφερέγγυων πελατών, ενώ ελαττώνει και τις απαιτήσεις από επισφαλείς πελάτες.
- ✓ Η λογιστική διαχείριση της επιχείρησης απλοποιείται και διευκολύνεται.
- ✓ Η προκαταβολική είσπραξη των ανεξόφλητων ποσών διασφαλίζει πόρους και ρευστότητα στην επιχείρηση, απαλλάσσοντας την συγχρόνως από τόκους δανείων που διαφορετικά θα χρειαζόταν να επωμισθεί.
- ✓ Η γενικότερη χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης αλλάζει και η θετική αυτή επίδραση είναι εμφανής στις χρηματοοικονομικές της καταστάσεις.

Τα αντίστοιχα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου χρηματοδότησης παρουσιάζονται παρακάτω:

- ✓ Το βασικότερο μειονέκτημα της πρακτόρευσης απαιτήσεων της επιχείρησης είναι το υψηλό του κόστος, το οποίο βέβαια κυμαίνεται ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του πράκτορα προς τις επιχειρήσεις.
- ✓ Το δεύτερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής σχετίζεται με το γεγονός ότι περιορίζονται οι άμεσες επαφές και η επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες της, ενώ δεν αποκλείεται να οδηγηθεί σε ρήξη με φερέγγυους πελάτες της λόγω λανθασμένων χειρισμών από την πλευρά του πράκτορα (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, 2009).

4.6. Κεφάλαια Επιχειρηματικών Συμμετοχών

Ένας ακόμα τρόπος χρηματοδότησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελούν τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών που είναι ευρύτερα γνωστά με τον διεθνή όρο *venture capital*. Το *venture capital* ως μορφή χρηματοδότησης απευθύνεται σε νέες και ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες συνήθως αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους στηριζόμενες σε επιχειρηματικά καινοτόμες ιδέες.

Οι εταιρείες που χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις με κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών, λαμβάνουν ως αντάλλαγμα από τις επιχειρήσεις – πελάτες την απόκτηση μέρους των μετοχών τους. Το ποσοστό αυτό των μετοχών ποικίλει και εξαρτάται από το ύψος της χρηματοδότησης και το μέγεθος της επιχείρησης που πρόκειται να

χρηματοδοτηθεί και κυμαίνεται κατά μέσο όρο στα επίπεδα του 30% με χρονική διάρκεια επένδυσης από 3 έως 7 έτη.

Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν χρηματοδότηση με αυτή τη μέθοδο είναι κατά κύριο λόγο δυναμικές, με καινοτόμες ιδέες και υψηλές αναμενόμενες αποδόσεις, ούτως ώστε να μπορούν να ανταμείψουν τις χρηματοδοτικές εταιρείες venture capital για τον κίνδυνο που ανέλαβαν.

Οι υπηρεσίες των εταιρειών venture capital δεν περιορίζονται αποκλειστικά και μόνο στην παροχή κεφαλαίων προς την επιχείρηση, αλλά και στην παροχή βοήθειας σε ζητήματα διοίκησης, στελέχωσης, οργάνωσης, marketing και στρατηγικού σχεδιασμού.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου χρηματοδότησης μέσω venture capital είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση δεν υποχρεούται να παρέχει εγγυήσεις για τα κεφάλαια που της παρέχονται από την εταιρεία venture capital. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και στην περίπτωση που η χρηματοδοτούμενη επιχείρηση αποτύχει, η εταιρεία venture capital δεν θα προβεί στην διεκδίκηση των χρημάτων της επένδυσης, εφόσον έχουν τηρηθεί όλοι οι όροι της μεταξύ τους συμφωνίας http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_hrimatodotisis_MME.pdf.

4.7. Ιδιώτες Επενδυτές

Η μορφή χρηματοδότησης από ιδιώτες επενδυτές είναι η εξής. Κατ αρχήν ως ιδιώτης επενδυτής, θεωρείται εκείνος ο οποίος διαθέτει όχι μόνο τα απαιτούμενα κεφάλαια, αλλά και την σχετική επαγγελματική εμπειρία σε ένα συγκεκριμένο πεδίο και είναι σε θέση να διαθέσει ορισμένα κεφάλαια σε νέους επιχειρηματίες υπό τη μορφή της μακροπρόθεσμης επένδυσης.

Στη χώρα μας αυτή η μορφή χρηματοδότησης δεν είναι επισήμως θεσμοθετημένη, ούτε και ευρέως διαδεδομένη, όπως συμβαίνει σε άλλες χώρες και συνήθως περιορίζεται στην χορήγηση κεφαλαίων προς επιχειρήσεις από συγγενικά τους πρόσωπα http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_hrimatodotisis_MME

4.8. Κρατική ή κοινοτική χρηματοδότηση.

Πολλές επιχειρήσεις βασίζονται στην κρατική ή κοινοτική χρηματοδότηση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Σαν όρος κρατική χρηματοδότηση είναι αυτή που προκύπτει από Φορείς του κράτους όπως για παράδειγμα το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ), και κοινοτική χρηματοδότηση αυτή που προκύπτει από το ΕΣΠΑ κατά κύριο λόγο το οποίο είναι το ελληνικό πρόγραμμα που διοχετεύει στην Ελλάδα τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προορίζονται για εξομάλυνση των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ.

4.8.1 Κρατική χρηματοδότηση

Στο υποκεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί ένα παράδειγμα δημόσιου φορέα που χρηματοδοτεί νέες επιχειρήσεις

Το ΕΤΕΑΝ έχει ως σκοπό την προώθηση της επιχειρηματικότητας και τη διευκόλυνση των ΜΜΕ στην πρόσβαση έξυπνων χρηματοδοτικών προϊόντων κυρίως για την υλοποίηση επενδυτικών σχεδίων. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν την αύξηση της παραγωγής τους, τη δημιουργία νέων προϊόντων, την επέκτασή τους αλλά και τη διεθνοποίησή τους απευθύνονται σε αυτό τον φορέα για την εξεύρεση χρηματοδότησης.

4.8.2 Κοινοτική χρηματοδότηση

Το ΕΣΠΑ όπως προαναφέρθηκε είναι το ελληνικό πρόγραμμα που διοχετεύει στην Ελλάδα τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης που προορίζονται για εξομάλυνση των ανισοτήτων μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ. Η εκάστοτε κυβέρνηση διαμοιράζει χρηματοδοτήσεις στοχευμένες στην Εμπορία, Μεταποίηση ή Πρωτογενή παραγωγή (αλιεία, γεωργία κλπ). Κατόπιν τούτοι οι ενδιαφερόμενοι υποβάλουν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους τις προτάσεις τους και αξιολογούνται μαζικά. Αφού δημοσιευθούν τα αποτελέσματα δίνεται διορία ενός έως τριών ετών για την υλοποίησή τους. Η χρηματοδότηση είναι ένα ποσοστό της επένδυσης με προαπαιτούμενο τα εξοφλημένα παραστατικά των δαπανών, τα οποία εξετάζονται με επιτόπιους ελέγχους. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ΕΣΠΑ είναι τα εξής:

- Το μεγάλο πλεονέκτημα του ΕΣΠΑ είναι η άντληση πόρων χωρίς την υποχρέωση αποπληρωμής τους.
- Τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι η χρηματοδότηση έπεται κατά ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα των δαπανών, καθώς και το ότι απαιτείται μια επίπονη γραφειοκρατική διαδικασία μέχρι την τελική έγκριση.

Τα δύο αυτά στοιχεία καθιστούν αυτό το είδος της χρηματοδότησης μη ελκυστικό για τις νέες επιχειρήσεις που στηρίζονται στην καινοτομία, οι οποίες έχουν ανάγκη από άμεσες, γρήγορες και ευέλικτες διαδικασίες. Ωστόσο, είναι μια ιδιαίτερα ελκυστική επιλογή αν μπορέσει να συνδυαστεί με έναν ή περισσότερους από τους λοιπούς τρόπους χρηματοδότησης (τράπεζα, venture capital κ.α.).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

5^ο Κεφάλαιο: Νεότερα ερευνητικά ευρήματα

Η ανάπτυξη νέων, καινοτόμων προϊόντων, σε ένα γενικότερο πλαίσιο, αποτελεί για κάθε επιχείρηση κινητήρια δύναμη, η οποία συμβάλλει στην επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή τους. Για τις μικρές και ειδικότερα τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν τη βάση της οικονομίας, η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι διαδικασία άμεσα συνδεδεμένη με τη γενικότερη μεγέθυνση και ανάπτυξη της οικονομίας.

Όμως η διαδικασία εισαγωγής και ανάπτυξης προϊόντων, παρόλο που είναι θεμιτή, αποτελεί, όπως έχει ήδη αναφερθεί, μία πολύπλοκη διαδικασία, δεδομένου ότι επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης, όσο και από εξωτερικούς, χρηματικούς και μη.

Έτσι γίνεται αντιληπτό πως ευρεία ποικιλία παραγόντων υπεισέρχεται στην παραπάνω διαδικασία και επηρεάζει την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας από την πλευρά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση, έχει διεξαχθεί εκτεταμένη έρευνα από την επιστημονική κοινότητα, στα πλαίσια της οποίας έγινε προσπάθεια καλύτερης κατανόησης της διαδικασίας εισαγωγής καινοτομίας από αυτό το είδος των επιχειρήσεων. Πρόσφατα δείγματα αυτών των προσπαθειών, από τα οποία ελήφθη το έναυσμα και για την παρούσα πτυχιακή εργασία, παρατίθενται στις ακόλουθες ενότητες.

Σκοπός της ανάλυσης, είναι η παρουσίαση των σημαντικότερων ευρημάτων της επιστημονικής έρευνας σχετικά με το ζήτημα, ούτως ώστε να εξαχθούν γενικότερα συμπεράσματα αναφορικά με τη δραστηριότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων που σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

5.1. Επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη από οικογενειακές και επιχειρήσεις ενός ιδρυτή, «R&D investments in family and lone founder firms: An agency perspective», Block, 2012.

Οι επενδύσεις στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης είναι δυνατό να επηρεάσουν την ικανότητα και τη δυναμική της επιχείρησης στην κατεύθυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να αναπτύξουν και να υιοθετήσουν οι ίδιες καινοτόμες τεχνολογίες, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά των επιχειρήσεων. Ωστόσο, λόγω της αβεβαιότητας σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους, οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη είναι πιθανό να οδηγήσουν σε προβλήματα στο εσωτερικό του οργανισμού και συγκεκριμένα σε προστριβές μεταξύ των ιδιοκτητών και των διαχειριστών μιας επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αλλά και οι επιχειρήσεις ενός ιδρυτή συχνά θεωρούνται διαφορετικές ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους σε σχέση με άλλες, μη οικογενειακές. Σε αυτή τη διαφορά επικεντρώνεται η έρευνα του Block (2012), η οποία αναλύει τις δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων μοναδικού ιδρυτή σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις.

Μελετώντας ένα δείγμα 154 επιχειρήσεων ο Block (2012) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρείται αρνητική σχέση μεταξύ του επίπεδου της έντασης της έρευνας και ανάπτυξης και κατ' επέκταση της καινοτομίας και της παραγωγικότητας. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις με μοναδικό ιδρυτή, παρατηρείται το αντίθετο, δηλαδή θετική σχέση.

Η έρευνα του Block (2012) συμβάλλει στην κατανόηση του ρόλου του είδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην λήψη αποφάσεων υψηλού κινδύνου για επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Αυτή είναι η πρώτη ερευνητική προσπάθεια να αναλύσει την ένταση της σχέσης μεταξύ των επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη και της παραγωγικότητάς σε οικογενειακές επιχειρήσεις και σε επιχειρήσεις με μοναδικό ιδρυτή, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Διαμορφώνοντας την αρχική υπόθεση ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να παρουσιάζουν ένα υψηλότερο επίπεδο δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης από τις μη – οικογενειακές επιχειρήσεις, τελικά

δεν εντοπίστηκε κανένα αποδεικτικό στοιχείο που να στηρίζει ότι οι οικογενειακές επενδύουν περισσότερο σε έρευνα και ανάπτυξη, αντιθέτως οι οικογενειακές είναι, σύμφωνα με τον Block (2012), εκείνες που επενδύουν λιγότερο.

5.2. Στρατηγική καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ένα εμπειρικά θεμελιωμένο θεωρητικό πλαίσιο, «Strategic innovation and new product development in family firms. An empirically grounded theoretical framework», Cassia, De Massis, Pizzurno, 2012.

Σκοπός της μελέτης των Cassia, De Massis, Pizzurno (2012) είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της σχέσης της μεταβλητής «οικογένεια» στα πλαίσια μιας επιχείρησης και των χαρακτηριστικών διοίκησης που επηρεάζουν την επιτυχία ενός νέου προϊόντος. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διατύπωσης τριών ερωτημάτων από τους ερευνητές, τα οποία είναι τα εξής:

- ✓ Ποια είναι η σχέση μεταξύ της παρουσίας της οικογένειας στο πλαίσιο μιας επιχείρησης και των διοικητικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία των δραστηριοτήτων ανάπτυξης νέων προϊόντων;
- ✓ Πώς αντιμετωπίζονται τα διοικητικά ζητήματα που επηρεάζουν τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων από τις οικογενειακές επιχειρήσεις;
- ✓ Ποιές είναι οι βασικές διαφορές στην αντιμετώπιση των διοικητικών ζητημάτων που επηρεάζουν την παραπάνω διαδικασία μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων;

Για την διερεύνηση των παραπάνω ερωτημάτων η μελέτη των Cassia, De Massis, Pizzurno (2012) χρησιμοποιεί τη μεθοδολογία της παράθεσης θεμελιωμένης θεωρίας ταυτόχρονα με την παρουσίαση της μελέτης περιπτώσεων. Το σημείο εκκίνησης της έρευνας είναι η ανάλυση των διοικητικών παραγόντων που διαφοροποιούν τις οικογενειακές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Στη συνέχεια, οι συγγραφείς προχωρούν σε μια πολλαπλή μελέτη πέντε ιταλικών οικογενειακών επιχειρήσεων και πέντε ιταλικών μη – οικογενειακών. Οι περιπτώσιολογικές μελέτες οδηγούν στην ανάπτυξη ενός εμπειρικά θεμελιωμένου θεωρητικού πλαισίου, το οποίο περιγράφει πώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετίζονται με διοικητικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Από τα ευρήματα της μελέτης των Cassia, De Massis, Pizzurno (2012) προκύπτει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν σαφώς πιο μακροχρόνια προσανατολισμό σε σύγκριση με τις μη – οικογενειακές. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων έναντι των μη – οικογενειακών φαίνεται να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων μακροπρόθεσμο ορίζοντα υλοποίησης. Εάν μια επιχείρηση έχει μακροχρόνια προσανατολισμό, είναι λογικό να αναμένεται ότι θα θέσει στον σχεδιασμό της στρατηγικές ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Η συγκεκριμένη μελέτη διευρύνει τη θεωρία σχετικά με τη σχέση των οικογενειακών επιχειρήσεων και της καινοτομίας, συμπληρώνοντας ένα κενό στη βιβλιογραφία και παρέχοντας αιτιολόγηση και καθοδήγηση για το σχεδιασμό αναλυτικότερων μελλοντικών μελετών.

Η έρευνα παρουσιάζει την αποτυχία της διαχείρισης ζητημάτων που σχετίζονται με την καινοτομία, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις οικογενειακές. Η πρωτοτυπία της μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι φαίνεται να είναι η πρώτη συγκριτική ανάλυση σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, προβαίνοντας για πρώτη φορά σε σύγκριση μεταξύ οικογενειακών και μη - οικογενειακών επιχειρήσεων.

5.3. Καινοτόμα προϊόντα σε οικογενειακές και μη – οικογενειακές επιχειρήσεις: Μια διερευνητική ανάλυση. «Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis», De Massis, Frattini, Pizzurno, Cassia, 2015.

Η έρευνα των De Massis, Frattini, Pizzurno, Cassia (2015) εστιάζει στη διερεύνηση του τρόπου που οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται την καινοτομία σε σχέση με την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο σε όλες τις οικονομίες, και συχνά χρησιμοποιούν την τεχνολογική καινοτομία για να δημιουργήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η μελέτη αντλώντας στοιχεία από τις ίδιες της επιχειρήσεις σχετικά με ζητήματα χρηματοδότησης, διαχείρισης και συμπεριφοράς και χρησιμοποιώντας εμπειρικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τη μελέτη πολλαπλών περιπτώσεων, επιχειρεί να προσδιορίσει τον τρόπο, με τον οποίο διεξάγεται η διαδικασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά και τις διαφορές μεταξύ των οικογενειακών και των μη – οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η ανάλυση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μη – οικογενειακές όσον αφορά τις στρατηγικές ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων καθώς και όλη τη διαδικασία που σχετίζεται με την οργάνωση και την εφαρμογή της καινοτομίας.

5.4. Ο αντίκτυπος της οικογενειακής συμμετοχής στην έρευνα και ανάπτυξη επιχειρήσεων εισηγμένων στο χρηματιστήριο. «The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms», Muñoz, Sanchez-Bueno, 2011.

Η μελέτη των Muñoz και Sanchez-Bueno, (2011) εξετάζει τον αντίκτυπο της συμμετοχής της οικογένειας στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Η έρευνα διεξάγεται σε εισηγμένες επιχειρήσεις στο χρηματιστήριο στην περιοχή του Καναδά κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου 2004 – 2009.

Η βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση μεταξύ οικογενειακών επιχειρήσεων και έρευνας και ανάπτυξης είναι σαφής: υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που είναι δυνατό να προωθήσουν την έρευνα και ανάπτυξη σε οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ υπάρχουν και άλλοι, οι οποίοι είναι πιθανό να έχουν αρνητική επίδραση. Έτσι, οι συγγραφείς Muñoz και Sanchez-Bueno, (2011) προτείνουν ένα θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο εξηγούνται οι διαφορές στην ένταση χρησιμοποίησης διαδικασιών έρευνας και ανάπτυξης μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Στηριζόμενοι σε ορισμένες βασικές προϋποθέσεις, συμπεριλαμβανομένου του χρονικό ορίζοντα, του κόστους της επένδυσης σε έρευνα και ανάπτυξη, των υφιστάμενων πόρων και της επικινδυνότητας της επένδυσης, οι Muñoz και Sanchez-Bueno, (2011) συμπέραναν ότι οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο οικογενειακές επιχειρήσεις στον Καναδά παρουσιάζουν χαμηλότερης έντασης δραστηριότητες έρευνα και ανάπτυξης σε σύγκριση με τις αντίστοιχες μη – οικογενειακές, στηρίζοντας έτσι τα ευρήματα της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας.

5.5. Ο ρόλος των συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου στην καινοτομία των οικογενειακών επιχειρήσεων, «The Role of Behavioral Strategic Controls in Family Firm Innovation», Hsu, Chang, 2011.

Η μελέτη των Hsu, Chang (2011), ερευνά τον ρόλο των συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου στις σχέσεις μεταξύ ιδιοκτησίας, συμμετοχής στη διοίκηση και καινοτομίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Με βάση τη θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου, οι συγγραφείς εξετάζουν τον τρόπο που η συμμετοχή της οικογένειά στην ιδιοκτησία επιχειρήσεων επηρεάζουν τη χρήση των συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου, αλλά και τον τρόπο που οι συμπεριφορικές στρατηγικές ελέγχου επηρεάζουν με τη σειρά τους την καινοτομία που αναπτύσσει η οικογενειακή επιχείρηση.

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης οι Hsu, Chang (2011) προβαίνουν στην έρευνά τους, χρησιμοποιώντας σε ένα δείγμα 124 στελεχών οικογενειακών επιχειρήσεων από την Ταϊβάν. Τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγουν δείχνουν ότι η οικογένεια συνδέεται άμεσα με ζητήματα που σχετίζονται με τη χρήση των συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου που, με τη σειρά τους, ασκούν σημαντικά θετική επίδραση στην καινοτομία που αναπτύσσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι η συμμετοχή πολλών γενεών σε μια επιχείρηση δεν έχει σημαντική σχέση με τη χρήση των συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου.

5.6. Συμπεράσματα Ερευνών

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων και της ανάπτυξης καινοτομίας, η ένταση της οποίας ποικίλλει κατά περίπτωση και διαφέρει σημαντικά από την αντίστοιχη σχέση σε μη – οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών συνοψίζονται στον Πίνακα 1:

Πίνακας 1

Συγγραφείς μελέτης	Κυριότερα ευρήματα	Περιγραφή δείγματος
Block, 2012.	Η οικογενειακή ιδιοκτησία στις επιχειρήσεις συνδέεται αρνητικά με το επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης που αναπτύσσουν και κατ' επέκταση με την καινοτομία και την συνεπαγόμενη αύξηση της παραγωγικότητας.	154 επιχειρήσεις
Cassia, De Massis, Pizzurno, 2012.	Η συμμετοχή της οικογένειας επηρεάζει τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Έτσι, η οικογενειακή συμμετοχή στις επιχειρήσεις συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων μακροπρόθεσμα.	10 επιχειρήσεις
De Massis, Frattini, Pizzurno, Cassia, 2015.	Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μη – οικογενειακές, όσον αφορά τις στρατηγικές και την οργάνωση της διαδικασίας ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων.	10 επιχειρήσεις
Muñoz, Sanchez-Bueno, 2011.	Εισηγμένες στο χρηματιστήριο οικογενειακές επιχειρήσεις στον Καναδά παρουσιάζουν μικρότερης κλίμακας διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης σε σύγκριση μη - οικογενειακές επιχειρήσεις και, ως εκ τούτου, λιγότερες	736 επιχειρήσεις

καινοτομίες.

Hsu, Chang, 2011. Η οικογενειακή συμμετοχή στις επιχειρήσεις 124 στελέχη
σχετίζεται με τη χρήση συμπεριφορικών 76
στρατηγικών ελέγχου που, με τη σειρά τους, επιχειρήσεων
έχουν θετική επίδραση στην ανάπτυξη
καινοτομίας στα πλαίσια της οικογενειακής
επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αναλύθηκε το ζήτημα της ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αποτελούν τη βάση της οικονομίας και γύρω από αυτές αναπτύσσεται σημαντικό μέρος της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας. Ο βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων, όπως και των οικογενειακών, είναι η εξασφάλιση της βιωσιμότητάς τους και η χάραξη επιτυχημένης αναπτυξιακής πορείας.

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκε ενδελεχώς το ζήτημα της καινοτομίας και της ανάπτυξη νέων προϊόντων από αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων. Αναλύθηκε αρχικά η έννοια της επιχειρηματικότητας και τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή, καθώς και η έννοια των οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Έπειτα παρουσιάστηκε η έννοια της καινοτομικής δραστηριότητας, οι μορφές της καινοτομίας, τα οφέλη και τα εμπόδια που ανακύπτουν στην διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας, καθώς και τρόποι για την ενίσχυση της.

Αναλύθηκαν ακόμα οι διαδικασίες εισαγωγής και ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από οικογενειακές επιχειρήσεις, με την παράθεση πρώτα της έννοιας του προϊόντος και έπειτα της ίδιας της διαδικασίας, η οποία αποτελείται από τα εξής στάδια: της σύλληψης ιδεών, της διαλογής και αξιολόγησής τους, της επιχειρησιακής ανάλυσης, της έρευνας και ανάπτυξης του προϊόντος, των μάρκετινγκ τεστ, της προώθησης του προϊόντος και της εμπορικής παραγωγής του. Κατόπιν ακολούθησε και η παρουσίαση των κυριότερων παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας του νέου προϊόντος, ενώ ειδική μνεία έγινε στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων στην σημερινή περίοδο της βαθιάς οικονομικής ύφεσης. Στο τέλος του κεφαλαίου, παρουσιάστηκε και η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης STAYIA FARM, ως πραγματική περίπτωση καινοτόμου οικογενειακής επιχείρησης, η οποία προέβη στην παραγωγή μελιού εμπλουτισμένο με 24 καρατίων βρώσιμο χρυσό.

Ακολούθως μελετήθηκαν οι μορφές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, στις οποίες εντάσσονται και οι οικογενειακές επιχειρήσεις που πρόκειται να αναπτύξουν καινοτομική δραστηριότητα. Οι κυριότερες πηγές χρηματοδότησης είναι ο τραπεζικός δανεισμός, η αύξηση μετοχικού

κεφαλαίου, η χρηματοδοτική μίσθωση, η πρακτόρευση απαιτήσεων, τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών και οι ιδιώτες επενδυτές.

Η μελέτη κλείνει με την παρουσίαση των σημαντικότερων ευρημάτων της επιστημονικής έρευνας σχετικά με το ζήτημα της ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, συγκεντρώνοντας έτσι γενικότερα συμπεράσματα αναφορικά με τη δραστηριότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων που σχετίζεται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Τα ευρήματα των πέντε αυτών επιστημονικών μελετών δίστανται, καθώς στην ανάλυση του Block (2012) εντοπίζεται αρνητική σχέση μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων και του επιπέδου έρευνας και ανάπτυξης που αναπτύσσουν και κατ' επέκταση της καινοτομικής δραστηριότητας, σε σχέση με τις μη οικογενειακές. Το συμπέρασμα αυτό στηρίζει και η μελέτη των Muñoz, Sanchez-Bueno (2011), η οποία υποστηρίζει ότι οι εισηγμένες στο χρηματιστήριο οικογενειακές επιχειρήσεις στον Καναδά παρουσιάζουν μικρότερης κλίμακας διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης σε σύγκριση μη - οικογενειακές επιχειρήσεις και, ως εκ τούτου, λιγότερες καινοτομίες. Αντίθετα οι Cassia, De Massis και Pizzurno (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η οικογενειακή συμμετοχή στις επιχειρήσεις συνδέεται θετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, λόγω της μακροπρόθεσμης προοπτικής που έχουν τις περισσότερες φορές αυτές οι επιχειρήσεις. Οι υπόλοιπες μελέτες αναγνώρισαν διαφορές μεταξύ των οικογενειακών και των μη - οικογενειακών επιχειρήσεων, όσον αφορά τις στρατηγικές και την οργάνωση της διαδικασίας ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων, ενώ αναγνώρισαν επίσης συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής συμμετοχής στις επιχειρήσεις και της χρήσης συμπεριφορικών στρατηγικών ελέγχου, οι οποίες έχουν θετική επίδραση στην ανάπτυξη καινοτομίας στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

1. Akbar, M. (2008), How differently does the family Firms' governance system affect the organizational practices than professional Firms, Indian Institute of Management Lucknow, Uttar Pradesh, India.
2. Aronoff, C. (2004), "Self-Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival", *Family Business Review*, 17(1), 55-59.
3. Astrachan, J. H. (2010), Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, *Journal of Family Business Strategy*.
4. Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, 248-265.
5. Cadbury, A. (2002), *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International
6. Cadden, D. Lueder, S. (2012), *Small Business Management in the 21st Century*, Saylor Foundation. Διαθέσιμο στη: <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=140> [06-11-15].
7. Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18, 198-232.
8. Coombs, R. (1991), *Τεχνολογικές Ευκαιρίες και Βιομηχανική Οργάνωση*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
9. Cucculelli, M. Micucci, G. (2008), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, *Journal of Corporate Finance*
10. Damanpour, F. Szabat, K, Evan, W. (1989), The Relationship Between Types Of Innovation And Organizational Performance, *Journal Of Management Studies*, 26, 587-601.
11. Davis, P. (1981) "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective", *Human Relation*, 34(3), 207-224.

12. De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family vs. non-family firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*.
13. Dosi, G. (1995), *The Nature of the Innovative Process», Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publications, London.
14. Geroski, P. (1995), *Innovation and Competitive Advantage*, Economics Department Working Papers, No 159, Paris.
15. IBM, Global Business Services (2006), Five barriers to innovation: Key questions and answers. Διαθέσιμο στη: <https://www-935.ibm.com/services/uk/igs/pdf/g510-6342-00-5barriers-etr.pdf> [7-11-2015].
16. Hsu, L. C., & Chang, H. C. (2011). The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. *Industry and Innovation*, 18, 709-727
17. Kumar, D. (2015), *Entrepreneurship in Agriculture*, Delhi: Satish Serial Publishing House.
18. Litz, R. A. (1995), The family business: Toward definitional clarity, *Family Business Review*, 8(2).
19. Manfred, K. (1993), “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News,” *Organizational Dynamics* 21(3), 59–71.
20. Meyer, E. Allen, K. (2004) «Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην Milton, L. P. (2008), Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance, *Entrepreneurship: Theory & Practice*.
21. McCann, J. Leon-Guerrero, A. Haley, J. (2001), Strategic Goals And Practices Of Innovative Family Businesses, *Journal Of Small Business Management*, 39, 50-59.
22. Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms. *Family Business Review*, 24, 62-70.
23. Neubauer, F. Lank, A. G. (1998), *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.
24. OECD, (2007), *Innovation and Growth, Rationale for an Innovation Strategy*. Διαθέσιμο στη: <http://www.oecd.org/science/inno/39374789.pdf> [08-11-2015].

25. O'Hara, W. T. (2004), Centuries of success: Lessons from the World's most enduring family businesses, Avon, MA: Adams Media .
26. Poza, E. (2007), Family business, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Mason.
27. Riggs, W. Hippel, E. (1994), Incentives to innovate and the sources of innovation: the case of scientific instruments, Research Policy, 23(4), 459-469
28. Shanker, M. C. Astrachan, J. H. (1996), Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy – a framework for assessing family business statistics, Family Business Review, 9(2).
29. Stavroulakis, D. Goutsos, S. Bitsani, E. (2011), Succession in Greek Family Business: a Field Study, Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας
30. Ulrich, K. Eppinger, S. (2010), Product Design and Development.
31. White, M. Bruton, G. (2010), The Management of Technology and Innovation: A Strategic Approach, 2nd Edition, Southwestern Cengage Learning.
32. Αυλωνίτης, Γ. (1987), Τι καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός νέου προϊόντος: Μία επισκόπηση της Διεθνούς Εμπειρίας, εισήγηση στο 3ο Πανελλήνιο Μάρκετινγκ του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ «Μάρκετινγκ και νέα προϊόντα: Η Ελληνική πραγματικότητα».
33. Βερναρδάκης, Ν. Ραφαηλίδης, Α. Τσελεκίδης, Γ. (2001), Μεταφορά Τεχνολογίας και Τεχνολογική Συσσώρευση: Η Περίπτωση της Ελλάδας, Πρόγραμμα ΠΕΝΕΔ – Γ.Γ.Ε.Τ.
34. Γεωργαντά, Ζ. (2003), Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
35. Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., (2009), Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., Αθήνα
36. Ζοπουνίδης, Κ. (2005), Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Ελλάδα: Γενικά χαρακτηριστικά και χρηματοοικονομικό προφίλ, <http://www.disabled.gr/lib/?p=8085>
37. Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, (2009), Χρηματοδότηση μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων.
38. Κανελλόπουλος, Χ. (1994), Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Αθήνα.
39. Καρβούνης, Σ. (1995), Διαχείριση Τεχνολογίας & Καινοτομίας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

40. Κυριαζόπουλος, Π. Τερζίδης, Κ. (2000), Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
41. Μάλλιαρης, Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
42. Μπατζιάς, Φ. Μπλέσιος, Ν. Ναζάκης, Χ. Τερζίδης, Κ. Κατσαλής, Α. Μιχαλόπουλος, Ν. (2008), «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών», Α' τόμος, 2η έκδοση, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
43. Παστραπά, Ε. (2010), Οικογενειακές Επιχειρήσεις, <http://kallithea.hua.gr/epixeirein/dihmer%203%20docs/Pastrapa.pdf>
44. Σύκας, Ν. (2013), Δημιουργικότητα, καινοτομία και έξοδος από την κρίση, <http://magazine.apopsi.com.cy/2009/10/%CF%8C-%CE%AF-%CE%AD/>
45. Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Ε.Ε.), (2006), Καινοτομία – ο δρόμος για την επιτυχία, Θεσσαλονίκη.
46. <http://www.cfr.org/innovation/promoting-innovation-through-rd/p29403>
47. http://ec.europa.eu/cip/public_consultation/index_en.htm
48. <http://www.forbes.com/2011/06/03/how-government-should-promote-innovation.html>
49. http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/agora/ellhniko_meli_apo_atofio_xrysafi.2724330.html?service=print
50. http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/agora/ellhniko_meli_apo_atofio_xrysafi.2724330.html?service=print
51. <http://www.flust.gr/vasilissa>
52. http://www.specisoft.gr/home/news/docs/arthro_hrimatodotisis_MME.pdf.
53. <http://www.stayiafarm.com/>
54. <http://www.voria.gr/article/elliniki-kainotomia-meli-me-xruso-24-karation>