

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ» - MASTER IN  
LAW AND ECONOMICS

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**-Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-**

Φωτεινή Α. Μπονόβα

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργακέλλος Δημήτριος

Πειραιάς 2025



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, «Δίκαιο και Οικονομία» με τίτλο «Η Καινοτομία στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακής Φοιτήτριας:

Όνοματεπώνυμο: **Φωτεινή Μπονόβα**

Ημερομηνία: **8/1/2025**

*Στη γιαγιά μου Δέσποινα  
και τον παππού μου Τηλέμαχο.*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνησή της. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Γεωργακέλλο Δημήτριο, που με τις γνώσεις, την επιστημονική αρωγή και τη συμπαράστασή του με βοήθησε να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξή τους στην ολοκλήρωση του εν λόγω μεταπτυχιακού προγράμματος, καθώς και τους αγαπημένους μου ανθρώπους για τη συμπαράσταση και κατανόηση τους κατά τη διάρκεια της εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η καινοτομία στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την πρώτη και κυριότερη μορφή επιχειρηματικού σχηματισμού, ενώ αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο και ιδίως της ελληνικής πραγματικότητας. Τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων τις καθιστά πιο ικανές να αντιμετωπίσουν δύσκολες περιόδους ύφεσης και στασιμότητας, να απορροφήσουν αποτελεσματικότερα τους οικονομικούς κραδασμούς. Η ύπαρξη όμως της επιρροής της οικογένειας και ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων αυτών, κάνουν τον επιχειρηματικό αυτό σχηματισμό ιδιαίτερο περίπλοκο ειδικά όταν εξετάζονται θέματα καινοτομίας.

Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια της εργασίας επιχειρείται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Στο πρώτο λοιπόν κεφάλαιο γίνεται μία εκτενής επισκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από την επιχειρηματικότητα και τις διάφορες θεωρίες και μορφές της. Επιπλέον εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και τα κίνητρα ανάληψής της. Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων και αναλύονται τα χαρακτηριστικά τους, ενώ δίνεται έμφαση στα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και στα θέματα διαδοχής.

Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στον ορισμό της καινοτομίας ως μηχανισμού επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, περιγράφοντας τις μορφές καινοτομίας, των πηγών ανάπτυξης, καθώς και τον εμποδίων που αυτή αντιμετωπίζει (εσωτερικά και εξωτερικά). Επιπλέον, αναλύονται τα οφέλη της καινοτομίας και δίνονται στοιχεία για την ανάπτυξη καινοτομίας στην ελληνική πραγματικότητα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους, η εργασία επιχειρεί να συγκεράσει τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις και την καινοτομία θέτοντας προβληματισμούς και ερωτήματα γύρω από το θέμα, τα οποία θα επιχειρηθούν να απαντηθούν μέσω της δειγματοληπτικής έρευνας. Στο δεύτερο ερευνητικό μέρος της εργασίας, εξετάζεται συγκεκριμένα η σχέση των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων με την καινοτομία μέσω ερωτηματολογίων που απευθύνθηκαν σε ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αναλύεται το προφίλ των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, τα οικονομικά τους στοιχεία καθώς και η αντίληψή τους γύρω από την καινοτομία. Η εργασία συνοψίζεται με την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρατηρήσεις και προτάσεις για βελτίωση.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρηματικότητα, οικογενειακή επιχείρηση, καινοτομία, διαδοχή, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

## **ABSTRACT**

The main topic of this thesis is innovation in family businesses. Family firms are the first and main form of business formation, and constitute the vast majority of firms around the world and especially the Greek reality. The advantages of family businesses make them better able to cope with difficult periods of recession and stagnation, to absorb economic shocks more effectively. However, the influence of the family and the family nature of these businesses make this business formation particularly complex, especially when it comes to innovation.

The first four chapters of the paper attempt a literature review of the topic. In the first chapter an extensive review of the literature on entrepreneurship and its various theories and forms is presented. In addition, the factors that influence entrepreneurship and the motivations for undertaking it are examined. In the second chapter, a definition of family businesses is given and their characteristics are analysed, with an emphasis on advantages, disadvantages and succession issues.

The third chapter focuses on the definition of innovation as a mechanism for achieving competitive advantage, describing the forms of innovation, its sources of development, as well as the barriers it faces (internal and external). In addition, the benefits of innovation are analysed and data on the development of innovation in the Greek reality are provided.

In the fourth chapter of the theoretical part, the paper attempts to link Greek family businesses and innovation by posing concerns and questions around the issue, which will be attempted to be answered through the sample survey. In the second research part of the paper, the relationship between Greek family firms and innovation is specifically examined through questionnaires addressed to Greek family firms. The profile of the participating firms, their financial data and their perception of innovation are analysed. The paper is summarized with an analysis of the survey results, observations and suggestions for improvement.

Key words: Entrepreneurship, family business, innovation, succession, competitive advantage

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
<b>A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>1</b>
<b>1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>1</b>
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία .....	1
1.2. Μορφές και θεωρίες επιχειρηματικότητας .....	4
1.2.1. Γυναικεία Επιχειρηματικότητα.....	5
1.2.2. Νεανική Επιχειρηματικότητα .....	7
1.3. Επιχειρηματικότητα και παράγοντες που την επηρεάζουν.....	8
1.4. Κίνητρα Επιχειρηματικότητας .....	10
<b>2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>11</b>
2.1. Εισαγωγή .....	11
2.2. Ορισμός Οικογενειακής Επιχείρησης.....	12
2.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα οικογενειακών επιχειρήσεων .....	19
2.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων .....	23
2.4.1. Πλεονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	23
2.4.2. Μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων .....	25
2.5. Παράγοντες Ανάπτυξης των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	27
2.6. Δομή – Διοίκηση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων .....	29
2.7. Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις .....	31
2.8. Η επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή .....	34
<b>3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>37</b>
3.1. Εισαγωγή .....	37
3.2. Ορισμός της Καινοτομίας .....	38
3.3. Μορφές και Πηγές Ανάπτυξης της Καινοτομίας.....	38
3.4. Οφέλη Ανάπτυξης Καινοτομίας – Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	42
3.5. Εμπόδια Ανάπτυξης Καινοτομικής Δραστηριότητας.....	44
3.6. Η Καινοτομία στην Ελλάδα.....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....</b>	<b>51</b>
4.1. Εισαγωγή .....	51
4.2. Παράδοση ή Καινοτομία; .....	51
4.3. Η Καινοτομία σε ρόλο κλειδί για τις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	53
<b>B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....</b>	<b>55</b>

<b>1. Σκοπός της Έρευνας.....</b>	<b>55</b>
<b>2. Μεθοδολογία και Δεδομένα .....</b>	<b>56</b>
<b>3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....</b>	<b>57</b>
Ενότητα 1 <sup>η</sup> : Προφίλ των Οικογενειακών Επιχειρήσεων .....	57
Ενότητα 2 <sup>η</sup> : Οικονομικά Στοιχεία της Επιχείρησης.....	61
Ενότητα 3 <sup>η</sup> : Ορισμός της Καινοτομίας για την Επιχείρηση .....	62
Ενότητα 4 <sup>η</sup> : Πηγές Καινοτομίας .....	64
Ενότητα 5 <sup>η</sup> : Η καινοτομία στην οικογενειακή επιχείρηση .....	65
Ενότητα 6 <sup>η</sup> : Δείκτες Καινοτομίας .....	70
Ενότητα 7 <sup>η</sup> : Οικογενειακή Συμμετοχή και Καινοτομία .....	73
<b>Γ. Ανακεφαλαίωση – Συμπεράσματα- Προτάσεις.....</b>	<b>75</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>78</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>	<b>82</b>



## **ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

- Διάγραμμα Α-** Παράγοντες που επηρεάζουν την Επιχειρηματικότητα – Σελ. 9
- Διάγραμμα Β** – Ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων με βάση το Μάτι του Ταύρου – Σελ. 14
- Διάγραμμα Γ** – The F-PEC Scale of Family Influence – Σελ. 16
- Διάγραμμα 1:** Νομική Μορφή της Επιχείρησης – Σελ.57
- Διάγραμμα 2:** Κλάδος Δραστηριοποίησης της Επιχείρησης – Σελ. 58
- Διάγραμμα 3:** Χρόνος Λειτουργίας της Επιχείρησης – Σελ. 58
- Διάγραμμα 4:** Μέγεθος της Επιχείρησης – Σελ. 59
- Διάγραμμα 5:** Ανάμιξη της Οικογένειας στην Επιχείρηση – Σελ. 60
- Διάγραμμα 6:** Διαδοχή στην Επιχείρηση – Σελ. 60
- Διάγραμμα 7:** Συγγενική σχέση με τον Ιδρυτή της Επιχείρησης – Σελ. 61
- Διάγραμμα 8:** Οικονομικό Μέγεθος Επιχείρησης (Συνολικός Τζίρος) – Σελ. 62
- Διάγραμμα 9:** Σημασία της Καινοτομίας για την επιχείρηση – Σελ. 63
- Διάγραμμα 10:** Βαθμός Καινοτομίας της Επιχείρησης – Σελ. 63
- Διάγραμμα 11:** Ενημέρωση της επιχείρησης για την καινοτομία στον κλάδο – Σελ. 64
- Διάγραμμα 12:** Κύριες πηγές καινοτόμων ιδεών – Σελ. 65
- Διάγραμμα 13:** Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην Επιχείρηση (R&D) – Σελ. 65
- Διάγραμμα 14:** Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών – Σελ. 66
- Διάγραμμα 15:** Ανάπτυξη καινοτόμων παραγωγικών διαδικασιών ή διεργασιών–Σελ. 67
- Διάγραμμα 16:** Ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών Logistics – Σελ. 67
- Διάγραμμα 17:** Ανάπτυξη καινοτομιών τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών – Σελ. 67
- Διάγραμμα 18:** Ανάπτυξη καινοτομίας σχετικές με οργάνωση, εμπόριο, πωλήσεις, marketing – Σελ. 68
- Διάγραμμα 19:** Λόγοι ανάπτυξης καινοτομίας – Σελ. 68
- Διάγραμμα 20:** Οφέλη της επιχείρησης από την ανάπτυξη καινοτομίας – Σελ. 69
- Διάγραμμα 21:** Λόγοι μη ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας – Σελ. 70
- Διάγραμμα 22:** Κατοχή διπλώματος ευρεσιτεχνίας – Σελ. 71
- Διάγραμμα 23:** Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα (5ετίας) – Σελ. 22

**Διάγραμμα 24:** Απασχόληση μηχανικών, χημικών, βιολόγων, πληροφορικών στην επιχείρηση – Σελ. 72

**Διάγραμμα 25:** Ποσοστό των εσόδων σε *Royalties* – Σελ. 72

**Διάγραμμα 26:** Οικογενειακή φύση επιχείρησης και καινοτομία – Σελ. 73

**Διάγραμμα 27:** Αντίσταση στην αλλαγή από μέλη της οικογένειας – Σελ. 74

**Διάγραμμα 28:** Επόμενη γενιά στη διαδοχή και νέες ιδέες καινοτομίας – Σελ. 74

**Διάγραμμα 29:** Διαδοχή και Κουλτούρα Καινοτομίας – Σελ. 75

## A. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

### **1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

##### **1.1. Η Έννοια της Επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία**

Κάνοντας λόγο για επιχειρηματικότητα ειδικά στη σύγχρονη εποχή, αναφερόμαστε σε μία πολυδιάστατη έννοια η οποία απαντάται σε διάφορα πλαίσια και είδη οργάνωσης. Κι ενώ μιλώντας για την επιχειρηματικότητα είναι πιθανόν κάποιος να ανατρέχει σε έννοιες όπως «καινοτομία» ή «πρόκληση» ή ακόμη και να φαντάζεται επαναστάτες με ελεύθερο πνεύμα να παίρνουν ρίσκα χαράσσοντας τον δικό τους δρόμο στον κόσμο των επιχειρήσεων, όλα αυτά δίνουν μία όψη της επιχειρηματικότητας που όμως ποτέ δεν μπορεί να είναι πλήρης.

Η περιπλοκότητα του φαινομένου της επιχειρηματικότητας δεν έχει επιτρέψει την δημιουργία ενός ενιαίου ορισμού που να αποδίδει κάθε έκφασή της, αυτό πάντως που μοιάζει δεδομένο είναι πως η έννοια αυτή σχετίζεται άμεσα με αυτές της επιχείρησης και του επιχειρηματία. Συνοπτικά, η έννοια της επιχειρηματικότητας αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να εντοπίζει και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες επιχειρηματικού χαρακτήρα, με σκοπό την αποκόμιση οικονομικού οφέλους ή άλλης προστιθέμενης αξίας οποιασδήποτε μορφής.

Τα τελευταία ιδίως χρόνια η έννοια της επιχειρηματικότητας, προσελκύει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον ακαδημαϊκών και μη, καθώς τόσο αυτή σαν έννοια όσο και οι επιχειρηματίες που την εκπροσωπούν μπορούν να επηρεάσουν με έντονο τρόπο την κοινωνία και την οικονομία ανά τον κόσμο. Ο πρώτος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε τη σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας στην διαδικασία παραγωγής ήταν ο Alfred Marshall. Στο έργο του "Principle of Economics" ο Marshall, κατέγραψε τους τέσσερις συντελεστές της παραγωγικής διαδικασίας οι οποίοι είναι: η γη, η εργασία, το κεφάλαιο και η οργάνωση ή επιχειρηματικότητα. Η σπουδαιότητα του τέταρτου αυτού συντελεστή έγκειται στο συντονισμό των τριών πρώτων παραγόντων (γη, εργασία, κεφάλαιο). Στην περίπτωση λοιπόν αυτή, η επιχειρηματικότητα δεν είναι άλλο από τον παραγωγικό αυτό συντελεστή που κατά την οικονομική θεωρία συνδυάζει τους άλλους 3 παραγωγικούς συντελεστές, με άλλα λόγια η κινητήρια δύναμη της παραγωγικής διαδικασίας.<sup>1</sup> Σε συνέχεια της ανωτέρω προσέγγισης, ο

---

<sup>1</sup> Welsch H.P. "Entrepreneurship : The Way Ahead Routledge", New York, 2004, p. 29

Γάλλος μαθηματικός και οικονομολόγος Leon Walras, περιέγραψε τον επιχειρηματία ως έναν άνθρωπο που συντονίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους παραγωγικούς συντελεστές, με την τεχνολογία που έχει ο εκάστοτε επιχειρηματίας στη διάθεσή του, για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού οικονομικού οφέλους.<sup>2</sup> Ως εκ τούτου, σκοπός της επιχειρηματικότητας είναι η ορθολογική λήψη αποφάσεων, καθώς και η βέλτιστη λειτουργία ενός οργανισμού που μπορεί να πάσχει από υποστελέχωση ή άλλες δυσλειτουργίες των τμημάτων του. Επιπλέον, στις αρχές του 19ου αιώνα ο Γάλλος οικονομολόγος Jean-Baptiste Say έδωσε επίσης ένα ευρύ ορισμό της επιχειρηματικότητας (entrepreneurship), λέγοντας ότι «μετατοπίζει τους οικονομικούς πόρους από μια περιοχή χαμηλότερης σε μία περιοχή υψηλότερης παραγωγικότητας και μεγαλύτερης απόδοσης».

Ανάμεσα στους οικονομολόγους και ακαδημαϊκούς που απασχολήθηκαν με την έννοια της επιχειρηματικότητας ξεχωρίζει και ο Γάλλος οικονομολόγος R. Cantillon, ο οποίος μπορεί να μην εφηύρε τον όρο αλλά επηρέασε δραστικά τη νοηματοδότησή του. Ο ίδιος λοιπόν όρισε τους επιχειρηματίες ως «άτομα με μη σταθερό εισόδημα, τα οποία αναλαμβάνουν τον κίνδυνο και πληρώνουν και αγοράζουν αγαθά σε βέβαιη τιμή, κερδίζουν όμως αβέβαια εισοδήματα, λόγω της κερδοσκοπικής φύσης της υποστήριξης μίας άγνωστης ζήτησης για το προϊόν τους».<sup>3</sup> Ακόμη, σύμφωνα με το Harvard Business School, η επιχειρηματικότητα είναι η σύλληψη μίας ευκαιρίας και η προσπάθεια εκμετάλλευσής της, μία διαδικασία για δημιουργία ανεξάρτητα από τον έλεγχο ή την κατοχή των μέσων επίτευξής της.<sup>4</sup> Δεσπόζουσα θέση στην παγκόσμια βιβλιογραφία κατέχει και ο ορισμός της επιχειρηματικότητας που έχει δοθεί από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), σύμφωνα με τον οποίον : «οι επιχειρηματίες είναι φορείς της αλλαγής και της ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς, είναι εκείνοι που με τη δράση τους δημιουργούν, διαχέουν και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες, δεν επιδιώκουν να αξιοποιήσουν μόνο τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά έλκονται από την ανάληψη κινδύνου και αρέσκονται να βλέπουν την επιβεβαίωση του προαισθήματός τους». Ο Peter Drucker με τη σειρά του στην ίδια κατεύθυνση δήλωσε ότι η επιχειρηματικότητα δεν αποτελεί ούτε τέχνη, ούτε επιστήμη αλλά είναι η πρακτική κατά την οποία η γνώση είναι το μέσο για την επίτευξη του στόχου της. Κατά τον ίδιο «η επιχειρηματικότητα είναι τρόπος συμπεριφοράς παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας».<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Walker, D.A. Walras's theory of the entrepreneur. De Economist 134, 1-24 (1986)

<sup>3</sup> Richard Cantillon, "Essai Sur La Nature Du Commerce En Général", 1755

<sup>4</sup> Timmons, J. A., & Spinelli, S.(2003): New venture creation/entrepreneurship for the 21st century. Singapore City: McGraw-Hill

<sup>5</sup> Drucker, F.P., "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Κλείνοντας αξίζει να γίνει αναφορά σε μία θεώρηση της έννοιας της επιχειρηματικότητας υπό το πρίσμα της καινοτομίας και τη σύνδεση των δύο αυτών εννοιών, όπως αυτό διατυπώθηκε από τον Αυστριακό οικονομολόγο Joseph Schumpeter. Σύμφωνα με τον ίδιο, η εκμετάλλευση των ευκαιριών για κέρδος από έναν επιχειρηματία θεωρείται επιτυχημένη όταν συνδέεται με τη δραστηριοποίησή του σε ενέργειες καινοτομίας. Τέτοια ενέργεια καινοτομίας μπορεί να θεωρηθεί η είσοδος στην αγορά ενός νέου ή καλύτερα σε ποιότητα αγαθού, η δημιουργία μίας νέας αγοράς, η χρήση μίας νέα μεθόδου παραγωγής αρκετά βελτιωμένης ή μικρότερου κόστους, ή και η χρήση νέων μορφών οργάνωσης μικρότερου κόστους. Ο Schumpeter θεώρησε τον επιχειρηματία ως ένα άτομο που καταφέρνει να κάνει νέα πράγματα με οποιονδήποτε τρόπο, χωρίς αυτό να σημαίνει κατ' ανάγκη το να τα επινοεί.

Σχετικά με την έννοια του επιχειρηματία (*entrepreneur*), οι πρώτες αναφορές απαντώνται σε κείμενα του 14<sup>ου</sup> αιώνα, ενώ ο όρος αρχίζει να αποσαφηνίζεται από τον 17<sup>ο</sup> αιώνα και μετά όπου μεταφράζεται επίσημα ως ο *entrepreneur* ως επιχειρηματίας για να περιγράψει τα οικονομούντα άτομα που αναλαμβάνουν τον κίνδυνο μίας νέας επιχείρησης και αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα της πιθανής απώλειας ή του πιθανού κέρδους. Με το πέρασμα των αιώνων ο όρος αρχίζει να λαμβάνει σταδιακά το νόημα που του αποδίδεται σήμερα με πλήθος οικονομολόγων και ακαδημαϊκών να συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή. Ένας σημαντικός διαχωρισμός που επετεύχθη με τα χρόνια ήταν αυτός του επιχειρηματία από τον επενδυτή του επιχειρηματικού κεφαλαίου γνωστού και ως *venture capitalist*, καθώς και ο επιχειρηματίας από τον *manager*.

Ο επιχειρηματίας είναι ένα πρόσωπο που οργανώνει και λειτουργεί την επιχείρηση για ίδιο όφελος, οργανώνει τους παραγωγικούς συντελεστές καταβάλλοντας τις τρέχουσες τιμές για αυτούς και συμβάλλει με την προσωπική του πρωτοβουλία, το όραμα, τις δεξιότητες και την εφευρετικότητά του στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διαχείριση της επιχείρησης. Ίσως το σημαντικότερο στοιχείο για να χαρακτηριστεί κάποιος ως επιχειρηματίας είναι η ανάληψη του κινδύνου, το ρίσκο του κέρδους ή της απώλειας που συνεπάγεται το απρόβλεπτο της επένδυσης.<sup>6</sup> Σε απόλυτη αρμονία με την θεωρία του περί επιχειρηματικότητας, ο Schumpeter κατέχει την πρωτιά στην παρουσίαση του επιχειρηματία ως μία καινοτόμα προσωπικότητα. Θεωρεί ο ίδιος ακόμη ότι ο επιχειρηματίας διαθέτει κυρίως τρία χαρακτηριστικά: είναι ο συντονιστής, αυτός που διευθύνει, αυτός που καινοτομεί αλλά κι εκείνος που αναλαμβάνει τον κίνδυνο. Η εξειδίκευση του όρου «επιχειρηματίας» συνέβη προς τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με την εισαγωγή νέων εννοιών στον τομέα των επιχειρήσεων όπως το *management*.

---

<sup>6</sup> Ely R.T. and Hess R.H., "Outlines of Economics", 6<sup>th</sup> Edition New York, MacMillan, 1937, p. 488

Πλέον το μοντέλο που φαίνεται να επικρατεί και στο οποίο κατέληξε ο όρος έπειτα από «σφυρηλάτηση» από τις διάφορες θεωρίες που κατά καιρούς διατυπώθηκαν (Γερμανική Σχολή, Νεοκλασική Σχολή και Αυστριακή Σχολή για τις πτυχές του επιχειρηματία), είναι η συμπεριφορική προσέγγιση του επιχειρηματία. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, στα άτομα που αναπτύσσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες εμφανίζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και συμπεριφορές. Υπάρχουν δηλαδή παράγοντες υποκίνησης και κίνητρα για την ανάπτυξη επιχειρηματικής συμπεριφοράς, όπως η ανάγκη για επιτυχία και επιτεύγματα, η ανάληψη ρίσκου, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, το σύστημα αξιών και τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό η καινοτομία και το όραμα, ήτοι η ικανότητα να βλέπουν «κάτι» εκεί που οι άλλοι βλέπουν κενό.

## **1.2. Μορφές και θεωρίες επιχειρηματικότητας**

Η ανάγκη για περαιτέρω θεωρητική ανάλυση και ερμηνεία του φαινομένου της επιχειρηματικότητας οδήγησε στη διάκρισή της σε επιμέρους μορφές. Τόσο η ύπαρξη όσο και ο αριθμός των μορφών αυτών που απαντώνται σήμερα δικαιολογείται από τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της επιχειρηματικότητας και των ιδιαίτερων διακριτικών γνωρισμάτων που με τα χρόνια και την εξέλιξη του τομέα των επιχειρήσεων ο όρος έλαβε.

Η πρώτη βασική διάκριση που αναπτύχθηκε ιδίως από τους θεωρητικούς του κλάδου αφορά το διαχωρισμό της επιχειρηματικότητας σε «ενδοεπιχειρηματικότητα» και μη. Η επιχειρηματικότητα λοιπόν που πηγάζει από μία επιχείρηση που ήδη υφίσταται, χαρακτηρίζεται ως «ενδοεπιχειρηματικότητα», ενώ το ακριβώς αντίθετο είδος αφορά την επιχειρηματικότητα που έγκειται στην ανάπτυξη μίας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας από ένα άτομο που δημιουργεί καινούρια αξία και δεν είναι άλλο από τον γνωστό μας «επιχειρηματία».<sup>7</sup> Το μακρινό 1992, έχουμε την πρώτη αναφορά της έννοιας του «ενδοεπιχειρηματία», το οποίο σύμφωνα με το American Heritage Dictionary ορίζεται ως «το πρόσωπο μέσα σε μία μεγάλη εταιρία που αναλαμβάνει την άμεση ευθύνη για τη μετατροπή μίας ιδέας σε ένα κερδοφόρο τελικό προϊόν, μέσα από την ανάληψη κινδύνου και καινοτομίας».

Η επόμενη σημαντική διάκριση που συναντάμε είναι αυτή ανάμεσα σε παραδοσιακή επιχειρηματικότητα των επιχειρήσεων και κοινωνική επιχειρηματικότητα (social entrepreneurship).<sup>8</sup> Εκείνος λοιπόν ο επιχειρηματίας που ορίζεται ως παραδοσιακός, αναπτύσσει επιχειρηματική δραστηριότητα με την ανάληψη του κινδύνου που αυτή συνεπάγεται, με μοναδικό σκοπό το προσωπικό του όφελος. Απεναντίας, η κοινωνική

---

<sup>7</sup> Πετράκης Π., «Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2004

<sup>8</sup> Clamp, C. and Alhamis, I. «Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication», The Journal of Entrepreneurship, 2010, p. 168-169

επιχειρηματικότητα στοχεύει στο συγκερασμό της φιλοσοφίας της επιχείρησης με την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Ένας κοινωνικός επιχειρηματίας έχει πλήρη επίγνωση του σκοπού που επιτελεί η επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσει και φροντίζει να αξιοποιεί κατά τρόπο αποτελεσματικό όλους τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης, προκειμένου από τη μία να ικανοποιούνται οι επενδυτές αλλά παράλληλα και το κοινωνικό σύνολο μέσω δημιουργίας θέσεων εργασίας και βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Μια άλλη διάκριση κατά τον Thurow, αναγνωρίζει ως διαφορετικά είδη επιχειρηματικότητας την τεχνολογική, τη γεωγραφική και την κοινωνιολογική. Αρχικά, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στην αγορά, είτε αυτό εκδηλώνεται με την παραγωγή νέων προϊόντων, είτε με την ανάπτυξη νέων διαδικασιών παραγωγής παλαιών προϊόντων, αναφέρεται ακριβώς ως την τεχνολογική επιχειρηματικότητα που είναι άμεσα συνυφασμένη και με την έννοια της καινοτομίας. Ακόμη, μπορεί η επιχειρηματικότητα να λάβει τη μορφή της μεταφοράς – μετακίνησης τεχνολογικών επιτευγμάτων από το ένα γεωγραφικό σημείο στο άλλο, όπως παρατηρείται να συμβαίνει με τη μεταφορά τεχνολογίας ή τεχνογνωσίας από τις ανεπτυγμένες χώρες στις αναπτυσσόμενες. Τελευταία αλλά εξίσου σημαντική, η κοινωνιολογική επιχειρηματικότητα βασίζεται στον τρόπο προώθησης και προβολής των προϊόντων (παλαιών και νέων) και στοχεύει στην εξεύρεση νέων τρόπων marketing, προκειμένου να καταφέρνει να επηρεάσει ένα μεγαλύτερο κοινό εξωθώντας το στην αγορά του προϊόντος μέσω τρόπων και κινήτρων που σχετίζονται άμεσα με την ψυχολογία του καταναλωτή.

### **1.2.1. Γυναικεία Επιχειρηματικότητα**

Ιδιαίτερη μνεία αξίζει να γίνει σε ένα ακόμη είδος επιχειρηματικότητας το οποίο κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος τη σύγχρονη εποχή με τις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Ξεκινώντας, σπουδαία αποτελεί σε διεθνές επίπεδο και ιδίως για τη χώρα μας, η **γυναικεία επιχειρηματικότητα**. Πολλές λοιπόν είναι οι μελέτες και οι έρευνες μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια αποτύπωσης των παραγόντων που επηρεάζουν τη γυναικεία επιχειρηματικότητα, ώστε να επιτευχθεί η ενίσχυσή της. Όπως προκύπτει λοιπόν το φύλο του επιχειρηματία μπορεί να αποτελέσει συχνά ανασταλτικό ή προωθητικό παράγοντα ανάπτυξης μία επιχείρησης. Σημαντικό βέβαια είναι να οριστεί πότε γίνεται λόγος για γυναικεία επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα με τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (Ο.Α.Σ.Α.), η δραστηριότητα μίας επιχείρησης ορίζεται ως γυναικεία επιχειρηματικότητα όταν η γυναικεία συμμετοχή στο κεφάλαιο, γίνεται σε ποσοστό που ισούται ή ξεπερνά το 51% κι ακόμη όλες οι αποφάσεις και ενέργειες που σχετίζονται με τη στρατηγική και την ανάπτυξη της

επιχείρησης λαμβάνονται από την ιδιοκτήτρια ή ιδιοκτήτριες της επιχείρησης.<sup>9</sup> Οι ανωτέρω αναφερόμενες (2) προϋποθέσεις πρέπει να συντρέχουν σωρευτικά προκειμένου να αναφερόμαστε σε γυναικεία επιχειρηματικότητα καθώς συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ενώ υπάρχει συνεταιρικότητα γυναικών, η επιχειρηματική δραστηριότητα να ασκείται εξ ολοκλήρου από άντρες επιχειρηματίες, ενώ άλλοτε παρατηρείται η χρήση του ονόματος γυναικών για καθαρά φορολογικούς λόγους με τις αποφάσεις να λαμβάνονται μόνο από άντρες.

Αν και τα τελευταία χρόνια η γυναικεία επιχειρηματικότητα φαίνεται να υποστηρίζεται οικονομικά και θεσμικά τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελώντας πολλές φορές και μοχλό ανάπτυξης της οικονομίας, δεν λείπουν οι παράγοντες (ενδογενείς και εξωγενείς) που λειτουργούν ως τροχοπέδη στην περαιτέρω ενίσχυση της μορφής αυτής. Αρχικά, οι οικογενειακές υποχρεώσεις και οι διαφορετικοί ρόλοι που αναλαμβάνουν οι γυναίκες παραδοσιακά αλλά και στη σύγχρονη εποχή όπως αυτοί της κόρης, της μητέρας, της συζύγου κ.ά., λειτουργούν αναχαιτιστικά για τις δυνατότητες που υπάρχουν για έρευνα, κατάρτιση και ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της επιχείρησης. Ακόμη, οι στερεοτυπικές αντιλήψεις περί των επιχειρηματικών προτύπων και η ανισότητα των φύλων σε συνδυασμό με την μειωμένη αυτοπεποίθηση των γυναικών λειτουργούν επίσης ως ανασταλτικοί παράγοντες και ευθύνονται για το μειωμένο ποσοστό γυναικών που δραστηριοποιούνται σήμερα στον τομέα του «επιχειρείν». Συγκεκριμένα, η αυτοπεποίθηση ειδικά στον επιχειρηματικό τομέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα καθώς αυτή με τη σειρά της είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανάληψη του κινδύνου και την αβεβαιότητα, καθώς η αποτυχία ή η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος δεν είναι ποτέ δεδομένη. Με την πάροδο των χρόνων, έγινε προσπάθεια σε θεσμικό επίπεδο να αμβλυνθούν οι ανωτέρω παράγοντες καθώς σε όλο και περισσότερες χώρες του κόσμου η ενθάρρυνση της γυναικείας επιχειρηματικότητας αποτελεί σημαντική συνισταμένη πολιτικών που έχουν ως στόχο τόσο την ανάπτυξη του επιχειρηματικού τους δυναμικού όσο και την καταπολέμηση της ανεργίας και της πρόωξης συνθηκών ισότητας μεταξύ των φύλων (Γιδαράκου, 2005).

Προς επίρρωση των ανωτέρω δεδομένων, η πρόεδρος του Συνδέσμου Επιχειρηματιών Γυναικών Ελλάδος (ΣΕΓΕ), επεσήμανε πως σε εθνικό επίπεδο, η γυναικεία επιχειρηματικότητα εξακολουθεί να βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με τις πιο ανεπτυγμένες χώρες της Ε.Ε. κυρίως λόγω της ανισορροπίας στο συνδυασμό επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και της αδυναμίας εξεύρεσης κεφαλαίου για τη χρηματοδότηση, με ιδιαίτερη έμφαση να δίνεται στην

---

<sup>9</sup> OECD (ORGANISATION OF ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT), "Women's Entrepreneurship: Issues and Policies", Background report prepared for OECD Conference on SMEs, Istanbul 5/6/2005



έλλειψη υπηρεσιών φύλαξης των παιδιών που προωθείται ιδιαίτερα στα ευρωπαϊκά πρότυπα. Στο πλαίσιο αυτό, φαίνεται πως η επίδραση της πανδημίας του COVID-19, διαμόρφωσε ένα νέο πλαίσιο για τη λειτουργία της επιχειρηματικότητας, όπως θα αναλυθεί και σε επόμενο κεφάλαιο, το οποίο πλαίσιο με τη σειρά του ενίσχυσε σημαντικά και την έννοια της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, προς αντιμετώπιση των περιοριστικών μέτρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, προτάχθηκε η τηλεργασία ως προσφορότερο μέτρο, η οποία όπως αποδείχθηκε είναι μία τάση που δεν θα ξεπεραστεί καθώς αποδείχθηκε πως οι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί όταν εργάζονται από τον χώρο της οικίας τους. Πλέον και μετά και τη δημοσίευση του Ν. 4807/2021 για το θεσμικό πλαίσιο της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται χωρίς να παραμελούν πλήρως τα οικογενειακά τους καθήκοντα. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, η νέα αυτή συνθήκη σε συνδυασμό με τον καλπάζοντα ρυθμό ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου και την αυξητική του τάση (107%) και την αύξηση των χρηματοδοτικών εργαλείων (προγράμματα εκπαίδευση για Γυναίκες, προγράμματα ΕΣΠΑ για νεοσύστατες επιχειρήσεις για Γυναίκες) δημιούργησαν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας, η οποία αναμένεται στα επόμενα χρόνια να συνεχίσει την ανοδική της πορεία.

### **1.2.2. Νεανική Επιχειρηματικότητα**

Στο ίδιο πλαίσιο με τα ανωτέρω, ως σημαντική μορφή επιχειρηματικότητας, ιδίως της σύγχρονης εποχής θεωρείται η επιχειρηματικότητα των νέων. Αν και η νεανική επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα είδος το οποίο πρέπει να ενισχύεται και να προωθείται ακόμη και σε θεσμικό επίπεδο, τα αυξημένα επίπεδα μπορεί να έχουν διττή ερμηνεία. Αφενός, η αυξημένη επιχειρηματικότητα των νέων και η ανάληψη ρίσκου (κινδύνου) και πρωτοβουλιών είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να ερμηνευθεί ως δηλωτικό μίας ανεπτυγμένης οικονομίας, αφετέρου συχνά είναι τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και οι δυσκολίες στην αναζήτηση και εύρεση εργασίας από κοινού με τον υπερκορεσμό ορισμένων επαγγελματιών που ωθούν ολοένα και περισσότερους νέους στη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο υπάρχουν φορείς και προγράμματα που στοχεύουν στην ενίσχυση της νεανικής επιχειρηματικότητας. Βασικό προαπαιτούμενο για την επιτυχημένη ίδρυση και λειτουργία μίας επιχείρησης δεν είναι μόνο η συγκέντρωση του αναγκαίου οικονομικού κεφαλαίου, καθώς και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που αφορούν τους ίδιους τους επιχειρηματίες, εν προκειμένω τους νέους. Πιο αναλυτικά, τα τυπικά προσόντα του νέου επιχειρηματία, όπως είναι οι συναφείς σπουδές κι ακόμη το κίνητρο της δημιουργίας και οι δεξιότητες του, η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι σημαντικά

στοιχεία για τη δημιουργία μίας εν γένει βιώσιμης και επιτυχημένης επιχείρησης. Ακόμη, η νεανική επιχειρηματικότητα είναι συχνά άρρηκτα συνδεδεμένη με την καινοτομία, καθώς το ανήσυχο πνεύμα των νέων συχνά προσανατολίζεται στο άνοιγμα μίας νέας επιχείρησης στην οποία δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα καταρχήν στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. Επιπροσθέτως, οι νέοι επιδίδονται ιδίως στην ανάπτυξη Startup (νεοφυών) επιχειρήσεων, ή αλλιώς σε επιχειρήσεις που επιχειρούν κάτι καινοτόμο και σε εξαιρετικά γρήγορη ανάπτυξη, εφαρμόζοντας νέες καινοτόμες μεθόδους παραγωγής και προώθησης και πάνω απ' όλα είναι ανταγωνιστικές. Ο δείκτης λοιπόν της νεανικής επιχειρηματικότητας θα έλεγε κανείς πως δηλώνει και το επίπεδο ανάπτυξης καινοτομίας σε μία οικονομία.

Στον αντίποδα όλων αυτών, είναι σημαντικό να αναφέρουμε και τις αντικειμενικές δυσκολίες που είναι πιθανόν οι νέοι να αντιμετωπίσουν κατά την έναρξη ενός τέτοιου εγχειρήματος. Εκτός από την αντικειμενική και προφανή δυσκολία της εύρεσης των αναγκαίων οικονομικών πόρων για την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, όπως αναφέρουν οι Immink Ron και Brian O' Kane, υπάρχει πλήθος άλλων ανασταλτικών παραγόντων (ψυχολογικών και κοινωνικών) και προκαταλήψεων που αποτελούν τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας των νέων. Η έλλειψη εμπειρίας και αντίστοιχα η έλλειψη εμπιστοσύνης σε μία νεοφυή και δη αποτελούμενη από νέους ανθρώπους επιχείρησης, σε συνδυασμό με την έλλειψη γνώσεων και το αίσθημα του φόβου για την ανάληψη του κινδύνου, μπορεί να απωθήσουν τους νέους από το να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά σε ένα νέο κλάδο.<sup>10</sup>

### **1.3. Επιχειρηματικότητα και παράγοντες που την επηρεάζουν**

Με βάση τα ανωτέρω, προέκυψε πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα φαινόμενο που δεν μπορεί να θεωρηθεί ως αμιγώς οικονομικό καθώς έχει προεκτάσεις κοινωνικές, περιβαλλοντικές αλλά και πολιτιστικές. Ως ακρογωνιαίος λίθος της οικονομίας, η επιχειρηματικότητα έχει τύχει αντικείμενο ανάλυσης και μελέτης πολλών ερευνητών ανά τα χρόνια ώστε να προκύψουν με ακρίβεια οι παράγοντες εκείνοι που καθορίζουν την επιχειρηματικότητα και μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχία, την αποτυχία ή και τη στασιμότητα. Συνοψίζοντας και συνδυάζοντας τις αναλύσεις αυτές, προέκυψαν έξι (6) παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και στην θετική τους μορφή μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχημένη άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αναλυτικά σύμφωνα και με τον Gaddam αυτοί είναι<sup>11</sup>:

#### **I. Οικονομικοί Παράγοντες (Economic Factors)**

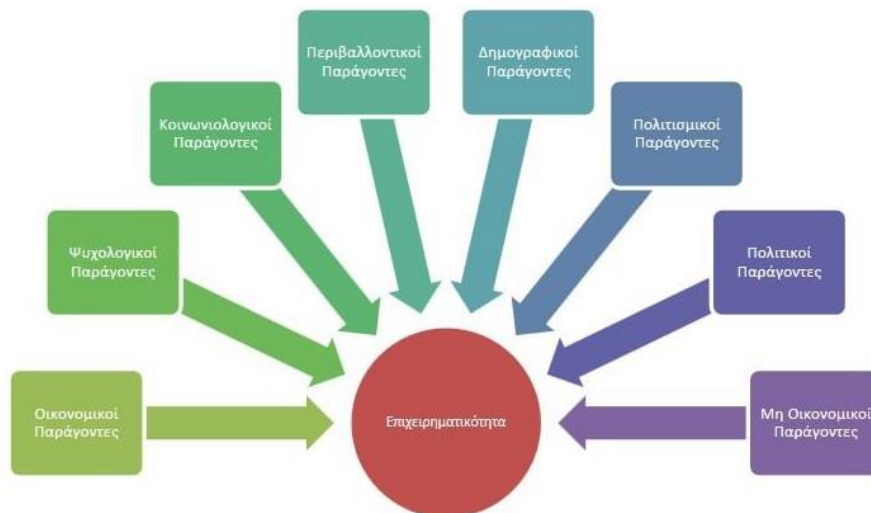
<sup>10</sup> Ron Immink & Brian O' Kane, "Starting your Own Business", Oak Tree Press, 2018. p. 88

<sup>11</sup> Gaddam, S. "A Conceptual Analysis of Factors Influencing Interpreneurship Behavior and Actions", ICFAI Journal of Management Research. Nov 2007, p. 46-63

- II. Ψυχολογικοί Παράγοντες (Psychological Factors)
- III. Κοινωνιολογικοί Παράγοντες (Social Factors)
- IV. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Environmental Factors)
- V. Πολιτισμικοί Παράγοντες (Cultural Factors)
- VI. Δημογραφικοί Παράγοντες (Demographic Factors)

Ξεκινώντας, όπως έχει πολύ ορθά υποστηριχθεί από τον Schumpeter, η επιχειρηματικότητα και η οικονομική θεωρία συνδέονται στενά μεταξύ τους καθώς για την αποτελεσματική και επιτυχημένη ατομική επιχειρηματικότητα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι νόμοι της προσφοράς και της ζήτησης αγαθών. Εκτός αυτού, οι οικονομικές συνθήκες μίας οικονομίας είναι απόλυτα συνυφασμένες και με το επίπεδο επιχειρηματικότητας και την επιτυχία αυτής καθώς αυτές επιδρούν καταλυτικά στην επιχειρηματικότητα όπως οικονομικές μεταβλητές, χρηματοδότηση, πληθωρισμός, επίπεδα ανεργίας, φορολογία, νομισματικές πολιτικές κ.ά.<sup>12</sup>

**Διάγραμμα Α- Παράγοντες που επηρεάζουν την Επιχειρηματικότητα**



Σημαντική φαίνεται όμως να είναι και η επίδραση των ψυχολογικών παραγόντων στο επιχειρείν, για την ανάλυση των οποίων στο προσκήνιο της μελέτης βρίσκεται ο επιχειρηματίας ως άτομο και ως προσωπικότητα.<sup>13</sup> Τα χαρακτηριστικά προσωπικά γνωρίσματα κάθε ατόμου, όπως η σχέση του με την ανάληψη κινδύνου και πρωτοβουλιών, το ριψοκίνδυνο του χαρακτήρα του καθώς και άλλα χαρακτηριστικά όπως το ομαδικό πνεύμα και η προνοητικότητα πιθανόν να επηρεάσουν την επιχειρηματικότητα θετικά ή αρνητικά. Ακόμη, ως ένα φαινόμενο με κοινωνικές προεκτάσεις, δεν είναι λίγοι και οι κοινωνιολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία μίας επιχειρηματικής κίνησης. Στην περίπτωση αυτή, αναλύουμε

<sup>12</sup> Huisman, D. "Entrepreneurship : Economic and cultural influences on the entrepreneurial climate", European Research, 1985, p. 10-17

<sup>13</sup> Weber, M. "Essays in sociology", London: Routledge & Kegan Paul, Original 1948

συνιστάμενες που αφορούν τον τρόπο ζωής των υποκειμένων, ήτοι τις προτιμήσεις των ανθρώπων, τις καταναλωτικές τους συνήθειες, τα πρότυπα διασκέδασης αλλά και τον τόπο και τρόπο εργασίας. Όση λοιπόν προσπάθεια κι αν γίνει από τη μεριά του επιχειρηματία είναι εξίσου σημαντική και η ανταπόκριση του κοινωνικού συνόλου σε αυτή από κοινού με κοινωνιολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν εκείνη την χρονική περίοδο τις προτιμήσεις του κοινού.

Εν συνεχεία, αναφορικά με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που ιδίως τα τελευταία χρόνια διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, αυτοί διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Κάνοντας λόγο για περιβάλλον, αναφερόμαστε και στους πόρους που έχει διαθέσιμους μία επιχείρησης καθώς και στο επιχειρησιακό περιβάλλον όπως είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών επιχειρήσεων στον κλάδο, καθώς και η είσοδος νέων επιχειρήσεων. Είναι λοιπόν το επιχειρηματικό περιβάλλον εκείνο που θα διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες για την επιτυχημένη ή μη ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας και θα επιτρέψει ή θα αποτρέψει την είσοδο επιχειρήσεων στον κλάδο ή ακόμη και θα σηματοδοτήσει τη λήξη μιας επιχείρησης.<sup>14</sup>

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά και στους δημογραφικούς παράγοντες και συγκεκριμένα στους παράγοντες εκείνους που αφορούν τον πληθυσμό, τη διάρθρωση αυτού, τη γεωγραφική κατανομή, την εθνικότητα κ.ά. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τους πολιτισμικούς παράγοντες που αφορούν την κουλτούρα, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων και των οργανισμών επηρεάζουν κατά τρόπο ιδιαίτερα καθοριστικό την επιχειρηματικότητα. Σύμφωνα μάλιστα και με τον Weber, όσες κουλτούρες τείνουν να αξιολογούν θετικά την τάση για επιτυχία, ανάλογα εμφανίζουν και υψηλά ποσοστά επιχειρηματικότητας.

#### **1.4. Κίνητρα Επιχειρηματικότητας**

Αναφορικά με τα κίνητρα επιχειρηματικότητας, ήτοι τις επιδράσεις αυτές που λειτουργούν ως μοχλοί για την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας, αυτά διακρίνονται σε δύο είδη: αφενός μεν τα κίνητρα θετικού προσήμου (pull motives), τα οποία δεν είναι άλλο από δελεαστικούς θετικούς παράγοντες που προσελκύουν τους εν δυνάμει επιχειρηματίες στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, αφετέρου δε τα αρνητικά κίνητρα (push motives) που και πάλι ωθούν το άτομο στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης αλλά η συμπεριφορά αυτή αποτελεί αποτέλεσμα παραγόντων που έκαναν το άτομο να απομακρυνθεί από άλλες

---

<sup>14</sup> Singh, S. "Personality Characteristics, Work Values and Live Styles of Fast and Slow progressing Small – Scale Industrial Entrepreneurs", Journal of Social Psychology, 1990.

επαγγελματικές επιλογές και να στραφεί προς την αυτοαπασχόληση και τη δημιουργία της δικής του επιχείρησης.<sup>15</sup>

Εκκινώντας την ανάλυση από τα «θετικά κίνητρα» ενδεικτικά αυτά που πρέπει να αναφερθούν είναι το κέρδος, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, η ανεξαρτησία, το κοινωνικό κύρος καθώς και οι προσωπικές φιλοδοξίες για ανέλιξη και επιτεύγματα. Ακόμη, όπως επισημάνθηκε και προηγουμένως, η στενή σύνδεση της επιχειρηματικότητας με την ψυχολογία των ατόμων, εξηγεί τον τρόπο με τον οποίον όπως ανέλυσε και ο J. Rotter τα κίνητρα αυτά μπορεί να ενισχύονται από ένα ψυχολογικό συστατικό που αποδόθηκε με τον όρο «εμπιστοσύνη στις προσωπικές ικανότητες» (internal locus of control).

## **2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **2.1. Εισαγωγή**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την πρώτη και κυριότερη μορφή επιχειρηματικού σχηματισμού, ενώ αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων ανά τον κόσμο και ιδίως της ελληνικής πραγματικότητας. Θα μπορούσε ακόμη να λεχθεί πως ο επιχειρηματικός αυτός τύπος αποτελεί πραγματικά τη ραχοκοκαλιά πολλών οικονομιών ανά την υφήλιο, ενώ η αύξησή τους παρατηρείται πως ακολουθεί εντυπωσιακό ρυθμό. Τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, η παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων λειτουργεί ως καταλύτης στο οικονομικό οικοδόμημα και ακρογωνιαίος λίθος στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας καθώς και στη διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος κάθε χώρας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως στην πλειοψηφία των οικονομιών και ιδίως σε αυτές του δυτικού κόσμου, η συμμετοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων αγγίζει ή και ξεπερνά το 70 – 80%.

Εκτός των άλλων οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μοχλό και πηγή οικονομικής ανάπτυξης χωρίς να παραλείπουν να δίνουν προσοχή σε περιφερειακούς και τοπικούς παράγοντες. Την τελευταία δεκαετία, η επιχειρηματική αυτή μορφή αποτελεί πάνω από το 60% του συνόλου των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, τόσο μικρών, όσο και μεγαλύτερων και απασχολούν ποσοστό μεταξύ του 40% και 50% του συνόλου των εργαζομένων. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι αξίες τους, που έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ιδιαίτερης οργανωτικής νοοτροπίας, η δέσμευση έναντι της τοπικής κοινότητας και ακόμη ο μακροπρόθεσμος ορίζοντας αναφορικά με τις δραστηριότητές τους.

---

<sup>15</sup> Brockhaus H.R., "The Psychology of the Entrepreneur", Encyclopedia of Entrepreneurship, New Jersey, Prentice Hall, 1982, p.40

Παρά τους διαφορετικούς λόγους που βρίσκονται πίσω από τη συγκρότηση μίας οικογενειακής επιχείρησης, κοινό τους χαρακτηριστικό είναι η βούληση, η αφοσίωση και το υψηλό αίσθημα ευθύνης απέναντι στους σε ιδρυτές και διαδόχους.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο ικανές να αντιμετωπίσουν δύσκολες περιόδους ύφεσης και στασιμότητας, να απορροφήσουν αποτελεσματικότερα τους οικονομικούς κραδασμούς, καθώς η ανθεκτικότητά τους οφείλεται στο αίσθημα προσωπικής ευθύνης που συνοδεύει τους εμπλεκόμενους για την εικόνα της επιχείρησης και τη συνέχεια της στο χρόνο κι έτσι αναπτύσσονται κατά τρόπο πιο ισορροπημένο προκειμένου να πετύχουν τους μακροπρόθεσμους πλην πολυεγενακούς στόχους τους. Καθώς όμως ουδέν καλό αμιγές κακού, η ύπαρξη ακριβώς της επιρροής της οικογένειας και ο οικογενειακός χαρακτήρας των επιχειρήσεων αυτών, κάνουν τον επιχειρηματικό αυτό σχηματισμό ιδιαίτερο περίπλοκο και ως εκ τούτου, χρρίζουν της κατάλληλης αντιμετώπισης σε νομοθετικό και θεσμικό επίπεδο.

## 2.2. Ορισμός Οικογενειακής Επιχείρησης

Η δεσπόζουσα θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομική δραστηριότητα καθώς και η παλαιότητα τους ως οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, ανέδειξε την ανάγκη για τη δημιουργία ενός ορισμού καθολικού που θα μπορεί να συμπεκνώνει όλα τα χαρακτηριστικά τους. Παρά τη συντονισμένη προσπάθεια που έγινε τόσο στην εθνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία από ερευνητές και μη, δεν φαίνεται να προέκυψε ένας γενικά αποδεκτός ορισμός, καθώς ο καθένας από αυτούς φαίνεται να εστίαζε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Άλλοι λοιπόν από τους διάφορους ορισμούς που διατυπώθηκαν εστίαζαν στον τρόπο με τον οποίον διοικούνται οι οικογενειακές επιχειρήσεις, άλλοι στο καθεστώς ιδιοκτησίας, ενώ άλλοι στον τρόπο διαδοχής. Με την πάροδο των χρόνων και με τις οικογενειακές επιχειρήσεις να κερδίζουν ολοένα έδαφος στο οικονομικό σκηνικό έναντι άλλων επιχειρηματικών μορφών, η συστηματική μελέτη και καταγραφή τους ως αντικείμενο έρευνας οδήγησε στην διατύπωση όλο και περισσότερων ορισμών. Ως εκ τούτου, προέκυψαν ορισμοί, κάποιοι πιο απλοϊκοί, κάποιοι ευρύτατοι κι άλλοι πιο συντηρητικοί που περιόριζαν τον αριθμό των επιχειρήσεων που θεωρούνται ως οικογενειακές.

Οι Cucculelli και Micucci (2008)<sup>16</sup> έχουν δώσει έναν απλοϊκό αλλά ιδιαίτερα περιεκτικό ορισμό για την οικογενειακή επιχείρηση, σύμφωνα με τον οποίο η οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι άλλο από την *«επιχείρηση αυτή που ανήκει, ελέγχεται και λειτουργεί από τα μέλη*

---

<sup>16</sup> Marco Cucculelli, Giacinto Micucci, "Family Succession and Firm Performance : Evidence from Italian Family Firms", Bank of Italy Temi de Discussione (Working Paper) No. 680, 15 Jul 2008.

τουλάχιστον μίας οικογένειας». Όπως όμως είναι εύλογο, η απλοϊκότητα του ορισμού αυτού αγνοεί και δεν συμπεριλαμβάνει ένα πλήθος άλλων χαρακτηριστικών που αναδεικνύουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις ως μία από τις σπουδαιότερες επιχειρηματικές μορφές. Κι ακριβώς επειδή για την πληρέστερη κατανόηση και έρευνα ενός αντικειμένου είναι το πρώτον απαραίτητη η οριοθέτηση ή καλύτερα ο ορισμός του αντικειμένου με το οποίο αυτή ασχολείται, παρακάτω παρατίθενται κάποιοι από τους ορισμούς που κατά τα χρόνια έχουν χρησιμοποιηθεί για να προσδιοριστεί η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης.

Ο R.G. Donnelly (1964) χαρακτηρίζει οικογενειακή την επιχείρηση εκείνη όταν σε αυτή απασχολούνται δύο τουλάχιστον γενεές μίας οικογένειας, η οποία επίσης επηρεάζει την πολιτική της επιχείρησης αυτής. Με βάση τη θεώρηση αυτή των family businesses, η σχέση μεταξύ της πολιτικής της επιχείρησης και της οικογένειας είναι στενή και παρατηρούνται συνθήκες στις οποίες είτε η οικογενειακή σχέση είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται άμεσα με την επιτυχή διοίκηση της επιχείρησης, είτε το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης αποτελείται από τη σύζυγο και τους υιούς είτε ακόμη οι αξίες και οι δράσεις της οικογένειας αντικατοπτρίζονται στο προφίλ της επιχείρησης και τη διοίκησή της.<sup>17</sup>

Λίγα χρόνια αργότερα και με τις οικογενειακές επιχειρήσεις να κερδίζουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, δίνεται από τον W.C. Handler -(1989) ένας ευρύτερος ορισμός για τις μορφές αυτές επιχειρήσεων, που είχε σαν αποτέλεσμα να συμπεριληφθούν και επιχειρήσεις υπό τη μορφή οργανισμού. Με τον ορισμό αυτό κατάφερε να συγκεράσει παλαιότερους ορισμούς και απέδωσε την οικογενειακή επιχείρηση ως έναν οργανισμό τα επενδυτικά σχέδια και οι αποφάσεις του οποίου, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα μέλη της οικογένειας, τα οποία αποτελούν και τη διοίκηση της επιχείρησης.<sup>18</sup>

Στην ίδια κατεύθυνση αλλά με μεγαλύτερη έμφαση στη διοίκηση, τη συνέχεια αλλά και το μέγεθος των οικογενειακών επιχειρήσεων, κινείται ο ορισμός που δόθηκε από τον R.A Litz (1995). Στον ορισμό αυτό ο Litz κατάφερε να αποσυνδέσει την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης από το μέγεθος, καθώς μέχρι το χρονικό σημείο εκείνο, η επιχειρηματική αυτή μορφή ήταν συνώνυμη με το μικρό μέγεθος. Με τη διαπίστωση λοιπόν πως μεγάλοι οικονομικοί κολοσσοί ανά τον κόσμο, ελέγχονται από οικογένειες (Reynolds, Walmart) αποδείχθηκε ότι αναφερόμενοι στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν γίνεται λόγος απαραίτητα και σε επιχειρήσεις μικρές σε μέγεθος. Με τα στοιχεία αυτά λοιπόν, οδηγήθηκε γρήγορα στο συμπέρασμα πως «μία επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή όταν η ιδιοκτησία και η διοίκηση

---

<sup>17</sup> Donnelly, R.G. (1964) The Family Business. Harvard Business Review, 42, 93-105.

<sup>18</sup> Handler, W.C. (1989) Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. Family Business Review, 2, 257-276.

ασκούνται από μία οικογένεια και τα μέλη της επιδιώκουν την ενίσχυση, τη διατήρηση ή και την επέκταση της επιχείρησης στα πλαίσια της συγγένειας και της οικογενειακής βάσης». <sup>19</sup>

Ο επόμενος ορισμός και αυτή τη φορά αρκετά πιο εξειδικευμένος δίνεται από τους Melissa Carey Shanker και Joseph H. Astrachan, οι οποίοι στο άρθρο τους «*Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*»(1996) ανέλυσαν τα κριτήρια με βάση τα οποία μία οικογενειακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως τέτοια, τα οποία είναι τα εξής: i) το ποσοστό της ιδιοκτησίας, ii) ο έλεγχος των ψήφων, iii) η δυναμική του στρατηγικού σχεδιασμού, iv) η ανάμιξη πολλών γενεών και v) η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση της επιχείρησης. Λαμβανομένων υπόψη των κριτηρίων αυτών, ο ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: τον ευρύ, τον μέσο και τον στενό ορισμό. Ξεκινώντας με τον ευρύ ορισμό, εδώ η οικογένεια ελέγχει κατά ένα σημαντικό μέρος τη στρατηγική της επιχείρησης, ενώ προβλέπεται διαδοχή και η επιχείρηση πρόκειται να μείνει στην οικογένεια. Ως εκ τούτου, με βάση την οριοθέτηση αυτή, περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με όχι και τόσο ενεργή ανάμιξη των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, ήτοι όχι καθημερινή παρουσία και επαφή με αυτή, τα οποία ωστόσο επιδρούν άμεσα στη λήψη αποφάσεων λόγω του υψηλού ιδιοκτησιακού ποσοστού. Συνεχίζοντας, στο μέσο ορισμό απαντώνται όλα τα ανωτέρω κριτήρια του ευρύ ορισμού, καθώς και η λειτουργία της επιχείρησης από τα μέλη (ιδρυτές και απόγονοι) της οικογένειας. Συνεπώς, σε αυτόν τον ορισμό εντάσσονται επιχειρήσεις στις οποίες έστω και ένα μέλος της οικογένειας αναμιγνύεται καθημερινά και ενεργά στην επιχείρηση με οποιονδήποτε τρόπο. Τέλος, με βάση το στενότερο ορισμό της ανάλυσης αυτής, θεωρούνται ως οικογενειακές επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες υπάρχει η ενεργή συμμετοχή και ανάμιξη πολλών γενεών, με αποτέλεσμα η οικογένεια να εμπλέκεται άμεσα στη λειτουργία της επιχείρησης και περισσότερα του ενός μέλη να ευθύνονται για τον τρόπο με τον οποίον διοικείται η επιχείρηση. Οι παραπάνω διακρίσεις γίνονται πιο κατανοητές με το «**Bull's eye model**» (Διάγραμμα – Μάτι του Ταύρου), καθώς όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, σε κάθε ορισμό αντιστοιχούν και οικογενειακές επιχειρήσεις με ανάλογο μέγεθος. <sup>20</sup>

---

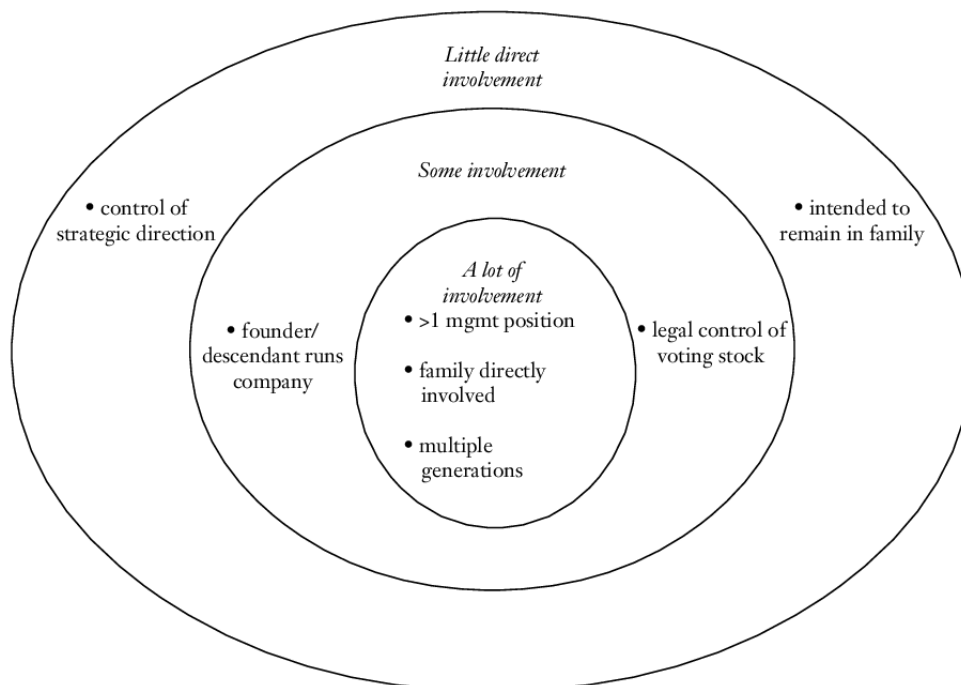
<sup>19</sup> Litz, R.A. (1995) The Family Business: Toward Definitional Clarity. Family Business Review, 8, 71-81.

<sup>20</sup> Melissa Carey Shanker και Joseph H. Astrachan, «*Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*», June 1996, p. 105-107, Family Business Review.



## Διάγραμμα Β – Ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων με βάση το Μάτι του Ταύρου

Figure 2. The Family Universe Bull's Eye



Πηγή: Shanker, M. and J. Astrachan (1996), "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, 9 (2), pp.107-123.

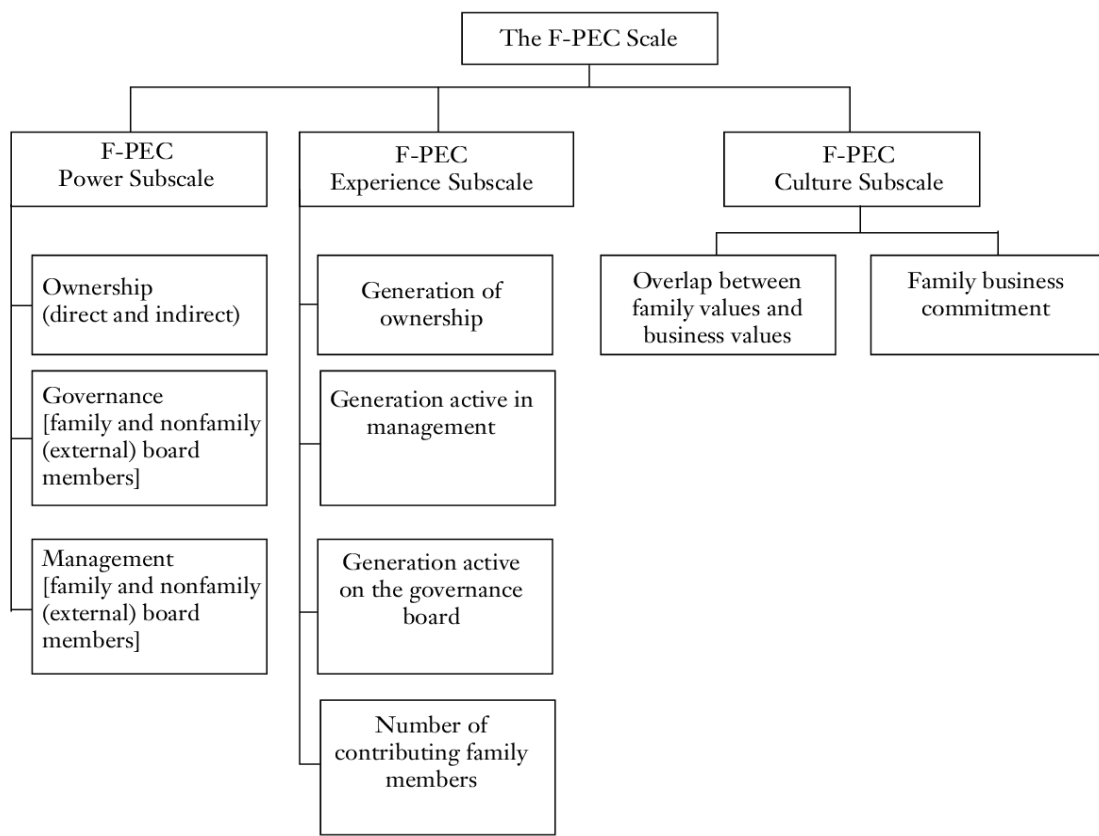
Μόλις δύο χρόνια αργότερα, τον Μάρτιο του 1998 οι Smyrniος, Tanewski και Romano πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα τον ορισμό του Litz όπως αυτό αναφέρθηκε προηγουμένως, προσέθεσαν διαζευκτικά νέα κριτήρια που πρέπει να πληρούνται για κάθε επιχείρηση που θέλει να θεωρείται οικογενειακή: να ανήκει αυτή κατά ποσοστό 50% και πλέον σε μία οικογένεια, το ίδιο ποσοστό να ανήκει σε πολλά μέλη διαφορετικών οικογενειών, ο έλεγχος της επιχείρησης ασκείται από την οικογένεια κι ένα βασικό τμήμα της διοίκησης της επιχείρησης να ασκείται από την ίδια οικογένεια.<sup>21</sup> Το 2003 σε μία νέα προσπάθεια για τον ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι Smyrniος και Walker ξεπέρασαν την ανάμιξη της οικογένειας που δέσποζε ως χαρακτηριστικό στις έρευνες της εποχής, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο όλα τα στοιχεία που προσδιορίζουν τον επιχειρηματικό αυτό τύπο. Εκτίμησαν λοιπόν πως χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα της οικογένειας για μεταβίβαση στις επόμενες γενιές, η

<sup>21</sup> Kostas Smyrniος, George Tanewski, Claudio Romano, Development of a Measure of the Characteristics of Family Business, March 1998.

διοίκηση, η ιδιοκτησία αλλά και δευτερευόντως η ανάμιξη είναι μερικά από εκείνα που προσδίδουν σε μία επιχείρηση τον οικογενειακό χαρακτήρα.

Η προσπάθεια των ερευνητών συνεχίστηκε για την επόμενη δεκαετία με το ενδιαφέρον τους σταθερά προσηλωμένο στις οικογενειακές επιχειρήσεις και τα χαρακτηριστικά τους, με πολλούς ορισμούς να χάνονται στη γενικότητά τους κι άλλους στην επιμέρους εξειδίκευσή τους καθώς η εμμονή πολλών οικονομολόγων με στοιχεία όπως τη σημασία της απασχόλησης (Ward και Dolan 1998), την ιδιοκτησία και τη διοίκηση (Chua 1999, 2004), το ρόλο του ιδρυτή στην οικογενειακή επιχείρηση (Davis and Harveston 2001) και ο κατάλογος δεν έχει τέλος. Αξιοσημείωτη και ιδιαίτερη άξια αναφοράς αποτελεί η προσπάθεια για τον ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων που έγινε από τους Joseph H. Astrachan, Sabine Klein και Kosmas X. Smyrniotis (2002, 2005), οι οποίοι εκτός των άλλων στο άρθρο τους ανέδειξαν το ζήτημα της έλλειψης ορισμού που υπάρχει στον τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων, το οποίο έχει προβληματίσει τους απανταχού οικονομολόγους και ερευνητές για πάνω από μία δεκαετία. Αναφερόμενοι λοιπόν στους διαφορετικούς ορισμούς που απαντώνται στην παγκόσμια βιβλιογραφία, οι ίδιοι θέτουν το δικό τους λίθο με την εισαγωγή της κλίμακας F-PEC (Family – Power, Experience, Culture, ήτοι δύναμη, εμπειρία, κουλτούρα της οικογένειας) ως δείκτη της ανάμιξης της οικογένειας στην επιχείρηση, δίνοντας ένα νέο μοντέλο ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων.

**Figure 5. The F-PEC Scale**



**Διάγραμμα Γ – The F-PEC Scale of Family Influence**

*Πηγή: The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, J. Astrachan, Sabine Klein, K. Smyrniotis, Family Business Review, March 2002*

Οι τρεις πυλώνες της ανωτέρω κλίμακας F-PEC, ερμηνεύονται ως εξής: ο παράγοντας «P(Power-Δύναμη) της οικογενειακής επίδρασης στην επιχείρηση αναφέρεται στην ιδιοκτησία, το management και τη διοίκηση της επιχείρησης. Η ιδιοκτησία μπορεί να αποτιμηθεί από το ποσοστό των μετοχών της επιχείρησης που έχει η οικογένεια στην κατοχή της, η διοίκηση αφορά τον αριθμό των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο και το management αφορά επίσης τον αριθμό των μελών που συμμετέχουν ενεργά σε αυτό. Στην συνέχεια, ως προς τον παράγοντα E(Experience-Εμπειρία), αυτός αναλύεται ως η επιρροή της εκάστοτε οικογένειας, η οποία αφορά την αλλαγή των γενεών, σχετίζεται δηλαδή άμεσα με τη διαδοχή σε όλες τις εκφάνσεις της (διοίκηση, ιδιοκτησία, management). Τέλος, αναφορικά με τον παράγοντα C(Culture-Κουλτούρα), χαρακτηρίζει τις αξίες και τις αρχές της οικογένειας και της επιχείρησης, την επικάλυψη των επιχειρησιακών αξιών από αυτές της οικογένειας καθώς και την προσήλωση και αφοσίωση στην οικογενειακή επιχείρηση. Με λίγα λόγια, σύμφωνα με τους εμπνευστές της κλίμακας αυτής, μία επιχείρηση λογίζεται ως οικογενειακή όταν η

ιδιοκτησία, η διοίκηση και το μάνατζμεντ ασκούνται από την οικογένεια, ως προς τη διαδοχή, η επιχείρηση πρόκειται να παραμείνει στην οικογένεια και ένας σημαντικός αριθμός των μελών της οικογένειας απασχολείται στην επιχείρηση ενεργά, ενώ οι οικογενειακές αξίες υπερισχύουν των αξιών της επιχείρησης.<sup>22</sup>

Για τις επόμενες δεκαετίες, η προσπάθεια δημιουργίας ορισμού συνεχίστηκε με αμείωτο ενδιαφέρον, όμως μία επισκόπηση στην παγκόσμια βιβλιογραφία φανερώνει πως οι ορισμοί είναι πολλοί χωρίς να υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός. Στην κατεύθυνση αυτή, δεν άργησε να κινηθεί και η Ευρωπαϊκή Ένωση, όταν η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή με την υπ' αριθ. 2016/C 013/03 Γνωμοδότηση (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) με θέμα «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη ως πηγές νέας οικονομικής ανάπτυξης και καλύτερων θέσεων εργασίας», η οποία δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διατύπωσε στο πλαίσιο αυτό έναν ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, την υιοθέτηση του οποίου σύστησε και έχει ως εξής: *«ως οικογενειακή επιχείρηση λοιπόν προσδιορίζεται εκείνη όπου την πλειοψηφία (άμεση ή έμμεση) των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό πρόσωπο (ή πρόσωπα) που ίδρυσε την επιχείρηση ή είναι κύριος του εταιρικού κεφαλαίου της ή στον/στη σύζυγό του, στους γονείς του, στα τέκνα του ή στους άμεσους κληρονόμους των τέκνων του και ταυτόχρονα, ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή των συγγενών συμμετέχει επίσημα στη διαχείριση ή στη διοίκηση της επιχείρησης. Όσον αφορά τις εισηγμένες, οικογενειακές θα πρέπει να χαρακτηρίζονται οι εισηγμένες, στις οποίες το άτομο που συνέστησε ή απέκτησε την εταιρία ή η οικογένεια ή οι απόγονοί του κατέχουν το 25% (και πλέον) των δικαιωμάτων λήψης απόφασης».* Όπως αξιολογήθηκε στη συνέχεια του κειμένου από την ίδια την Επιτροπή, ο ανωτέρω ορισμός χαρακτηρίστηκε ως ευρύς, προστέθηκε μάλιστα ότι *«θα πρέπει να περιοριστεί κατά τρόπον ώστε να τονίζει τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης και ιδίως του πολυγενεακού σκοπούς των εργασιών της».* Όπως γίνεται λοιπόν φανερό, δεν κατέληξε ούτε αυτή σε έναν περιορισμένο ορισμό αλλά έδωσε σαφείς κατευθυντήριες γραμμές ως προς αυτό.<sup>23</sup>

Όπως αποδεικνύεται απ' όλα τα ανωτέρω, για τη μελέτη ενός φαινομένου είναι απαραίτητος ο ορισμός του κι ακριβώς η έλλειψη αυτού ίσως να υπήρξε και ο λόγος που οι οικογενειακές επιχειρήσεις έμειναν για χρόνια ως ένας κλάδος «αχαρτογράφητος» και ελλιπής ακόμη και σε νομοθετικό επίπεδο. Σε γενικές όμως γραμμές για να θεωρηθεί μία επιχείρηση οικογενειακή πρέπει σημαντικό ποσοστό της ιδιοκτησίας και της διοίκησης να ανήκει στην

---

<sup>22</sup> The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, J. Astrachan, Sabine Klein, K. Smyrniotis, Family Business Review, March 2002

<sup>23</sup> Η υπ' αριθ. 2016/C 013/03 Γνωμοδότηση (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) με θέμα «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη ως πηγές νέας οικονομικής ανάπτυξης και καλύτερων θέσεων εργασίας» της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής, C 13/8, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης(15.1.2016).

οικογένεια, ενώ εξίσου σημαντικός αναδεικνύεται και ο ρόλος της διαδοχής και της συνέχειας της επιχείρησης, υπό την έννοια της μέριμνας από πλευράς οικογενείας για τη συνέχισή της από τους διαδόχους. Ιδιαίτερη προσοχή αξίζει να δοθεί στη διάκριση των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις μικρομεσαίες, καθώς παλαιότερα οι δύο μορφές ήταν λανθασμένα συνώνυμες. Η οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να διακριθεί από επιχειρήσεις με μικρό μέγεθος, καθώς ιδιαίτερα γνωστοί, παγκόσμιοι επιχειρηματικοί κολοσσοί συνιστούν οικογενειακές επιχειρήσεις, τεράστιας αξίας και σημασίας για το παγκόσμιο οικονομικό σκηνικό.

### 2.3. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Σημαντική για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η αναφορά στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αυτών, των στοιχείων δηλαδή εκείνων που τις διακρίνουν από τις υπόλοιπες οργανωμένες επιχειρηματικές μορφές. Εκτός από τα χαρακτηριστικά που αφορούν το μικρό μέγεθος, τη διαδοχή, την προσαρμοστικότητα κ.ά., αξία αναφοράς είναι και τρία ακόμη βασικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση των οικογενειακών επιχειρήσεων:

- I. Σύνδεση συναισθήματος και επιχειρηματικότητας
- II. Υπευθυνότητα στη διαχείριση λόγω ύπαρξης αυτοελέγχου
- III. Λιτότητα και ευελιξία προϋπολογισμού

Πιο αναλυτικά, η ύπαρξη του άρρηκτου αυτού συνδέσμου μεταξύ επιχειρηματικότητας και συναισθήματος στις υπό εξέταση επιχειρήσεις, δημιουργεί έντονα ένα αίσθημα ευθύνης αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων. Το στοιχείο αυτό μπορεί συχνά να λειτουργήσει προληπτικά ή και να αποτρέψει όποιες δυσκολίες μπορεί να παρουσιαστούν, καθώς δημιουργεί περισσότερες αντιστάσεις παράλληλα με μια προοπτική ανάπτυξης. Εν συνεχεία, η δομή και οργάνωση της οικογενειακής επιχείρησης ευνοούν την ύπαρξη αυτοελέγχου και αυτοκριτικής συγκριτικά με τις άλλες επιχειρηματικές μορφές. Εύκολα δηλαδή στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να εντοπιστεί κάποιο σφάλμα ή έλλειμα στις διοικητικές ικανότητες και συνεπώς χωρίς ιδιαίτερες επιπτώσεις παρέχεται έτσι η δυνατότητα να καλυφθεί το «κενό» αυτό είτε άμεσα από τον ίδιο τον πυρήνα της οικογενειακής επιχείρησης, ήτοι την οικογένεια, είτε έμμεσα με προσθήκη τρίτου προσώπου. Τέλος, ως προς το τρίτο ως άνω αναφερόμενο χαρακτηριστικό, η δομή της οικογενειακής επιχείρησης που βασίζεται κυρίως στα μέλη μίας οικογένειας, αποτελεί πρόσφορο έδαφος για περισσότερες υποχωρήσεις και θυσίες, ιδίως κατά την αρχή λειτουργίας της επιχείρησης. Τα μέλη της οικογενείας, μπορούν να εργάζονται καταβάλλοντας προσωπικό μόχθο, χωρίς σταθερό ωράριο εργασίας, με λιγότερα ή

και καθόλου χρήματα, να στηρίξουν την επιχείρηση μέχρι αυτή να ορθοποδήσει οικονομικά αποκτώντας σταθερότητα και ικανοποιητική ρευστότητα, ώστε να ανταπεξέρχεται αποδοτικά στις ανάγκες και υποχρεώσεις της.<sup>24</sup>

Με βάση όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που συνδυάζονται έχουν γεννηθεί τέσσερις «προσωπικότητες» οικογενειακών επιχειρήσεων: **Family Corporation** (Οικογενειακός Οργανισμός), **Family Enterprise** (Οικογενειακή Επιχείρηση), **Family Consortium** (Οικογενειακή Σύμπραξη) και **Family Venture** (Οικογενειακό εγχείρημα).<sup>25</sup> Ξεκινώντας με το **Family Corporation**, οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου είναι οι παλαιότερες αλλά και πιο πετυχημένες και ως εκ τούτου διακρίνονται από μεγαλύτερη σταθερότητα από χρηματοοικονομική σκοπιά, με αποτέλεσμα να είναι πιο ανθεκτικές στους οικονομικούς κραδασμούς και καλύτερα προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν αποδοτικά ένα εξωτερικό σοκ. Η κύρια στρατηγική που αναπτύσσει ο τύπος αυτός είναι η κοινωνική υπευθυνότητα.

**CEO**

**Ο Οικογενειακός Οργανισμός**

**Χαρακτηριστικά**

- Στην ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται CEO εκτός-οικογένειας
- Οι μετοχές της επιχείρησης έχουν ευρεία διασπορά ανάμεσα σε πολλά μέλη της οικογένειας
- Πολλαπλές γενιές της οικογένειας είναι άμεσα εμπλεκόμενες στην επιχείρηση
- Αρκετές από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν περισσότερους από 200 εργαζομένους

Εργαζόμενοι <200

Πηγή: KPMG Ορκωτοί Ελεγκτές Α.Ε., «Επιλέγοντας τη στρατηγική: Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων», 2021.

Εν συνεχεία, αναφορικά με την Οικογενειακή Σύμπραξη ή **Family Consortium**, οι επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής έχουν ως προτεραιότητα την υποστήριξη της κοινότητας και γι αυτές η κληρονομιά της οικογένειας από κοινού με την μακροήμερευση της εταιρίας είναι εξέχουσας σημασίας. Συγκρίνοντας αυτόν τον τύπο επιχειρήσεων με τον προηγούμενο, παρατηρούμε πως διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία λόγω του μικρότερου μεγέθους της. Το στοιχείο αυτό την διευκολύνει στο να αναπτύσσει στρατηγικές επιχειρηματικού μετασχηματισμού σε συνδυασμό με κοινωνικές κοινωνικής υπευθυνότητας, για το οποίο επηρεάζεται συχνά από τον αριθμό των

<sup>24</sup> Ζοπουνίδης Κ., Βούλγαρη Φ., «Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000, Σελ. 32-33.

<sup>25</sup> KPMG Ορκωτοί Ελεγκτές Α.Ε., «Επιλέγοντας τη στρατηγική: Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων», 2021.

μελών της οικογένειας που αναλαμβάνουν ρόλους στην επιχείρηση ως διευθυντές ή μέτοχοι. Τέλος, χαρακτηριστικό γνώρισμα του τύπου αυτού είναι πως στην ηγεσία βρίσκεται CEO – μέλος της οικογένειας.

### Η Οικογενειακή Σύμπραξη

**Χαρακτηριστικά**

- Στην ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται CEO-μέλος της οικογένειας
- Οι μετοχές της επιχείρησης έχουν ευρεία διασπορά ανάμεσα σε πολλά μέλη της οικογένειας και πολλαπλές γενιές
- Δύο ή περισσότερες γενιές της οικογένειας συμμετέχουν στην επιχείρηση
- Η μέση ηλικία της επιχείρησης είναι 46 έτη
- Περιλαμβάνει μικρές έως μεσαίες επιχειρήσεις και περίπου το 45% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους.

Πηγή: KPMG Ορκωτοί Ελεγκτές Α.Ε., «Επιλέγοντας τη στρατηγική: Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων», 2021.

Προχωρώντας στον τύπο **Family Enterprise** (Οικογενειακή Επιχείρηση), εδώ παρατηρούμε μεγαλύτερη συγκέντρωση της οικογενειακής ιδιοκτησίας και άτομα εκτός οικογένειας στην ηγεσία της επιχείρησης καθώς και μικρό αριθμό εργαζομένων < 50. Ο συνδυασμός αυτός συχνά δυσχεραίνει την θέση των CEOs, οι οποίοι -ειδικά σε περιόδους κρίσης- δυσκολεύονται να διοικήσουν αποτελεσματικά μία επιχείρηση με τόσο μεγάλο βαθμό εμπλοκής των μελών της οικογένειας. Εκτός λοιπόν από την κοινωνική υπευθυνότητα και τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, στον εταιρικό αυτό τύπο χρειάζεται επίδειξη υπομονής απέναντι στις προκλήσεις που προκύπτουν από τη διακυβέρνηση και διοίκηση τέτοιων επιχειρήσεων.

### Η Οικογενειακή Επιχείρηση

**Χαρακτηριστικά**

- Στην ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται CEO εκτός οικογένειας
- Οι μετοχές της επιχείρησης είναι συγκεντρωμένες σε έναν μικρό αριθμό μελών της οικογένειας
- Αυτές είναι κυρίως επιχειρήσεις πρώτης ή δεύτερης γενιάς
- Μόνο μία γενιά της οικογένειας συμμετέχει στην επιχείρηση
- Περίπου οι μισές από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν λιγότερους από 50 εργαζομένους

Πηγή: KPMG Ορκωτοί Ελεγκτές Α.Ε., «Επιλέγοντας τη στρατηγική: Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων», 2021.

Τελευταίος αλλά άξιος αναφοράς τύπος είναι εκείνος του **Family Venture** (Οικογενειακό Εγχείρημα). Αν και τα οικογενειακά εγχειρήματα δανείζονται χαρακτηριστικά από τις ως άνω αναφερόμενες προσωπικότητες όπως είναι η ηγεσία που ασκείται από μέλος της οικογένειας, οι μετοχές της επιχείρησης που είναι συγκεντρωμένες σε ένα μικρό αριθμό μελών της οικογένειας αλλά και το μικρό μέγεθος (λιγότερους από 50 εργαζομένους). Η αρχική στρατηγική που υιοθετούν οι family ventures είναι η υπομονή: αναμένουν να δουν πως εξελίσσεται μια κατάσταση - κρίση και εν συνεχεία μετασχηματίζει την επιχείρηση έχοντας πάρει αρκετό χρόνο ώστε να αξιολογήσει την κατάσταση και να οργανώσει τη στρατηγική της. Ο προσανατολισμός εδώ είναι στραμμένος περισσότερο προς την οικογένεια και στη διατήρηση της συναισθηματικής ιδίως επένδυσης, χωρίς να υπάρχουν πολλοί χρηματοοικονομικοί και στρατηγικοί πόροι. Παραμένουν υπομονετικοί και έτοιμοι να δράσουν, έχοντας έτσι ως κύριες στρατηγικές την επίδειξη υπομονής και σε δεύτερο χρόνο τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό.

**Το Οικογενειακό Εγχείρημα**

**Χαρακτηριστικά**

- Στην ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται CEO – μέλος της οικογένειας
- Οι μετοχές της επιχείρησης είναι συγκεντρωμένες σε έναν μικρό αριθμό μελών της οικογένειας
- Αυτές είναι κυρίως επιχειρήσεις πρώτης γενιάς, που δραστηριοποιούνται λιγότερο από 30 έτη
- Μόνο μία γενιά της οικογένειας συμμετέχει στην επιχείρηση
- Έχουν λιγότερους από 50 εργαζομένους

Εργαζόμενοι <50

CEO

Πηγή: KPMG Ορκωτοί Ελεγκτές Α.Ε., «Επιλέγοντας τη στρατηγική: Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων», 2021.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι πολύπλευρες «προσωπικότητες» τους και ο αντίκτυπος αυτών στη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων, έχουν αναδείξει τον επιχειρηματικό αυτό τύπο ως τη σπονδυλική στήλη των οικονομιών, καθώς αντλούν σημαντική επιρροή από έναν έτερο σημαντικό κοινωνικό θεσμό, αυτό της οικογένειας. Ως εκ τούτου, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διακρίνονται από ισορροπία, σχέσεις βασισμένες στην αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών τους και χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα, εμπιστοσύνη και συνέπεια, στοιχεία που αποτελούν ενδεικτικά μόνο μερικά από τα πλεονεκτήματα αυτών, χωρίς να λείπουν βέβαια και τα μειονεκτήματα.



## **2.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

### **2.4.1. Πλεονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η μοναδικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων σαν επιχειρηματική μορφή, παραμένει άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση και την ευρύτερη διαχείριση της επιχείρησης και προσδίδει έναν χαρακτήρα τόσο διαφορετικό που εξασφαλίζει παράλληλα μία σειρά πλεονεκτημάτων.

Η οικογενειακή επιχειρηματικότητα έχει ως στόχο να πετυχαίνει την ανταγωνιστικότητα συνδυάζοντας αρμονικά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών δεσμών με τους διαθέσιμους πόρους, είτε υλικούς είτε άυλους. Ως εκ τούτου, μία οικογένεια δύναται να οδηγήσει σε αύξηση τους πόρους της επιχείρησής της μεταχειριζόμενη διάφορα από τα μέσα από εκείνα που έχει στη διάθεσή της, όπως είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Ο άγραφος αυτός κανόνας της εμπιστοσύνης έχει ως συνέπεια τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων καθώς και την αποτελεσματικότερη διοίκηση της επιχείρησης, ένα ακόμη στοιχείο που προκρίνει με αυτό τον τρόπο τις οικογενειακές επιχειρήσεις έναντι των άλλων επιχειρησιακών τύπων αλλά και έναντι των ανταγωνιστών.<sup>26</sup>

Πολλοί μελετητές ανά τα χρόνια απασχολήθηκαν με την αποτύπωση των πλεονεκτημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων, εκείνων δηλαδή των στοιχείων που τους δίνουν προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ενδεικτικά τα πλεονεκτήματα αυτά μπορούν να καταγραφούν ως εξής<sup>27</sup>:

#### **1. Αφοσίωση – Δέσμευση**

Η σύνδεση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος μίας επιχείρησης με την οικογένεια, ή με άλλα λόγια τα μέλη μίας οικογένειας ως ιδιοκτήτης της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να παρουσιάζονται υψηλά ποσοστά αφοσίωσης και δέσμευσης. Οι στόχοι της επιχείρησης αποτελούν ύψιστο αγαθό και προτεραιότητα για την οικογένεια, ενώ η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων κάθε χρήσης, αποτελεί λόγο για ανυπομονησία αλλά και κινητήριο μοχλό για περαιτέρω προσπάθεια. Ακόμη, το στοιχείο της διαδοχής και η ανάγκη για αντοχή στο χρόνο αποτελούν δύο βασικά χαρακτηριστικά, που κάνουν πιο επιτακτική την ανάγκη για ευημερία της εκάστοτε οικογενειακής επιχείρησης. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν ως επακόλουθο, τα μέλη της οικογένειας να ταυτίζονται με την εταιρία και το μέλλον αυτής και να εξαρτούν συχνά και το προσωπικό τους εισόδημα από αυτήν. Σε σύγκριση δηλαδή με άλλους επιχειρηματικούς τύπους, το προσωπικό αυτό «στοίχημα» που αποτελεί για μία οικογένεια η

---

<sup>26</sup> Laurie P. Milton, Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identify Confirmation as a Catalyst for Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(6), 2008.

<sup>27</sup> Moores K., "Paradigms and theory building in the domain of business families", *Family Business Review*, 2009, σελ. 22.

επιβίωση, οδηγεί στην ενασχόληση με περισσότερο ζήλο και προθυμία με τους σκοπούς της εταιρίας, ώστε να γίνει εφικτή η ανάπτυξή της μέσα από τη διάρκειά της.

## **2. Διαδοχή - Εξασφάλιση Συνέχισης και Διάρκειας στο Χρόνο**

Σε συνέχεια των ανωτέρω, η αφοσίωση των μελών μίας οικογένειας στην επιχείρησή τους και ιδίως από τις μικρότερες ηλικίες, έχει ως αποτέλεσμα να μεταλαμπαδεύεται η γνώση, η εμπειρία και οι απαραίτητες για τη συνέχιση της επιχείρησης δεξιότητες στις επόμενες γενιές και έτσι να επιτυγχάνεται η διαχρονικότητα και η εξασφάλιση της συνέχισης της γνώσης ειδικότερα και της επιχείρησης ειδικότερα. Είναι λοιπόν καθοριστικής σημασίας για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η εκπαίδευση των μελών της οικογένειας καθώς και η εξειδίκευση από νωρίς, όπως έχει πολύ εύστοχα αποτυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία.<sup>28</sup>

## **3. Αξιοπιστία**

Βασικό χαρακτηριστικό μίας οικογενειακής επιχείρησης είναι η επωνυμία αυτής, στενά συνδεδεμένη με το όνομα της οικογένειας και τη φήμη εκείνης. Είναι λοιπόν σημαντικό η αναφορά και μόνο στο όνομα μίας οικογενειακής επιχείρησης να είναι συνώνυμη με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παρέχει. Έτσι, αποτελεί σκοπό αλλά και πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων, η καλή σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση και ειδικότερα τα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται σε αυτήν, με τους πελάτες, τους προμηθευτές αλλά ακόμη και με τους ίδιους τους εργαζόμενους. Άλλωστε, συχνά το μέγεθος της επιχείρησης και το οικογενειακό κλίμα που επικρατεί έχει ως αποτέλεσμα τη μέγιστη απόδοση των εργαζομένων και την εμπιστοσύνη στους εργοδότες, καθώς η μορφή αυτή απέχει από το απρόσωπο άλλων επιχειρηματικών μορφών. Ακόμη, το μεγάλο εύρος αυτονομίας δράσης που παρουσιάζει ο τύπος αυτός των οικογενειακών επιχειρήσεων και η σχετικά μικρή πίεση που ασκείται τόσο από τις χρηματιστηριακές αγορές, όσο κι από τους εξωτερικούς επενδυτές, δίνει στον επιχειρηματικό αυτό τύπο προβάδισμα έναντι των άλλων.

Σύμφωνα με τη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, αλλά και με σχετικές μελέτες που έχουν γίνει, σημαντικό είναι το πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς τα ύψη των πωλήσεων αλλά και των κερδών αυτών, συγκριτικά πάντα με τα μεγέθη άλλων επιχειρήσεων κλασικής κι όχι οικογενειακής δομής. Καθοριστικής σημασίας στην υπεροχή αυτή, εκτός από τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι η προσαρμοστικότητα αλλά και ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων αυτών στις διακυμάνσεις και τους οικονομικούς

---

<sup>28</sup> Manfred F.R. Kets de Vries, "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (1993).

κραδασμούς της αγοράς ειδικά σε περιόδους ύφεσης. Όπως άλλωστε επισημαίνει και ο Aronoff, είναι η σταθερότητα, οι κοινές αξίες, οι σαφείς στόχοι και η προσωπική δέσμευση των ιδιοκτητών που τους κάνει πολύ πιο ανθεκτικούς σε σχέση με τους μετόχους των λοιπών εταιριών.<sup>29</sup>

#### **4.2.2.Μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων**

Στον αντίποδα όλων των ανωτέρω και δεδομένου ότι ουδέν καλό αμιγές κακού, τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων συνοδεύονται από μία σειρά μειονεκτημάτων που όμως δεν φαίνεται να τα υπερκαλύπτουν, δεδομένου της επιτυχίας που αποδεδειγμένα έχει γνωρίσει η επιχειρηματική αυτή μορφή ανά τα χρόνια.

Κοινός παρονομαστής των περισσότερων μειονεκτημάτων και ακόμη κοινά αποδεκτό, είναι το γεγονός πως η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων λόγω του μικρού τους μεγέθους, είναι εύκολος συχνά στόχος για μεταπώληση ή κατάρρευση καθώς η βιωσιμότητά τους, ιδίως η μακροχρόνια συχνά φαντάζει ένας άπιαστος στόχος. Είναι μάλιστα τέτοιο το ποσοστό των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που εν τέλει οδηγούνται σε κατάρρευση ή εξαγορά από άλλη μεγαλύτερη επιχείρηση, σχεδόν 65 – 75%, που επιβεβαιώνει περίτρανα την ως άνω υπόθεση.<sup>30</sup> Αξιοσημείωτο και δηλωτικό των ανωτέρω φαίνεται να είναι και το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων που καταφέρνουν να περάσουν στην επόμενη γενιά (5-15%), εκπληρώνοντας τον σκοπό και εγγενές στοιχείο της φύσης τους που είναι η διαδοχή, όπως οι Neubauer & Lank στο έργο τους έχουν επισημάνει.

Αποδομώντας τον θεσμό της οικογενειακής επιχείρησης, είναι πολλά τα χαρακτηριστικά εκείνα που αφενός μεν χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικογενειακή στον πυρήνα της, αφετέρου δε αποτελούν τις παθογένειες εκείνες που τις κάνουν να μειονεκτούν:

##### **i. Οικογενειακές Σχέσεις – Πολυπλοκότητα**

Η δομή των οικογενειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, η οποία οφείλεται κατά βάση στο παράγοντα «οικογένεια». Ο τρόπος που υφαινόνται οι οικογενειακές σχέσεις σε συνδυασμό με τα οικογενειακά συναισθήματα και τις καθημερινές τριβές που ανακύπτουν μεταξύ των μελών, αυξάνουν την πολυπλοκότητα αλλά και τον αριθμό των ζητημάτων που καθημερινά μπορεί να χρήζουν αντιμετώπισης και επίλυσης. Σε συνέχεια του χαρακτηριστικού αυτού, ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί εν τέλει και η ίδια η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση, που συχνά μπορεί να εγείρει αντιπαλότητες μεταξύ

---

<sup>29</sup> Craig E. Aronoff, Self – Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long – Term Family Business Survival, Family Business Review, March 2004.

<sup>30</sup> Neubauer F. & Lank A. G., «The Family Business: Its Governance for Sustainability», Routledge, New York, 1998

τους, καθώς και θέματα διαδοχής.<sup>31</sup> Στο πλαίσιο αυτό, μία ακόμη περίπτωση που μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην εξέλιξη μίας οικογενειακής επιχείρησης είναι αυτή της σύγκρουσης συμφερόντων. Πιο αναλυτικά, απαντάται συχνά το φαινόμενο αυτό στον επιχειρηματικό αυτό τύπο, ήτοι παρά τις εξαιρετικές επιδόσεις της επιχείρησης που καθιστούν απαραίτητη την επέκταση, οι ανάγκες αυτές να μη συνάδουν με τις ανάγκες της οικογένειας, το οποίο μπορεί και να προκύπτει από το ότι τα διαφορετικά μέλη της οικογένειας, συμμερίζονται με διαφορετικό τρόπο τα συμφέροντα της εταιρίας. Η διάσταση λοιπόν αυτή είναι σίγουρα ένα σημαντικό μειονέκτημα που καθυστερεί την εξέλιξη των επιχειρήσεων αυτών όπως και οι Cadden, Lueder έχουν επισημάνει στο έργο τους. Τέλος, αποτέλεσμα αυτού του μειονεκτήματος είναι η ανάληψη συχνά θέσεων εργασίας από όχι και τόσο ικανά στελέχη με ένα τρόπο όχι και τόσο αξιοκρατικό. Συγκεκριμένα, οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων με οικογενειοκρατική μορφή έχουν την τάση να προωθούν τα ίδια τα συγγενικά τους πρόσωπα και μέλη της οικογένειας σε θέσεις σημαντικές αλλά και μη για την εταιρική διακυβέρνηση, με μόνο κριτήριο το δεσμό αίματος και όχι τις απαιτούμενες για τη θέση δεξιότητες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα εκτός από δυσaréσκεια και έριδες μεταξύ των μελών της ίδιας οικογένειας, να ποδηγετεί την επιτυχία της επιχείρησης εν όλω, αλλά και να λειτουργεί σαν απωθητικός παράγοντας για την προσέλκυση κορυφαίων και ικανών στελεχών της αγοράς, οι οποίοι με τη σειρά τους γνωρίζοντας την αποκλειστική αυτή διαδοχή κι αντιεπαγγελματική συμπεριφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων, τείνουν να τις αποφεύγουν.<sup>32</sup>

## ii. Ανεπισημότητα και Προσκόλληση στην Παράδοση

Παρατηρείται συχνά τα μέλη της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, λόγω της ιδιαίτερης αυτής δομής να μην ακολουθούν τα πρότυπα διοίκησης και να ασκούν αυτή με έναν τρόπο όχι εναρμονισμένο με αυτά και σίγουρα χωρίς συγκεκριμένες ρυθμίσεις και τυποποίηση αυτών. Αν κι αυτό στην αρχή λειτουργίας μίας τέτοιας επιχείρησης μπορεί να φαντάζει λειτουργικό, σύντομα και καθώς το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται, αποκαλύπτει τα τρωτά σημεία και τις παθογένειες της επιχείρησης οδηγώντας σε συγκρούσεις, ανεπάρκεια και συχνά παρακμή της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, συχνά ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης που βασίζεται κυρίως στις οικογενειακές σχέσεις μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μειονέκτημα και θέμα αναζήτησης τόσο στη διεθνή βιβλιογραφία αλλά και θέμα της παρούσας εργασίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να είναι βασισμένες κατά κύριο λόγο στην παράδοση και να μην είναι καθόλου ανοιχτές σε καινοτόμες ιδέες και αλλαγές, με

---

<sup>31</sup> Cadden, D. Lueder, S. (2012), Small Business Management in the 21st Century, Saylor Foundation.

<sup>32</sup> Cadden, D. Lueder, S. (2012), Small Business Management in the 21st Century, Saylor Foundation, ό.π.

αποτέλεσμα συχνά να μένουν πίσω στην εξέλιξή τους. Τα παραπάνω βέβαια δεν πρέπει να θεωρηθούν κανόνας αλλά ως τροφή για σκέψη, δεδομένου πως ανά τα χρόνια μπορεί να γίνει αναφορά σε οικογενειακές επιχειρήσεις που ξέφυγαν από το μοτίβο αυτό, γεγονός που τους ανέδειξε σε οικονομικούς κολοσσούς.

### **iii. Έλλειψη Επαγγελματισμού – Πειθαρχίας**

Άμεσο αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας των οικογενειακών σχέσεων φαίνεται να είναι συχνά ο μη επαγγελματικός τρόπος με τον οποίον αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές σημαντικά για την επιχείρηση ζητήματα. Υπάρχουν τομείς με στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και τη διοίκησή της, οι οποίοι συχνά αντιμετωπίζονται με επιπολαιότητα και όχι την απαιτούμενη πειθαρχία, όπως είναι ενδεικτικά η επιλογή στελεχών σε διευθυντικές θέσεις (π.χ. Διευθύνων Σύμβουλος), η ανάπτυξη καινοτομίας, καθώς και η απασχόληση των μελών της οικογενείας σε θέσεις – κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Οι αποφάσεις που αφορούν θέματα όπως τα παραπάνω, ή και συναφή με αυτά, τείνουν να λαμβάνονται με καθυστέρηση ή άλλες φορές να αμελούνται λόγω της άναρχης συχνά δομής του επιχειρηματικού τύπου. Η έλλειψη όμως αυτής της πειθαρχίας μπορεί να αποβεί μοιραία για το μέλλον και την επιβίωση της επιχείρησης οδηγώντας σε σοβαρές αποτυχίες και εκ προοιμίου περιορισμένες δυνατότητες για εξέλιξη και αντοχή στο χρόνο, μιας και συχνά τέτοιου είδους επιχειρήσεις γίνονται εύκολη «λεία» για εξαγορά από μεγαλύτερες επιχειρήσεις πιο σύνθετης δομής.

## **2.5. Παράγοντες Ανάπτυξης των Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

Το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων και η σπουδαιότητα του στην παγκόσμια και ελληνική οικονομία, οδήγησε πολλούς θεωρητικούς ανά τα χρόνια στην αναζήτηση της φόρμουλας αυτής που θα εξασφάλιζε το success story που κάθε οικογενειακή επιχείρηση αποζητά. Στην προσπάθεια αυτή εύρεσης των κρίσιμων εκείνων παραγόντων που οδηγούν στη μακροημέρευση και την επιτυχημένη μετάβαση από γενιά σε γενιά, κάποιοι από αυτούς κωδικοποιήθηκαν και δύναται να αποτελέσουν «χάρτη» των οικογενειακών επιχειρήσεων για την ανάπτυξή τους. Δεδομένου ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελεί παρά έναν ακόμη επιχειρηματικό τύπο με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, είναι λογικό να ακολουθεί το μοτίβο των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα, όπως αυτοί μελετήθηκαν αναλυτικότερα στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο. Έτσι, εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα και δραστικά την πορεία μιας οικογενειακής επιχείρησης, όπως άλλωστε και κάθε επιχείρησης είναι οι ακόλουθοι:<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Gaddam, S. "A Conceptual Analysis of Factors Influencing Entrepreneurship Behavior and Actions", ICFAI Journal of Management Research. Nov. 2007, Vol. 6 Issue 11, p. 46-63.

- I. Οικονομικοί Παράγοντες (Economic Factors)
- II. Ψυχολογικοί Παράγοντες (Psychological Factors)
- III. Κοινωνιολογικοί Παράγοντες (Social Factors)
- IV. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες (Environmental Factors)
- V. Δημογραφικοί Παράγοντες (Demographic Factors)
- VI. Πολιτισμικοί Παράγοντες (Cultural Factors)

Μιας και όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ανάλυση των ανωτέρω παραγόντων επιχειρήθηκε εκτενώς στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αξίζει να γίνει μνεία άλλων ποικίλων εξειδικευμένων παραγόντων που απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία και αφορούν πιο ειδικά την ανάπτυξη του υπό μελέτη επιχειρηματικού τύπου.<sup>34</sup> Σε μια προσπάθεια συστηματικής μελέτης και κατηγοριοποίησης των παραγόντων αυτών, φαίνεται αυτοί να αφορούν τρεις βασικούς πυλώνες. Ο πρώτος αφορά τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, αλλά και τη συμμετοχή των μελών της οικογενείας και κάποιοι ενδεικτικά καταγράφονται ακολούθως:

- ✓ Η ενότητα μεταξύ των μελών της οικογένειας και η εξασφάλιση κοινού οράματος και αποστολής της επιχείρησης.
- ✓ Αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης των μελών της οικογένειας, απέναντι στην επιχείρηση αλλά και μεταξύ τους.
- ✓ Διασφάλιση ειλικρινούς επικοινωνίας, τακτικές συνεδριάσεις και αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση διαφορών.
- ✓ Υιοθέτηση σαφών ρόλων, διαχωρισμός ευθυνών και ορισμός ορίων μεταξύ των μελών της επιχείρησης.
- ✓ Απασχόληση των μελών της οικογενείας με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα τους.  
Ο επόμενος πυλώνας γύρω από τον οποίο οργανώνονται οι παράγοντες αυτοί αφορά τη δομή και τη διοίκηση της επιχείρησης:<sup>35</sup>
- ✓ Προσέλκυση και επιδίωξη συνεργασίας με ικανά στελέχη εκτός οικογενείας.
- ✓ Σεβασμός στο ρόλο της διοίκησης και των ανώτερων διευθυντικά στελεχών.
- ✓ Δέσμευση για προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αποτελεσματική οικογενειακή επιχειρηματική διαχείριση με σκοπό την επιχειρηματική αριστεία.
- ✓ Κατάλληλη μετοχική σύνθεση και δομή με σκοπό τον αποτελεσματικότερο έλεγχο από τα μέλη της οικογενείας.

---

<sup>34</sup> O' Hara, W.T. (2004). Centuries of success: Lessons from the world's most enduring family businesses. Adams Media.

<sup>35</sup> Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). Family-sponsored ventures. Kansas, MO: Kauffman Foundation.

- ✓ Διαμόρφωση οργάνων διοίκησης, διοικητικών συμβουλίων με στόχο την καλύτερη άσκηση διοίκησης.
- ✓ Έγκαιρος και σαφής προγραμματισμός της διαδοχής.
- ✓ Εναργής προετοιμασία της επόμενης γενιάς και καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος. Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός πυλώνας είναι εκείνος που αφορά την βιωσιμότητα, ανάπτυξη και επιβίωση της επιχείρησης και μπορεί να επιτευχθεί ως εξής:
- ✓ Δέσμευση της οικογενείας για εξασφάλιση βιωσιμότητας της επιχείρησης και συνέχεια κι αντοχή στο χρόνο.
- ✓ Χρησιμοποίηση εξωτερικών πόρων κι αναγνώριση ανάγκης για βοήθεια.
- ✓ Συνεχής ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων και δραστηριοτήτων.
- ✓ Συνεχής εκσυγχρονισμός στην παραγωγή και τη διαχείριση.
- ✓ Πρόσβαση σε σχετική πληροφόρηση και χρηματοδότηση.
- ✓ Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών λύσεων (ιδίως στην μετά COVID-19 εποχή).

## **2.6. Δομή – Διοίκηση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

Αναλύοντας την οικογενειακή επιχείρηση σαν φαινόμενο και επιχειρηματικό τύπο, παρατηρείται πως το ζήτημα της διοίκησης άπτεται τόσο του επιχειρηματικού όσο και του οικογενειακού παράγοντα, στοιχείο που το κάνει ιδιαίτερα σύνθετο και αντικείμενο μελέτης. Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις οικογενειακές επιχειρήσεις η καλή και χρηστή διοίκηση είναι κινητήριο μοχλός για την επιτυχία αυτών και ακριβώς λόγω των οικογενειακών σχέσεων που συχνά περιπλέκουν την κατάσταση, είναι απαραίτητη η ανάπτυξη πρακτικών χρηστής διοίκησης. Ο John L. Ward, ιδρυτής του Family Business Consulting Group επεσήμανε πρώτος κάποιες μόνο από τις πρακτικές<sup>36</sup> εκείνες που δύναται να οδηγήσουν στην επίτευξη της χρηστής διοίκησης και οι οποίες αναφέρονται επιγραμματικά παρακάτω:

- i. Ενθάρρυνση νέων στρατηγικών
- ii. Δημιουργία κεφαλαίου
- iii. Ενίσχυση των πυλώνων που θεωρούνται πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων
- iv. Προετοιμασία για τη διαδοχή στην ηγεσία
- v. Προσέλκυση ικανών ατόμων εκτός της οικογένειας για τη στελέχωση των ανώτερων θέσεων στην ιεραρχία της εταιρίας
- vi. Υιοθέτηση καινοτομιών με στόχο την δημιουργία μιας περισσότερο ευέλικτης επιχείρησης

<sup>36</sup> Ward J.L., "Keeping the Family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership", Jossey – Bass Publishers, San Francisco, CA., p. 18-19.

Συνεκτικό στοιχείο όλων των παραπάνω πρακτικών αλλά και σημαντικός οδηγός για τη διοίκηση μιας επιχείρησης και δη οικογενειακής είναι η αποστολή της, η οποία είναι πολύ σημαντική και πρέπει να δηλώνεται και να γίνεται κατανοητή σε κάθε εργαζόμενο ή διοικούντα. Το όραμα, η ιδέα και η εικόνα της επιχείρησης για το μέλλον, αντανακλούν την ιστορία της επιχείρησης και τις ιδιαιτερότητες αυτής, αλλά και τις επιδιώξεις της για το μέλλον. Χωρίς σαφή αντίληψη της αποστολής της επιχείρησης, είναι δύσκολο για οποιοδήποτε διευθυντικό στέλεχος να ασκήσει τα καθήκοντά του εναργώς<sup>37</sup>, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί τροχοπέδη για την εξέλιξη της εταιρίας στο χρόνο. Ακόμη πιο ειδικά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οικογενειακές σχέσεις και το πέρασμα από γενιά σε γενιά μέσω των μελών της οικογένειας, έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει περισσότερο ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση όσο και για τη λήψη αποφάσεων και τα αποτελέσματα αυτών. Όσο πιο ακριβές και ξεκάθαρο είναι το όραμα της ηγεσίας, τόσο πιο ευσίωνο φαντάζει το μέλλον και δημιουργείται ένα πιο καλό κλίμα και εύπορο έδαφος για τις επιδιώξεις της επιχείρησης.

Στο ίδιο πλαίσιο, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει για μια οικογενειακή επιχείρηση και η στρατηγική που αναπτύσσει. Η στρατηγική δεν είναι άλλο παρά μια αέναη διαδικασία και μία σύνθεση επιλογών που επιτρέπουν στην εταιρία να ανταποκρίνεται στην αγορά και την οικονομία που διαρκώς εξελίσσονται, επιδιώκοντας νέες ευκαιρίες. Σε αυτό έγκειται και η αποστολή της εκάστοτε διοίκησης, να συντονίσει και να ενοποιήσει διάφορες στρατηγικές αποφάσεις σε ένα ενιαίο σύνολο, ώστε κάθε τμήμα να μη δρα ανεξάρτητα αλλά πάντα να συμφωνούν με γνώμονα την κερδοφορία αλλά και την ανάπτυξη της στρατηγικής. Συχνά στο περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων με τις οικογενειακές σχέσεις να παρεμβάλλονται, η παραπάνω διαδικασία μπορεί να δυσχεραίνεται για αυτό και απαιτείται ανταλλαγή απόψεων και συνεχείς συσκέψεις, ώστε ακόμη και μέλη της οικογένειας με διακριτό ρόλο να συγκλίνουν για το καλό της επιχείρησης.

Στη σύγχρονη εποχή με τα δεδομένα της οικονομίας συνεχώς να μεταβάλλονται, είναι σημαντικό μια μικρομεσαία επιχείρηση με οικογενειακό χαρακτήρα να απορροφά τους κραδασμούς των οικονομικών αλλαγών δομώντας τη στρατηγική της με τέτοιο τρόπο που να καθίσταται ευέλικτη και αποτελεσματική. Για το σκοπό αυτό κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση. Σίγουρα δεν συνεπάγεται σε όλες τις περιπτώσεις πως ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης διαθέτει και τις κατάλληλες γνώσεις και εφόδια ώστε να τη διοικεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σε αυτό το ενδεχόμενο, θα πρέπει η διοίκηση να μην επιλέγεται με υποκειμενικά κριτήρια οικογενειακού χαρακτήρα

---

<sup>37</sup> Longenecker J., Moore C., Petty W. "Management μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, 2005



αλλά με αντικειμενική αξιολόγηση ώστε να ανατίθεται στο πιο ικανό μέλος της οικογένειας ή και σε κάποιον τρίτο. Ακόμη, το πρόσωπο που είναι επιφορτισμένο με τη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να θέτει σαφή όρια και κριτήρια για την απασχόληση των συγγενών και των υπόλοιπων εργαζομένων ώστε ο καθένας να γνωρίζει τη στρατηγική του αποστολή και να μην παρακωλύεται η λειτουργία του εταιρικού αυτού τύπου.

Εν συνεχεία, μία ακόμη ευθύνη των διοικούντων είναι η αναγνώριση και ανάδειξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε μία οργανωμένη οικονομία όπως αυτή της σύγχρονης εποχής που ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομοειδών και μη επιχειρήσεων είναι μεγάλος, είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να γνωρίζει που υπερέχει και με ποιο τρόπο θα το εκμεταλλευτεί προς όφελός της. Ένας ικανός διευθυντής μπορεί να το αναγνωρίσει και να δημιουργήσει ένα σύστημα το οποίο θα δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για νέες βελτιώσεις και ιδέες αλλά παράλληλα θα λειτουργεί ως μηχανισμός αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν.<sup>38</sup>

Εκτός από τη διοίκηση, την κουλτούρα και την παράδοση μιας επιχείρησης διαμορφώνουν και άλλα στοιχεία που μαζί ορίζονται ως οι 3 όψεις των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι όψεις αυτές είναι η πραγματική επιχείρηση, το διοικητικό συμβούλιο και τέλος η οικογένεια, που ενσαρκώνουν αντίστοιχα το επιχειρηματικό το διοικητικό και το οικογενειακό πρότυπο διαμορφώνοντας έτσι τη συνολική κουλτούρα της επιχείρησης.<sup>39</sup>

## **2.7. Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις**

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, σε μία οικογενειακή επιχείρηση η μεταβλητή της οικογένειας και των εν γένει οικογενειακών σχέσεων που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, είναι «ευχή» και «κατάρρα» για την εξέλιξη της επιχείρησης και τη διατήρησή της στο μέλλον. Το ζήτημα αυτό της διαδοχής αναδεικνύεται ως το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις τη σύγχρονη ιδίως εποχή. Η μακροπρόθεσμη στρατηγική που χαρακτηρίζει τον εταιρικό αυτό τύπο των οικογενειακών επιχειρήσεων συνδέεται άρρηκτα με την ανάγκη τους για διασφάλιση της συνέχειας στο χρόνο, στοιχείο που αποτελεί βασικό κίνητρο και κινητήριο δύναμη για τους επιχειρηματίες. Όπως όμως είναι λογικό, επακόλουθο της σημασίας της διαδικασίας της διαδοχής είναι η δυσκολία αυτής που χαρακτηρίζεται από προκλήσεις που είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν. Οι προκλήσεις αυτές επηρεάζονται άμεσα από τα δύο εκείνα στοιχεία που «πρωταγωνιστούν» σε μία οικογενειακή επιχείρηση που είναι το επιχειρηματικό και το οικογενειακό στοιχείο. Το μεν

---

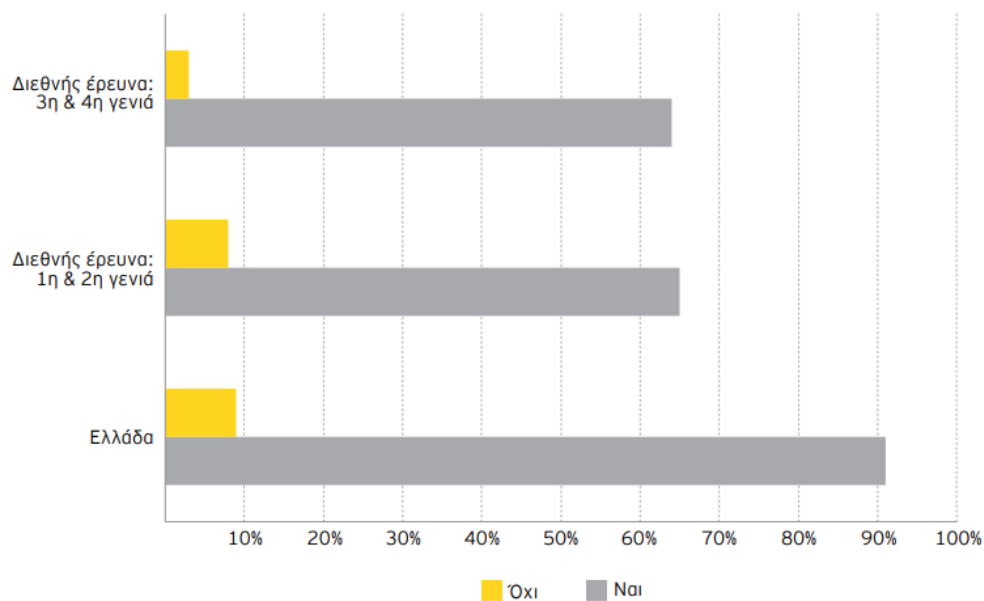
<sup>38</sup> Thompson A.A., Strickland A.J. "Strategic Management: Concepts and Cases", Business Publications, Plano Texas, 1987 p. 198-200

<sup>39</sup> Longenecker J., Moore C., Petty W. "Management μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, 2005

πρώτο προκαλεί οικονομικές, φορολογικές αλλά και νομικής φύσεως δυσκολίες ενώ το δε δεύτερο κυρίως δυσκολίες με συναισθηματικές διαστάσεις.

Γύρω από τη θεματική αυτή κινείται η έρευνα της Ernest & Young Greece<sup>40</sup>, σύμφωνα με την οποία η πλειοψηφία (91%) των επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων επιθυμούν να παραδώσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά. Αυτό όμως που κάνει αίσθηση είναι πως το ποσοστό αυτό της θετικής προδιάθεσης είναι σαφώς υψηλότερο από το μέσο όρο στην αντίστοιχη διεθνή έρευνα (65%) που διενήργησε η συμβουλευτική Εταιρία. Το συμπέρασμα που απορρέει από αυτό είναι πως οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις εκτιμούν ακόμη περισσότερο τον παράγοντα «οικογένεια» και είναι συνδεδεμένες στενά και με την ιστορία του τόπου. Ακόμη, χαρακτηριστικό είναι όπως προκύπτει κι από το παρακάτω γράφημα πως οι αρνητικές απαντήσεις προέρχονται σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων 1<sup>ης</sup> και 2<sup>ης</sup> γενιάς έναντι αυτών της 3<sup>ης</sup> και 4<sup>ης</sup>.

Σκοπεύετε να παραδώσετε την επιχείρησή σας στην επόμενη γενιά;



Πηγή: Ernest & Young Greece, "Έτοιμες για την επόμενη μέρα; Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις», 2020, σελ. 27

Παρά την καλή πρόθεσή όμως των ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων, η διαδοχή δεν είναι πάντα μια εύκολη υπόθεση και σίγουρα δεν ακολουθεί κάποια συνταγή επιτυχίας. Η θέση αυτή αποδεικνύεται κι από τους ίδιους τους αριθμούς, καθώς σε διεθνές επίπεδο μόνο

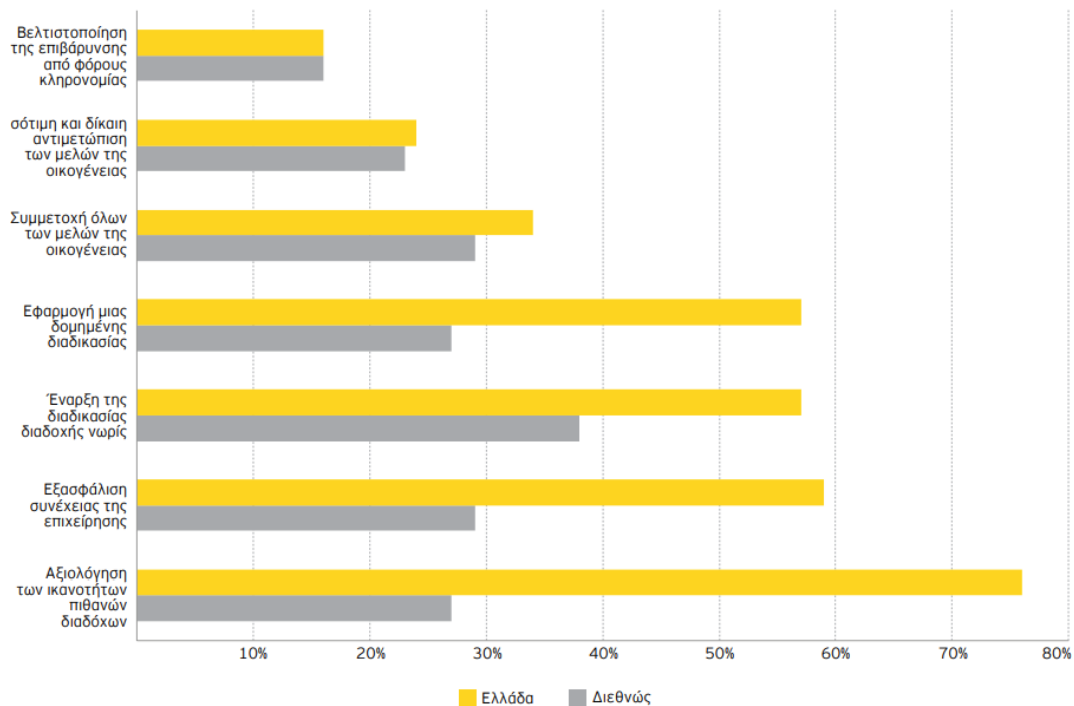
<sup>40</sup> Ernest & Young Greece, "Έτοιμες για την επόμενη μέρα; Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις», 2020

το 30% των προαναφερόμενων επιχειρήσεων καταφέρνει να επιζήσει μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% μετά την τρίτη και μόνο το 3% έπειτα από αυτήν. Το φαινόμενο αυτό δεν φαίνεται να μη βρίσκει εφαρμογή και στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα καθώς έχει παρατηρηθεί και στη χώρα μας αρκετές επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν από Έλληνες επιχειρηματίες με όραμα, στα πρώτα μεταπολεμικά έτη αρχικά να συρρικνώνονται έως και να καταστρέφονται μετά τη πρώτη διαδοχή, με πολλές από αυτές να εξαγοράζονται από το ελληνικό κράτος ως λύση “last resort”. Σημαντικό στοιχείο για την καταπολέμηση αυτού του φαινομένου φαίνεται να είναι η υιοθέτηση κανόνων διακυβέρνησης (**family governance**), σκοπός των οποίων είναι η ρύθμιση των σχέσεων των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση και ο σαφής προσδιορισμός των κανόνων και κάθε διαδικασίας διαδοχής. Αν και το πρότυπο αυτό φαίνεται να μην έχει ακόμη υιοθετηθεί από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι Έλληνες επικεφαλής και ιδίως εκείνοι που έχουν καταφέρει να έχουν επεκτείνει τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στο εξωτερικό όπου αυτό υιοθετείται κατά κόρον, φαίνεται να έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη αυτή και να βαδίζουν με σταθερά βήματα προς την κατεύθυνση αυτή.

Στο πλαίσιο της υπό ανάλυση Έρευνας, πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες ηγέτες πετυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων (πχ. Agrino, Isomat, Frigoglass, Power Health, Pharmathen κ.ά) ερωτήθηκαν για θέματα διαδοχής όπως και για τους παράγοντες που κρίνουν ως σημαντικούς για την εξασφάλιση μιας επιτυχημένης διαδικασίας μετάβασης στην επόμενη γενιά. Οι περισσότεροι από αυτούς, παρόλο που δηλώνουν ρητά την επιθυμία τους να παραδώσουν την επιχείρησή τους στην επόμενη γενιά, φαίνεται να έχουν επιφυλάξεις για την καταλληλότητα των απογόνων τους για τη διοίκηση. Επισημαίνουν ακόμη πως μία επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής είναι σημαντικό να αρχίζει από νωρίς και να ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια και δομή, ενώ δεν αποκλείουν και το ενδεχόμενο τα παιδιά τους να μη θελήσουν να ακολουθήσουν τον επαγγελματικό δρόμο των γονέων ενώ αναγνωρίζουν πως δεν είναι όλοι φτιαγμένοι για τη θέση αυτή. Έχοντας λοιπόν αναγνωρίσει τη πραγματική δυσκολία για μια επιτυχημένη μετάβαση στην επόμενη γενιά, έχουν σαφή εικόνα για τους παράγοντες εκείνους που θα την εξασφαλίσουν.

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, η αξιολόγηση των ικανοτήτων των πιθανών διαδόχων, προκρίνεται με ποσοστό 76% ως ο σημαντικότερος παράγοντας, ενώ ιδιαίτερη έμφαση φαίνεται να δίνεται και στην διαδικασία της διαδοχής που πρέπει να ξεκινά έγκαιρα ώστε οι διάδοχοι να εκπαιδευθούν και να μεγαλώσουν αφομοιώνοντας τις αξίες της εταιρίας και αποκτώντας της εμπειρίας ακόμη και εκτός της οικογενειακής επιχείρησης.

### Σημαντικοί παράγοντες για μια επιτυχή μετάβαση



Πηγή: Ernest & Young Greece, “Έτοιμες για την επόμενη μέρα; Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται με νέες προκλήσεις», 2020, σελ. 30

Μέσω της ανταπόκρισης των Ελλήνων επιχειρηματιών στην ανωτέρω έρευνα της Ernest & Young Greece, κατέστη ιδιαίτερα προφανές πως το κορυφαίο ίσως ζήτημα που τους απασχολεί είναι αυτό της διαδοχής. Γνωρίζουν όμως πολύ καλά πως οι προκλήσεις και οι δυσκολίες του θέματος αυτού είναι μεγάλες και πως δεν υπάρχει «μαγικό φίλτρο» που θα λύσει το πρόβλημα δια μαγείας αλλά απαιτεί προετοιμασία, προσεκτικά βήματα αλλά και μια δομημένη διαδικασία, χωρίς να αποκλείεται το ενδεχόμενο αποτυχίας, μιας και δεν είναι δεδομένο πως το τιμόνι της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει πάντα να περνάει στην επόμενη γενιά, αν εκείνη δεν έχει την ικανότητα γι αυτό.

### **2.8. Η επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων στη σύγχρονη εποχή**

Όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω κατέστησαν σαφές πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν έναν τύπο επιχειρησιακής δομής με τόσο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που αποτελούν πηγή έμπνευσης αλλά και πρότυπο ανθεκτικότητας ιδίως στη σύγχρονη εποχή που τόσο η οικονομία όσο και η κοινωνία της χώρας μας αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις. Η βιωσιμότητα λοιπόν και η αντοχή στο χρόνο είναι ένα από τα κύρια στοιχεία των

οικογενειακών επιχειρήσεων χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως δεν είναι ένα απαιτητικό αλλά και δύσκολο εγχείρημα που απαιτεί σίγουρα συνεχή ανανέωση, στρατηγικό σχεδιασμό, προσαρμοστικότητα και τη χάραξη ενός ρεαλιστικού σχεδίου.<sup>41</sup> Το μικρό όμως μέγεθος, η συναισθηματική επένδυση και η ισορροπία μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας όπως θα δούμε και στη συνέχεια είναι μερικά από τα σημεία – κλειδιά της επιβίωσής τους απέναντι σε κρίσεις.

Κάνοντας λόγο για κρίσεις, ο 21<sup>ος</sup> επιφύλασσε μία από τις μεγαλύτερες κρίσεις που βίωσε η ανθρωπότητα, αυτή της πανδημίας του COVID-19, που ξέσπασε το 2021 και έπληξε σε παγκόσμιο επίπεδο ιδιώτες και επιχειρήσεις συνταράσσοντας συθέμελα το οικονομικό οικοδόμημα εντός και εκτός Ελλάδος. Παρά την αναταραχή που προκάλεσε η πανδημία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έμειναν ακλόνητες και κατάφεραν να διατηρήσουν την ανθεκτικότητα που τις χαρακτηρίζει. Έρευνα της Ernest Young Global Limited και του Πανεπιστημίου του St.Gallen στην Ελβετία (2021 Family Business Index)<sup>42</sup>, έδειξε πως παρά τις σημαντικές προκλήσεις με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωπες οι οικογενειακές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, βγήκαν αλώβητες και απέδειξαν την ανθεκτικότητά τους, δημιουργώντας μάλιστα θέσεις εργασίας και δίνοντας ελπίδα για ένα καλύτερο μέλλον. Η πανδημία ήταν επίσης μια ευκαιρία να επιδείξουν την ευελιξία τους, τη βαθιά δέσμευσή τους στην καινοτομία και την κοινωνική υπευθυνότητα. Μάλιστα, δεν ήταν λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις που έσπευσαν και να συνδράμουν κατά τη διάρκεια της μεγάλης αυτής κρίσης παρέχοντας μάλιστα χρηματοδότηση για ιατρικό εξοπλισμό βοηθώντας στη μάχη κατά του ιού. Άλλες επιχειρήσεις που επλήγησαν έντονα, όπως αυτές με δραστηριοποίηση στον κλάδο της φιλοξενίας και του τουρισμού, βρήκαν τον COVID-19 ως μία ευκαιρία για να προσανατολιστούν σε άλλες επιχειρηματικές επιλογές. Πολλές από αυτές έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην παραγωγή κρίσιμων για την πανδημία αγαθών και ειδών πρώτης ανάγκης όπως προστατευτικές μάσκες, ενώ άλλες όπως αναφέραμε μέσω της οικονομικής υποστήριξης στο σύστημα και σε έτερες επιχειρήσεις έμειναν πιστές στο αίσθημα κοινωνικής ευθύνης που τις χαρακτηρίζει.

Αυτό που προκαλεί έντονο ενδιαφέρον είναι πως για να ανταποκριθούν στον αντίκτυπο του COVID-19, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έκαναν αυτό που ξέρουν καλύτερα: επικεντρώθηκαν στην προστασία της επιχείρησής τους με γνώμονα πάντα τη διαδοχή και την μακροημέρευση της επιχείρησης, επέδειξαν υπομονή και έλαβαν μέτρα όχι μόνο προς όφελος της οικογένειας αλλά και όλων των εργαζομένων και της επιχείρησης, εφαρμόζοντας

---

<sup>41</sup> Θεόδωρος Φέσσας, Πρόεδρος ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών), «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα – Οδηγός Επιβίωσης», KPMG – 2ο Family Business Forum, 2016.

<sup>42</sup> Ernest & Young Global Limited, “How the world’s largest family businesses are proving their resilience”, 2021 Family Business Index, September 2021.

στρατηγικές επιχειρηματικού μετασχηματισμού όπου χρειαζόταν<sup>43</sup>. Η μελέτη του STEP Project Global Consortium και της KPMG Private Enterprise περί της αντιμετώπισης της πανδημίας Covid-19 από τις οικογενειακές επιχειρήσεις κατέδειξε τα εξής<sup>44</sup>:

- Το 69% των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατήρησε αρχική πτώση των εσόδων ως απότοκο συνέπεια της πανδημίας, ενώ το 9% μετέστρεψε τις δραστηριότητές του αναφέροντας έτσι αύξηση των εσόδων. Υπήρξε και ένα ποσοστό της τάξεως του 22% που δεν παρατήρησε καμία μεταβολή στα έσοδα. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, το 19% των οικογενειακών επιχειρήσεων ανέφερε αύξηση των εσόδων τους, ένα ποσοστό το οποίο κρίνεται ως ιδιαίτερα υψηλό.
- Ως προς τον αριθμό των εργαζομένων, η μείωση στις οικογενειακές επιχειρήσεις άγγιξε το 9% σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις που σημειώθηκε μείωση περί του 11%. Αντίστοιχα και οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις ανέφεραν παρόμοιο ποσοστό σχετικά με τη μείωση του προσωπικού, 8,35% για την ακρίβεια.

Από την επίδραση της πανδημίας δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστες και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας: τα προβλήματα που προϋπήρχαν επιδεινώθηκαν με αποτέλεσμα να περισσότερες εντάσεις και διαφωνίες, ενώ για τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονταν από συνοχή και σύμπνοια, οι σχέσεις των μελών της οικογένειας βελτιώθηκαν, ήρθαν πιο κοντά με κοινό πάντοτε στόχο την προστασία της οικογενειακής επιχείρησης και κληρονομιάς. Ακόμη, ή πανδημία είχε ως αποτέλεσμα να έρθουν στην επιφάνεια συζητήσεις περί διαδοχής, καθώς οι ηγέτες και ιδιαίτερα εκείνοι που ανήκαν σε παλαιότερες γενιές, διαπίστωσαν πώς δεν είχαν αναπτυγμένες τις δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων και έτσι έσπευσαν να μεταθέσουν αρμοδιότητες και ευθύνες στις επόμενες γενιές, ώστε να είναι προετοιμασμένες για το μέλλον. Σε αυτή όμως την απόφαση εγκυμονούσε ο κίνδυνος του να παρθεί μια απόφαση βεβιασμένα λόγω πίεσης χρόνου χωρίς να γίνει ανάθεση στα καταλληλότερα άτομα. Τέλος, η πανδημία δημιούργησε όλες εκείνες τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την εισαγωγή ψηφιακών λύσεων. Στο πλαίσιο αυτό, τα πιο νεαρά μέλη της οικογένειας τα οποία διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες με τις οποίες είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένα, ξεκίνησαν να συμμετέχουν πιο ενεργά στις οικογενειακές επιχειρήσεις ανανεώνοντας τις επιχειρηματικές δραστηριότητες αυτών, αφουγκραζόμενα την άμεση ανάγκη για ψηφιακή επιτάχυνση και μετασχηματισμό.

---

<sup>43</sup> Step Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise, « Global Family business report: Covid -19 edition», Μελέτη Συγκριτικής αξιολόγησης, Μάρτιος 2021.

<sup>44</sup> Step Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise, «Επιτυγχάνοντας την επαναφορά: Πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατισχύουν του Covid-19», Μάρτιος 2021.

Και όλων των ανωτέρω, η πανδημία δεν έκανε τίποτα άλλο παρά να μας επιβεβαιώσει όλα αυτά που γνωρίζαμε για τις οικογενειακές επιχειρήσεις -ότι διαθέτουν μεγάλη αντοχή, χάρη στην εστίασή τους σε μακροπρόθεσμους στόχους. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, έστρεψαν την προσοχή τους στην προστασία των εργαζομένων τους ενώ δεν ήταν λίγες αυτές οι επιχειρήσεις που εκμεταλλεύτηκαν την κατάσταση για να εισαχθούν σε νέες αγορές με βασικό τους όπλο την καινοτομία. Ενίσχυσαν το ρόλο των νέων γενεών, ενώ κατάφεραν να ανταποκριθούν σε θέματα περιβαλλοντικής, κοινωνικής και εταιρικής διακυβέρνησης (ESG), βγήκαν νικητές από αυτή την πρόκληση, αποδεικνύοντας για ακόμη μια φορά γιατί ο εταιρικός αυτός τύπος είναι και ο πιο διαχρονικός και σταθερός.

### **3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Στη σύγχρονη εποχή όλο και συχνότερα γίνεται λόγος για την καινοτομία, την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και την καινοτομική δραστηριότητα. Η καινοτομία λοιπόν έχει αναδειχθεί σε κύριο μοχλό ανάπτυξης και επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Ειδικά στο επίπεδο των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται, η ικανότητα προσαρμογής και εισαγωγής νέων διαδικασιών, ιδεών και προϊόντων προσφέρει σημαντικό προβάδισμα στην αγορά εργασίας. Άμεσα συνυφασμένη ακόμη με τη δημιουργικότητα, τη βιώσιμη ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, η καινοτομία είναι αυτή που θα διακρίνει τις επιχειρήσεις εκείνες που θα μπορέσουν να προχωρήσουν και να βγουν αλώβητες από τις κατά περιόδους κρίσεις και θα ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις. Σε έναν κόσμο μάλιστα που οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες γίνονται ταχύτατα, η καινοτομία δεν αποτελεί απλώς επιλογή, αλλά επιτακτική ανάγκη. Μέσω της καινοτομίας, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσαρμόζονται στις ανάγκες της αγοράς και των πελατών τους που συνεχώς μεταβάλλονται, να προσφέρουν βελτιωμένες υπηρεσίες, αλλά και να υιοθετούν νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Ωστόσο είναι σημαντικό να επισημανθεί πως η ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών δεν εξαντλείται μόνο στις διαδικασίες και τα προϊόντα αλλά και σε πρωτοποριακές προσεγγίσεις που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την εταιρική κουλτούρα. Αυτό που σίγουρα απαιτείται για την επιτυχημένη υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών είναι το ανοιχτό πνεύμα, η προθυμία και η μη προσκόλληση στα παραδοσιακά πρότυπα, στοιχείο που μπορεί να δυσκολεύει κάποιους τύπους επιχειρήσεων όπως είναι οι οικογενειακές, μία περίπτωση που θα αναλυθεί εκτενώς και στη συνέχεια.

### **3.2. Ορισμός της Καινοτομίας**

Η καινοτομία, ως στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιχειρηματικότητα έχει απασχολήσει κατά καιρούς έντονα την επιστημονική κοινότητα προκειμένου να διατυπωθεί ένας εννοιολογικός ορισμός που να αποδίδει με τον πληρέστερο κατά το δυνατό τρόπο την έννοια της καινοτομίας.

Ως καινοτομία (*innovation*) λοιπόν ορίζεται «*η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία που θα διατεθεί στην αγορά ή η ανάπτυξη και εφαρμογή νέων διαδικασιών παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας*»<sup>45</sup>. Ένας ακόμη ορισμός αλλά με οικονομική χροιά είναι αυτός που συνοψίζει την καινοτομία ως την εισαγωγή μίας νέας μεθόδου παραγωγής, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής και την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, βελτιωμένο σε σύγκριση με το παλιό και το οποίο οι καταναλωτές προτιμούν περισσότερο.

Ακόμη, ο **Peter Drucker**<sup>46</sup>, διάσημος Αυστριακός Αμερικανός σύμβουλος διαχείρισης, όρισε την καινοτομία ως το απαραίτητο εκείνο εργαλείο για τους επιχειρηματίες, στο οποίο περιλαμβάνονται όλα τα μέσα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν την αλλαγή ως ευκαιρία για μία διαφορετική υπηρεσία, ένα διαφορετικό προϊόν και εν τέλει μια διαφορετική επιχείρηση. Οι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι ικανοί ώστε να ανιχνεύουν πηγές καινοτομίας καθώς και τις ενδείξεις εκείνες που δυνητικά θα οδηγήσουν στην επιτυχή καινοτομία.

Στα πλαίσια του ορισμού της καινοτομίας είναι πολύ σημαντικό να γίνει διάκριση καινοτομίας και εφεύρεσης, δύο έννοιες που συχνά αλλά εσφαλμένα συγχέονται. Η εφεύρεση είναι η καινούρια ιδέα που γεννάται από το μηδέν, ενώ η καινοτομία αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που η ειδοποιός της διαφορά έγκειται στην πρακτική ακριβώς εφαρμογή των ιδεών. Συμπληρωματικά, η καινοτομία δεν σχετίζεται με τα τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς στις καινοτόμες δραστηριότητες η τεχνολογία δεν είναι παρά το μέσο για την ανάπτυξη και την πρακτική εφαρμογή των νέων αυτών ιδεών<sup>47</sup>.

### **3.3. Μορφές και Πηγές Ανάπτυξης της Καινοτομίας**

Η τεχνολογική προσαρμογή των επιχειρήσεων παραμένει εδώ και δεκαετίες στο προσκήνιο και φαίνεται να είναι μια αδιάκοπη διαδικασία που δεν θα διακοπεί μιας και είναι απόλυτα συνυφασμένο με το ανθρώπινο είδος, την περιέργειά του, την τάση του για συνεχή αναζήτηση,

---

<sup>45</sup> Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, «Καινοτομία στη Μικρομεσαία Επιχείρηση», Αθήνα 2014, σελ. 13-14

<sup>46</sup> Drucker Peter F. (1994, 1985c), *Innovation and Entrepreneurship: Practice & Principles*, Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heimenmann

<sup>47</sup> Γεωργαντά, Ζ. (2003), *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.



δημιουργία και εξέλιξη. Για την εναργέστερη κατανόηση του γενικού κατά τα λοιπά όρου της καινοτομίας είναι σημαντική η κατηγοριοποίησή του σε τέσσερις βασικές μορφές<sup>48</sup>:

- **Καινοτομία προϊόντος ή Υπηρεσίας**: Με τη μορφή αυτή καινοτόμου δράσης, η επιχείρηση αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των καταναλωτών που δεν καλύπτονταν ως τότε. Με τα νέα προϊόντα καταφέρνει να αντικαταστήσει τα παλαιότερα ξεπερασμένα, να βελτιώσει την ποιότητα που προσφέρει αλλά και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές εισερχόμενη σε νέες αγορές.
- **Καινοτομία Διαδικασιών Παραγωγής ή Διαχειριστική Καινοτομία**: Κάνοντας λόγο για καινοτομία διαδικασιών παραγωγής αναφερόμαστε σε όλους τους καινοτόμους τρόπους και τα μέσα που μεταχειρίζεται η επιχείρηση για να παράγει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων παραγωγής οδηγεί στην ευελιξία της παραγωγής, την ταχύτατη προσαρμογή στις μεταβολές των αγορών, στη μείωση του κόστους καθώς και στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη, η **Διαχειριστική Καινοτομία** άπτεται όλων εκείνων των καινοτόμων μεθόδων που αναπτύσσει μία επιχείρηση για την καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης είτε αυτό αφορά το σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, είτε αυτό αφορά την κατασκευή ιστοσελίδας, την ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικής παραγγελίας (eshop) ή ακόμη την βελτίωση της ενεργειακής κατανάλωσης των εγκαταστάσεων της επιχείρησης.
- **Καινοτομία Οργάνωσης**: Αναφορικά με την οργανωτική καινοτομία, στην ουσία πρόκειται για την εφαρμογή αλλαγών στην εταιρική δομή ή και στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης που έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Είναι πιθανό να αναφέρεται στο σχεδιασμό και την κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού ή στην υιοθέτηση νέων τρόπων αντιμετώπισης προκλήσεων και προβλημάτων της επιχείρησης.
- **Εμπορική Καινοτομία**: Ως εμπορική καινοτομία ορίζεται κάθε εφαρμογή νέου σχεδίου ή μεθόδου που αποσκοπεί στην αύξηση της ελκυστικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή και στην είσοδο σε νέες αγορές.

Μια ακόμη σημαντική διάκριση καινοτομίας είναι αυτή ανάμεσα σε **τεχνολογική** καινοτομία και **μη τεχνολογική**<sup>49</sup>. Στην κατηγορία της τεχνολογικής καινοτομίας ανήκουν όλες εκείνες οι τεχνολογικές, οικονομικές, επιστημονικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης που έχουν ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και της διατήρησης της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα και με όλα τα ανωτέρω, στην **τεχνολογική** καινοτομία

---

<sup>48</sup> Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, «Καινοτομία στη Μικρομεσαία Επιχείρηση», ό.π, σελ. 16 επ.

<sup>49</sup> Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Ε.Ε.), «Καινοτομία – ο δρόμος για την επιτυχία», Θεσσαλονίκη, 2006, Σελ. 12-16

περιλαμβάνεται η **καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας** και η **καινοτομία διαδικασιών**. Αντιστοίχως, στην κατηγορία της **μη τεχνολογικής** καινοτομίας ανήκουν οι εναπομένουσες καινοτομικές δραστηριότητες, ήτοι η **οργανωτική** και η **εμπορική** καινοτομία.

Σημαντικό είναι να αναφερθούν επίσης και οι πηγές προέλευσης όλων των παραπάνω ευκαιριών για καινοτομία. Οι πηγές λοιπόν αυτές διακρίνονται σε **εσωτερικές** και **εξωτερικές** ανάλογα με το αν οι γενεσιουργοί λόγοι βρίσκονται εντός ή εκτός της επιχείρησης<sup>50</sup>:

Οι εσωτερικές πηγές είναι τέσσερις και συνοψίζονται ως εξής:

**1) Τα απρόσμενα γεγονότα**

Συχνά τα απρόσμενα συμβάντα και οι προκλήσεις με τις οποίες μπορεί να έρθει αντιμέτωπη μια επιχείρηση μπορεί να είναι η κινητήριος δύναμη για την ανάπτυξη καινοτομίας. Μία μη αναμενόμενη αποτυχία προϊόντος ή υπηρεσίας αλλά και κάποιο οικονομικό σφάλμα μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση να αναλάβει κάποιο ρίσκο προκειμένου να ανταποκριθεί στην πρόκληση που αντιμετωπίζει.

**2) Δυσαρμονίες ή Ανακολουθίες**

Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο για μία επιχείρηση, οι προσδοκίες της να διαψεύδονται και να υπάρχει διάσταση ανάμεσα στην πραγματική και προσδοκώμενη κατάσταση. Η επιτυχημένη και εν τέλει κερδισμένη επιχείρηση θα είναι εκείνη που θα δει την ευκαιρία σε αυτό να αναπτύξει λύσεις που θα καταλήγουν σε καινοτόμα δραστηριότητα. Ενδεικτικά κάποιες από αυτές τις δυσαρμονίες που μπορεί να προκύψουν δύνανται να αφορούν την εσωτερική δυσαρμονία της επιχείρησης αλλά και τις προσδοκίες των πελατών καθώς και τις οικονομικές προσδοκίες από έναν κλάδο.

**3) Λειτουργικές Ανάγκες της επιχείρησης**

Η ανάγκη για καινοτομία πολλές φορές προκύπτει ακριβώς από την ανάγκη της επιχείρησης για εξέλιξη, για τη δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδιασμού με βάση την καινοτομία προκειμένου να κατασταθεί εφικτή η βιωσιμότητα και η συνέχιση στο μέλλον. Οι ανάγκες λοιπόν αυτές που προκύπτουν στις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης, ιδίως οι λειτουργικές ανάγκες, συχνά οδηγούν ως μονόδρομος σε ευκαιρίες καινοτομίας.

**4) Αλλαγές στην αγορά και τον κλάδο**

Οι μη αναμενόμενες αλλαγές στον κλάδο που δραστηριοποιείται μία επιχείρηση αλλά και στον ευρύτερη αγορά είναι πιθανό να κάνει την ανάπτυξη καινοτομίας αδήριτη ανάγκη κι όχι απλώς επιλογή. Μόνο οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να «απορροφούν» τους κραδασμούς αυτούς αποτελεσματικά και είναι αμέσως έτοιμες να ανταποκριθούν με

---

<sup>50</sup> Καρβούνης Σ., «Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995, Σελ. 135.

την καινοτομία σύμμαχό τους, καταφέρνουν να επιβιώσουν τέτοιων ραγδαίων αλλαγών, τις οποίες βλέπουν σαν ευκαιρίες και όχι σαν εμπόδια.

Αντίστοιχα, οι εξωτερικές πηγές καινοτομίας σχετίζονται με:

### **1) Αλλαγή Δημογραφικών Στοιχείων**

Με την πάροδο των ετών παρατηρείται μεταβολή δημογραφικών στοιχείων που μπορεί να σχετίζονται με τον πληθυσμό, τις ηλικιακές ομάδες, το μορφωτικό επίπεδο και το εισόδημα των καταναλωτών μίας επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω όπως είναι αναμενόμενο συμβάλουν καθοριστικά στον τρόπο αντίδρασης των επιχειρήσεων και των αποφάσεων που λαμβάνουν. Έχουν λοιπόν ως αποτέλεσμα να δημιουργούν χώρο για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών ώστε να προσαρμοστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, παραμένοντας «ζωντανοί» στην κούρσα του ανταγωνισμού.

### **2) Αλλαγές στις αντιλήψεις και τις καταναλωτικές συνήθειες**

Με τις τάσεις να αλλάζουν διαρκώς, τις καταναλωτικές ανάγκες να μεταβάλλονται αλλά και τις αντιλήψεις των πελατών περί του τι τους είναι απαραίτητο επίσης να διαφοροποιούνται, οι επιχειρηματίες πρέπει να είναι έτοιμοι να δράσουν άμεσα ώστε η επιχείρησή τους να ανταποκριθεί σε όλα τα παραπάνω. Με την τεχνολογία να αναπτύσσεται διαρκώς, μόνο με την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν οι επιχειρήσεις να διατηρηθούν στο χρόνο και να επιβιώσουν αποφεύγοντας τον αιφνίδιο οικονομικό «θάνατο».

### **3) Νέες τεχνολογικές και επιστημονικές γνώσεις**

Στη σύγχρονη κοινωνία όπου η τεχνολογία και η επιστήμη γνωρίζουν άνθιση με ταχύτατους ρυθμούς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να απορροφούν όλη αυτή τη γνώση μέσω R&D (Research and Development) διαδικασιών καθώς η νέα γνώση είναι άμεσα συνυφασμένη με τη δημιουργία καινοτομίας. Σε σύγκριση με τα προηγούμενα είδη εξωτερικών πηγών καινοτομίας η πηγή αυτή είναι εκείνη που χρειάζεται το μεγαλύτερο ρίσκο, τη μεγαλύτερη διάρκεια προετοιμασίας αλλά και αυτή που παρουσιάζει τα υψηλότερα ποσοστά αποτυχίας<sup>51</sup>. Σε περίπτωση όμως επιτυχημένης ανάπτυξης τα οφέλη είναι πολλά και αξίζουν τη δυσκολία στην ανάληψη της πρωτοβουλίας αυτής.

---

<sup>51</sup> William Riggs, Eric Von Hippel, «Incentives to innovate and the sources of innovation: the case of scientific instruments», Research Policy, 1994, vol. 23, issue 4, 459-469.

### **3.4. Οφέλη Ανάπτυξης Καινοτομίας – Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η καινοτομία ως συνώνυμο της σύγχρονης εποχής, ανεξάρτητα από την κλίμακα και την εμβέλειά της, συμβάλλει θετικά στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων και παράλληλα υποστηρίζει την οικονομική ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον σπουδαίο Βρετανό Οικονομολόγο του 20<sup>ου</sup> Christofer Freeman, η τάση των επιχειρήσεων προς την καινοτομία έχει τις ρίζες της στη ζωντάνια (animal spirit) που διακατέχει όλους μας είτε σε ατομικό είτε σε επαγγελματικό και κοινωνικό επίπεδο. Αυτή η ζωντάνια είναι που οδηγεί τις επιχειρήσεις να μη μένουν αδρανείς χωρίς να υπολογίζουν πάντα τις πιθανότητες επιτυχίας. Σύμφωνα με τον ίδιο, η έκλειψη αυτού του στοιχείου θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις στο «θάνατο»<sup>52</sup>.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν χαρακτηριστεί ως «ζωντανοί οργανισμοί» που δραστηριοποιούνται σε μία ασταθή αγορά γεμάτη προκλήσεις και ανταγωνιστές. Για να καταφέρει μια επιχείρηση να αμυνθεί απέναντι σε όλους τους ανταγωνιστές αλλά και να μείνει πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών που συνεχώς μεταβάλλονται πρέπει να καινοτομεί διαρκώς, ώστε να παραμένει ευέλικτη και εξελισσόμενη με ταχύτερο ρυθμό από τον ανταγωνισμό στον κλάδο και την ευρύτερη αγορά.

Η καινοτομία λοιπόν είναι ένα βασικό συστατικό για την επιτυχία μιας επιχείρησης καθώς τα οφέλη είναι πολλά με κύριο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως θα δούμε στη συνέχεια. Ο ανταγωνισμός λοιπόν καθώς και τα οφέλη που απολαμβάνει η επιχείρηση είναι οι δύο σημαντικότερες μεταβλητές σχετικά με τη διαδικασία της καινοτομίας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά καθώς και τα οφέλη, τότε περισσότεροι οι επιχειρήσεις τείνουν να εστιάζουν στην ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας και αντίστροφα. Τα οφέλη από την καινοτομία είναι ορατά και στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ως προς το ανθρώπινο δυναμικό, η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στοχεύει στην εκπαίδευση και εξέλιξη, ενθαρρύνοντας τις νέες ιδέες και τις πρωτοβουλίες υποστηρίζοντάς τους. Αυτό με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης με τον τρόπο αυτό αυξάνεται και η παραγωγικότητα. Μιλώντας δηλαδή με οικονομικούς όρους, ο ίδιος παραγωγικός συντελεστής (εργασία), παράγει περισσότερα και με την αύξηση αυτή των παραγόμενων προϊόντων αναπτύσσεται και η οικονομία. Ξεκινά έτσι με θεμέλιο λίθο την επιχείρηση και την καινοτομία μία διαδικασία ανάπτυξης της οικονομίας που έχει αντίκτυπο και στους μισθούς των εργαζομένων, οι οποίοι με τη σειρά τους έχουν μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη για απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών, χρήματα τα οποία εν τέλει καταλήγουν στις επιχειρήσεις που με τα επιπλέον κέρδη τους

---

<sup>52</sup> Christofer Freeman, "The Economics of Industrial Innovation", Frances Pinter (Publishers), London (1982).

επενδύουν και αυξάνουν το εργατικό τους δυναμικό μειώνοντας τα επίπεδα ανεργίας.<sup>53</sup> Σε συνέχεια των ανωτέρω, η καινοτομία δεν στοχεύει μόνο στην αύξηση της ποσότητας όπως αναφέρθηκε αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, η επιχείρηση καταφέρνει να επεκταθεί σε νέες αγορές, ακόμη και να δημιουργήσει μια νέα αγορά, αυξάνοντας έτσι το μερίδιο της στην αγορά μειώνοντας ωστόσο το εργατικό κόστος. Άμεσα συνυφασμένη με τις τεχνολογικές εξελίξεις, η καινοτομική δραστηριότητα πετυχαίνει να αυξήσει πωλήσεις και κερδοφορία μέσω των νέων καινοτόμων προϊόντων, τα οποία μεγιστοποιούν την ικανοποίηση και τη χρησιμότητα των καταναλωτών.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η καινοτομία δεν ταυτίζεται μόνο με το τελικό προϊόν που φτάνει στα χέρια του καταναλωτή αλλά είναι πολλά περισσότερα καθώς διαπερνά την επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλες της τις εκφάνσεις: ξεκινά από το σχεδιασμό της στρατηγικής, την ιδέα για το καινοτόμο αγαθό – προϊόν, την ανάπτυξη και την παραγωγή του μέχρι την κυκλοφορία στην αγορά.<sup>54</sup> Αξιοσημείωτο μάλιστα είναι πως όλες αυτές οι φάσεις τις οποίες διέρχεται το νέο προϊόν της επιχείρησης, συνδέονται με τις επενδυτικές στρατηγικές καθώς και με την οργάνωση της επιχείρησης. Πρόκειται για μία αρκετά πολύπλοκη διαδικασία που γνώση και καινοτομία συνδέονται στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας, της οικονομικής ανάπτυξης μέσω της δημιουργίας νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.<sup>55</sup>

Η καινοτομία λοιπόν ως μέσο στρατηγικής είναι απαραίτητο μέσο ώστε μία επιχείρηση να περάσει από την επιβίωση στην κερδοφορία και τη δημιουργία αξίας και υπεραξίας ξεχωρίζοντας έτσι από τους άλλους «παίκτες» της αγοράς. Έχει μάλιστα αναδειχθεί ως απαραίτητο συστατικό για την επίτευξη του πολυσυζητημένου **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** ειδικά στη σημερινή εποχή. Μόνο μια επιχείρηση που διαφοροποιείται σημαντικά από τους ανταγωνιστές και πετυχαίνει βιώσιμο πλεονέκτημα δαπανών μπορεί να αναπτυχθεί ενώ η επίτευξη αλλά και διατήρηση της αριστείας αυτής με σταθερότητα στο χρόνο φαίνεται να είναι επιτακτική ανάγκη για την αφοσίωση των καταναλωτών ειδικά στις σημερινές συνθήκες που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερο έντονος. Η συμβολή λοιπόν της καινοτομίας στην επίτευξη του πλεονεκτήματος αυτού περιλαμβάνει τα εξής:

- ✓ Ισχυρή σύνδεση μεταξύ της απόδοσης στην αγορά και της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

---

<sup>53</sup>Ιστοσελίδα Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html>

<sup>54</sup> <sup>54</sup> Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, «Καινοτομία στη Μικρομεσαία Επιχείρηση», ό.π, σελ. 40 επ.

<sup>55</sup> Porter, M.E., and Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, 42, pp. 28-36.

- ✓ Νέα προϊόντα που συμβάλλουν στη διατήρηση των μεριδίων αγοράς και στην αύξηση της κερδοφορίας.
- ✓ Ανάπτυξη με βάση χαρακτηριστικά πέρα από την τιμή, όπως ο σχεδιασμός, η ποιότητα και η εξατομίκευση.
- ✓ Δυνατότητα αντικατάστασης παλαιότερων προϊόντων και μείωσης του κύκλου ζωής των προϊόντων.
- ✓ Μείωση του χρόνου παραγωγής και επιτάχυνση της ανάπτυξης νέων προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να εξαιρούμε ότι οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εισαγωγή καινοτομιών και όμως οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις δεν διαθέτουν συχνά τους πόρους για να συμβαδίζουν με κίνδυνο να μείνουν πίσω και σταδιακά να εξαφανιστούν από την αγορά. Το γεγονός όμως ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις - στις οποίες ανήκουν και πολλές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που εξετάζουμε – δεν μπορούν να υπερισχύσουν έναντι των μεγάλων, δεν σημαίνει ότι δεν θα μπορούσαν κάλλιστα να ενισχυθούν χρησιμοποιώντας νέα και πρωτοπόρα μέσα συναγωνιζόμενες έτσι άλλες ομοειδείς και ίδιου μεγέθους επιχειρήσεις, αποκτώντας μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς. Αυτή μάλιστα είναι μία κατεύθυνση στην οποία είναι σημαντικό κράτος και φορείς να ενθαρρύνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

### 3.5. Εμπόδια Ανάπτυξης Καινοτομικής Δραστηριότητας

Διαβάζοντας τα παραπάνω σημαντικά οφέλη της καινοτομίας γεννάται το εξής ερώτημα: γιατί υπάρχουν ακόμη επιχειρήσεις οι οποίες έχουν χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας αν τα οφέλη είναι τόσα πολλά; Είναι κοινή παραδοχή πως συχνά η καινοτομική δραστηριότητα αντιμετωπίζει δυσκολίες και εμπόδια που την επηρεάζουν και δεν επιτρέπουν την εφαρμογή της. Τα εμπόδια αυτά μπορεί κάποιος να τα διακρίνει σε δύο μεγάλες κατηγορίες<sup>56</sup>:

- I. Τα **εσωτερικά εμπόδια**, που σχετίζονται με τα εγγενή χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, όπως είναι η παραδοσιακή δομή, το μικρό μέγεθος κ.ά.
- II. Τα **εξωτερικά εμπόδια**, τα οποία προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορεί να αφορούν οικονομικούς παράγοντες αλλά και το νομοθετικό πλαίσιο.

---

<sup>56</sup> Geroski P.A., "Innovation and Competitive Advantage, Economics Department Working Papers No. 159, Paris, 1995.

## Εσωτερικά Εμπόδια

Αναλυτικά, τα εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι τα κάτωθι:

### ✦ Μικρό Μέγεθος Επιχείρησης – Δομή

Το εμπόδιο αυτό αναφέρεται και ως πρώτο καθώς συνδέεται άρρηκτα και χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τις οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι ο επιχειρηματικός τύπος στο μικροσκόπιο της παρούσας εργασίας. Δεν είναι λοιπόν λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις που έχοντας ως παρακαταθήκη πρακτικές περασμένων ετών και γενεών παραμένουν προσκολλημένες στην παραδοσιακή δομή και τις πατροπαράδοτες διαδικασίες παραγωγής χωρίς να είναι ανοιχτές και πρόθυμες για καινοτόμες ιδέες. Σε αυτό το εμπόδιο συχνά έρχεται να προστεθεί η οικογενειοκρατία και το μικρό μέγεθος της επιχείρησης που δεν δημιουργεί εύπορο έδαφος για την ενίσχυση της καινοτομικής δραστηριότητας.

### ✦ Εσωστρέφεια – Φόβος για Αποτυχία

Ακόμη ένα στοιχείο που παρατηρείται στις μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο φόβος και η ανασφάλεια για αποτυχία των επιχειρηματικών «ανοιγμάτων». Όσο περισσότερο μία επιχείρηση απομονώνεται χωρίς να συνεργάζεται με άλλες επιχειρήσεις ή φορείς, τόσο μεγαλύτερο βλέπει το ρίσκο της ανάληψης καινοτόμων δραστηριοτήτων. Ακόμη, οι περιορισμένοι πόροι λειτουργούν ανασταλτικά για τις επιχειρήσεις αυξάνοντας το φόβο για αποτυχία. Μόνο μέσω της συνεργασίας μπορεί να μεταβιβαστεί η γνώση και οι καινοτόμες πρακτικές μειώνοντας το ρίσκο και τον κίνδυνο για αποτυχία.

### ✦ Ανθρώπινο Δυναμικό – Κλίμα της επιχείρησης

Από τα εμπόδια αυτά δεν θα μπορούσε φυσικά να λείπει κι ο ανθρώπινος παράγοντας μιας επιχείρησης που δεν είναι λίγες οι φορές εκείνες που λειτουργεί ανασταλτικά στην ανάπτυξη καινοτομίας. Η έλλειψη εξειδίκευσης και η αδυναμία προσαρμογής των εργαζομένων σε τεχνολογικές εξελίξεις και νέες συνθήκες επιβραδύνει την εξέλιξη της επιχείρησης στον τομέα των καινοτόμων δραστηριοτήτων. Δυστυχώς, οι επιχειρήσεις – ιδίως εκείνες μικρότερου μεγέθους – επιλέγουν άλλες επενδύσεις θέτοντας τις ως προτεραιότητα και αδυνατούν έτσι να προσφέρουν μια δια βίου εκπαίδευση στο προσωπικό τους, μένοντας έτσι πίσω στο «στίβο» της καινοτομίας. Αντίστοιχα, και η έλλειψη του κατάλληλου κλίματος στην επιχείρηση που θα λειτουργούσε σε άλλη περίπτωση ως εύπορο έδαφος για την άνθιση της καινοτομίας, τώρα δυσχεραίνει την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων καθώς οι εσωτερικές διαφωνίες και η έλλειψη ομαδικού πνεύματος δημιουργεί σοβαρά εμπόδια.

## **Εξωτερικά Εμπόδια**

Ακόμη κι αν μία επιχείρηση καταφέρει να υπερκεράσει τα εμπόδια που άπτονται του εσωτερικού της περιβάλλοντος, υπάρχουν και κάποια εξωτερικά εμπόδια τα οποία δεν βρίσκονται στη δική της σφαίρα επιρροής και έχουν ως εξής:

### ◆ Οικονομικοί Παράγοντες<sup>57</sup>

Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης πολλές φορές είναι δηλωτική και του επιπέδου καινοτομίας που αναπτύσσει. Είναι αλήθεια πως η υιοθέτηση καινοτόμων δραστηριοτήτων είναι μια δαπανηρή διαδικασία που απαιτεί υψηλό κόστος για την υλοποίηση της. Πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσλάβουν προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις ή να επενδύσουν σε υψηλή τεχνολογία, με αποτέλεσμα να είναι λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην καινοτομία. Στο πλαίσιο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί πως πολλές φορές ακόμα και αν υπάρχουν τα κονδύλια ακόμα παρατηρείται αναποτελεσματική κατανομή αυτών στην έρευνα και στην τεχνολογία, στοιχεία απαραίτητα και βασικές συνιστώσες της καινοτομικής δραστηριότητας. Συνέχεια των ανωτέρω, μια άλλη πτυχή που εμποδίζει τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τις καινοτόμες ιδέες τους είναι η έλλειψη χρηματοδότησης από το κράτος και τα τραπεζικά ιδρύματα. Χωρίς εξωτερική χρηματοδότηση, οι μικρές ιδίως επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναλάβουν επιχειρηματικά ρίσκα ακόμα δίνοντας προτεραιότητα σε πιο άμεσες ανάγκες της επιχείρησης. Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την απόσβεση της δαπάνης αυτής, αποτελούν ίσως τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στο δρόμο τους προς την καινοτομία. Τέλος, το φορολογικό καθεστώς στο οποίο υπάγεται μία επιχείρηση πολλές φορές μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά ως προς τις πρωτοβουλίες καινοτομίας που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις, καθώς η έλλειψη φορολογικών κινήτρων για τις μικρότερες κυρίως επιχειρήσεις, είναι ένα σημαντικό εμπόδιο όταν μιλάμε για καινοτομία. Ενόψει όλων των ανωτέρω, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προτιμά να δεσμεύει τα κεφάλαια της σε δραστηριότητες η κερδοφορία των οποίων φαντάζει πιο σταθερή και άμεση, παρά να επενδύσει στην καινοτομία, μια επιλογή που μακροπρόθεσμα της κοστίζει πολύ περισσότερο.

### ◆ Νομικό και Κανονιστικό Πλαίσιο

Στο ίδιο μήκος κύματος με το φορολογικό πλαίσιο, φαίνεται να κινείται και το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η γραφειοκρατία, οι υψηλές δαπάνες, το

---

<sup>57</sup> Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικό και Καινοτομίες», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη 2003.



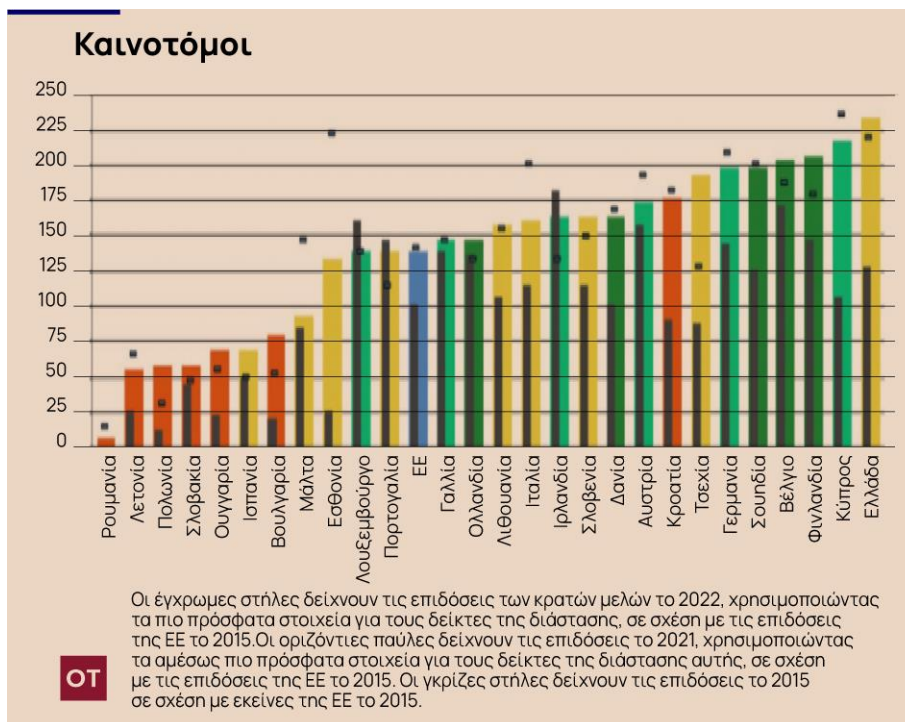
υψηλό κόστος έκδοσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και οι διοικητικές αγκυλώσεις στις οποίες παγιδεύονται οι επιχειρήσεις, λειτουργούν ανασταλτικά δημιουργώντας ένα περιβάλλον καθόλου ευνοϊκό και επαρκές ώστε να αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους. Στο πλαίσιο αυτό είναι σημαντικό, να αναληφθούν πρωτοβουλίες για την απλοποίηση των διαδικασιών προκειμένου ακόμα και μικρές επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση στην καινοτομία.

### 3.6. Η Καινοτομία στην Ελλάδα

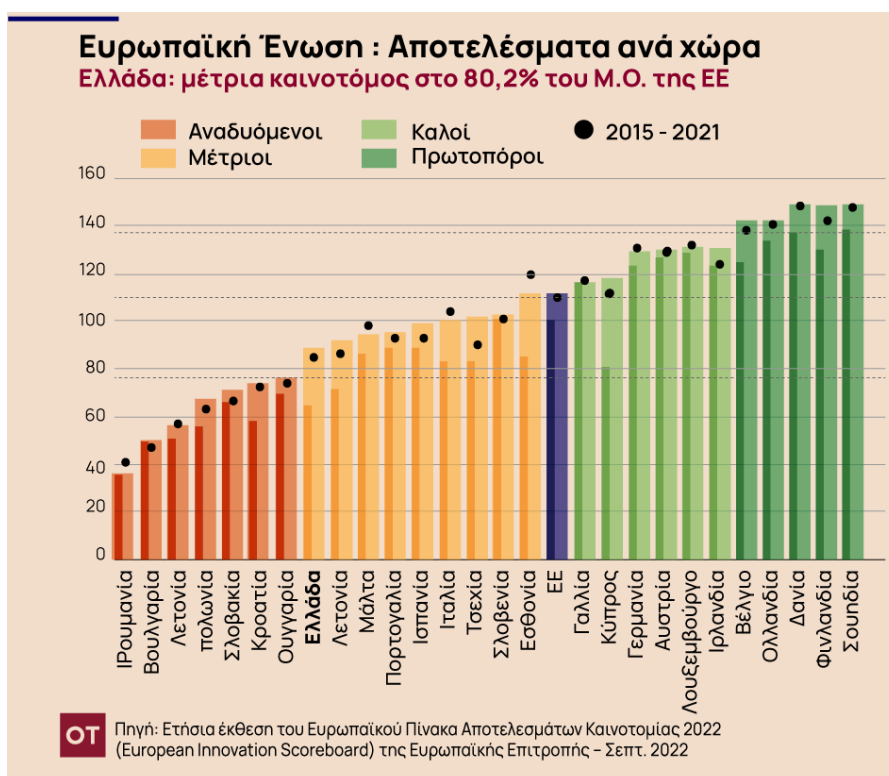
Παρά τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η χώρα μας τα τελευταία χρόνια φαίνεται σε εθνικό επίπεδο να επενδύει ιδιαίτερα στην καινοτομία, τόσο μέσω κρατικών πρωτοβουλιών, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων. Παρά τις προσπάθειες που έγιναν όμως, η αύξηση καινοτομίας που παρατηρήθηκε στην Ελλάδα κατά τα έτη 2015-2022, ανακηρύσσοντάς την «πρωταθλήτρια» ανάμεσα σε 27 κράτη μέλη της ΕΕ, σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση European Innovation Scoreboard (EIS) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, φαίνεται να γνωρίζει πια πτωτική πορεία. Ενώ λοιπόν κατά την παραπάνω περίοδο η αύξηση της τιμής του δείκτη καινοτομίας παρατηρήθηκε με ιδιαίτερο έντονο ρυθμό ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κατατάσσοντας τη χώρα μας στους γρήγορους «δρομείς» της Ευρώπης, οι επιδόσεις της συνολικά την κατατάσσουν στους ουραγούς καινοτομίας στην Ευρώπη. Στα παρακάτω διαγράμματα βλέπουμε τα στοιχεία αυτά να απεικονίζονται, αποκαλύπτοντας πως παρά τις καλές της επιδόσεις διαχρονικά, η Ελλάδα παραμένει «αδύναμος κρίκος» της καινοτομικής δραστηριότητας, ανήκοντας στους **moderate innovators**<sup>58</sup>:

---

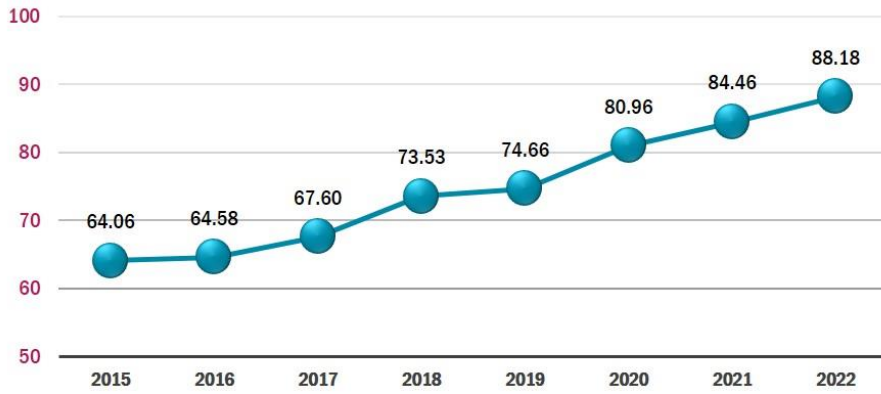
<sup>58</sup> European Innovation Scoreboard 2024 – Country profile Greece, European Commission, Directorate General for Research and Innovation, July 2024.



Πηγή: Ιστοσελίδα Οικονομικός Ταχυδρόμος

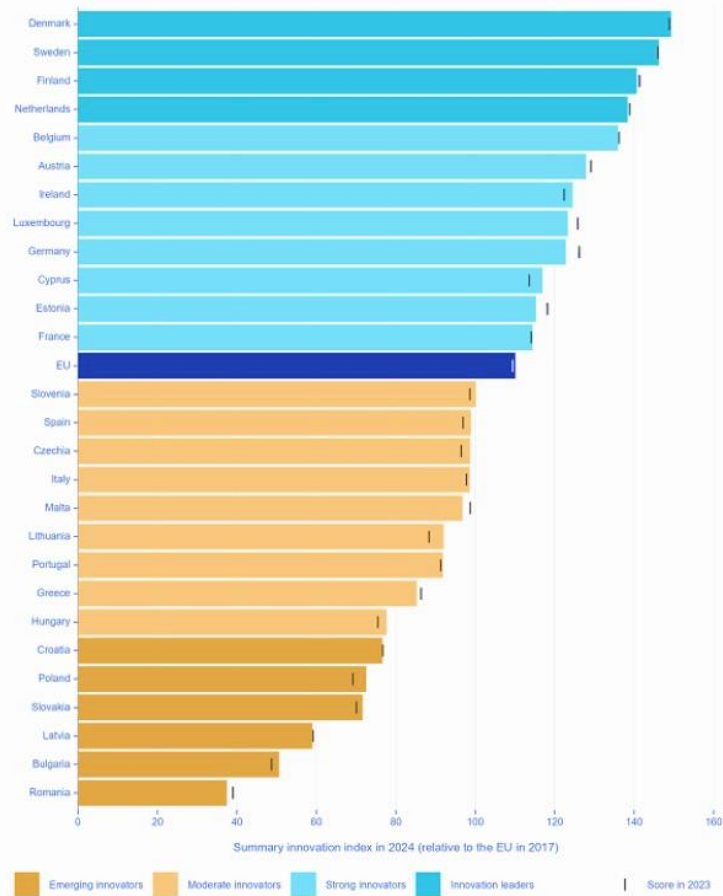


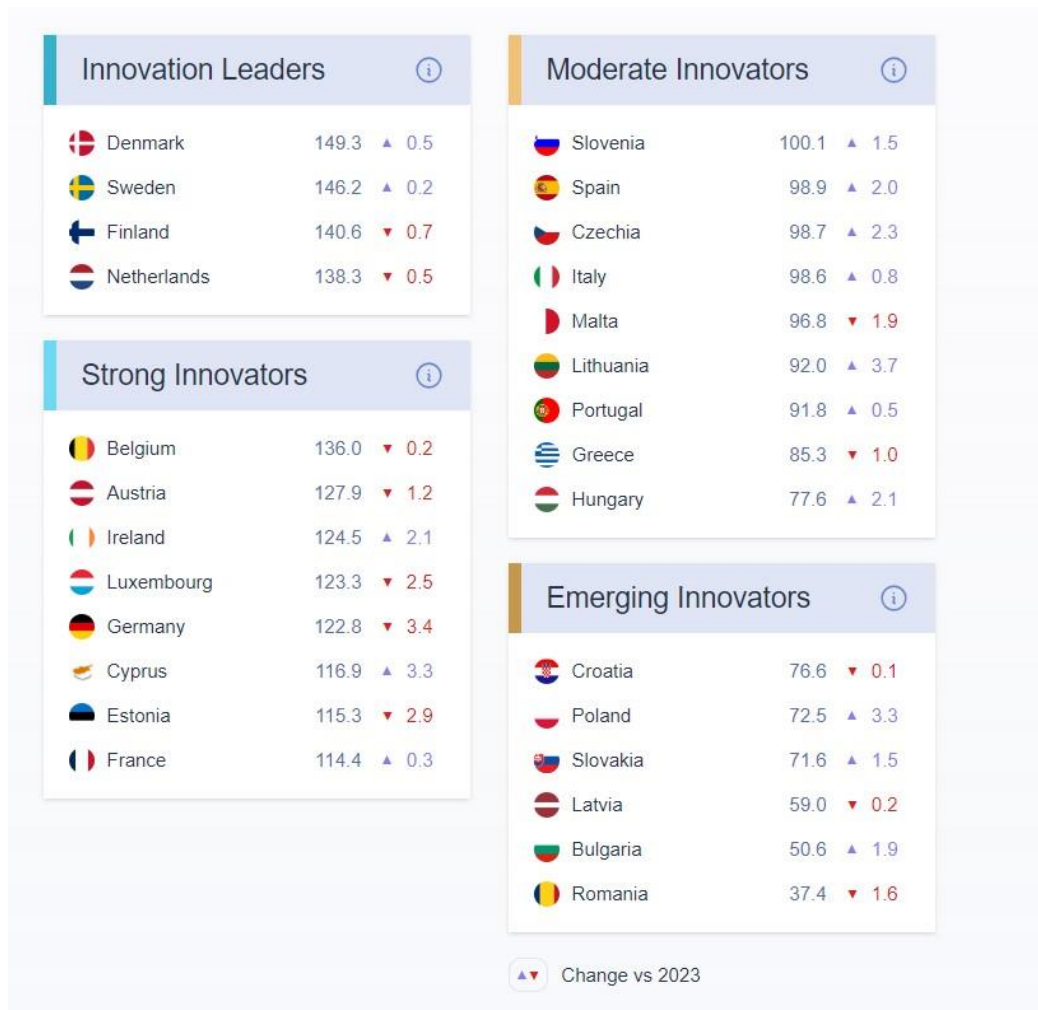
**Διαχρονική εξέλιξη  
Summary Innovation Index Ελλάδας**  
(σε σχέση με το μέσο όρο της Ε.Ε. για το 2015)



ΠΗΓΗ: Η θέση της Ελλάδας στο European Innovation Scoreboard 2015-2022, ΕΚΤ

Διάγραμμα 3: Επιδόσεις καινοτομίας σε σύγκριση με την ΕΕ των 2017 μεταξύ των 27 κρατών μελών της ΕΕ — σύγκριση με το 2023.





Πηγή Εικόνων: Ετήσια Έκθεση του Ευρωπαϊκού Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας 2024 (European Innovation Scoreboard) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 2024

Από τα παραπάνω στοιχεία φαίνεται πως οι πρωτοπόροι της καινοτομίας στην Ευρώπη είναι οι χώρες εκείνες που διαθέτουν ανεπτυγμένα συστήματα έρευνας και πολύ καλές επιδόσεις στην ψηφιοποίηση. Και οι χώρες αντίστοιχα που μπορεί να χαρακτηρίζονται από μέτριες επιδόσεις ως προς την καινοτομία έχουν επιδείξει συνολικά και διαχρονικά θετική πορεία αλλά εξακολουθούν να υστερούν. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα έχει αναλάβει δράσεις στον χώρο της Έρευνας και της Καινοτομίας που έχουν συμβάλει στην ταχεία αυτή βελτίωση της χώρας μας και μεταξύ άλλων κάποιες από αυτές αναφέρονται παρακάτω ενδεικτικά<sup>59</sup>:

- Το **Elevate Greece** (Εθνικό Μητρώο των Νεοφυών Επιχειρήσεων), που παρέχει σημαντικά οικονομικά οφέλη και φορολογικά κίνητρα για Επενδυτικούς Αγγέλους (Angel Investors)

<sup>59</sup><https://www.ot.gr/2023/07/21/kainotomia/o-protathlitis-mos-tis-elladas-stin-ayksisi-tis-kainotomias/>

και παροχής ρευστότητας μέσω ΕΣΠΑ, καθώς και συμβουλευτικές υπηρεσίες, δυνατότητες δικτύωσης και σύναψης συνεργασιών.

- Χρηματοδότηση των Συνεργατικών Σχηματισμών Καινοτομίας (**Innovation Clusters**), μέσω ΕΣΠΑ, για την ανάπτυξη και αξιοποίηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας με διεθνή αναγνώριση και υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας.
- Χρηματοδότηση των Κέντρων Ικανοτήτων (**Competence Centers**), μέσω ΕΣΠΑ, για την γεφύρωση του χάσματος μεταξύ προσφοράς και ζήτησης υπηρεσιών καινοτομίας και μεταφοράς τεχνολογίας σε βασικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **4.1. Εισαγωγή**

Ενόψει όλων των ανωτέρω, το βασικό ερώτημα που γεννάται και στο οποίο η παρούσα εργασία επιχειρεί να απαντήσει είναι το εξής: **Τελικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις και δη οι ελληνικές, καινοτομούν;** Όσο απλοϊκή και αν φαίνεται η ερώτηση αυτή, στην πραγματικότητα αποδίδει ένα πολύ σύνθετο φαινόμενο καθώς εξετάζει ένα επιχειρηματικό μόρφωμα από τη φύση του πολύπλοκο λόγω της συνύπαρξης των οικογενειακών και επαγγελματικών σχέσεων. Ακροβατώντας λοιπόν ανάμεσα στην **παράδοση** και **καινοτομία**, οι οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν αναγνωρίσει τη δεύτερη ως το μυστικό για επιβίωση, είναι όμως αυτό αλήθεια για όλες τις επιχειρήσεις; Πόσο εύκολο είναι για μία επιχείρηση με ιστορία να αφήσει την παράδοση και να ανοιχτεί σε νέες πρακτικές; Τι ρόλο παίζει η διαδοχή των γενεών στις αποφάσεις αυτές; Αυτά και πολλά άλλα ερωτήματα πρόκειται να εξετάσουμε στο κεφάλαιο αυτό παραθέτοντας βιβλιογραφικές αναφορές από ερευνητές και επαγγελματίες του χώρου που μελετούν το φαινόμενο των οικογενειακών επιχειρήσεων και απασχολούνται με τη συμβουλευτική τους.

### **4.2.Παράδοση ή Καινοτομία:**

Είναι κοινά παραδεδεγμένη αλήθεια έχοντας εξετάσει ενδελεχώς τόσο τον όρο των επιχειρήσεων όσο και της καινοτομίας, πως σε κάθε περίπτωση η παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ακόμη και η αλλαγή κλάδου είναι απαραίτητο συστατικό για την επιβίωση των επιχειρήσεων πολλώ δε μάλλον των μικρομεσαίων και οικογενειακών εταιριών. Κι αν αυτό φαίνεται αυτονόητο για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαχρονικά συμβολίζουν την σταθερότητα και την παράδοση και είναι πιθανό να αντιμετωπίζουν δυσκολία στον τομέα της καινοτομικής δραστηριότητας.<sup>60</sup> Με μια πρώτη

---

<sup>60</sup> KPMG Enterprise, “European Family Business Trends: Modern Times?”, November 2015

ανάγνωση λοιπόν τα εγγενή χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού αυτού τύπου όπως είναι η ιστορία της επιχείρησης, η διαδοχή από γενιά σε γενιά, η συμμετοχή των μελών της οικογένειας (ιδίως των μεγαλύτερων σε ηλικία) στην επιχείρηση, η εσωστρέφεια, η ανασφάλεια αλλά και η προσκόλληση στις παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη καινοτομίας. Μελετώντας όμως εις βάθος περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, παρατηρείται πως στην πραγματικότητα και παρά την ύπαρξη όλων των ανωτέρω χαρακτηριστικών, η κατηγορία αυτή απέχει πολύ από το στερεότυπο των παραδοσιακών συμβατικών και απαρχαιωμένων επιχειρήσεων. Προς επίρρωση του δεδομένου αρκεί κάποιος να παρατηρήσει τα success stories μεγάλων και πετυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων όπως ο Σκλαβενίτης, τα Μπισκότα Παπαδοπούλου, η Agrino, PoweHealth κ.ά., που δεν είναι άλλο παρά οικογενειακές επιχειρήσεις.

Μπορεί το DNA της επιχείρησης να μοιάζει συχνά αντιτιθέμενο με την καινοτομία όμως η πράξη έχει δείξει πως όχι μόνο καινοτομούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά είναι από τα πρώτα είδη επιχειρήσεων που ανακάλυψαν τον όρο του **pivot strategy**.<sup>61</sup> Η ανάγκη λοιπόν για το λεγόμενο pivoting (αλλαγή κατεύθυνσης ή στρατηγικής όταν η επιχείρηση δεν ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της αγοράς) το οποίο κατά περίπτωση περιλαμβάνει και την ανάπτυξη της καινοτομίας εμφανίστηκε από πολύ νωρίς στις οικογενειακές επιχειρήσεις ακριβώς λόγω της διαδοχής από γενιά σε γενιά. Όταν σε βάθος χρόνου και με τη μία γενιά να διαδέχεται την άλλη οι ανάγκες της αγοράς μεταβάλλονται και τα προϊόντα δεν είναι πια τόσο ελκυστικά και απαραίτητα για τους καταναλωτές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στράφηκαν προς την καινοτομία για να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τόσο η Longchamp όπως και η Brandstatter Group γνωστή για την παραγωγή παιχνιδιών Playmobil. Η Longchamp που ιδρύθηκε το μακρινό 1948 από τον Jean Cassegrain αν και ξεκίνησε με την παραγωγή πιτών πολυτελείας, πορτοφολιών και καλυμμάτων διαβατηρίων από δέρμα γρήγορα το προϊόν τους βγήκε εκτός αγοράς. Προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση αποφάσισε να καινοτομήσει και να στραφεί σε μία νέα αγορά, σε αυτή της γυναικείας τσάντας. Κρατώντας λοιπόν το χαρακτήρα της επιχείρησης αναφορικά με την παραγωγή πολυτελών αντικειμένων, η εταιρία κατάφερε να συνδυάσει τη χρήση πολυτελούς δέρματος προσεγγίζοντας μία νέα αγορά, μεγάλο μερίδιο της οποίας κατάφερε εν τέλει να κατακτήσει. Ομοίως, η εταιρία που συνέδεσε το όνομα της με τα παιχνίδια Playmobil, ιδρύθηκε το 1876 ξεκινώντας την παραγωγή της με μεταλλικά πόμολα και κλειδαριές. Σταδιακά στράφηκε προς την παραγωγή μεταλλικών παιχνιδιών, ενώ το 1954

---

<sup>61</sup> <https://www.startup.gr/articles/6325-paradosi-kai-kainotomia-syndyasmos-epitychias-gia-tis-oikogeneiakes-epicheiriseis/>

άλλαξε το μέταλλο με πλαστικό. Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 άλλαξε τα δεδομένα καθώς η πρώτη ύλη του πλαστικού εκτοξεύτηκε στα ύψη καθιστώντας ασύμφορη την παραγωγή μεγάλων παιχνιδιών από πλαστικό. Έτσι, η επιχείρηση καινοτομώντας δραστικά στράφηκε στην αγορά των μικρότερων παιχνιδιών βρίσκοντας έτσι το δρόμο προς την επιτυχία προσαρμοζόμενη στις ανάγκες της αγοράς αλλά και στις δικές της.<sup>62</sup>

Τα παραπάνω παραδείγματα είναι μόνο μερικά από αυτά των οικογενειακών επιχειρήσεων που κατάφεραν να καινοτομήσουν έχοντας πάντα ως βάση την παράδοση τους, βρίσκοντας έτσι το «κλειδί» για την «πόρτα» της παγκόσμιας αγοράς. Η επιχειρηματική πρακτική αναδεικνύει τις καινοτομικές δραστηριότητες ως απαραίτητο μέσο για την επιβίωση των επιχειρήσεων χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως πρέπει η παράδοση να παραμερίζεται. Η παράδοση χρόνων που χαρακτηρίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αξιοποιείται καθώς μέσα από τα διαχρονικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως είναι η φήμη, η εμπιστοσύνη των πελατών στην επιχείρηση, η εμπειρία στον κλάδο και η συμβολή των προσώπων της οικογενείας.

Υπό το πρίσμα όλων των ανωτέρω, ίσως λοιπόν το ερώτημα του παρόντος κεφαλαίου να μην πρέπει να διακρίνεται διαζευκτικά καθώς καινοτομία και παράδοση μπορούν να συνυπάρχουν δίνοντας μάλιστα μεγαλύτερο πλεονέκτημα και αποτελώντας ένα συνδυασμό επιτυχίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις που καινοτομούν.

#### **4.3. Η Καινοτομία σε ρόλο κλειδί για τις οικογενειακές επιχειρήσεις**

Σύμφωνα με έρευνες αγοράς, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ποσοστό πλέον των 2/3 των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, συνεισφέροντας στο παγκόσμιο ΑΕΠ αλλά και στο άνοιγμα νέων θέσεων εργασίας. Στη χώρα μας, σύμφωνα με έρευνα του ΕΒΕΑ (Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών), περί το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκουν στον επιχειρηματικό τύπο της οικογενειακής επιχείρησης και στηρίζουν ενεργά την οικονομία. Αξιοσημείωτη μάλιστα είναι η αντοχή και η ανθεκτικότητα που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις απέναντι σε κρίσεις (οικονομική, υγειονομική κ.ά).

Σε μεγάλο βαθμό, η ανθεκτικότητα αυτή στους «κραδασμούς» που βιώνει μία οικογενειακή επιχείρηση οφείλεται στην καινοτομία, η οποία όπως έχει αναφερθεί έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην επιβίωσή της. Το στοιχείο αυτό γίνεται αντιληπτό και από έρευνες που έχουν διενεργηθεί, σύμφωνα με τις οποίες τα στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν ως πιο σημαντικά εργαλεία για τη σταθερότητα, την κερδοφορία και τη

---

<sup>62</sup> <https://www.startup.gr/articles/6325-paradosi-kai-kainotomia-syndyasmos-epitychias-gia-tis-oikogeneiakas-epicheiriseis/>, ό.π.

μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ευελιξία και την καινοτομία. Μάλιστα, σύμφωνα με έρευνα της Deloitte, Global Family Business Survey 2019: Long - Term Goals Meet Short-Term Drive<sup>63</sup>, το 39% αυτών θεωρεί την καινοτομία ως απαραίτητο στοιχείο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μελλοντικής επιτυχίας χωρίς βέβαια να αψηφούν την πιθανότητα αποτυχίας που συχνά λειτουργεί ανασταλτικά και δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.<sup>64</sup>

Στα παραπάνω συμπεράσματα φαίνεται να καταλήγει και η 7<sup>η</sup> Έκδοση του Βαρόμετρου Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων που διεξήχθη από το European Family Businesses και την KPMG Enterprise.<sup>65</sup> Σύμφωνα με αυτή, όσο οι αλλαγές στην αγορά γίνονται με καλπάζοντα ρυθμό τόσο και οι οικογενειακές επιχειρήσεις αυξάνουν τις προσπάθειές τους για την προώθηση της καινοτομίας, την οποία η πλειοψηφία των επιχειρήσεων προσδιορίζει ως προτεραιότητα. Είναι άλλωστε γνωστό πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ειδικές σε ό,τι αφορά την επιβίωση και την αντοχή στο χρόνο. Πλέον μάλιστα γνωρίζουν όπως προκύπτει και από την έρευνα πως στη σύγχρονη εποχή η ικανότητά τους αυτή είναι απόλυτα συνυφασμένη με την ικανότητά να καινοτομούν σε ένα επιχειρηματικό τοπίο που συνεχώς αλλάζει. Είναι αλήθεια πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στην προώθηση της καινοτομίας, καθώς η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις δραματικές αλλαγές που γίνονται στον επιχειρηματικό στίβο, εξωθούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να προβούν αντίστοιχα σε δραματικές αλλαγές προκειμένου να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Η πρόκληση λοιπόν αυτή βρίσκει τις οικογενειακές επιχειρήσεις «ετοιμοπόλεμες» να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να λαμβάνουν ορθολογικές αποφάσεις για να καταφέρουν να έχουν ευελιξία σε πραγματικό χρόνο. Άλλωστε, όπως έχει ειπωθεί πολλάκις και στην παρούσα εργασία, όλη αυτή η τάση για προσαρμογή στην αλλαγή δεν είναι κάτι νέο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η οποίες έχουν αποδείξει την ικανότητά τους να αλλάζουν «αγκαλιάζοντας» την αλλαγή και καθετί νέο. Αν μάλιστα κάποιος παρατηρήσει πιο προσεκτικά, θα διαπιστώσει πως οι παλαιότερες και πιο πετυχημένες επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ακόμη, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα οι επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα την ανάπτυξη στρατηγικών επενδύσεων που αφορούν την καινοτομία. Οι επενδύσεις στην καινοτομία πλέον είναι καθημερινή επιχειρηματική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις μέσω των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η

---

<sup>63</sup> Global Family Business Survey 2019: Long - Term Goals Meet Short-Term Drive, Deloitte Insights, 2019.

<sup>64</sup> <https://www.myseminars.com.cy/blog-detail/i-kenotomia-se-rolo-kleidi-gia-tis-oikogeniakes-epixiriseis>

<sup>65</sup> European Family Business Barometer (Embracing Innovation), 7<sup>th</sup> Edition, 2018, [kpmg.com/familybusiness](http://kpmg.com/familybusiness), [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)



επιθυμία που έχει διατυπωθεί από τις οικογενειακές επιχειρήσεις όχι απλά να υιοθετήσουν καινοτομικές δραστηριότητες αλλά γιατί όχι να καινοτομήσουν οι ίδιοι ηγούμενοι νέων προϊόντων και διαδικασιών, μία προσδοκία που είναι πολύ πιθανό να δούμε να συμβαίνει στο μέλλον. Όσον αφορά το μέλλον λοιπόν αναμένεται πως η καινοτομία θα παραμείνει προτεραιότητα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, με την καινοτομία ιδίως των προϊόντων να παίζει σημαντικό ρόλο, ενώ οι επενδύσεις στην τεχνολογία και την καινοτομία θα είναι βασικό στοιχείο της στρατηγικής τους.

Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τα ως άνω αναφερόμενα είναι πως δίχως αμφιβολία η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων καινοτομεί. Πώς όμως ο βαθμός της ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας επηρεάζεται από το μέγεθος, τους πόρους και τη γενιά που βρίσκεται στη διαδοχή; Είναι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις εξοικειωμένες με την καινοτομία, και ιδίως οι μικρομεσαίες; Η πλειοψηφία αυτών των ερωτημάτων θα επιχειρηθεί να απαντηθεί στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας.

## **B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **1. Σκοπός της Έρευνας**

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος που παρουσιάστηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας αναδείχθηκαν πολλές προβληματικές γύρω από την καινοτομία στον κλάδο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα μέσα από την ανάλυση των όρων της επιχειρηματικότητας, της οικογενειακής επιχείρησης, των οικογενειακών σχέσεων αλλά και της καινοτομίας προέκυψαν κάποια συμπεράσματα αλλά και δημιουργήθηκαν ερωτήματα τα οποία χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Σε θεωρητικό επίπεδο προέκυψε πως η καινοτομία βρίσκεται σε ρόλο κλειδί για την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων και την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, διαπιστώθηκε πως η οικογενειακή δομή μίας επιχείρησης ειδικά με την εμπλοκή παλαιότερων γενεών δυσχεραίνει την υιοθέτηση καινοτόμων διαδικασιών λόγω της αντίστασης σε καθετί καινούριο. Τι συμβαίνει όμως στην ελληνική πραγματικότητα; Είναι πραγματικά καινοτόμες οι ελληνικές επιχειρήσεις;

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η συστηματική ανάλυση της ταυτότητας των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και η καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την καινοτομία και τη δομή της οικογενειακής επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η έρευνα στόχευσε στο να διερευνήσει το βαθμό καινοτομίας που χαρακτηρίζει τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις και το βαθμό που αυτό επηρεάζεται από το μέγεθος, τη διαδοχή αλλά και τις οικογενειακές σχέσεις.

## **2. Μεθοδολογία και Δεδομένα**

Η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε η υλοποίηση της έρευνας για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού ήταν η διεξαγωγή δειγματοληπτικής έρευνας με τη συλλογή ερωτηματολογίων το οποίο απευθύνθηκε προς συμπλήρωση στους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων ή σε λοιπά μέλη της οικογένειας που εργάζονται σε αυτές. Η επιλογή του δείγματος έγινε τυχαία και περιελάμβανε οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας και συγκεκριμένα στο Νομό Αττικής, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Καστοριάς, Ηρακλείου, Χαλκιδικής, Αχαΐας και Λευκάδας. Ως οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρήθηκαν εκείνες οι οποίες ανήκουν κατά πλειοψηφία σε μία οικογένεια, η διοίκηση ασκείται από ένα ή περισσότερα άτομα – μέλη της ίδιας οικογένειας και στην επιχείρηση απασχολούνται μέλη της οικογένειας.

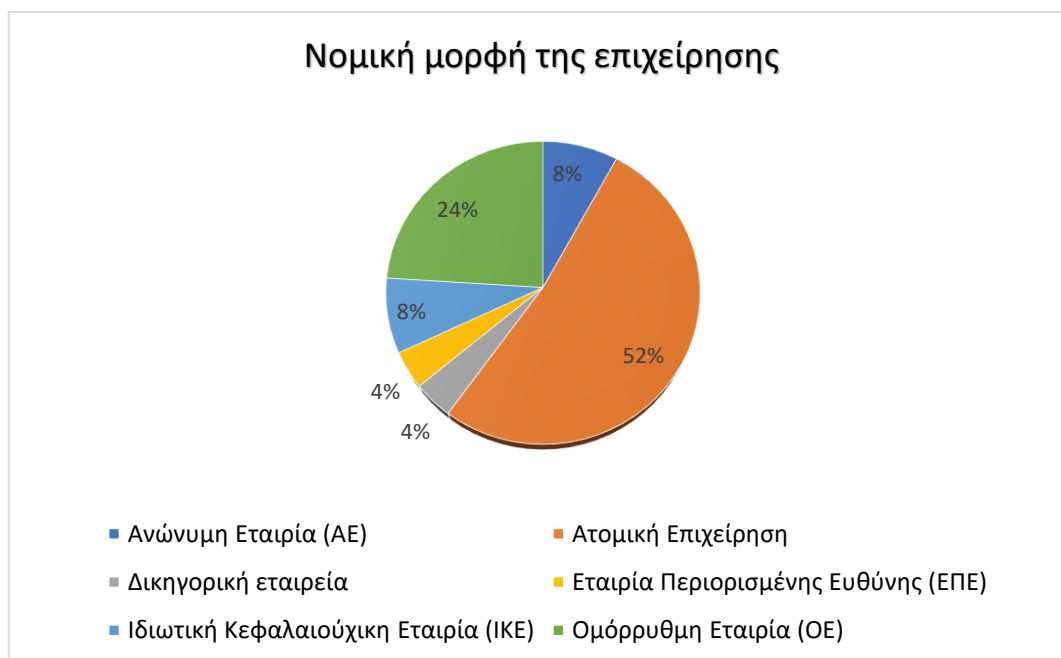
Συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια (Google Forms) απεστάλησαν μαζικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα δεδομένα συλλέχθηκαν από την 1/10/2024 έως την 15/12/2024. Από τα 45 μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που απεστάλησαν σε ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 25. Για την εκπόνηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Google Forms για αμεσότερη αποστολή των ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές περιοχές, καθώς και για ταχύτερη συλλογή των απαντήσεων και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο που κυκλοφόρησε διακρινόταν σε επτά ενότητες και σε σύνολο αποτελούνται από 30 ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα αφορούσε το προφίλ της εκάστοτε επιχείρησης με ερωτήσεις για τις γενικές πληροφορίες αυτής, η δεύτερη ενότητα περιείχε ερωτήσεις οικονομικής φύσεως αναφορικά με τα οικονομικά στοιχεία και μεγέθη της επιχείρησης, ενώ η τρίτη ενότητα εισήγαγε το θέμα της καινοτομίας απευθύνοντας ερωτήσεις σχετικά με τον ορισμό της καινοτομίας και την αντίληψη της οικογενειακής επιχείρησης γύρω από αυτόν. Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις της τέταρτης ενότητας καλούσαν την κάθε επιχείρηση να καταγράψει τις πηγές καινοτομίας, η πέμπτη ενότητα αφορούσε την ανάπτυξη καινοτομίας, ενώ η έκτη ενότητα περιείχε ερωτήσεις για δείκτες καινοτομίας. Τέλος, στην έβδομη ενότητα οι επιχειρήσεις απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τη σχέση της διαδοχής και των οικογενειακών σχέσεων με την καινοτομία και την αντίσταση σε αυτή.

Τέλος, η αποκωδικοποίηση των ερωτηματολογίων και η ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα ακολουθήσουν έγιναν με τη χρήση της μεθόδου της περιγραφικής στατιστικής και των εργαλείων Google Forms και Microsoft Excel.

### 3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

#### Ενότητα 1<sup>η</sup>: Προφίλ των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

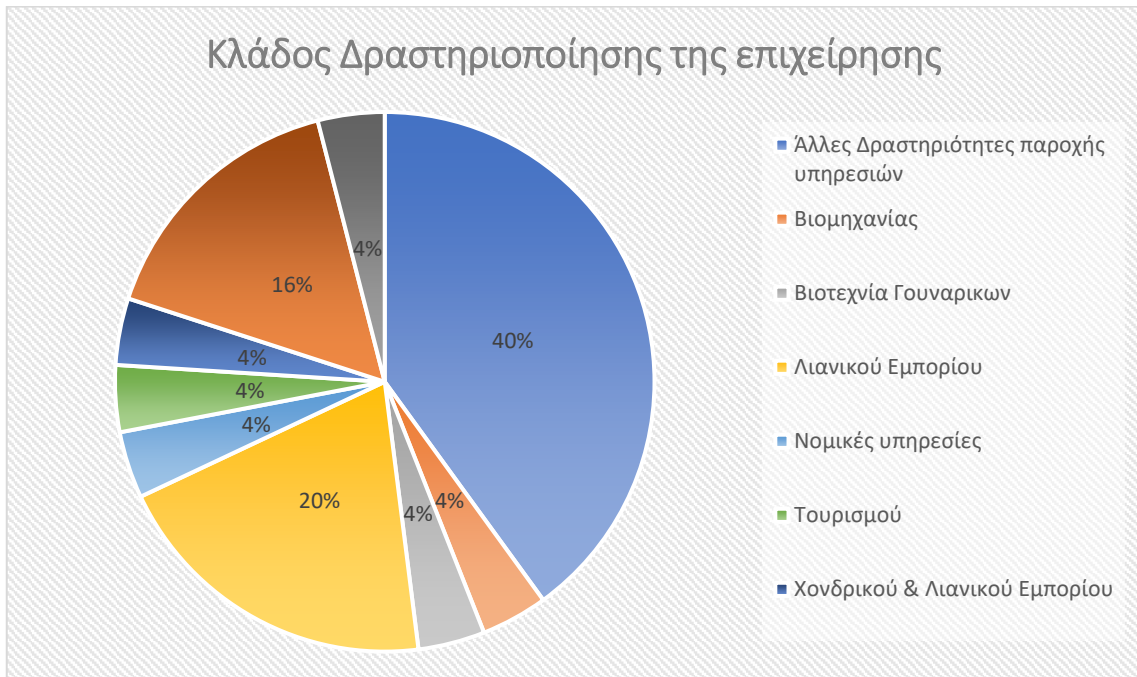
Επιχειρώντας να σκιαγραφήσουμε το προφίλ των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα κρίθηκε σημαντικό να γνωρίζουμε τη νομική μορφή της οικογενειακής επιχείρησης. Βάσει των απαντήσεων όπως προκύπτει κι από το παρακάτω γράφημα, το 52% των οικογενειακών επιχειρήσεων πρόκειται για ατομική επιχείρηση, ενώ ο αμέσως επόμενος πιο δημοφιλής τύπος φαίνεται να είναι η Ομόρρυθμη Εταιρία με ποσοστό 24%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως και οι λοιποί τύποι ΙΚΕ και ΑΕ εκπροσωπούνται στο παρακάτω γράφημα με μικρότερα ποσοστά του 8% ενώ μόλις μία επιχείρηση δήλωσε πως πρόκειται για Δικηγορική Εταιρία (4%) και μία για ΕΠΕ (4%).



**Διάγραμμα 1: Νομική Μορφή της Επιχείρησης**

Στη συνέχεια, σχετικά με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση, οι περισσότερες επιχειρήσεις φαίνεται να ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών (40%), με το λιανικό (20%) και το χονδρικό εμπόριο (16%) να ακολουθούν. Στην ερώτηση αυτή καταγράφηκαν και απαντήσεις με μικρότερα ποσοστά όπως οι τομείς της βιομηχανίας, βιοτεχνία γουναρικών, νομικές υπηρεσίες, τουρισμού με ανάλογα ποσοστά 4%. Συγκρίνοντας τη νομική μορφή των επιχειρήσεων με τον τομέα στον οποίο απασχολούνται, παρατηρείται πως οι ΑΕ οικογενειακές επιχειρήσεις επιδίδονται στο χονδρικό εμπόριο, ενώ η μεγαλύτερη ποικιλία δραστηριοτήτων παρατηρείται στις ατομικές επιχειρήσεις και τις ομόρρυθμες εταιρίες

οι οποίες κατά κύριο λόγο ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών και έπειτα με το λιανικό εμπόριο, τον τουρισμό και τη βιομηχανία.

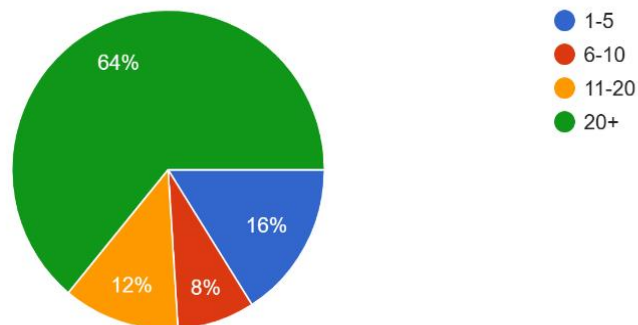


**Διάγραμμα 2: Κλάδος Δραστηριοποίησης της Επιχείρησης**

Στη συνέχεια, οι εκπρόσωποι των οικογενειακών επιχειρήσεων κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τη χρονική διάρκεια κατά την οποία είναι ενεργή η επιχείρηση. Από τις 25 επιχειρήσεις, οι 16 με ποσοστό 64% απάντησαν πως η επιχείρησή τους είναι ενεργή πλέον των 20 χρόνων, το 16% ανέφερε πως η επιχείρηση δραστηριοποιείται την τελευταία 5ετία, το 12% των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ενεργές 11-20 χρόνια, ενώ μόλις το 8% έκανα λόγο για δραστηριότητα 6-10 χρόνια.

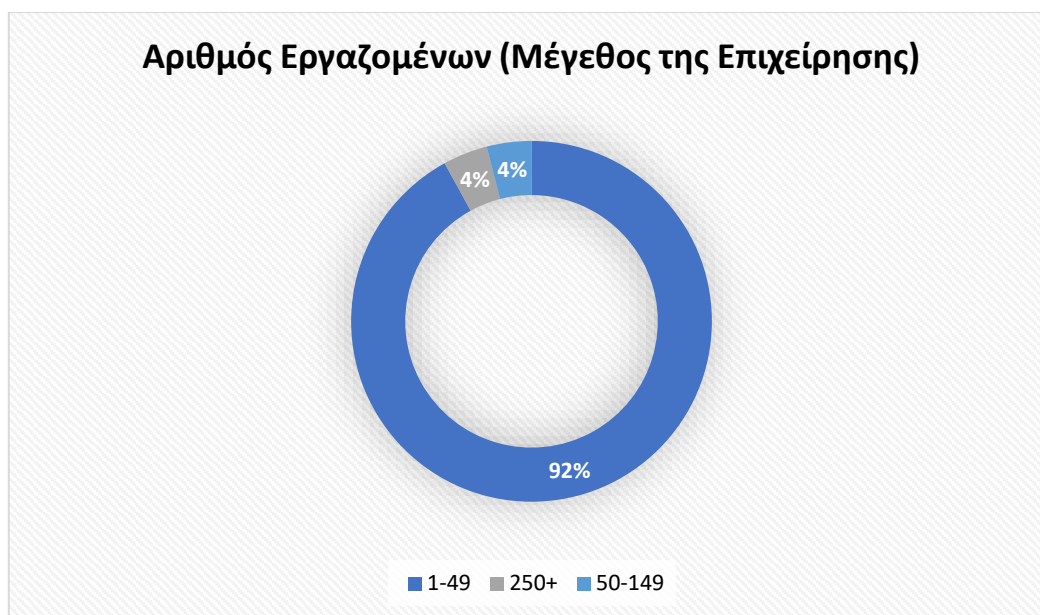
3. Πόσα χρόνια είναι ενεργή η επιχείρησή σας;

25 απαντήσεις



### Διάγραμμα 3: Χρόνος Λειτουργίας της Επιχείρησης

Εξετάζοντας ακόμη το μέγεθος της επιχείρησης, η συντριπτική πλειοψηφία (92%) των οικογενειακών επιχειρήσεων φαίνεται να απασχολούν κάτω από 50 εργαζόμενους ενώ μόλις 1 επιχείρηση έχει 50-150 εργαζόμενους και 1 ακόμη απασχολεί πάνω από 250 εργαζόμενους. Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνουν το γεγονός πως οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα μικρομεσαίες, χωρίς αυτό να αναιρεί πως κάποιες θα ξεχωρίσουν.

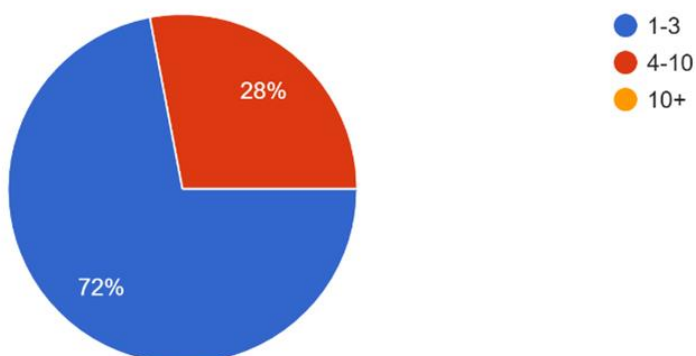


Διάγραμμα 4: Μέγεθος της Επιχείρησης

Στο επόμενο διάγραμμα παρατηρείται ο αριθμός των μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση. Εδώ η εικόνα φαίνεται να είναι αρκετά ξεκάθαρη με τη μεγάλη πλειοψηφία του 72% των επιχειρήσεων να δηλώνει πως στην επιχείρηση απασχολούνται 1-3 άτομα, ενώ οι υπόλοιπες 7 επιχειρήσεις με ποσοστό 28% απάντησαν πως στην επιχείρηση απασχολούνται 4-10 άτομα.

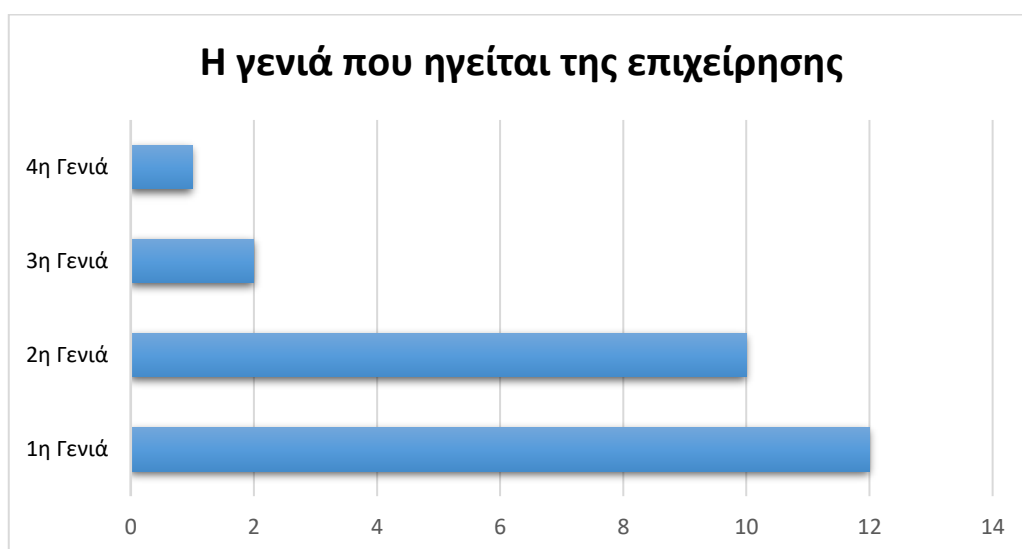
## 5. Πόσα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση;

25 απαντήσεις



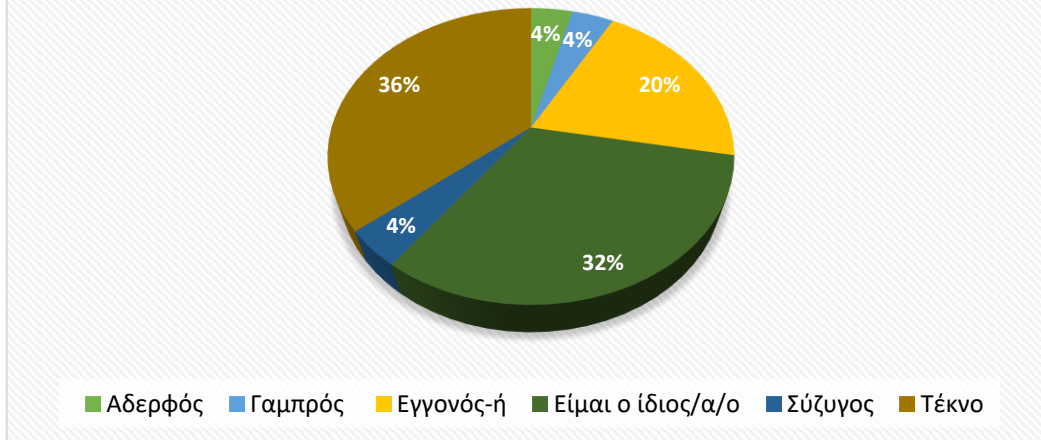
**Διάγραμμα 5: Ανάμιξη της Οικογένειας στην Επιχείρηση**

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ερώτηση σχετικά με τη γενιά που ηγείται σήμερα της επιχείρησης. Εδώ τα ποσοστά παρουσιάζονται πιο μοιρασμένα με το 48% των οικογενειακών επιχειρήσεων να απαντά πως η επιχείρηση διοικείται από την 1<sup>η</sup> γενιά και το 40% να δηλώνει πως τα ηνία κατέχει η 2<sup>η</sup> γενιά. Μόλις το 8% των ερωτώμενων επιχειρήσεων διοικείται από την 3<sup>η</sup> γενιά, ενώ μία και μόνο επιχείρηση (4%) βρίσκεται στον τέταρτο κύκλο διαδοχής (4<sup>η</sup> γενιά). Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και η 7<sup>η</sup> ερώτηση της πρώτης αυτής ενότητας (Διάγραμμα 7) που αφορούσε τη σχέση αυτού που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο με τον ιδρυτή της επιχείρησης.



**Διάγραμμα 6: Διαδοχή στην Επιχείρηση**

## Σχέση συγγένειας με τον ιδρυτή της επιχείρησης

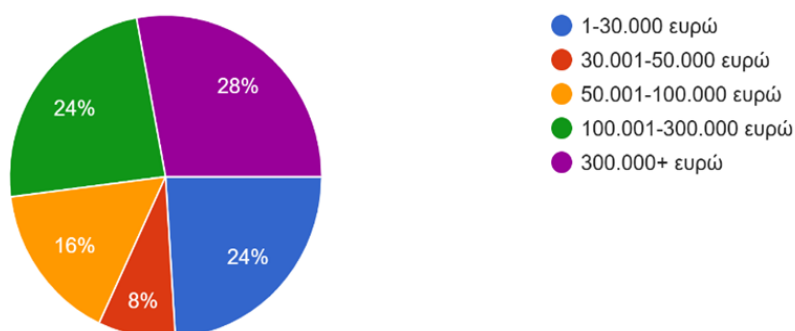


Διάγραμμα 7: Συγγενική σχέση με τον Ιδρυτή της Επιχείρησης

### Ενότητα 2<sup>η</sup>: Οικονομικά Στοιχεία της Επιχείρησης

Έχοντας συλλέξει τις γενικές πληροφορίες, για την εναργέστερη κατανόηση του προφίλ των ερωτώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων κρίθηκε αναγκαίο να συμπεριληφθούν στην έρευνα και κάποια οικονομικά μεγέθη. Στην ενότητα λοιπόν αυτή οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για το αν είναι εισηγμένες σε χρηματιστήριο και στη συνέχεια για το συνολικό τους τζίρο για το οικονομικό έτος του 2023. Καμία από τις συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις δεν είναι εισηγμένη σε κάποιο χρηματιστήριο, ενώ αναφορικά με τον συνολικό τζίρο οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής: Το 28% των οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσε πως ο συνολικός τους τζίρος ξεπερνά τις 300.000 ευρώ, το 24% απάντησε πως το ποσό αυτό ανέρχεται στις 100.001-300.000 ευρώ και αντίστοιχα ένα ακόμη 24% απάντησε πως συγκεντρώνει το ποσό των 1-30.000 ευρώ. Τέσσερις εκ των επιχειρήσεων γνωστοποίησαν πως ο τζίρος υπολογίζεται σε 50.001-100.000 ευρώ, ενώ για μόνο 2 επιχειρήσεις (8%) ο τζίρος φτάνει στις 30.001-50.000 ευρώ.

9. Παρακαλώ σημειώστε ποιος ήταν ο συνολικός τζίρος της επιχείρησής σας για το 2023;  
25 απαντήσεις



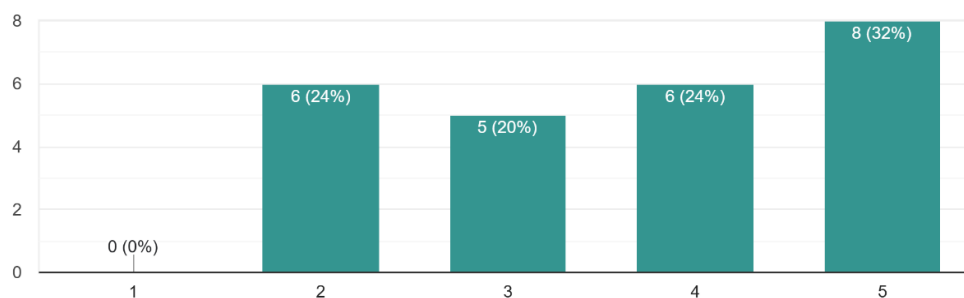
**Διάγραμμα 8: Οικονομικό Μέγεθος Επιχείρησης (Συνολικός Τζίρος)**

### Ενότητα 3<sup>η</sup>: Ορισμός της Καινοτομίας για την Επιχείρηση

Έχοντας πλέον «γνωρίσει» τις οικογενειακές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, σειρά είχε η 3<sup>η</sup> ενότητα με ερωτήσεις που είχαν σαν στόχο να αποκαλύψουν την αντίληψη των οικογενειακών επιχειρήσεων γύρω από τον όρο της καινοτομίας. Σχετικά με τη σημασία της καινοτομίας για την επιχείρησή τους, σε μία κλίμακα 1-5 από καθόλου έως πάρα πολύ, το 32% των επιχειρήσεων απάντησε πως η καινοτομία είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιχείρηση, το 24% απάντησε πως θεωρεί την καινοτομία πολύ σημαντική, το 20% έκρινε την καινοτομία ως αρκετά σημαντική ενώ το 24%, ένα επίσης υψηλό ποσοστό απάντησε πως η καινοτομία δεν είναι τόσο σημαντική για την επιχείρησή του. Είναι σημαντικό να παρατηρηθεί πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που επέλεξαν την επιλογή 2 (όχι αρκετά σημαντική) για την καινοτομία είναι στην πλειοψηφία τους μικρότερες ατομικές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου και παροχής υπηρεσιών που διοικείται κυρίως από την 1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> γενιά. Αντίθετα, όπως ήταν αναμενόμενο οι μεγαλύτερες σε μέγεθος επιχειρήσεις και ιδίως οι ΑΕ αλλά και αυτές που έχουν περάσει πλέον στα χέρια της 3<sup>ης</sup> γενιάς θεωρούν την καινοτομία ιδιαίτερα σημαντική.



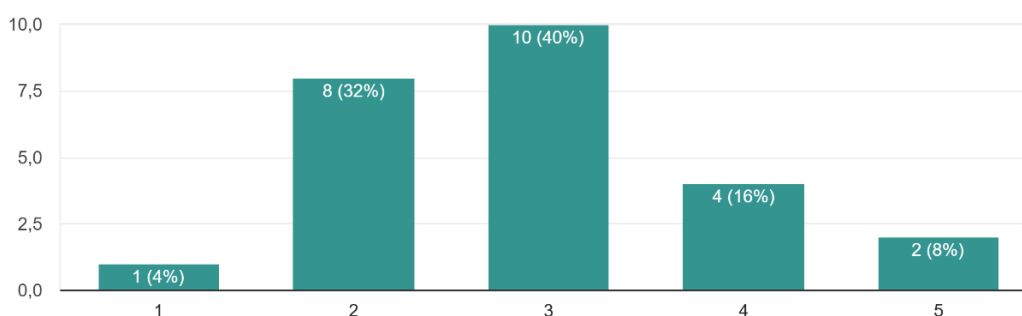
10. Πόσο σημαντική είναι η καινοτομία για την επιχείρησή σας;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 9: Σημασία της Καινοτομίας για την επιχείρηση**

Σε συνέχεια της παραπάνω ερώτησης, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν σε τι βαθμό θεωρούν την επιχείρησή τους καινοτόμα κατά δήλωσή τους. Παρά το μεγάλο ποσοστό που απάντησε στην προηγούμενη ερώτηση πως η καινοτομία είναι σημαντική για την επιχείρησή τους, παρατηρείται πως το ποσοστό που θεωρεί την επιχείρησή καινοτόμα είναι ιδιαίτερα χαμηλό, μόλις 8%, το οποίο αντιστοιχεί σε 2 μόνο επιχειρήσεις από τις 25 που απάντησαν. Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 10, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (40%) έχει επιλέξει τη μέση της κλίμακας απαντώντας πως η επιχείρηση είναι αρκετά καινοτόμα, ενώ το 13% έχει δηλώσει πως η επιχείρηση δεν είναι τόσο καινοτόμα, υπήρξε μάλιστα και 1 επιχείρηση που δήλωσε πως δεν είναι καθόλου καινοτόμα. Δεδομένου πως αυτή η μοναδική επιχείρηση επιδίδεται στην παροχή υπηρεσιών και είναι μια επιχείρηση μικρού μεγέθους και τζίρου, η επιλογή αυτή εξηγείται λόγω των λοιπών παραγόντων.

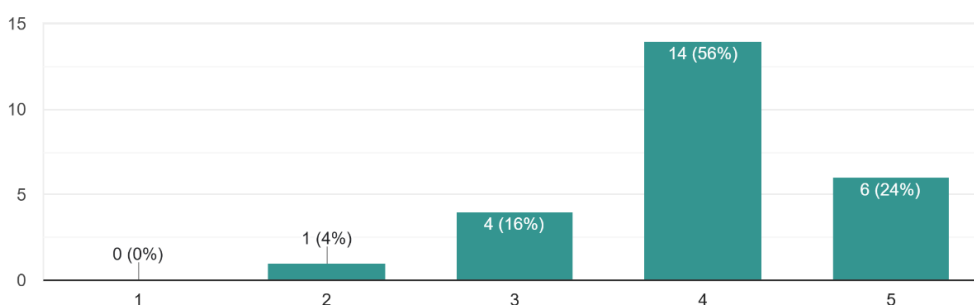
11. Θεωρείτε πώς η επιχείρησή σας είναι καινοτόμα;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 10: Βαθμός Καινοτομίας της Επιχείρησης**

Στην τελευταία ερώτηση της ενότητας αυτής περί καινοτομίας, το 24% των επιχειρήσεων απάντησε πως φροντίζει να ενημερώνεται πάρα πολύ για τις εξελίξεις που αφορούν την καινοτομία στον κλάδο, ενώ το 56% απάντησε πιο μετριοπαθώς δηλώνοντας πως φροντίζει πολύ να ενημερώνεται για τις εξελίξεις. Μελετώντας συνδυαστικά τα διαγράμματα αυτής της ενότητας φαίνεται πως οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν για την καινοτομία και τη σημασία της, φροντίζουν να ενημερώνονται όμως στην εφαρμογή αυτών στην πράξη αντιμετωπίζουν δυσχέρεια.

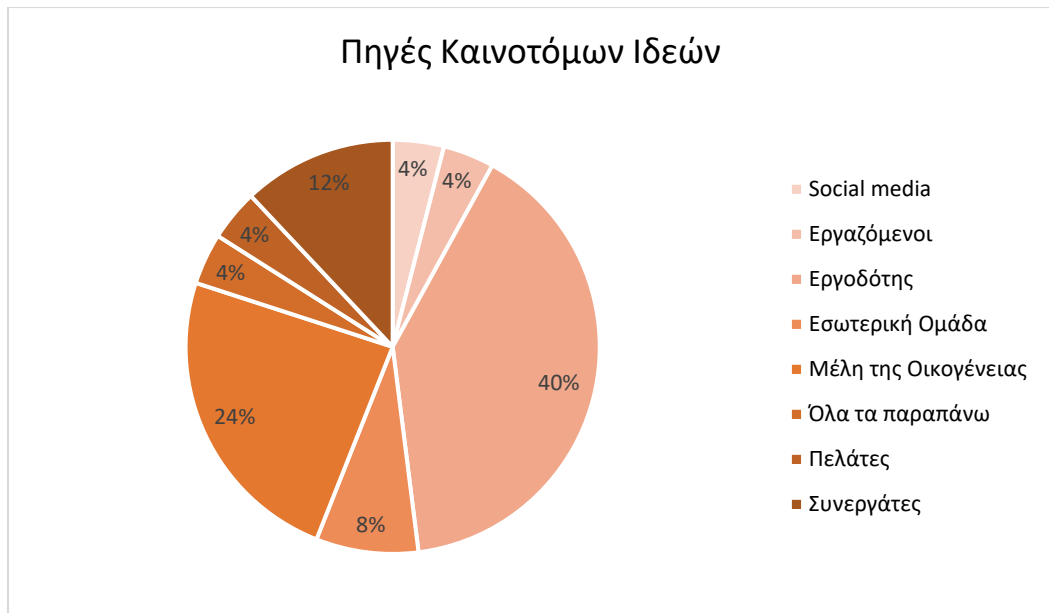
12. Φροντίζετε να ενημερώνεστε για τις εξελίξεις που αφορούν την καινοτομία στον κλάδο σας;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 11: Ενημέρωση της επιχείρησης για την καινοτομία στον κλάδο**

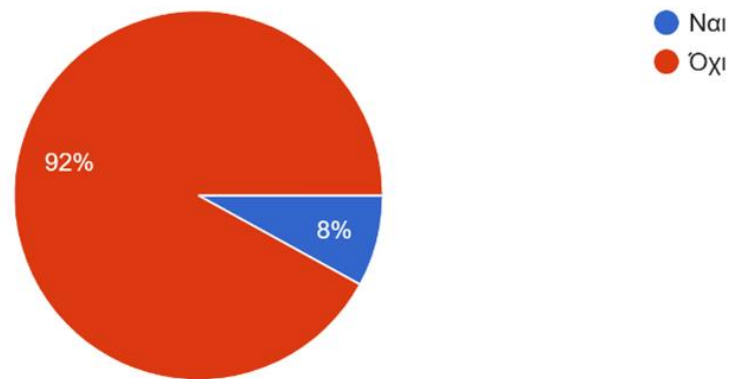
#### Ενότητα 4<sup>η</sup>: Πηγές Καινοτομίας

Συνεχίζοντας τη διερεύνηση της αντίληψης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων σχετικά με την Καινοτομία, οι συμμετέχουσες οικογενειακές επιχειρήσεις κλήθηκαν να απαντήσουν στο ποια είναι η κύρια πηγή ιδεών για καινοτομία (Διάγραμμα 12) και σε δεύτερο χρόνο αν διαθέτει η επιχείρησή τους Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) (Διάγραμμα 13). Η πρώτη ερώτηση περί πηγών καινοτομίας φαίνεται να συγκέντρωσε ποικίλες απαντήσεις με κορυφαία αυτή που δήλωσε ως κύρια πηγή καινοτομίας τον εργοδότη (40%) και τα μέλη της οικογένειας να ακολουθούν με 24%. Σε αντίθεση, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων με ποσοστό 92% απάντησε πως δεν διαθέτει τμήμα R&D, ενώ μόνο 2 επιχειρήσεις απάντησαν θετικά και συγκεκριμένα 2 μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις με αυξημένο τζίρο που απασχολούνται στους τομείς της Βιομηχανίας και του Χονδρικού Εμπορίου, δραστηριότητες στις οποίες ο ανταγωνισμός επιβάλλει την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών. Αντίστοιχα όπως ήταν αναμενόμενο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν μπορούν να υποστηρίξουν τη λειτουργία ενός τέτοιου τμήματος.



**Διάγραμμα 12: Κύριες πηγές καινοτόμων ιδεών**

14. Διαθέτει η επιχείρησή σας Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης;  
25 απαντήσεις



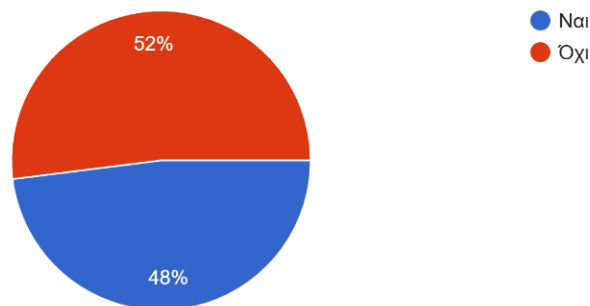
**Διάγραμμα 13: Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην Επιχείρηση (R&D)**

#### Ενότητα 5<sup>η</sup>: Η καινοτομία στην οικογενειακή επιχείρηση

Στην ενότητα αυτή εκτυλίσσεται το κύριο μέρος της έρευνας για το εάν τελικά οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις καινοτομούν. Όπως προκύπτει και από τα διαγράμματα παρακάτω η πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει απαντήσει αρνητικά στις ερωτήσεις που

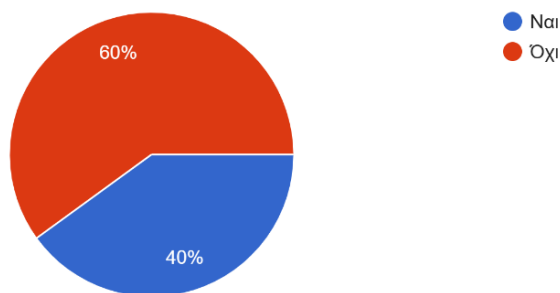
αφορούν την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και πρακτικών logistics με ποσοστό κατά μέσο όρο 60%. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί πως το μικρό ποσοστό των περίπου 7 επιχειρήσεων που έχει απαντήσει θετικά σε όλες τις ερωτήσεις περί καινοτομίας αποτελείται από ΑΕ μεγαλύτερου μεγέθους, είτε από ατομικές επιχειρήσεις, ΟΕ, ΕΠΕ και ΙΚΕ μεγαλύτερου επίσης μεγέθους που βρίσκονται στη 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> γενιά διαδοχής. Η καινοτομία εκείνη που φαίνεται να είχε σχεδόν καθολική αποδοχή από 19 οικογενειακές επιχειρήσεις ήταν η σχετική με τις καινοτομίες που αφορούν τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (eshop, social κλπ). Εν όψει των καιρών, ένα μεγάλο ποσοστό στην ερώτηση αυτή ήταν αναμενόμενο, όμως για τους ρυθμούς της εποχής και τον ανταγωνισμό κρίνεται πως κινείται σε χαμηλά επίπεδα. Τέλος, στις λοιπές καινοτόμες πρακτικές που κλήθηκαν οι επιχειρήσεις να απαντήσουν, αυτή που ξεχώρισε ήταν η σχετική με οργάνωση, εμπορία και marketing με ποσοστό 44%, ενώ ακολούθησαν οι καινοτομίες σχετικές με τις μεθόδους οργάνωσης της εργασίας (40%) και μεθόδους πώλησης (20%), ενώ 7 επιχειρήσεις σημείωσαν πως δεν έχουν εισάγει καμία καινοτομία. Οι 6 από αυτές είναι ατομικές επιχειρήσεις με χαμηλό τζίρο και κατά πλειοψηφία διοικούνται από την 1<sup>η</sup> γενιά.

15. Η επιχείρησή σας έχει δημιουργήσει νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες;  
25 απαντήσεις



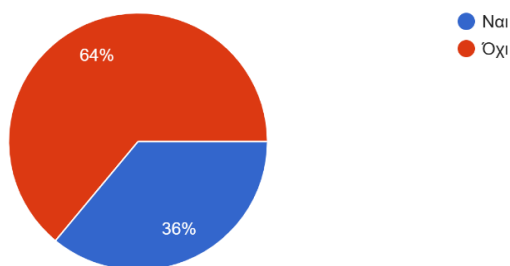
**Διάγραμμα 14: Ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών**

16. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες που αφορούν παραγωγικές διαδικασίες, ή διεργασίες;  
25 απαντήσεις



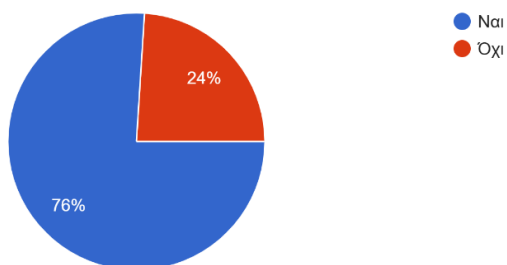
**Διάγραμμα 15: Ανάπτυξη καινοτόμων παραγωγικών διαδικασιών ή διεργασιών**

17. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες που αφορούν πρακτικές που εφαρμόζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης (logistics);  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 16: Ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών Logistics**

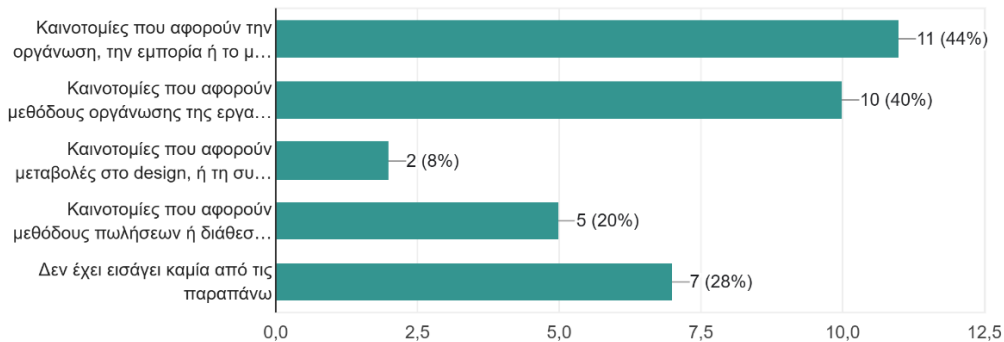
18. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες που αφορούν τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (eshop, social media κλπ);  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 17: Ανάπτυξη καινοτομιών τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών**

19. Η επιχειρήσή σας έχει εισάγει κάποια από τις παρακάτω καινοτομίες;

25 απαντήσεις

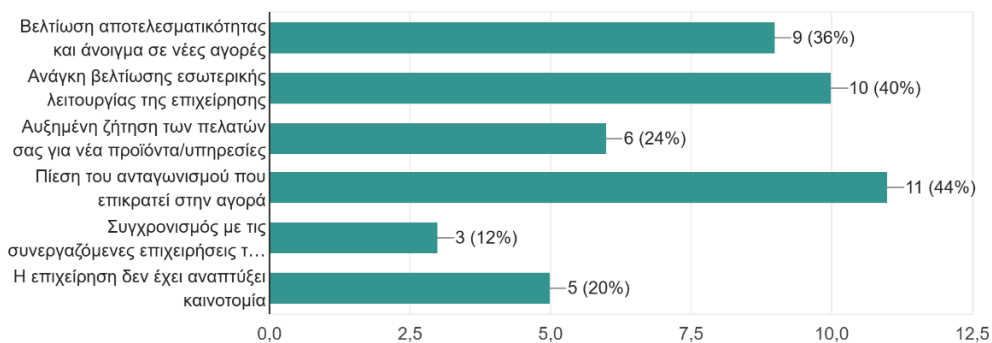


**Διάγραμμα 18: Ανάπτυξη καινοτομίας σχετικές με οργάνωση, εμπόριο, πωλήσεις, marketing**

Σε συνέχεια των παραπάνω απαντήσεων, ζητήθηκε από εκείνες τις οικογενειακές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν καινοτομία και απάντησαν θετικά στις παραπάνω ερωτήσεις να δηλώσουν τους λόγους εκείνους που τους ώθησαν στην ανάπτυξη καινοτομίας. Εδώ όπως ήταν αναμενόμενο και όπως προέκυψε κι από τη βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος η δημοφιλέστερη απάντηση με ποσοστό 44% ήταν η πίεση του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά, ενώ επίσης υψηλά ποσοστά συγκέντρωσαν κι άλλοι κινητήριοι λόγοι όπως η ανάγκη για βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας (40%), η ανάγκη για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και το άνοιγμα σε νέες αγορές (36%) καθώς και η αυξημένη ζήτηση των πελατών για νέα προϊόντα (24%). Μόλις 3 επιχειρήσεις δήλωσαν προκαλώντας το ενδιαφέρον πως ο λόγος πίσω από την ανάπτυξη καινοτομίας ήταν ο συγχρονισμός με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις της αλυσίδας αξίας.

20. Αν έχετε απαντήσει θετικά σε κάποια από τις παραπάνω ερωτήσεις, ποιοι είναι οι λόγοι που σας ώθησαν στην ανάπτυξη καινοτομίας;

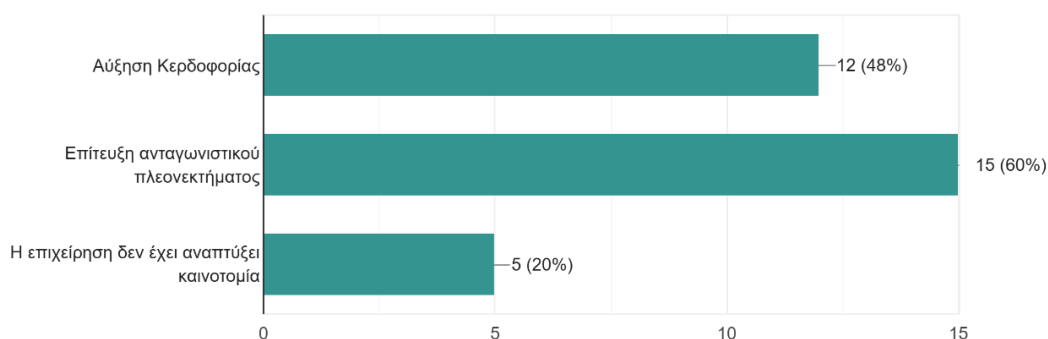
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 19: Λόγοι ανάπτυξης καινοτομίας**

Έπειτα από την εξέταση των λόγων, σε επόμενη ερώτηση που τέθηκε πάνω από τις μισές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν καινοτομία απάντησαν πως το κύριο όφελος που αποκόμισε η επιχείρηση ήταν η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μία απάντηση που έρχεται να επιβεβαιώσει τη θεωρία που συνδέει άρρηκτα την ανάπτυξη καινοτομίας με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Αντίστοιχα υψηλό ποσοστό (48%) βέβαια συγκέντρωσε και η αύξηση κερδοφορίας ως φυσικό επακόλουθο των καινοτόμων διαδικασιών και προϊόντων.

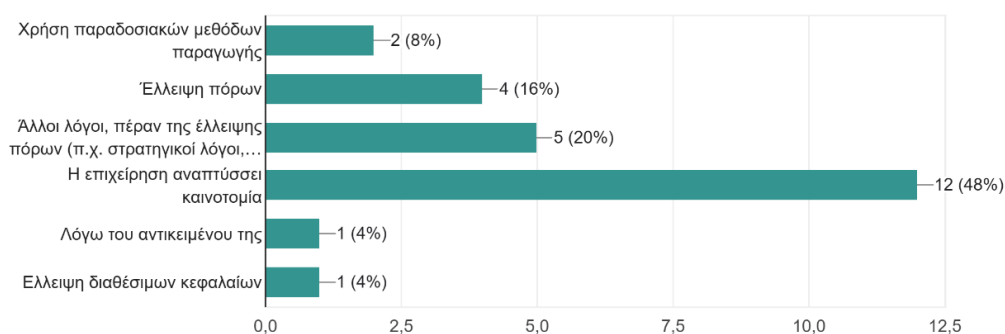
21. Αν έχετε απαντήσει θετικά στις παραπάνω ερωτήσεις, ποια οφέλη αποκόμισε η επιχείρηση;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 20: Οφέλη της επιχείρησης από την ανάπτυξη καινοτομίας**

Η τελευταία ερώτηση της ενότητας αυτής είχε ως αποδέκτες τους μη καινοτόμους της έρευνας και στόχευε στο να διερευνήσει πιο αναλυτικά τους λόγους αυτούς που λειτουργούν ανασταλτικά στην ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας. Όπως προκύπτει από το διάγραμμα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανέδειξε ως μεγαλύτερο εμπόδιο την έλλειψη πόρων και τους στρατηγικούς λόγους ή την προτεραιοποίηση άλλων αναγκών με τις μισές επιχειρήσεις κατά προσέγγιση επιχειρήσεις να απαντούν αυτό. Ακόμη, υπήρξαν επιχειρήσεις που θεώρησαν τη χρήση παραδοσιακών μεθόδων παραγωγής, το αντικείμενο αλλά και την έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων ως τους βασικούς λόγους που τους απομακρύνουν από το να καινοτομούν.

22. Αν έχετε απαντήσει αρνητικά σε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις, ποιος είναι ο λόγος που η επιχείρησή σας δεν αναπτύσσει καινοτομική δραστηριότητα;  
25 απαντήσεις



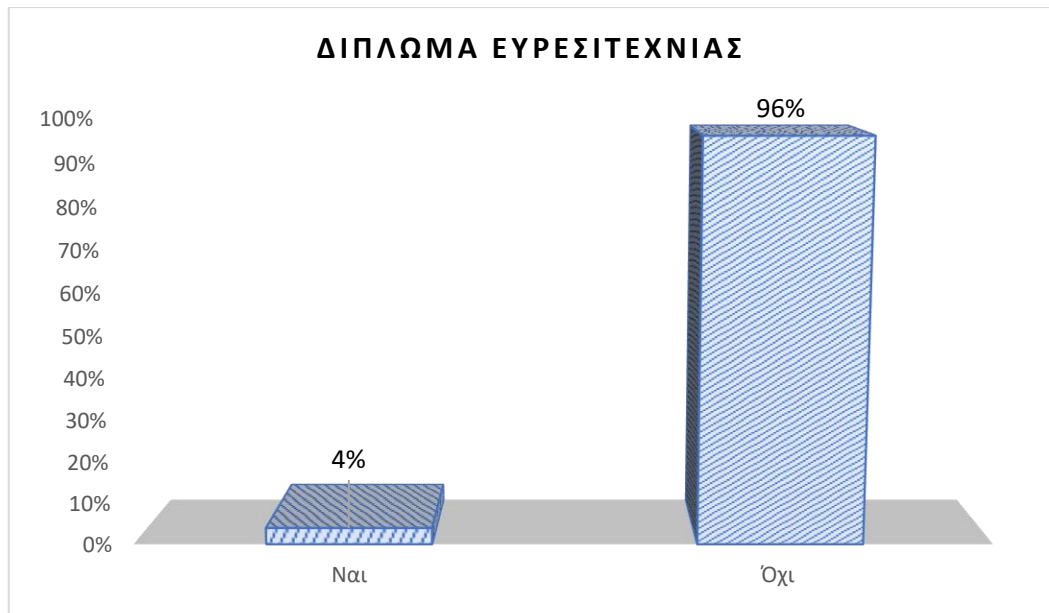
**Διάγραμμα 21: Λόγοι μη ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας**

### Ενότητα 6<sup>η</sup> : Δείκτες Καινοτομίας

Η έκτη ενότητα του ερωτηματολογίου συγκέντρωσε ερωτήσεις που κρίνουν το αν μία επιχείρηση είναι καινοτόμα με αντικειμενικά μεγέθη και όχι κατά δήλωσή της. Θέτοντας 4 σημαντικούς δείκτες καινοτομίας και συγκεκριμένα την κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας, την ύπαρξη εσόδων από προϊόντα που έχουν λανσαριστεί την τελευταία 5ετία, το ποσοστό του προσωπικού που αποτελείται από μηχανικούς, χημικούς, βιολόγους, πληροφορικούς και τέλος το ποσοστό των εσόδων που δαπανάται για royalties<sup>66</sup>, μπορεί να κριθεί αντικειμενικά αν μία επιχείρηση πράγματι καινοτομεί. Με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων (ποσοστό περί του 75%) να απαντά αρνητικά σε όλες τις ερωτήσεις, φαίνεται οι δείκτες της καινοτομίας να έρχονται σε σύγκρουση με τον κατά δήλωση βαθμό καινοτομίας που φαίνεται να αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις. Αν και δεν υπήρξε καμία επιχείρηση από το δείγμα που να απάντησε θετικά σε όλες τις ερωτήσεις περί δεικτών καινοτομίας υπήρξε μία που κατέχει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας αποτελώντας την απόλυτη μειοψηφία του 4%, ενώ φωτεινή εξαίρεση υπήρξε μία ακόμη επιχείρηση που φαίνεται να απασχολεί σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% ειδικότητες σχετικά με την ανάπτυξη και την έρευνα.

<sup>66</sup> *Royalties ή δικαιώματα εκμετάλλευσης*: η πληρωμή που γίνεται για το δικαίωμα χρήσης περιουσιακών στοιχείων, ευρεσιτεχνιών, πνευματικών δικαιωμάτων έργων, franchises, ειδικών προνομίων ή φυσικών πόρων

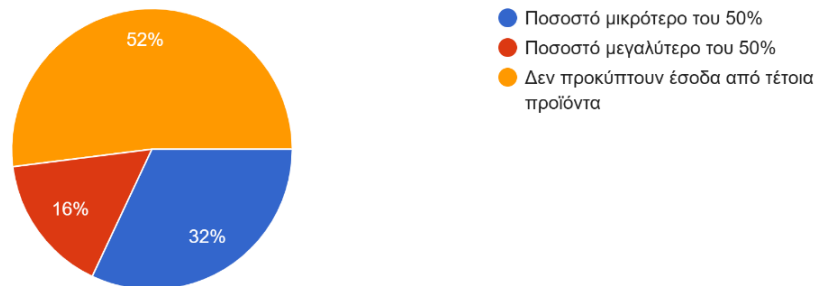




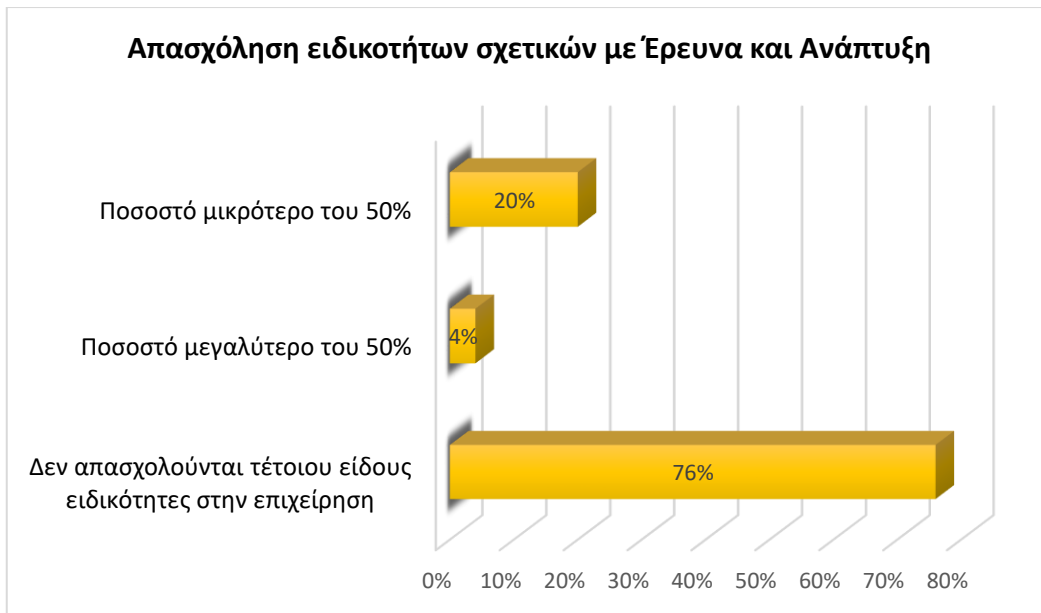
**Διάγραμμα 22: Κατοχή διπλώματος ευρεσιτεχνίας**

24. Τι ποσοστό των ετήσιων εσόδων σας προέρχεται από προϊόντα που έχουν λανσαριστεί τα προηγούμενα 3 ή 5 χρόνια ;

25 απαντήσεις

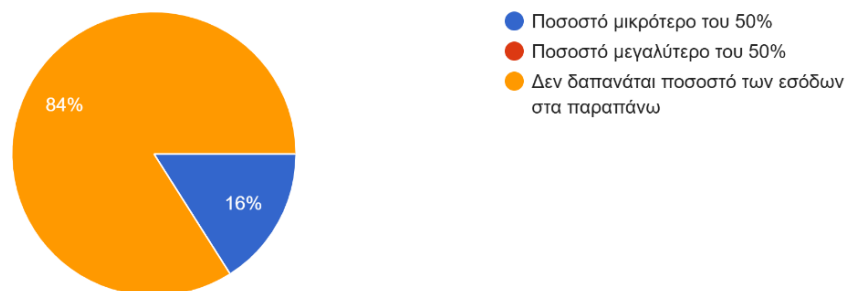


**Διάγραμμα 23: Ποσοστό εσόδων από νέα προϊόντα (5ετίας)**



**Διάγραμμα 24: Απασχόληση μηχανικών, χημικών, βιολόγων, πληροφορικών στην επιχείρηση**

26. Τι ποσοστό των εσόδων σας δαπανώνται ετησίως για royalties\* για χρήση πατεντών, εμπορικών σημάτων ; \*(royalties ή δικαιώματα ... franchises, ειδικών προνομίων ή φυσικών πόρων)  
25 απαντήσεις

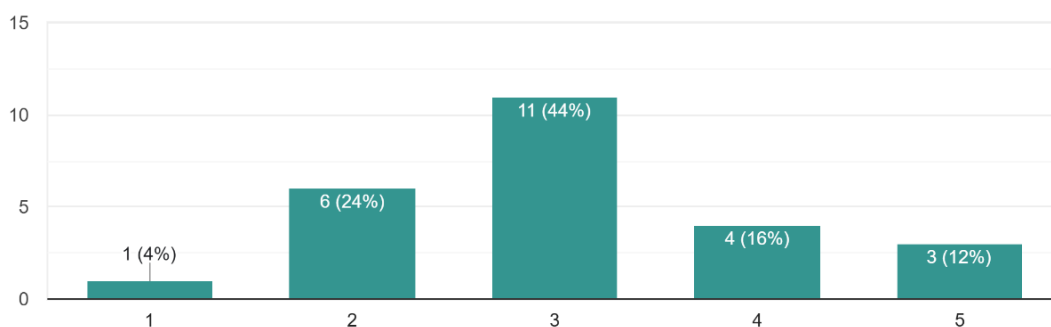


**Διάγραμμα 25: Ποσοστό των εσόδων σε Royalties**

## Ενότητα 7<sup>η</sup> : Οικογενειακή Συμμετοχή και Καινοτομία

Σκοπός της ενότητας αυτής ήταν να συγκραήσει την καινοτομία με τη φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων και να διερευνήσει το αν ο οικογενειακός αυτός χαρακτήρας των επιχειρήσεων λειτουργεί σαν πλεονέκτημα ή εμπόδιο. Στην περίπτωση αυτή, η ανωνυμία των απαντήσεων κρίθηκε ως ένας τρόπος για να απαντήσουν οι ερωτώμενοι με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις αυτές που αφορούν τις οικογενειακές σχέσεις. Το 44% των συμμετεχόντων στην ερώτηση κλίμακας για το αν η οικογενειακή φύση της επιχείρησης βοηθά ή δυσκολεύει την καινοτομία απαντά «3», ούτε βοηθά ούτε δυσκολεύει, ενώ το 24% θεωρεί πως περισσότερο δυσκολεύει παρά βοηθά, ενώ μόνο το 12% απάντησε πως βοηθά.

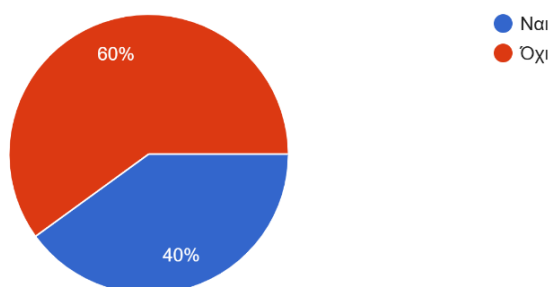
27. Πιστεύετε ότι η οικογενειακή φύση της επιχείρησής σας βοηθά ή δυσκολεύει την καινοτομία;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 26: Οικογενειακή φύση επιχείρησης και καινοτομία**

Εξίσου διχασμένοι παρουσιάζονται οι ερωτώμενοι και στο αν υπάρχει «αντίσταση» στην αλλαγή από μέλη της οικογένειας, με το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) να απαντά αρνητικά, αλλά υπάρχει και ένα σεβαστό κοινό 10 επιχειρήσεων που θεωρεί πως έχει παρατηρήσει τα μέλη της οικογένειας να προβάλλουν αντιρρήσεις και εμπόδια για καθετί νέο.

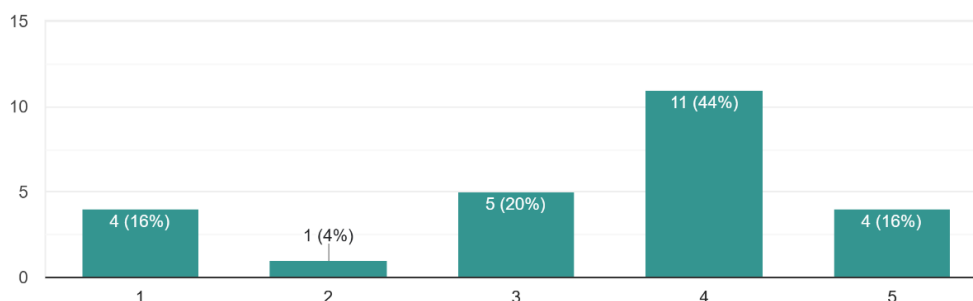
28. Έχετε παρατηρήσει να υπάρχει "αντίσταση" στην αλλαγή από μέλη της οικογένειάς σας;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 27: Αντίσταση στην αλλαγή από μέλη της οικογένειας**

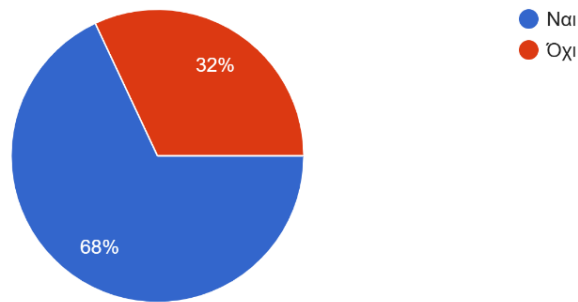
Το θέμα της διαδοχής σε συνδυασμό με την καινοτομία φαίνεται να θίγεται στις δύο τελευταίες ερωτήσεις της ενότητας αυτής και του ερωτηματολογίου εν συνόλω. Το 44% των οικογενειακών επιχειρήσεων απάντησε πως οι επόμενες γενιές της οικογένειας που αναλαμβάνουν τα ηνία φέρνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό νέες ιδέες και οπτική για την καινοτομία, με το 16% να έχει ακόμη πιο θετική και αισιόδοξη στάση απέναντι στις νέες γενιές. Αξίζει βέβαια να παρατηρηθεί πως ένα σεβαστό ποσοστό της τάξεως του 16% δήλωσε πως η νέα γενιά δεν βοηθά καθόλου στις νέες ιδέες και την οπτική για την καινοτομία. Τέλος, ρωτώντας για τη σχέση διαδοχής και καινοτομίας, το 68% των επιχειρήσεων απάντησε πως πράγματι η διαδοχή επηρεάζει την κουλτούρα καινοτομίας της επιχείρησης, με το 32% να πιστεύει το αντίθετο, ενώ φαίνεται να συμπίπτουν οι επιχειρήσεις εκείνες που πιστεύουν πως η επόμενη γενιά επιδρά θετικά στην οπτική για καινοτομία με εκείνες που βρίσκουν σύνδεση σε διαδοχή και κουλτούρα καινοτομίας.

29. Η επόμενη γενιά της οικογένειας φέρνει νέες ιδέες και οπτική για την καινοτομία;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 28: Επόμενη γενιά στη διαδοχή και νέες ιδέες καινοτομίας**

30. Πιστεύετε ότι η διαδοχή στην επιχείρηση επηρεάζει την κουλτούρα καινοτομίας;  
25 απαντήσεις



**Διάγραμμα 29: Διαδοχή και Κουλτούρα Καινοτομίας**

### **Γ. Ανακεφαλαίωση – Συμπεράσματα- Προτάσεις**

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παραπάνω έρευνας που είχε ως στόχο να διερευνήσει το βαθμό καινοτομίας που αναπτύσσουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις μέσω δειγματοληπτικής έρευνας εξήχθησαν αρκετά συμπεράσματα τα οποία σε μεγάλο βαθμό έδωσαν απάντηση στα ερωτήματα και τις προβληματικές που έθεσε η παρούσα εργασία. Είναι σημαντικό τόσο τα αποτελέσματα όσο και τα συμπεράσματα που προέκυψαν να διαβαστούν υπό το πρίσμα της ταυτότητας του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων και συγκεκριμένα τριών μεγάλων σε μέγεθος επιχειρήσεων (ΑΕ) που συμμετείχαν στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από μικρομεσαίες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η συνθήκη αυτή ευνόησε ιδιαίτερα ώστε να δοθεί μία ρεαλιστική εικόνα της καινοτομίας που αναπτύσσουν πράγματι η ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στο δείγμα που εξετάστηκε και όχι οι μεγάλες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν αναδειχθεί σε κολοσσούς της ελληνικής οικονομίας σίγουρα υιοθετώντας καινοτόμα δραστηριότητα. Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα, προέκυψε πως κατά μέσο όρο το 60% των επιχειρήσεων δεν αναπτύσσουν καινοτομική δραστηριότητα, ενώ αυτές που αναπτύσσουν φαίνεται να περιορίζονται σε καινοτόμες πρακτικές που αφορούν τη χρήση τεχνολογίας, διαδικτύου και social media. Ακόμη, ένα βασικό σημείο που προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτώμενων και αξίζει να σημειωθεί είναι η διάσταση ανάμεσα στην κατά δήλωση καινοτομία και την πραγματική καινοτομική δραστηριότητα που προκύπτει από τους δείκτες καινοτομίας. Εκεί τα αποτελέσματα είχαν αρνητικό πρόσημο καθώς περίπου το 75% των επιχειρήσεων, το οποίο αντιστοιχεί με 3 στις 4 επιχειρήσεις, απάντησαν πως δεν διαθέτουν κανένα από τους δείκτες εκείνους καινοτομίας που τις κατατάσσουν ανάμεσα στις καινοτόμες

επιχειρήσεις. Μια ακόμη εικόνα που προέκυψε από την έρευνα που διεξήχθη ήταν πως τελικά η καινοτομία είναι ακόμη προνόμιο των λίγων και οικονομικά εύρωστων επιχειρήσεων, με εκείνες που έχουν μικρό μέγεθος και συνολικό τζίρο να μην είναι σε θέση να δαπανούν ποσά για την καινοτομία. Σε άλλες περιπτώσεις φαίνεται πως το αντικείμενο δεν ευνοεί, καθώς όπως είναι εύλογο οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις απασχολούνται σε τομείς του εμπορίου που δεν ευνοούν την ανάπτυξη καινοτομίας. Στο σημείο αυτό ίσως είναι σημαντικό σε μελλοντικές έρευνες να διερευνηθεί σε περισσότερο βάθος η αντίληψη και η ενημέρωση των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετικά με την καινοτομία, καθώς όπως προέκυψε από την έρευνα ίσως οι επιχειρήσεις να μη γνωρίζουν σε βάθος τις προοπτικές και εναλλακτικές για ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας καθώς και τους δείκτες που την καθορίζουν.

Σημαντικά ευρήματα αναδείχθηκαν και σχετικά με τη φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων (διαδοχή) και την καινοτομία καθώς το ένα δε μένει ανεπηρέαστο από το άλλο. Δεν ήταν λίγες εκείνες οι επιχειρήσεις που θεώρησαν πως μέλη της οικογενείας προβάλλουν αντίσταση στην αλλαγή και την καινοτομία, γεγονός που ήταν αναμενόμενο λαμβάνοντας υπόψη την τάση των ανθρώπων και ιδιαίτερα των παλαιότερων γενεών που έχουν συνηθίσει τις παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής να υποστηρίζουν το γνώριμο. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις 3<sup>ης</sup> και 4<sup>ης</sup> γενιάς που πλέον είναι στα χέρια των εγγονών φαίνεται να θεωρούν πως οι επιχειρήσεις είναι έτοιμες για το «επόμενο βήμα», καθώς εμφανίζονται αισιόδοξες για το μέλλον και την συνεισφορά των νεότερων γενεών στην καινοτομία και τις φρέσκες ιδέες. Ιδιαίτερη έμφαση αξίζει επίσης να δοθεί και στις δυσκολίες και τους λόγους στους οποίους οι επιχειρήσεις απέδωσαν το χαμηλότερο βαθμό καινοτομίας. Η έρευνα ανέδειξε ως μεγαλύτερο εμπόδιο την έλλειψη πόρων και τους στρατηγικούς λόγους ή την προτεραιοποίηση άλλων αναγκών με τις μισές επιχειρήσεις κατά προσέγγιση επιχειρήσεις να απαντούν έτσι. Ακόμη, υπήρξαν επιχειρήσεις που θεώρησαν τη χρήση παραδοσιακών μεθόδων παραγωγής, το αντικείμενο αλλά και την έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων ως τους βασικούς λόγους που τους απομακρύνουν από το να καινοτομούν.

Η τελευταία αυτή παρατήρηση φαίνεται να είναι πολύ σημαντική και να γεννά ποικίλα ζητήματα που έχουν προεκτάσεις οικονομικές, κοινωνικές αλλά και ψυχολογικές. Αναδεικνύεται σε μεγάλο βαθμό η ανάγκη στήριξης των επιχειρήσεων αυτών από κρατικούς μηχανισμούς, όπως ενδεικτικά αναφέρεται η πρωτοβουλία του Elevate Greece<sup>67</sup> για τις νεοφυείς επιχειρήσεις με στόχο την ενίσχυση, ανάπτυξη και εξωστρέφεια του ελληνικού οικοσυστήματος καινοτομίας. Φαίνεται να είναι επιτακτική η ανάγκη για μεγαλύτερη οικονομική στήριξη ιδίως των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων, ώστε να

---

<sup>67</sup> <https://elevategreece.gov.gr/el/>

αντιμετωπιστούν τα προβλήματα οικονομικής φύσεως που αποτελούν τροχοπέδη στο δρόμο προς την καινοτομία. Μέσω χρηματοδοτήσεων, ενημέρωσης, προγραμμάτων κρατικών ενισχύσεων, αναζήτησης και πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού, επενδύσεων και προοπτικών για συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&As), ο δρόμος προς την καινοτομία θα αναδείξει πολλές ακόμη ελληνικές ιστορίες επιτυχίας. Αναφορικά με το θέμα της οικογενειακής κουλτούρας και της πολυπλοκότητας τόσο της δομής όσο και των οικογενειακών σχέσεων που διαπλέκονται με την επιχείρηση, βήματα προόδου έχουν γίνει και με τη διαδοχή στις επόμενες γενεές το μέλλον προβλέπεται αισιόδοξο, χωρίς αυτό να σημαίνει πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν θα παραμένουν πάντα ένα ζωντανό σύστημα που θα βρίσκεται στη βάση του ελληνικού οικονομικού οικοδομήματος που συμπεριφέρεται, δρα και επιβιώνει στο χρόνο με ένα τρόπο ξεχωριστό και μοναδικό.

Μέσα από την παρούσα διπλωματική εργασία δίνεται το έναυσμα για μελέτες μεγαλύτερης κλίμακας σχετικά με την καινοτομία και τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ώστε να υπάρξει κατανόηση των επιχειρηματικών μορφών αυτών σε βάθος καθώς από τη δειγματοληπτική αυτή έρευνα αφήνεται μία αισιόδοξη νότα που θα βρει την επόμενη ημέρα με περισσότερες καινοτόμες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). Family-sponsored ventures. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Brockhaus H.R., "The Psychology of the Entrepreneur", Encyclopedia of Entrepreneurship, New Jersey, Prentice Hall, 1982, p.40
- Cadden, D. Lueder, S. (2012), Small Business Management in the 21st Century, Saylor Foundation, ό.π.
- Christofer Freeman, "The Economics of Industrial Innovation", Frances Pinter (Publishers), London (1982).
- Clamp, C. and Alhamis, I. «Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication», The Journal of Entrepreneurship, 2010, p. 168-169
- Craig E. Aronoff, Self – Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long – Term Family Business Survival, Family Business Review, March 2004.
- Drucker Peter F. (1994, 1985c), Innovation and Entrepreneurship: Practice & Principles, Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heimenmann
- Drucker, F.P., "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003
- Ely R.T. and Hess R.H., "Outlines of Economics", 6<sup>th</sup> Edition New York, MacMillan, 1937, p. 488
- Ernest & Young Global Limited, "How the world's largest family businesses are proving their resilience", 2021 Family Business Index, September 2021.
- European Family Business Barometer (Embracing Innovation), 7<sup>th</sup> Edition, 2018, kpmg.com/familybusiness, [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu)
- European Innovation Scoreboard 2024 – Country profile Greece, European Commission, Directorate General for Research and Innovation, July 2024.
- Gaddam, S. "A Conceptual Analysis of Factors Influencing Interpreneurship Behavior and Actions", ICFAI Journal of Management Research. Nov 2007, p. 46-63
- Gaddam, S. "A Conceptual Analysis of Factors Influencing Entrepreneurship Behavior and Actions", ICFAI Journal of Management Research. Nov. 2007, Vol. 6 Issue 11, p. 46-63.
- Geroski P.A., "Innovation and Competitive Advantage, Economics Department Working Papers No. 159, Paris, 1995.
- Global Family Business Survey 2019: Long - Term Goals Meet Short-Term Drive, Deloitte Insights, 2019.




- Handler, W.C. (1989) Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2, 257-276.
- <https://elevategreece.gov.gr/el/>
- <https://www.myseminars.com.cy/blog-detail/i-kenotomia-se-rolo-kleidi-gia-tis-oikogeniakes-epixiriseis>
- <https://www.ot.gr/2023/07/21/kainotomia/o-protathlitis-tis-elladas-stin-ayksisi-tis-kainotomias/>
- <https://www.startup.gr/articles/6325-paradosi-kai-kainotomia-syndyasmos-epitychias-gia-tis-oikogeneiakes-epicheiriseis/>
- <https://www.startup.gr/articles/6325-paradosi-kai-kainotomia-syndyasmos-epitychias-gia-tis-oikogeneiakes-epicheiriseis/>, ό.π.
- Huisman, D. “Entrepreneurship : Economic and cultural influences on the entrepreneurial climate”, *European Research*, 1985, p. 10-17
- Kostas Smyrniotis, George Tanewski, Claudio Romano, Development of a Measure of the Characteristics of Family Business, March 1998
- KPMG Enterprise, “European Family Business Trends: Modern Times?”, November 2015
- KPMG Ορκωτοί Ελεγκτές Α.Ε., «Επιλέγοντας τη στρατηγική: Δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων», 2021.
- Laurie P. Milton, Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identify Confirmation as a Catalyst for Performance, *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(6), 2008. Moores K., “Paradigms and theory building in the domain of business families”, *Family Business Review*, 2009, σελ. 22.
- Litz, R.A. (1995) The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8, 71-81.
- Longenecker J., Moore C., Petty W. “Management μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, 2005
- Longenecker J., Moore C., Petty W. “Management μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα, 2005 Ernest & Young Greece, “Ετοιμες για την επόμενη μέρα; Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις», 2020
- Manfred F.R. Kets de Vries, “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News”, *Organizational Dynamics* 21, no. 3 (1993).
- Marco Cucculelli, Giacinto Micucci, “Family Succession and Firm Performance : Evidence from Italian Family Firms”, Bank of Italy Temi de Discussione (Working Paper) No. 680, 15 Jul 2008. Donnelly, R.G. (1964) The Family Business. *Harvard Business Review*, 42, 93-105.

- Melissa Carey Shanker και Joseph H. Astrachan, «*Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*», June 1996, p. 105-107, Family Business Review
- Neubauer F. & Lank A. G., «The Family Business: Its Governance for Sustainability», Routledge, New York, 1998
- Cadden, D. Lueder, S. (2012), *Small Business Management in the 21st Century*, Saylor Foundation.
- O' Hara, W.T. (2004). *Centuries of success: Lessons from the world's most enduring family businesses*. Adams Media.
- OECD (ORGANISATION OF ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT), "Women's Entrepreneurship: Issues and Policies", Background report prepared for OECD Conference on SMEs, Istanbul 5/6/2005
- Porter, M.E., and Stern, S. (2001). *Innovation: Location Matters. MIT Sloan Management Review*, 42, pp. 28-36.
- Richard Cantillon, "Essai Sur La Nature Du Commerce En Général", 1755
- Ron Immink & Brian O' Kane, "Starting your Own Business", Oak Tree Press, 2018. p. 88
- Singh, S. "Personality Characteristics, Work Values and Live Styles of Fast and Slow progressing Small – Scale Industrial Entrepreneurs", *Journal of Social Psychology*, 1990.
- Step Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise, « Global Family business report: Covid -19 edition», Μελέτη Συγκριτικής αξιολόγησης, Μάρτιος 2021.
- Step Project Global Consortium and KPMG Private Enterprise, «Επιτυγχάνοντας την επαναφορά: Πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατίζουν του Covid-19», Μάρτιος 2021.
- The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, J. Astrachan, Sabine Klein, K. Smyrniotis, *Family Business Review*, March 2002
- Thompson A.A., Strickland A.J. "Strategic Management: Concepts and Cases", Business Publications, Plano Texas, 1987 p. 198-200
- Timmons, J. A., & Spinelli, S.(2003): *New venture creation/entrepreneurship for the 21st century*. Singapore City: McGraw-Hill
- Walker, D.A. Walras's theory of the entrepreneur. *De Economist* 134, 1-24 (1986)
- Ward J.L., "Keeping the Family Business Healthy: How to plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership", Jossey – Bass Publishers, San Fransisco, CA., p. 18-19.
- Weber, M. "Essays in sociology", London: Routledge & Kegan Paul, Original 1948
- Welsch H.P. "Entrepreneurship : The Way Ahead Routledge", New York, 2004, p. 29
- William Riggs, Eric Von Hippel, «Incentives to innovate and the sources of innovation: the case of scientific instruments», *Research Policy*, 1994, vol. 23, issue 4, 459-469.

- Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικό και Καινοτομίες», Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη 2003.
- Γεωργαντά, Ζ. (2003), Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, «Καινοτομία στη Μικρομεσαία Επιχείρηση», Αθήνα 2014, σελ. 13-14
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, «Καινοτομία στη Μικρομεσαία Επιχείρηση»,
- Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, «Καινοτομία στη Μικρομεσαία Επιχείρηση», ό.π, σελ. 40 επ.
- Η υπ' αριθ. 2016/C 013/03 Γνωμοδότηση (Γνωμοδότηση Πρωτοβουλίας) με θέμα «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη ως πηγές νέας οικονομικής ανάπτυξης και καλύτερων θέσεων εργασίας» της Ευρωπαϊκής Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής, C 13/8, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης(15.1.2016).Ζοπουνίδης Κ., Βούλγαρη Φ., «Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2000, Σελ. 32-33.
- Θεόδωρος Φέσσας, Πρόεδρος ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών), «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα – Οδηγός Επιβίωσης», KPMG – 2ο Family Business Forum, 2016.
- Ιστοσελίδα Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας: <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html>
- Καρβούνης Σ., «Διαχείρισης Τεχνολογίας και Καινοτομίας», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1995, Σελ. 135.
- Πετράκης Π., «Επιχειρηματικότητα», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών, Αθήνα 2004
- Σύνδεσμος Βιομηχάνων Βορείου Ελλάδος (Σ.Β.Ε.Ε.), «Καινοτομία – ο δρόμος για την επιτυχία», Θεσσαλονίκη, 2006, Σελ. 12-16

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

# ΔΙΚΑΙΟ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

### Η Καινοτομία στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις



Η παρούσα έρευνα διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής Εργασίας του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δίκαιο και Οικονομία" του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με θέμα: "**Η Καινοτομία στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις**".

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να διερευνηθεί ο βαθμός ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις δίνονται ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν για αμιγώς ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα θα αποτελέσει σημαντική συνεισφορά για την ολοκλήρωση της εργασίας. Ως εκ τούτου, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω προκαταβολικά για το χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση του παρόντος και είμαι στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε απορία ή διευκρίνιση, καθώς και για τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων μετά το πέρας της έρευνας.


Με εκτίμηση,  
Φωτεινή Μπονόβα

fabonnnn@gmail.com [Εναλλαγή λογαριασμού](#)

 Δεν κοινοποιήθηκε 

\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

#### Γενικές Πληροφορίες Επιχείρησης



1. Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας; \*

- Ατομική Επιχείρηση
- Ετερόρρυθμη Εταιρία (ΕΕ)
- Ομόρρυθμη Εταιρία (ΟΕ)
- Ανώνυμη Εταιρία (ΑΕ)
- Ιδιωτική Κεφαλαιούχικη Εταιρία (ΙΚΕ)
- Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ)
- Άλλο: \_\_\_\_\_

2. Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; \*

- Βιομηχανίας
- Χονδρικού Εμπορίου
- Λιανικού Εμπορίου
- Τουρισμού
- Άλλες Δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών
- Άλλο: \_\_\_\_\_

3. Πόσα χρόνια είναι ενεργή η επιχείρησή σας; \*

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 20+



4. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρησή σας (μέγεθος επιχείρησης); \*

- 1-49
- 50-149
- 150-249
- 250+

5. Πόσα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση; \*

- 1-3
- 4-10
- 10+

6. Ποια γενιά ηγείται σήμερα της επιχείρησης; \*

- 1η Γενιά
- 2η Γενιά
- 3η Γενιά
- 4η Γενιά



7. Ποια είναι η σχέση συγγένειας που έχετε με τον ιδρυτή της επιχείρησης; \*

- Είμαι ο ίδιος/α/ο
- Τέκνο
- Εγγονός-ή
- Αδερφός
- Σύζυγος
- Ανιψιός-ά
- Άλλο: \_\_\_\_\_

#### Οικονομικά Στοιχεία Επιχείρησης

8. Είναι η επιχείρηση εισηγμένη σε κάποιο χρηματιστήριο; \*

- Ναι
- Όχι

9. Παρακαλώ σημειώστε ποιος ήταν ο συνολικός τζίρος της επιχείρησής σας για το 2023; \*

- 1-30.000 ευρώ
- 30.001-50.000 ευρώ
- 50.001-100.000 ευρώ
- 100.001-300.000 ευρώ
- 300.000+ ευρώ
- Άλλο: \_\_\_\_\_



### Ορισμός της καινοτομίας για την επιχείρηση

10. Πόσο σημαντική είναι η καινοτομία για την επιχείρησή σας; \*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

11. Θεωρείτε πώς η επιχείρησή σας είναι καινοτόμα; \*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

12. Φροντίζετε να ενημερώνεστε για τις εξελίξεις που αφορούν την καινοτομία στον κλάδο σας; \*

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ συχνά

### Πηγές Καινοτομίας





13. Ποια είναι η κύρια πηγή ιδεών για καινοτομία στην επιχείρησή σας; \*

- Εργοδότης
- Εσωτερική Ομάδα
- Εργαζόμενοι
- Συνεργάτες
- Πελάτες
- Μέλη της Οικογένειας
- Άλλο: \_\_\_\_\_

14. Διαθέτει η επιχείρησή σας Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης; \*

- Ναι
- Όχι

#### Η Καινοτομία στην Οικογενειακή Επιχείρηση

15. Η επιχείρησή σας έχει δημιουργήσει νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα \* ή υπηρεσίες;

- Ναι
- Όχι



16. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες που αφορούν παραγωγικές διαδικασίες, ή διεργασίες; \*

- Ναι  
 Όχι

17. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες που αφορούν πρακτικές που εφαρμόζονται στην εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης (logistics); \*

- Ναι  
 Όχι

18. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει καινοτομίες που αφορούν τρόπους χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (eshop, social media κλπ); \*

- Ναι  
 Όχι

19. Η επιχείρησή σας έχει εισάγει κάποια από τις παρακάτω καινοτομίες; \*

- Καινοτομίες που αφορούν την οργάνωση, την εμπορία ή το μάρκετινγκ  
 Καινοτομίες που αφορούν μεθόδους οργάνωσης της εργασίας  
 Καινοτομίες που αφορούν μεταβολές στο design, ή τη συσκευασία προϊόντων/ υπηρεσιών;  
 Καινοτομίες που αφορούν μεθόδους πωλήσεων ή διάθεσης προϊόντων/ υπηρεσιών και των υπηρεσιών μετά την πώληση (after sales);  
 Δεν έχει εισάγει καμία από τις παραπάνω  
 Άλλο: \_\_\_\_\_



20. Αν έχετε απαντήσει θετικά σε κάποια από τις παραπάνω ερωτήσεις, ποιοι \*  
είναι οι λόγοι που σας ώθησαν στην ανάπτυξη καινοτομίας;

- Βελτίωση αποτελεσματικότητας και άνοιγμα σε νέες αγορές
- Ανάγκη βελτίωσης εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης
- Αυξημένη ζήτηση των πελατών σας για νέα προϊόντα/υπηρεσίες
- Πίεση του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά
- Συγχρονισμός με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις της αλυσίδας αξίας σας (πελάτες / προμηθευτές);
- Η επιχείρηση δεν έχει αναπτύξει καινοτομία
- Άλλο: \_\_\_\_\_

21. Αν έχετε απαντήσει θετικά στις παραπάνω ερωτήσεις, ποια οφέλη \*  
αποκόμισε η επιχείρησή σας;

- Αύξηση Κερδοφορίας
- Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η επιχείρηση δεν έχει αναπτύξει καινοτομία
- Άλλο: \_\_\_\_\_

22. Αν έχετε απαντήσει αρνητικά σε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις, ποιος είναι \*  
ο λόγος που η επιχείρησή σας δεν αναπτύσσει καινοτομική δραστηριότητα;

- Χρήση παραδοσιακών μεθόδων παραγωγής
- Έλλειψη πόρων
- Άλλοι λόγοι, πέραν της έλλειψης πόρων (π.χ. στρατηγικοί λόγοι, μη κατάλληλη στιγμή για καινοτομία, άλλες προτεραιότητες, πολύ υψηλός κίνδυνος, χαμηλή αναμενόμενη απόδοση κ.λπ.)
- Η επιχείρηση αναπτύσσει καινοτομία
- Άλλο: \_\_\_\_\_

### Δείκτες Καινοτομίας

23. Διαθέτει η επιχείρησή σας δίπλωμα ευρεσιτεχνίας; \*

- Ναι
- Όχι

24. Τι ποσοστό των ετήσιων εσόδων σας προέρχεται από \*  
προϊόντα που έχουν λανσαριστεί τα προηγούμενα 3 ή 5 χρόνια ;

- Ποσοστό μικρότερο του 50%
- Ποσοστό μεγαλύτερο του 50%
- Δεν προκύπτουν έσοδα από τέτοια προϊόντα

25. Τι ποσοστό του προσωπικού σας είναι μηχανικοί, χημικοί, βιολόγοι,  
πληροφορικοί;

- Ποσοστό μικρότερο του 50%
- Ποσοστό μεγαλύτερο του 50%
- Δεν απασχολούνται τέτοιου είδους ειδικότητες στην επιχείρηση



26. Τι ποσοστό των εσόδων σας δαπανώνται ετησίως για royalties\* για χρήση πατεντών, εμπορικών σημάτων ; \*

*\*(royalties ή δικαιώματα εκμετάλλευσης: η πληρωμή που γίνεται για το δικαίωμα χρήσης περιουσιακών στοιχείων, ευρεσιτεχνιών, πνευματικών δικαιωμάτων έργων, franchises, ειδικών προνομίων ή φυσικών πόρων)*

- Ποσοστό μικρότερο του 50%
- Ποσοστό μεγαλύτερο του 50%
- Δεν δαπανάται ποσοστό των εσόδων στα παραπάνω

### Οικογενειακή συμμετοχή και καινοτομία

27. Πιστεύετε ότι η οικογενειακή φύση της επιχείρησής σας βοηθά ή δυσκολεύει την καινοτομία; \*

	1	2	3	4	5	
Δυσκολεύει	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Βοηθά

28. Έχετε παρατηρήσει να υπάρχει "αντίσταση" στην αλλαγή από μέλη της οικογενείας σας; \*

- Ναι
- Όχι



29. Η επόμενη γενιά της οικογένειας φέρνει νέες ιδέες και οπτική για την καινοτομία; \*

Καθόλου      1      2      3      4      5      Πάρα πολύ

30. Πιστεύετε ότι η διαδοχή στην επιχείρηση επηρεάζει την κουλτούρα καινοτομίας; \*

Ναι  
 Όχι

Υποβολή

Εκκαθάριση φόρμας

Μην υποβάλετε ποτέ κωδικούς πρόσβασης μέσω των Φορμών Google.

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google. - [Όροι Παροχής Υπηρεσιών](#) - [Πολιτική απορρήτου](#)

Does this form look suspicious? [Αναφορά](#)

Google Φόρμες

