



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ
ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ
ΜΕΛΕΤΗ**

Κωνσταντίνος Δ. Πασαδαίος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αν. Καθηγητής Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών (επιβλέπων)
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αθήνα, Ιανουάριος 2017

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ
ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ
ΜΕΛΕΤΗ**

Κωνσταντίνος Δ. Πασαδαίος

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αν. Καθηγητής Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών (επιβλέπων)
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα ερευνητική εργασία διενεργήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον Δρ. Κωνσταντίνο Ηλιόπουλο, Αναπληρωτή Ερευνητή του ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. ο οποίος ανέλαβε την επίβλεψη αυτής της εργασίας, υποστηρίζοντας και καθοδηγώντας με αρμονικά από την αρχή μέχρι το τέλος της. Η συνεχής υποστήριξη του διαδραμάτισε ιδιαίτερα καθοριστικό ρόλο για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Σημαντική ήταν η βοήθεια του Δρ. Παναγιώτη Αρτίκη, Αναπληρωτή Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς ο οποίος μου παρείχε σημαντικές πληροφορίες κατά την διάρκεια αυτής της εργασίας αλλά και σημαντικές γνώσεις στο πλαίσιο του μαθήματός του.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Δρ. Ευστάθιο Κλωνάρη Αναπληρωτή Καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών που ως σύμβουλος καθηγητής καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου αλλά και ως μέλος της εξεταστικής επιτροπής έδειξε ουσιαστικό ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση της προσπάθειάς μου.

Τέλος θα ήθελα να απευθύνω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που στάθηκαν δίπλα μου στην προσπάθεια κατάκτησης ενός σημαντικού προσωπικού στόχου.

Δεν θα ήθελα να ξεχάσω τον φίλο και ιδιοκτήτη της επιχείρησης ο οποίος δέχτηκε η εταιρεία του να αποτελέσει αντικείμενο της μελέτης μου παρέχοντας τις πληροφορίες και τα στοιχεία που χρειαζόμουν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διερευνά τη σύνδεση της επιχειρηματικής αποτυχίας με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων. Η πορεία ανάπτυξης μιας επιχείρησης αλλά και ο καθοδικός κύκλος στον οποίο εισέρχεται με την τελική πώλησή της εξετάζεται υπό το πρίσμα των θεωρητικών μοντέλων ανάπτυξης ή αλλιώς κύκλου ζωής επιχειρήσεων. Οι υποθέσεις μας είναι ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης ακολουθεί τα προτεινόμενα μοντέλα και ότι η πώληση της εταιρείας προήλθε ως αποτέλεσμα κρίσης που δεν ξεπεράστηκε και οδήγησε σε αναγκαστική έξοδο από το εγχείρημα.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας έγινε αναλυτική βιβλιογραφική ανασκόπηση με την παρουσίαση της διαμορφωτικής θεωρίας του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων και των θεωρητικών μοντέλων των Churchill και Lewis (1983) και των Scott και Bruce (1987) που χρησιμοποιήθηκαν ως θεωρητικές προτάσεις της μελέτης μας.

Στο δεύτερο μέρος αναπτύχθηκε η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και συγκεκριμένα παρουσιάστηκε η περιπτωσιολογική μελέτη, ο σχεδιασμός της, τα κριτήρια εγκυρότητάς της και η στρατηγική ανάλυσης στοιχείων.

Στο τρίτο μέρος αναλυθήκαν τα εμπειρικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από μια μικρή Ελληνική επιχείρηση. Από την ανάλυση των στοιχείων συμπεράναμε ότι η πορεία που ακολουθούσε η επιχείρηση αναπτυσσόμενη και οι κρίσεις που αντιμετώπισε συμφωνούν με τα θεωρητικά μοντέλα, καταδεικνύοντας την σημαντικότητα τέτοιων εργαλείων στην σύγχρονη διοίκηση μικρών επιχειρήσεων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση παρουσιάστηκε ανισορροπία καθώς η εταιρεία αναπτύχθηκε σε κάποιους τομείς γρηγορότερα ενώ στον τομέα άσκησης διεύθυνσης, υστερούσε. Η υστέρηση αυτή σε συνδυασμό με την αδυναμία της διεύθυνσης της εταιρείας να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα οδήγησαν σε κρίση μετάβασης από το ένα στάδιο του κύκλου ζωής στο επόμενο και είχαν ως τελικό αποτέλεσμα την αναγκαστική πώλησή της.

**ANALYZING BUSINESS FAILURE IN RELATION TO THE LIFE CYCLE OF THE BUSINESS:
A CASE STUDY**

Postgraduate student: Pasadaios Konstantinos

Graduate Thesis Submitted for the Degree:

“MBA in Agribusiness”

Agricultural University of Athens: Greece

Supervisor: Dr. Iliopoulos Constantin

ABSTRACT

The presented research investigates the connection of business failure to the life cycle of businesses. The growth of a business as well as the decline which the business enters with its final sale is examined in light of the theoretical models of growth or business life cycle. Our hypothesis is that the business growth follows the suggested models and that the sale of the company was the outcome of a crisis which was not overcome and led to a compulsory exit from the situation.

In the first part of the research there was a detailed review with the presentation of the configurational theory of business life cycle and of the theoretical models of Churchill Lewis (1938) as well as Scott and Bruce (1987) which have been used as theoretical proposals of this study.

In the second part, methodology, planning, validation criteria and strategy of analysis of the case study are presented,

In the third part, empirical data gathered from a small Greek business are analyzed. From the analysis of the data it was concluded that the course followed by the growing business and the problems faced are consequent with theoretical models, proving the significance of such tools at the contemporary way of management of small businesses. At this certain case, there was some imbalance as the company was developed faster in certain sectors, while management level was inferior. That fact in combination with the weakness of the management to adapt to the new data led to a transaction failure with the final outcome of the company finally being sold.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΜΕΛΕΤΗΣ	69

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1: Προσδιορισμός μεγέθους επιχειρήσεων.....	11
Πίνακας 2: Ποσοστά επιβίωσης πέντε χρόνια μετά την ίδρυση των επιχειρήσεων...13	
Πίνακας 3: Στάδια και κρίσεις βάση του θεωρητικού μοντέλου του Greiner (1972).18	
Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά μικρών επιχειρήσεων ανά στάδιο εξέλιξης (Churchill & Lewis, 1983).....	21
Πίνακας 5: Στάδια και κρίσεις βάση του θεωρητικού μοντέλου των Scott και Bruce(1987).....	25
Πίνακας 6: Οι παράμετροι του μοντέλου των Scoot και Bruce (1987) ανά στάδιο....	26
Πίνακας 7: Συσχέτιση παραγόντων κατάταξης σε στάδιο των δύο θεωρητικών μοντέλων.....	39
Πίνακας 8 : Δείκτες κερδοφορίας επιχειρήσεων κλάδου (38 επιχειρήσεις).....	44
Πίνακας 9. Πωλήσεις επιχειρήσεων κλάδου.....	44
Πίνακας 10: Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης επιχειρήσεων κλάδου.....	44
Πίνακας 11. Δείκτες δραστηριότητας επιχειρήσεων.....	45
Πίνακας 12: Εκτιμώμενα μερίδια αγοράς (2012/2013).....	45
Πίνακας 13 : Εκτιμώμενα μερίδια αγοράς (2006).....	45
Πίνακας 14: Πίνακας κατάταξης βάση θεωρητικού μοντέλου των Churchill και Lewis (1983).....	46

Πίνακας 15: Πωλήσεις εταιρείας (2005-2012) βάσει των ισολογισμών.....	48
Πίνακας 16: Χαρακτηριστικά υποσταδίων 3 βάση των Churchill και Lewis (1983) και σχέση με την υπό μελέτη εταιρεία.....	51
Πίνακας 17: Λειτουργικές ταμειακές ροές επιχείρησης	54
Πίνακας 18: Σύγκριση δεικτών χρηματοοικονομικής διάρθρωσης.....	54
Πίνακας 19: Κεφάλαιο κίνησης εταιρείας.....	55
Πίνακας 20: Χαρακτηριστικά σταδίου 3 βάση των Scott και Bruce (1987) και σχέση με την υπό μελέτη εταιρεία.....	56
Διάγραμμα 1: Στάδια ανάπτυξης κατά Greiner(1972).....	18
Διάγραμμα 2: Στάδια ανάπτυξης κατά Churchill και Lewis (1983).....	20
Διάγραμμα 3: Εξελικτική πορεία μικρών επιχειρήσεων κατά Churchill και Lewis (1983).....	22
Διάγραμμα 4: Στάδια ανάπτυξης κατά Scott και Bruce (1987).....	24
Διάγραμμα 5: Στάδια ανάπτυξης της υπό μελέτης εταιρείας.....	47

ΚΕΦ. 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωτική εξέλιξη των μικρών επιχειρήσεων στην πορεία ανάπτυξής τους έχει βρεθεί, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ερευνητών π.χ. (Greiner, 1998) αλλά και των υπευθύνων για την χάραξη πολιτικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Tödtling–Schönhöfer, et al., 2011). Ο βασικότερος λόγος που οδηγεί στην εκτεταμένη έρευνα της ανάπτυξης των μικρών επιχειρήσεων είναι η εξαιρετικά σημαντική συνεισφορά τους στην ανάπτυξη της οικονομίας και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, καθώς αποτελούν το 96,6 % του συνόλου των Ελληνικών επιχειρήσεων (Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2014). Η ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων μπορεί να μελετηθεί από διάφορες οπτικές γωνίες, μία εξ αυτών αποτελεί η προσέγγιση μέσω των διαμορφωτικών θεωριών του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. (Greiner, 1998) (Churchill & Lewis, 1983) (Scott & Bruce, 1987). Η οπτική γωνία των διαμορφωτικών θεωριών χωρίζει την πορεία ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε στάδια παρόμοια με αυτά του κύκλου ζωής του προϊόντος. Κάθε στάδιο έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενώ οι μεταβάσεις από το ένα στάδιο στο επόμενο γίνονται διαμέσως κρίσεων και προσαρμογής στα νέα χαρακτηριστικά του σταδίου που ακολουθεί (Scott & Bruce, 1987). Ένα σημαντικό κομμάτι του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων είναι και η αποτυχία εξέλιξης και μετάβασης στο επόμενο στάδιο, αυτή η αποτυχία μπορεί να οδηγήσει στην στασιμότητα, στην οπισθοχώρηση, στην πώληση αλλά και στην πτώχευση της εταιρείας. Οι θεωρίες που θα χρησιμοποιήσουμε στα πλαίσια της περιπτωσιολογικής μας μελέτης επισημαίνουν την δυνατότητα ανάλυσης της παρούσας κατάστασης μιας επιχείρησης, δίνοντας ταυτόχρονα ενδείξεις για τις κατάλληλες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν στο εκάστοτε στάδιο για την περαιτέρω ανάπτυξη της. (Churchill & Lewis, 1983), (Scott & Bruce, 1987).

Παρόλο το εύρος και την έκταση που έχει λάβει η ανάπτυξη των διαμορφωτικών θεωριών, οι ερευνητές έχουν περιοριστεί στην ανάλυση διαφόρων υποπεριπτώσεων οργανώσεων ή χαρακτηριστικών χωρίς να έχουν παρουσιαστεί εκτεταμένες εμπειρικές έρευνες για την επικύρωση των δεδομένων που παρουσιάζονται στις θεωρίες αυτές (Quinn & Cameron, 1983). Επίσης ένα

σημαντικό στοιχείο, αυτό της δυνατότητας διερεύνησης της αποτυχίας αναλύοντας την πορεία των επιχειρήσεων στα διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής, δεν έχει ευρέος επιβεβαιωθεί.

Εστιάζοντας στα τελευταία αυτά στοιχεία η έρευνά μας έχει δύο σκοπούς. Αρχικά να διαπιστώσει εάν η πορεία της εταιρείας, που αποτελεί το αντικείμενο της μελέτης μας, ακολουθεί τα στάδια της διαμορφωτικής θεωρίας του κύκλου ζωής των Churchill και Lewis (1983) και των Scott και Bruce (1987), ώστε να μπορέσει, μέσα από αυτή, να εξηγήσει τα αίτια που οδήγησαν τον ιδιοκτήτη στην αναγκαστική πώληση της εταιρείας. Εν συνεχεία να εξηγήσει εάν η πορεία αυτή θα μπορούσε να ήταν διαφορετική, με την κατάλληλη διαχείριση των προκλήσεων και παραγόντων που κάθε εταιρεία αναμένεται, βάση των θεωρητικών μοντέλων, να αντιμετωπίσει σε συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξής της.

Η σημαντικότητα της μελέτης μας έγκειται στο γεγονός ότι εάν επιβεβαιωθούν οι ισχυρισμοί μας, γίνεται εμφανής η δυνατότητα που δίνεται στην διεύθυνση μιας επιχείρησης και σε οποιοδήποτε στάδιο του κύκλου ζωής της και να βρίσκεται, να προετοιμαστεί κατάλληλα για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η ίδια και η επιχείρηση. Οι στρατηγικές αποφάσεις θα λαμβάνονται έχοντας στοιχεία και πληροφορίες για την καταλληλότητά τους αποτρέποντας πιθανά σφάλματα, τα οποία θα έθεταν σε κίνδυνο την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Αρκετά σημαντικό στοιχείο είναι και το γεγονός ότι η ανάλυση μας, παρόλο που βασίζεται σε μια μόνο περίπτωση, συνδυάζει δύο αλληλοσυμπληρούμενες θεωρίες ενισχύοντας την δυνατότητα εξαγωγής αποδεκτών γενικών συμπερασμάτων. Στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό είναι και ότι ως υποκείμενο της μελέτης μας έχουμε μια εταιρεία σε καθοδικό κύκλο σε αντίθεση με τις περισσότερες μελέτες που εστιάζουν σε αναπτυσσόμενες εταιρείες.

ΚΕΦ. 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για την κατάταξη των επιχειρήσεων βάση μεγέθους και σε Ευρωπαϊκό επίπεδο ακολουθείται η περιγραφή της σύστασης της Ευρωπαϊκής κοινότητας (ΕΚ) 361/2003, σύμφωνα με την οποία τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι ο αριθμός προσωπικού που απασχολούν και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Προσδιορισμός μεγέθους επιχειρήσεων

Μέγεθος επιχείρησης	Προσωπικ ό	Κύκλος εργασιών	ή Συνολικός Ισολογισμός
Μεσαίο	<250	< 50 εκ €	< 43 εκ €
Μικρό	<50	< 10 εκ €	< 10 εκ €
Εξαιρετικά μικρό	<10	< 2 εκ €	< 2 εκ €

Πηγή: Ευρωπαϊκή επιτροπή (2003) σύσταση αναφορικά με τον ορισμό του μεγέθους των επιχειρήσεων(2003/361/EC).

Επιπρόσθετα λαμβάνεται υπόψη και η ανεξαρτησία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα για να θεωρείται ανεξάρτητη μια εταιρεία δεν πρέπει να συμμετέχει στο μετοχικό της κεφάλαιο άλλη εταιρεία με ποσοστό ανώτερο του 25% (Σύσταση (ΕΚ) 96/280).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημάνουμε ότι η παραπάνω κατάταξη δεν λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εκάστοτε κλάδων και τομέων δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Ωστόσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο κατά την τελευταία δεκαετία έχει γίνει εναρμόνιση των διαφόρων μεθόδων κατηγοριοποίησης με πιο σημαντικές την κατηγοριοποίησή κατά Nomenclature Générale des Activités Economiques dans l'Union Européene (NACE) και του διεθνούς συστήματος International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC, 2004) κατά τον σχεδιασμό περιφερειακών δράσεων (Tödtling–Schönhöfer, et al., 2011). Σκοπός αυτής της εναρμόνισης είναι να μπορέσουν να ενσωματωθούν στην κατηγοριοποίηση στοιχεία όπως ο παραγωγικός κλάδος, η τεχνολογία, η έρευνα και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η ηλικία και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης αλλά και η γεωγραφική τοποθεσία της.

Μία αντίστοιχη προσέγγιση στο ερώτημα τι είναι μικρή επιχείρηση ακολουθείται και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ), όπου η νομοθεσία για την υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων (Small Business Act) υιοθετεί τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των εργαζόμενων ή τον συνδυασμό τους (SMA size standard, 2009). Στην μεθοδολογία που ακολουθείται στις ΗΠΑ γίνεται σύγκριση των επιχειρήσεων του κλάδου ώστε να προκύψουν μέσοι όροι και όρια έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να κατηγοριοποιούνται και ανά κλάδο (North American Industry Classification System Codes, NAICS 2012).

2.2. ΟΙ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Στην Ελλάδα ακολουθώντας το Ευρωπαϊκό μοντέλο κατάταξης και σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής στατιστικής υπηρεσίας το 96,6% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους.

Συγκριτικά πάντα με τον μέσο όρο της ΕΕ και βάση των στοιχείων όπως αυτά παρουσιάζονται κατά τα τριμηνιαία ενημερωτικά δελτία του επαγγελματικού επιμελητηρίου Αθηνών η Ελλάδα παρουσιάζει σημαντικές διαφορές στην κατανομή των επιχειρήσεων σε σχέση με την ΕΕ. Οι σημαντικότερες διαφορές δεν είναι τόσο στα ποσοστά κατάταξης των επιχειρήσεων βάση του μεγέθους τους, όσο στην σημαντικότητα που αυτές έχουν για την απασχόληση και την προστιθέμενη αξία στο ΑΕΠ της χώρας, ειδικότερα:

- Οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 49 άτομα εργαζόμενους) αποτελούν την βασική δομή της ελληνικής οικονομίας (96,6%).
- Το ποσοστό των πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερο από τον μέσο όρο της Ε.Ε. των 27 κρατών μελών (96,6% έναντι 92,2%).
- Οι ελληνικές πολύ μικρές επιχειρήσεις (μέχρι 9 άτομα εργαζόμενους) απασχολούν περισσότερο προσωπικό (57,1%) από τη μέση ευρωπαϊκή πολύ μικρή επιχείρηση (29,6%).
- Η συμβολή των ΜΜΕ στην απασχόληση είναι υψηλότερη στην Ελλάδα (85,2%) σε σχέση με την Ε.Ε. των 27 κρατών μελών (67,4%).

- Η συμβολή των ΜΜΕ στην προστιθέμενη αξία υπερβαίνει το μέσο όρο της Ε.Ε. των 27 (70,2% έναντι 58,1% αντίστοιχα).
- Η Ελλάδα ανήκει στην ομάδα των χωρών (μαζί με την Ισπανία, την Πορτογαλία και την Ιταλία), όπου οι ΜΜΕ αντιστοιχούν σε υψηλότερο ποσοστό της συνολικής απασχόλησης σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη οι οποίες παρέχουν περισσότερες από το ήμισυ του συνόλου των θέσεων εργασίας ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στο σύνολο της Ε.Ε. είναι περίπου 30% (Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2014).

Από τα παραπάνω στοιχεία γίνεται κατανοητή η σημαντικότητα των μικρών επιχειρήσεων καθώς η ανάπτυξή τους έχει πολλαπλασιαστική επίδραση τόσο σε θέματα προστιθέμενης αξίας, απασχόλησης όσο και συνολικά στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας. Λόγω της οικονομικής συνεισφοράς των μικρών εταιρειών έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον έχει αναπτυχθεί τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε εταιρικό με σκοπό την υποστήριξη μέσω στοχευμένων δράσεων της επιτυχούς ανάπτυξης των εταιρειών αυτών. Ακόμα και σε επίπεδο Ευρωπαϊκής κοινότητας σειρά πολιτικών αποφάσεων έχουν ληφθεί (Small business Act, 2008) και σημαντικά κονδύλια έχουν κατευθυνθεί για την υποστήριξη αυτών των εταιρειών.

2.3 ΠΤΩΧΕΥΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

Ένα στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την επιχειρηματικότητα είναι και η πιθανή αρνητική εξέλιξη του εκάστοτε εγχειρήματος σε επίπεδο δε νέων και μικρών επιχειρήσεων τα ποσοστά επιβίωσης των εταιρειών στην πενταετία από την ίδρυσή τους δεν ξεπερνούν το 50%.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η καταγραφή και η παρακολούθηση των ποσοστών επιβίωσης και άλλων σχετικών δεικτών αποτελούν τη βάση για την λήψη πολιτικών αποφάσεων στήριξης των επιχειρηματικών προσπαθειών. Η Ευρωπαϊκή Στατιστική υπηρεσία παρουσιάζει σε ετήσια βάση τα ποσοστά θανάτων εταιρειών(πτώχευση) αλλά και επιβίωσης εταιρειών μετά από πέντε χρόνια λειτουργίας (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Ποσοστά επιβίωσης πέντε χρόνια μετά την ίδρυση των επιχειρήσεων

Χώρα	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Γερμανία	40,22	39,81	39,62	40,98	38,68	38,95

Πορτογαλία	35	31,39	29,58	24,97		
Κύπρος					48,91	42,33
Δανία	41,62	42,31	43,25	42,82	42,81	45,66
Ρουμανία	53,84	45,11	38,87	36,52	40,71	60,66
Βουλγαρία	44,15	43,36	43,87	47,14	47,18	45,03

Πηγή: Eurostat (2016)

Ενδεικτικό του πόσο σημαντικό είναι το θέμα είναι και η συχνή αρθρογραφία με την παράθεση σχετικών στοιχείων όπως αυτά που παραθέτει η Καθημερινή σε άρθρο της «Από 858.685 επιχειρήσεις που καταμετρήθηκαν το 2008, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αυτές είχαν μειωθεί στις 613.973 στα τέλη του 2015»¹. Αντίστοιχα και η εταιρεία στήριξης μικρών επιχειρήσεων Smallbusiness.co.uk στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε αντίστοιχο άρθρο αναφέρει «μετά από πέντε χρόνια μόνο μία στις δύο επιχειρήσεις παραμένουν σε λειτουργία με την εξαίρεση δύο κλάδων αυτών της υγείας και της εκπαίδευσης»².

Το ερευνητικό ενδιαφέρον που έχει αναπτυχθεί τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε εταιρικό έχει δώσει πλήθος εργασιών και δημοσιεύσεων, σχετικά με τις αιτίες της αποτυχίας, τη δυνατότητα πρόβλεψης της πτώχευσης, αλλά και την βαθύτερη κατανόηση του προβλήματος μέσω εμπειρικών ερευνών που εστιάζουν στο μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο δραστηριοποίησης, την ηλικία και σε πλήθος άλλων παραμέτρων.

Οι αιτίες που οδηγούν στην πτώχευση μπορούν να ομαδοποιηθούν και συσχετιστούν με προβλήματα που εμφανίζονται στους εξής τομείς (Stokes & Blackburn, 2002), (Sikomwe, et al., 2014):

- Λογιστική (accounting)
- εμπορία (marketing)
- οικονομικά (finance problems)

1 Εφημ. Καθημερινή, (Μπέλλος Ηλίας, 04/07/2016), «Λουκέτο μπαίνει καθημερινά σε εκατό επιχειρήσεις στην Ελλάδα» ηλεκτρονική δημοσίευση
<http://www.kathimerini.gr/865982/article/oikonomia/epixeirhseis/loyketo-mpainei-ka8hmerina-se-100-epixeirhseis-sthn-ellada>

2 Small business UK, Lobel Ben, 24/08/2016, “Business failure: Four in ten small companies don’t make it five years”, <http://smallbusiness.co.uk/business-failure-four-ten-small-companies-dont-make-five-years-2533988/>

- ενδογενείς παράγοντες
- εξωγενείς παράγοντες
- Τελικά ωστόσο η όποια αποτυχία οδηγεί σε οικονομικό πρόβλημα (Briggs & MacLennan, 1983).

Τα μοντέλα πρόβλεψης πτωχεύσεων κινούνται είτε στατικά εστιάζοντας στην χρονιά πριν την πτώχευση μετρώντας συγκεκριμένους οικονομικούς δείκτες (Briggs & MacLennan, 1983), είτε μέσω ανάλυσης κινδύνων (Shumway, 2001). Η εφαρμογή των μοντέλων αυτών έχει γίνει σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Ευρωπαϊκό χώρο (Filipe, et al., 2016), όσο και σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Αμερική (Kalak & Hudson, 2016) στην τελευταία εργασία των οποίων είναι σημαντικό να σταθούμε στο συμπέρασμα ότι δηλαδή «δεν υπάρχει δυνατή ένδειξη για την διαφορετική αντιμετώπιση από πλευράς δανειστών των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων» (Kalak & Hudson, 2016, p. 145).

Μια διαφορετική προσέγγιση της ανάλυσης της αποτυχίας εταιρειών ακολουθείται από τους (Sikomwe, et al., 2014) βάση της δικής τους μεθοδολογίας και χρησιμοποιώντας ένα επεξηγηματικό σχεδιασμό της ερευνάς τους, προσπαθούν να αναδείξουν την σύνδεση της αποτυχίας με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων (ηλικία) αλλά και τον οικονομικό κύκλο της χώρας που δραστηριοποιούνται. Στα συμπεράσματά τους διακρίνει κανείς την σύνδεση που υπάρχει μεταξύ αυτών των στοιχείων και ειδικότερα του παράγοντα ηλικίας της επιχείρησης που όσο μεγαλύτερη είναι τόσο μικραίνει η πιθανότητα αποτυχίας.

Πρέπει ωστόσο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην χρήση των όρων πτώχευσης και αποτυχίας καθώς όπως αναφέρουν και οι (Stokes & Blackburt, 2002) είναι κάτι το εντελώς διαφορετικό η αποτυχία, το κλείσιμο και η έξοδος του επιχειρηματία από μια επιχειρηματική προσπάθεια με την πώληση της συμμετοχής του ή και του συνόλου της επιχείρησης σε τρίτους. Η διαφοροποίηση αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι στην καταγραφή των πτωχευμένων εταιρειών δεν περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις που :

- κλείνουν λόγω συγχώνευσης ή διάσπασης (merger, break-up)
- εξαγοράζονται από κάποια άλλη επιχείρηση
- κλείνουν λόγω μετεγκατάστασης ή αλλαγής εταιρικής μορφής
- επαναλειτουργούν εντός δύο εταιρικών χρήσεων³

2.4 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Όλες οι επιχειρήσεις εξελίσσονται χρονικά, περνώντας από διάφορα στάδια, όπως ίδρυση, επιβίωση, ανάπτυξη, ωριμότητα, κάμψη, ενώ τα χαρακτηριστικά τους αλλάζουν και καινούργιες ικανότητες, δομές και πόροι απαιτούνται για την διαχείριση των νέων συνθηκών. Πολλά θεωρητικά μοντέλα και προσεγγίσεις έχουν αναπτυχθεί προσπαθώντας να κατηγοριοποιήσουν και να προβλέψουν αυτά τα χαρακτηριστικά ώστε να δώσουν μια εννοιολογική απεικόνιση του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων και της οργανωτικής τους εξέλιξης από την αρχή έως το τέλος. Είναι χαρακτηριστικό το ερευνητικό ενδιαφέρον που έχει αναπτυχθεί σε ακαδημαϊκό επίπεδο που εννέα τουλάχιστον μοντέλα κύκλου ζωής περιγράφονται βιβλιογραφικά (Quinn & Cameron, 1983), ενώ οι (Scott & Bruce, 1987) στην εισαγωγή του άρθρου τους ομαδοποιούν τα μοντέλα ανάπτυξης σε τέσσερις κατηγορίες:

- Βιομηχανικά μοντέλα ανάπτυξης, με κύριους εκφραστές τους Wright, Little και Porter οι οποίοι χρησιμοποιούν τον βιομηχανικό κύκλο ζωής των προϊόντων για να περιγράψουν πως οι βιομηχανίες αναπτύσσονται ως συνέπεια των πιέσεων που ασκούνται από τον κύκλο ζωής των προϊόντων.
- Μοντέλα ανάπτυξης μεγάλων εταιρειών, με κύριους εκφραστές τους Shannon και Salter που δείχνουν τις χαρακτηριστικές αλλαγές επιχειρήσεων που αναπτύσσονται σε μεγάλες αποκεντρωμένες πολυδιάστατες μονάδες.
- Μοντέλα ανάπτυξης μικρών επιχειρήσεων, με κύριους εκφραστές τους Maher και Coddington, Bruce, Steinmetz, Churchill και Lewis και Barnes και Hershon οι οποίοι εστίασαν στην ανάπτυξη μοντέλων για μικρές επιχειρήσεις

³ Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics, (edition 2007,pg 51))

- Γενικά μοντέλα ανάπτυξης με κύριους εκφραστές τους Scott, Greiner και Lippitt and Schmidt οι οποίο ανέπτυξαν μοντέλα για όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων.

Κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα διαφοροποιείται στο βαθμό που δίνει έμφαση σε διαφορετικούς παράγοντες για να εξηγήσει τις αλλαγές των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων με τον χρόνο.

Σε πρόσφατες εργασίες έγινε προσπάθεια συγκέντρωσης όλων των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί τόσο χρονικά, όσο και ανά κατηγορία με συνολικά 90 μελέτες (Muho, 2015). Χρονολογικά αυτές χωρίζονται σε πρώτες (1948-1968), κεντρικές (1969-1988) και νεότερες έρευνες (1989-2008), η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή τους ήταν είτε μονή είτε πολλαπλή. Στις εργασίες που ακολουθούνταν μονή προσέγγιση ανάλυσης αυτή γινόταν κυρίως με τη χρήση περιπτωσιολογικών μελετών (37) και ερευνών καταγραφής (survey, 23) (Muho, 2015). Η κυρίαρχη μορφή περιπτωσιολογικών μελετών που χρησιμοποιούνταν από τις κεντρικές και νεότερες έρευνες ήταν αυτές της μονής επεξηγηματικής η περιγραφικής περιπτωσιολογικής μελέτης. Μια πρόσθετη κατηγοριοποίηση των διαμορφωτικών θεωριών σταδίων κύκλου ζωής είναι σε ταξινόμησης και τυπολογίας (Muho, 2015) με βασικούς εκφραστές της πρώτης κατηγορίας τον Hank ενώ στην δεύτερη κατηγορία κύριοι εκφραστές ήταν ο Greiner και οι Churchill και Lewis.

Ο Greiner ανέπτυξε το 1972 ένα από τα πιο σημαντικά και αναγνωρισμένα μοντέλα κύκλου ζωής επιχειρήσεων για να περιγράψει την εξέλιξη στην ανάπτυξη μιας οργάνωσης, το οποίο βρίσκει εφαρμογή σε κάθε μέγεθος επιχείρησης. Ο Greiner πρότεινε ότι μια οργάνωση εξελίσσεται μέσω διαφόρων σταδίων και ότι του περάσματος από το ένα στάδιο στο άλλο προηγείται μια κρίση η οποία οδηγεί σε ριζικές – επαναστατικές αλλαγές που εάν η επιχείρηση καταφέρει να διαχειριστεί περνά στο επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής. Η εργασία του Greiner θεωρείται κλασική και επανεκδόθηκε το 1998 (Greiner, 1998) με την προσθήκη μιας νέας παραγράφου στην οποία ο ίδιος επισημαίνει την ισχύ των όσων είχαν γραφτεί το 1972 αλλά και την προσθήκη κάποιων νέων παρατηρήσεων όπως ότι υπάρχει πολύ περισσότερος «θάνατος» πλέον στην ζωή των οργανώσεων και ότι όλο και λιγότερες

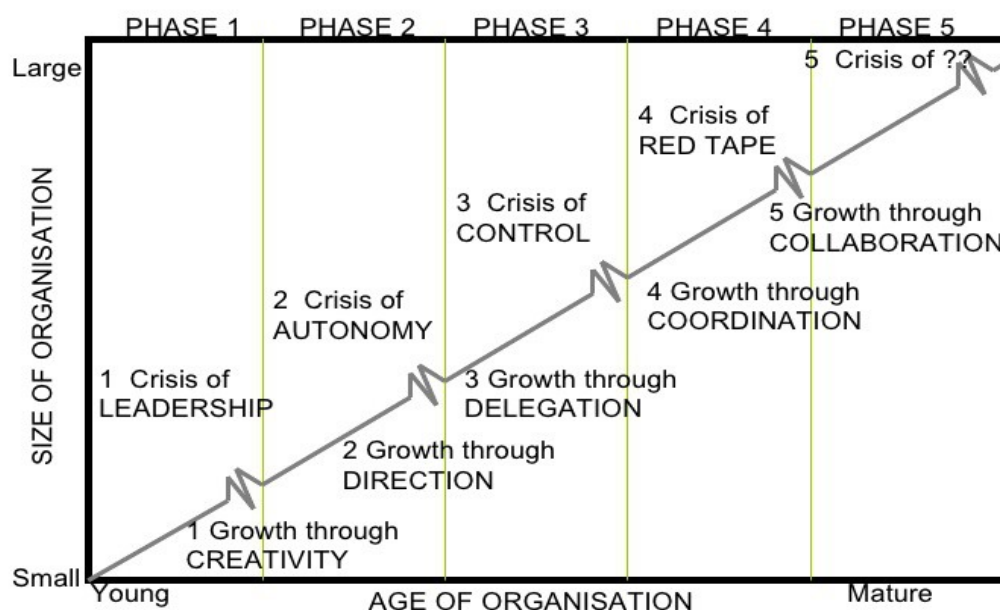
επιχειρήσεις περνούν όλα τα στάδια είτε αποτυγχάνοντας στην αρχή είτε επειδή εξαγοράζονται σε μετέπειτα στάδια.

Το μοντέλο Greiner περιγράφει πέντε στάδια ανάπτυξης με τις εκάστοτε κρίσεις που οδηγούν στο πέρασμα στο επόμενο στάδιο (Πίνακας 3):

Πίνακας 3: Στάδια ανάπτυξης και κρίσεις βάση του θεωρητικού μοντέλου του Greiner (1972)

Φάση - Στάδιο	Κρίση
1 : Δημιουργικότητας (creativity)	Ηγεσίας (leadership)
2 : Κατεύθυνσης (direction)	Αυτονομίας (autonomy)
3: Αντιπροσώπευσης (delegation)	Ελέγχου (control)
4: Συντονισμός (coordination)	Γραφειοκρατίας (red – tape)
5: Συνεργασίας (cooperation)	Διαχείριση προσωπικού

Ενώ διαγραμματικά αυτό αποτυπώνεται ως εξής:



BMG343J4 Greiner, L G. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, p41.

29

Διάγραμμα 1: Στάδια ανάπτυξης κατά Greiner(1972)

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι αν και τα μοντέλα κύκλου ζωής είναι διαδεδομένα και χρησιμοποιούνται ως βάση πολλών ερευνητικών εργασιών

ταυτόχρονα έχουν δεχθεί έντονη κριτική καθώς εμφανίζουν αρκετούς περιορισμούς. Ως αποτέλεσμα αυτών των περιορισμών και της περαιτέρω έρευνας,

άλλα μοντέλα ακολούθησαν, προσαρμόζοντας το μοντέλο του Greiner σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις. Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούν τα πέντε στάδια εξέλιξης μετονομάζοντας τα και προσθέτοντας κάποια στοιχεία στα χαρακτηριστικά που διέπουν τις εκάστοτε φάσεις (Churchill & Lewis, 1983), (Scott & Bruce, 1987). Τα μοντέλα αυτά θα παρουσιαστούν παρακάτω καθώς θα χρησιμοποιηθούν για τον σκοπό της εργασίας μας.

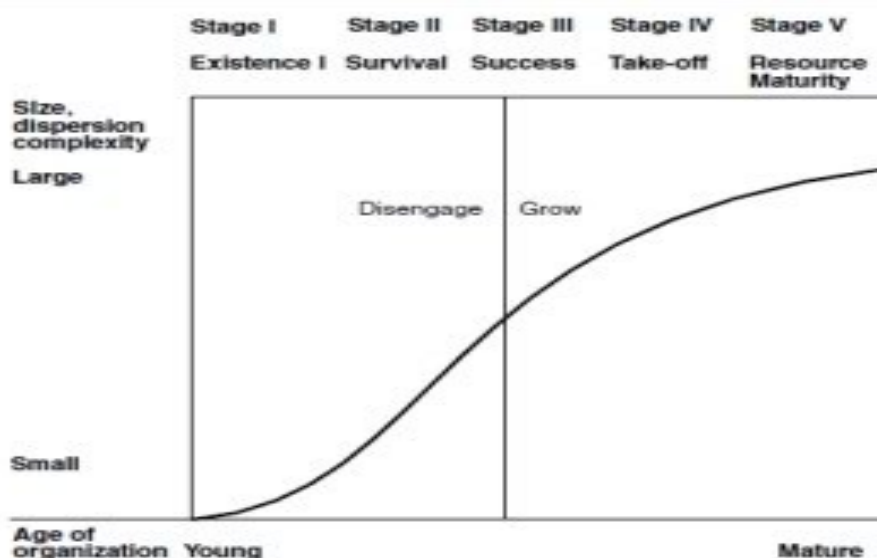
2.4.1. Το θεωρητικό μοντέλο των Churchill και Lewis

Οι Churchill και Lewis (1983) κατά την ανάπτυξη του μοντέλου τους που βασίζεται στο κύκλο ζωής και τα πέντε στάδια θεωρούν ότι τα υπάρχοντα μοντέλα όπως αυτό του Greiner (1972) δεν μπορούν να βρουν εφαρμογή σε μικρές επιχειρήσεις για τους εξής λόγους:

- διότι υποθέτουν ότι κατά την ανάπτυξή τους οι επιχειρήσεις πρέπει να διέλθουν από όλα τα στάδια εξέλιξης ή να πεθάνουν κατά την προσπάθειά τους
- διότι αποτυγχάνουν να συλλάβουν την σημαντικότητα των πρώτων σταδίων στην πορεία ανάπτυξης αλλά και προέλευσης της εταιρείας
- διότι στα μοντέλα αυτά το μέγεθος γίνεται αντιληπτό μόνο μέσω ετήσιων πωλήσεων ή και αριθμού προσωπικού μη λαμβάνοντας καθόλου υπόψη παράγοντες όπως η προστιθέμενη αξία, τα σημεία παρουσίας, η πολυπλοκότητα της παραγωγικής διαδικασίας και η μεταβολή των παραγόμενων προϊόντων λόγω της εφαρμοζόμενης τεχνολογίας.

Ενσωματώνοντας τα παραπάνω, εισαγάγουν στην έννοια του μεγέθους την διαφορετικότητα και την πολυπλοκότητα, ενώ η έννοια της απεμπλοκής από το εγχείρημα καταγράφεται ως πιθανότητα σε κάθε στάδιο της εξέλιξης της εταιρείας. Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η απεμπλοκή δεν είναι μονοσήμαντη και μπορεί να περιέχει την πώληση, την εξαγορά αλλά και της οπισθοχώρηση και την

αναδιοργάνωση. Η τροποποιημένη εικόνα της εξέλιξης μιας εταιρείας που αναπτύσσεται παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Διάγραμμα 2: Στάδια ανάπτυξης κατά Churchill και Lewis (1983)

Ενώ τα πέντε στάδια που είχαν εισαχθεί από τον Greiner (1972) μετονομάζονται και αποκτούν υποδιαίρεσεις, ενώ δεν περιγράφονται πλέον κρίσεις που πρέπει να ξεπεραστούν αλλά προβλήματα που καλούνται οι επιχειρηματίες να αντιμετωπίσουν σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησής τους. Περιληπτικά τα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης όπως δίνονται από τους Churchill και Lewis (1983) είναι τα :

1. Ύπαρξης (Existence)
2. Επιβίωσης (Survival)
3. Επιτυχίας (Success)
4. Απογείωσης (Take-off)
5. Ωριμότητας πόρων (Resource maturity)


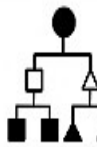
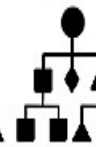


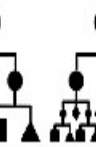






Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι κατά το στάδιο της επιτυχίας διακρίνονται δύο υποστάδια τα εξής:

- 3α Απεμπλοκής (Disengagement)

3β Επιτυχίας - Ανάπτυξης (Success – Growth)

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αντιστοιχούν σε κάθε ένα από τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα 4 που ακολουθεί:

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά μικρών επιχειρήσεων ανά στάδιο εξέλιξης (Churchill & Lewis, 1983)

	Stage I	Stage II	Stage III-D	Stage III-G	Stage IV	Stage V
	Existence	Survival	Success-Disengagement	Success-Growth	Take-off	Resource Maturity
Management style	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
Organization						
Extent of formal systems	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
Major strategy	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
Business and owner*						

*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

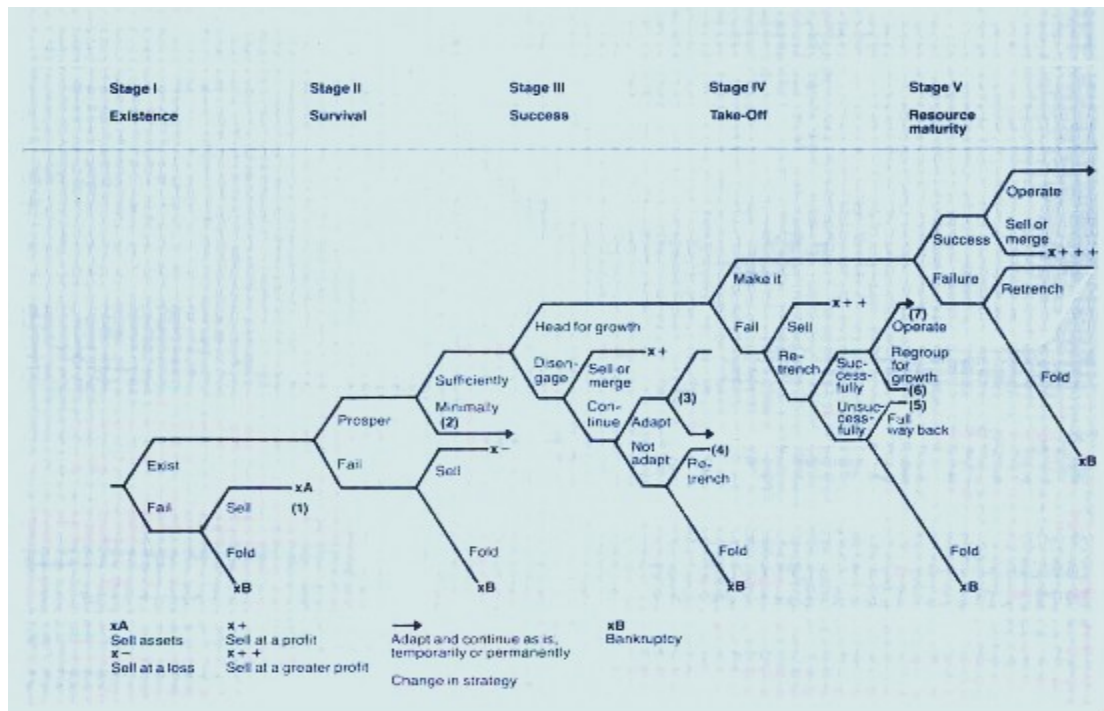
Οι παράγοντες κλειδιά που καλείται να διαχειριστεί η επιχείρηση σε κάθε στάδιο της ύπαρξής της βάση του μοντέλου των Churchill και Lewis (1983) είναι οχτώ, με τους μιν τέσσερις να αφορούν την επιχείρηση ενώ οι υπόλοιποι τον ιδιοκτήτη συγκεκριμένα:

1. Οικονομικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένου των μετρητών και η δανειοληπτικής ικανότητας.
2. Ανθρώπινο δυναμικό, αναφερόμενοι τόσο στον αριθμό αλλά και την ποιότητα και τις ικανότητες του προσωπικού ιδιαίτερα σε στελεχιακό επίπεδο.
3. Συστήματα και έλεγχοι, βαθμός εξέλιξης των συστημάτων πληροφορικής, σχεδιασμού και ελέγχου τη εταιρείας.

4. Επιχειρηματικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένου της υποστήριξης (σχέσεις) πελατών, μερίδιο αγοράς, επίπεδο σχέσεων με τους προμηθευτές , παραγωγική ικανότητα, διανομές προϊόντων, εφαρμοζόμενη τεχνολογία, φήμη και όλα αυτά που δίνουν την θέση της εταιρείας στην αγορά.
5. Στόχοι του ιδιοκτήτη για τον ίδιο και την εταιρεία.
6. Ικανότητες ιδιοκτήτη σε τομείς όπως η προώθηση, η παραγωγή, η διαχείριση της διανομής προϊόντων.
7. Ικανότητες διοίκησης του ιδιοκτήτη αλλά και προθυμία να αναθέσει και να μοιράσει αρμοδιότητες και καθήκοντα ασκώντας την εποπτεία.
8. Στρατηγικές ικανότητες του ιδιοκτήτη στο να μπορεί να βλέπει μπροστά και να ταιριάζει τα δυνατά κα αδύνατα σημεία της εταιρείας με τους στόχους.

Οι παράγοντες αυτοί αν και είναι παρόντες δεν έχουν την ίδια βαρύτητα σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Τα κύρια στοιχεία που παρουσιάζονται στο μοντέλο των Churchill και Lewis (1983) είναι πρώτον η απουσία κρίσεων που οδηγούν στην εξέλιξη των επιχειρήσεων από στάδιο σε στάδιο καθώς αυτή επιτυγχάνεται από την διαχείριση των οκτώ παραγόντων κλειδιών. Δεύτερον η δυνατότητα μια επιχείρηση να βρίσκεται σε διαφορετικά στάδια ανά παράγοντα αν και αυτό μπορεί να αποτελέσει πηγή προβλημάτων και τρίτον το στοιχείο της δυνατότητας εξόδου από το εγχείρημα με επιτυχία και οικονομικό όφελος ή αναγκαστικά μέσω αποτυχίας, ενώ αναγνωρίζονται και συγκεκριμένες υποπεριπτώσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε στασιμότητα (διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Εξελικτική πορεία μικρών επιχειρήσεων κατά Churchill και Lewis (1983)

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιήθηκε ως βάση για διεξαγωγή πολλών εμπειρικών ερευνών (Naumes, et al., 2006) ενώ ταυτόχρονα εξελίχθηκε και δοκιμάστηκε από αρκετούς ερευνητές συμπεριλαμβανόμενου και του ίδιου του Churchill όπου το 1994 προχώρησε σε διαίρεση του τρίτου σταδίου (της επιτυχίας) σε δύο στάδια το στάδιο της σταθεροποίησης και της ανάπτυξης υιοθετώντας ένα μοντέλο έξι σταδίων.

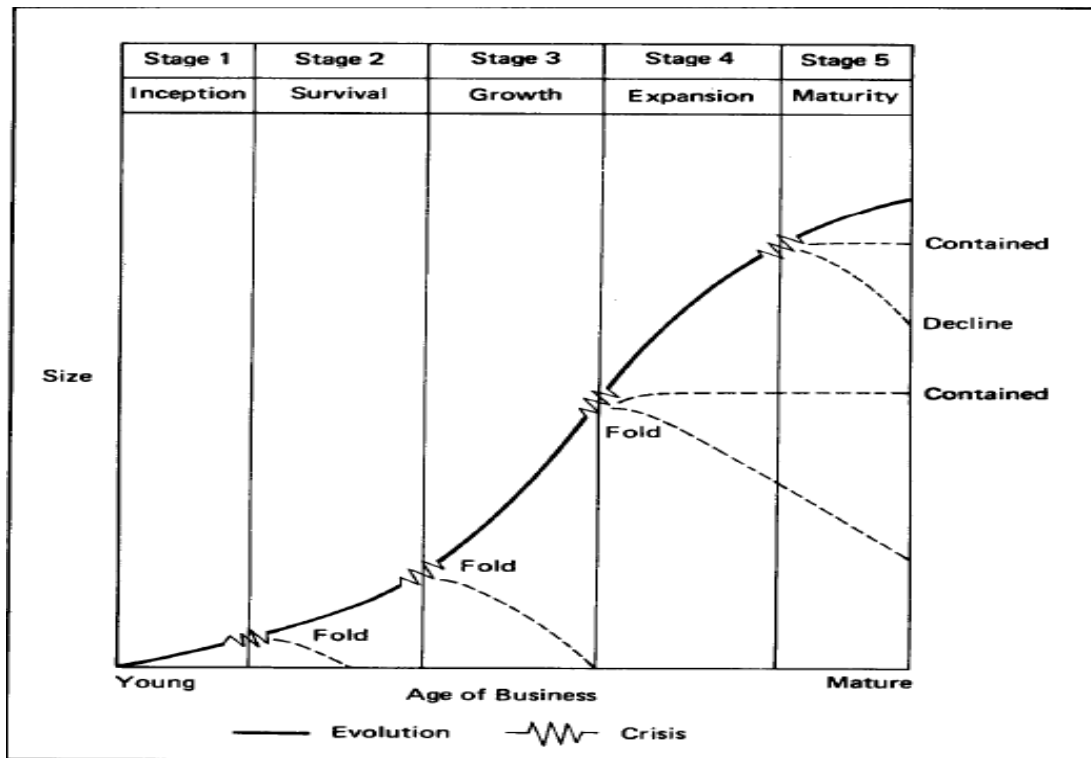
2.4.2 Το θεωρητικό μοντέλο των Scott και Bruce

Το θεωρητικό μοντέλο των Scott και Bruce (1987) βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην δουλειά των Churchill και Lewis αλλά διευρύνοντάς και αναπτύσσοντάς την καθώς δεν επικεντρώνεται μόνο σε θέματα οργανωτικής δομής της επιχείρησης. Ταυτόχρονα βασίζεται και στο μοντέλο του Greiner καθώς υιοθετεί την άποψη ότι οι κρίσεις οδηγούν σε εξελικτική πορεία την επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μικρών επιχειρήσεων.

Ένα σημαντικό στοιχείο που περιγράφεται στο μοντέλο είναι η ύπαρξη τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία της

επιχείρησης καθώς αυτοί και ιδίως οι εσωτερικοί, προηγούνται των κρίσεων. Αναφορικά με τους εξωτερικούς παράγοντες αν και είναι σημαντικοί η διοίκηση συνήθως δεν μπορεί να τους επηρεάσει ωστόσο το θεωρητικό μοντέλο προτείνει την στενή παρακολούθησή τους από πλευράς της επιχείρησης. Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η μη ένταξη των εξωτερικών παραγόντων αποτελεί ένα αδύναμο σημείο και προτείνουν την ενσωμάτωση παράλληλων στοιχείων όπως ανάλυση PEST (Fadahunsi, 2012) ώστε να καλυφθεί αυτή η αδυναμία. Οι (Farouk & Saleh, 2011) στο άρθρο τους υποστηρίζουν ότι καλώς δεν περιλαμβάνονται οι εξωτερικοί παράγοντες στα θεωρητικά μοντέλα καθώς θα αυξανόταν πολύ η πολυπλοκότητά τους λόγω των ιδιαιτεροτήτων του κάθε κλάδου αλλά και της χώρας και της αγοράς που η κάθε εταιρεία δραστηριοποιείται. Αυτό θα οδηγούσε σε εξειδικευμένα μοντέλα που θα ήταν δύσκολο να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων. Επισημαίνουν δε ότι καλώς τα μοντέλα δεν λαμβάνουν υπόψη τους τους εξωτερικούς παράγοντες στοιχείο που τους δίνει στιβαρό σχεδιασμό με αρκετή επεξηγηματική δύναμη (Farouk & Saleh, 2011, p. 7). Μετά την δημιουργία τους τα μοντέλα αυτά μπορούν να επεκταθούν συμπεριλαμβάνοντας και τους εξωτερικούς παράγοντες.

Η ανάπτυξη του μοντέλου των Scott και Bruce (1987) ακολουθεί δύο στάδια. **Το πρώτο στάδιο** έχει την μορφή το κλασικού μοντέλου κύκλου ζωής προϊόντος. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η μορφή της καμπύλης και η ταχύτητα με την οποία κάθε εταιρεία θα περνά από στάδιο σε στάδιο θα διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Αυτό το σκέλος του μοντέλου δεν λειτουργεί ως πρόβλεψη για το πότε η εταιρεία θα περάσει από το ένα στάδιο στο άλλο, αλλά προσπαθεί μόνο να δείξει την συσχέτιση μεταξύ χρόνου, μεγέθους της εταιρείας και των σταδίων ανάπτυξης.



Διάγραμμα 4: Στάδια ανάπτυξης κατά Scott και Bruce (1987)

Η μια παράμετρος στον ένα άξονα του διαγράμματος είναι το μέγεθος (size). Αν και στο μοντέλο δεν προσδιορίζεται ακριβώς πως ορίζεται αυτή η παράμετρος (πωλήσεις, σύνολο ενεργητικού, αριθμό υπαλλήλων), ωστόσο αποτελεί μια ένδειξη ότι για παράδειγμα η αύξηση των πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε εκτίναξη της εταιρείας από το ένα στάδιο του κύκλου ζωής στο άλλο. Η δεύτερη παράμετρος είναι η ηλικία της εταιρείας.

Στο θεωρητικό μοντέλο επισημαίνεται ότι δεν υφίσταται ένα μοναδικό στοιχείο που οδηγεί στην αλλαγή αλλά πρόκειται για ένα συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων χωρίς να ξεχνάτε η μοναδικότητα και η ιδιαιτερότητα της κάθε εταιρείας. Σημαντικό είναι να εστιάσουμε στην έννοια της ανάπτυξης και ωρίμανσης της εταιρείας. Τα στάδια και οι κρίσεις που οδηγούν στην ανάπτυξη της εταιρείας παρουσιάζονται αναλυτικά στο πίνακα 5.

Πίνακας 5: Στάδια και κρίσεις βάση του θεωρητικού μοντέλου των Scott και Bruce(1987)

Φάση - Στάδιο	Κρίση
1: Δημιουργίας (Inception)	1.Λόγω εστίασης στην επίτευξη κέρδους 2.Άσκηση διεύθυνσης

	3.Λόγω αυξημένων απαιτήσεων χρόνου και ενέργειας
2 : Επιβίωσης (Survival)	1.Λόγω της ταχύτητας της ανάπτυξης 2.Λόγω της πολυπλοκότητας στην διανομή των προϊόντων 3.Λόγω αλλαγών του ανταγωνισμού 4.Λόγω αυξημένων απαιτήσεων για πληροφορία και των αντίστοιχων ηλεκτρονικών συστημάτων
3: Ανάπτυξης (Growth)	1. Λόγω της εισόδου μεγαλύτερου ανταγωνιστή 2. Λόγω της ανάγκης επέκτασης σε νέες αγορές και προϊόντα
4: Επέκτασης (Expansion)	1. Λόγω της απόστασης της διοίκησης από τη «δράση» 2. Λόγω ανάγκη εστίασης στους εξωτερικούς παράγοντες
5: Ωριμότητας (Maturity)	1. Λόγω πίεσης από τους μετόχους για την εξασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης

Πηγή : (Scott & Bruce, 1987)

Το **δεύτερο στάδιο** ανάπτυξης του θεωρητικού μοντέλου εστιάζει στις επιμέρους παραμέτρους που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση και ο επιχειρηματίας σε κάθε ένα από τα στάδια του κύκλου ζωής της επιχείρησής του (πίνακας 6). Οι κρίσεις που προβλέπει το μοντέλο για κάθε στάδιο θα είναι εντέλει και αυτές που θα καθορίσουν την μετάβαση της επιχείρησης στο επόμενο στάδιο ή στην καθοδική πορεία της επιχείρησης.

Πίνακας 6: Οι παράμετροι του μοντέλου των Scott και Bruce (1987) ανά στάδιο

Παράμετροι	Στάδιο 1 Δημιουργίας	Στάδιο 2 Επιβίωσης	Στάδιο 3 Ανάπτυξης	Στάδιο 4 Επέκτασης	Στάδιο 5 Ωριμότητας
1. Κατάσταση κλάδου	Αναδυόμενος διασπασμένος	Αναδυόμενος, διασπασμένος	Ανάπτυξη, μερικοί μεγάλοι ανταγωνιστές	Ανάπτυξη, συγκέντρωση κλάδου	Ανάπτυξη, συγκέντρωση, ωριμότητα, πτώση
2. Σημεία εστίασης	Απόκτηση πελατών, οικονομική παραγωγή	Έσοδα και έξοδα	Διαχείριση ανάπτυξη, εξασφάλιση πόρων	Χρηματοδότηση ανάπτυξης, διατήρηση ελέγχου	Έλεγχος εξόδων, παραγωγικότητα, εξειδικευμένο μάρκετινγκ σε πτωτικό κύκλο
3. Άσκηση διεύθυνσης	Άμεση επίβλεψη	Εποπτευόμενη επίβλεψη	Συντονισμένη ανάθεση καθηκόντων	Αποκεντρωμένη διεύθυνση	Αποκεντρωμένη διεύθυνση
4. Τρόπος άσκηση διεύθυνσης	Επιχειρηματικός ατομικισμός	Διοίκηση από τον Επιχειρηματία	Αντιπροσώπευσή με συντονισμό	Επαγγελματική διοίκηση	Επίβλεψη

5. Οργανωτική δομή	Αδόμητη	Απλή	Κεντρική λειτουργία	Αποκεντρωμένη λειτουργία	Αποκεντρωμένη λειτουργία/ προϊόν
6. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη προϊόντος	Καμία	Μικρή	Κάποια ανάπτυξη νέων προϊόντων	Καινοτόμα προϊόντα, έρευνα αγοράς	Παραγωγικές καινοτομίες
7. Συστήματα και έλεγχοι	Απλή τήρηση λογιστικών βιβλίων, οπτικός έλεγχος	Απλή τήρηση λογιστικών βιβλίων, προσωπικός έλεγχος	Λογιστικά συστήματα, απλές αναφορές ελέγχου	Συστήματα προϋπολογισμού, μηνιαίες αναφορές πωλήσεων και παραγωγής, ανάθεση ελέγχου σε τρίτους	Τυπικά συστήματα ελέγχου, στοχοθεσία
8. Κύρια πηγή χρηματοδότησης	Ιδιοκτήτης, φίλοι και συγγενείς, χρηματοδοτική μίσθωση	Ιδιοκτήτης, προμηθευτές, τράπεζες	Τράπεζες, νέοι μέτοχοι, παραγόμενα κέρδη	Παραγόμενα κέρδη, νέοι μέτοχοι, μακροχρόνιος δανεισμός με εγγυήσεις	Παραγόμενα κέρδη, μακροχρόνιος δανεισμός
9. Χρηματοροές	Αρνητικές	Αρνητικές ισοσκελισμένες	Θετικές επανεπένδυση	Θετικές με μικρό μέρος	Παραγωγή ισχυρών ταμειακών ροών υψηλότερα μερίσματα
10. Κύριες επενδύσεις	Μονάδα παραγωγής και εξοπλισμός	Κεφάλαιο κίνησης	Κεφάλαιο κίνησης, επέκταση εργοστασίου	Νέες λειτουργικές μονάδες	Συντήρηση εργοστασίου και θέσης στην αγορά
11. Αγορά προϊόντος	Μονή γραμμή παραγωγής περιορισμένα κανάλια διάθεσης και αγορά	Μονή γραμμή παραγωγής και αγορά μεγαλύτερης κλίμακας και καναλιών διάθεσης	Επέκταση γραμμή παραγωγής, μία αγορά, πολλά κανάλια διάθεσης	Επέκταση κωδικών, μεγαλύτερες αγορές και κανάλια διάθεσης	Πολλαπλές γραμμές παραγωγής, αγορές και κανάλια διάθεσης

Πηγή: (Scott & Bruce, 1987)

Το θεωρητικό μοντέλο των Scott και Bruce (1987) απομονώνει τους κύριους παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για κάθε στάδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης, ταυτόχρονα και σε κάθε στάδιο περιγράφει τις κρίσεις που καλείται η διοίκηση να αντιμετωπίσει ώστε να μπορέσει η εταιρεία να εξελιχθεί. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ο καλύτερος προγραμματισμός βοηθώντας ενόψει των επικείμενων κρίσεων στο σχεδιασμό εφικτών στρατηγικών επιλογών. Είναι αναμενόμενο ωστόσο η κάθε εταιρεία να διαφοροποιείται και να βρίσκεται για παράδειγμα σε μια μεταβατική περίοδο μεταξύ δύο σταδίων παρόλα αυτά το συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο όπως καταλήγουν στα συμπεράσματά τους οι Scott και Bruce (1987) δεν

αποτελεί πανάκεια για τον καθορισμό στρατηγικής αλλά αποτελεί ένα διαγνωστικό εργαλείο που βοηθά να αναλύσουμε την παρούσα κατάσταση της εταιρείας. Επίσης βοηθά ως δείκτης για το ποια στρατηγική δείχνει να είναι η ενδεδειγμένη για κάθε στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτή την παράμετρο θα χρησιμοποιήσουμε και στα πλαίσια της μελέτης μας.

ΚΕΦ. 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η περιπτωσιολογική μελέτη (case study) ορίζεται μέσω δύο στοιχείων, πρώτον ως την ερευνά που αφορά τη μελέτη ενός φαινομένου (case) τη στιγμή που αυτό λαμβάνει χώρα και εντός του πλαισίου πραγματικών συνθηκών, ιδιαίτερα δε αν τα όρια μεταξύ του φαινομένου και των συνθηκών δεν είναι εμφανή. Δεύτερον και δίνοντας βαρύτητα στον ίδιο τον σχεδιασμό της έρευνας, ως η έρευνα που βάσει των ιδιαίτερων τεχνικών προϋποθέσεων που πρέπει να ακολουθούνται κατά την συλλογή των στοιχείων επιτυγχάνει την εξαγωγή μεταβλητών ενδιαφέροντος (variables of interest) που μπορούν να μελετηθούν. Εν συντομία η περιπτωσιολογική μελέτη «βοηθά τον ερευνητή να εστιάσει στην περίπτωση μέσω μια ολιστικής και υπό πραγματικές συνθήκες οπτικής» (Yin, 2014, p. 4) .

Ως μέθοδος έρευνας χρησιμοποιείται σε ένα πολύ μεγάλο εύρος επιστημονικών πεδίων όπως ψυχολογία, κοινωνιολογία, πολιτικές επιστήμες, ανθρωπολογία αλλά και επαγγελματικούς τομείς όπως η διοίκηση επιχειρήσεων και η εκπαίδευση. Ο (Yin, 2014) προτρέπει τον κάθε ερευνητή να διερευνήσει εάν τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα της κάθε ερευνητικής μεθόδου καλύπτουν τον επιδιωκόμενο ερευνητικό σκοπό του ώστε να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη μεθοδολογία έρευνας. Η περιπτωσιολογική μελέτη στοχεύει στο να φωτίσει την εκάστοτε «απόφαση» ή μια σειρά «αποφάσεων», το «γιατί» πίσω από αυτές, το «πως» αυτές εφαρμόστηκαν και με ποιο αποτέλεσμα. (Schramm,1971) από (Yin, 2014, p. 15).

Ο (Yin, 2014) περιγράφει τρεις κατηγορίες περιπτωσιολογικών μελετών, διερευνητικές (exploratory), περιγραφικές (descriptive) και επεξηγηματικές

(explanatory). Οι διερευνητικές περιπτωσιολογικές μελέτες ξεκινούν να διερευνήσουν ένα φαινόμενο στο βαθμό που αυτό αποτελεί πεδίο ενδιαφέροντος του ερευνητή, μια πιλοτική έρευνα είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Οι περιγραφικές μελέτες προσπαθούν να περιγράψουν φυσικά φαινόμενα που εμπίπτουν στο καθορισμένο πλαίσιο έρευνας, με σημαντικό στοιχείο την ύπαρξη της αντίστοιχης θεωρίας μέσω της οποίας ο ερευνητής υποστηρίζει τη περιγραφή του φαινομένου ή της ιστορίας. Οι επεξηγηματικές μελέτες εξετάζουν τα δεδομένα σε βάθος ώστε να εξηγήσουν το φαινόμενο βασιζόμενοι στα στοιχεία που συλλέγονται.

Η μεθοδολογία που κρίθηκε ως κατάλληλη για την εργασία μας είναι αυτή της επεξηγηματικής περιπτωσιολογικής μελέτης. Τα στοιχεία που οδήγησαν στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πρώτον η ίδια η φύση του φαινομένου προς ανάλυση, καθώς αυτό είναι ένα πραγματικό σύγχρονο γεγονός επί του οποίου δεν μπορούσαμε να ασκήσουμε επιρροή και δεύτερον οι ίδιες οι ερευνητικές ερωτήσεις που αποτελούν το επίκεντρο της έρευνας οι οποίες εστιάζουν στο «πως» και γιατί» έλαβαν χώρα τα συγκεκριμένα γεγονότα.

3.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Δυστυχώς όπως αναφέρει και ο Yin (2014) ο σχεδιασμός της περιπτωσιολογικής έρευνας δεν είχε κωδικοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές. Ωστόσο ο Yin με μια σειρά βιβλίων και άρθρων κατάφερε να δώσει μια αναλυτική περιγραφή του τρόπου σχεδιασμού μιας έρευνας έχοντας ως αποτέλεσμα ο προτεινόμενος και κωδικοποιημένος σχεδιασμός του να αποτελέσει τη βάση για μεγάλο αριθμό εργασιών. Ο αρχικός και πλήρης σχεδιασμός της μελέτης βοηθά στην διαχείριση πρακτικών λογικών προβλημάτων και την αποφυγή παραλείψεων που θα οδηγούσαν σε λανθασμένη προσέγγιση των προς διερεύνηση προβλημάτων. (Yin, 2014). Πέντε βασικά συστατικά περιγράφονται στην δουλειά του Yin (2014) αναφορικά με τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στον σχεδιασμό μιας περιπτωσιολογικής μελέτης και συγκεκριμένα αυτός πρέπει να περιλαμβάνει:

1. τις ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν
2. τις πιθανές προτάσεις που μπορεί να αναδειχθούν

3. τα στοιχεία ανάλυσης
4. τη λογική σύνδεση των στοιχείων με τις προτάσεις
5. τα κριτήρια ερμηνείας των ευρημάτων.

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η ύπαρξη σχετικού θεωρητικού υπόβαθρου βοηθά στον καλύτερο σχεδιασμό της μελέτης. Θεωρητικό υπόβαθρο μπορεί να αποτελέσει μια δήλωση από πλευράς του ερευνητή είτε μια υπάρχουσα θεωρία την οποία θα επαληθεύσουμε, διερευνήσουμε ή επιβεβαιώσουμε. Η χρησιμότητα της ύπαρξης μιας θεωρίας (theoretical proposition) δεν περιορίζεται μόνο στον σχεδιασμό της μελέτης καθώς βοηθά σημαντικά και στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Ο Yin (2014) αναφέρει ότι ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των απλών περιπτωσιολογικών μελετών ασκείται κριτική ως προς την δυνατότητα γενίκευσης και εξαγωγής συμπερασμάτων από αυτές, ωστόσο και βασιζόμενοι στην ύπαρξη σχετικής θεωρίας είναι εφικτή η αναλυτική γενίκευση “analytic generalization” που προσομοιάζει μια άλλης γνωστής προσέγγισης γενίκευσης αυτής της στατιστικής. Όπως εκεί από ένα δείγμα εξάγουμε συμπεράσματα για ένα πληθυσμό έτσι και στην μονή περιπτωσιολογική έρευνα από την παρατήρηση μιας πραγματικής κατάστασης μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με την θεωρητική μας αφηρησία που συνήθως καλύπτει έναν πληθυσμό για παράδειγμα επιχειρήσεων.

Ο σχεδιασμός που θα ακολουθήσουμε στην έρευνά μας είναι αυτός της μονής περιπτωσιολογικής μελέτης. Θα βασιστούμε στην ύπαρξη συγκεκριμένης θεωρίας έχοντας σκοπό στην κατανόηση της υπόθεσης που μελετάμε αλλά και να επιβεβαιώσουμε τις δυνατότητες πρόβλεψης συγκεκριμένων κρίσιμων καταστάσεων από αυτή.

3.2.1 Εγκυρότητα περιπτωσιολογικής μελέτης

Επειδή ο σχεδιασμός της περιπτωσιολογικής μελέτης θεωρείται ότι παρουσιάζει ένα σετ λογικών δηλώσεων η ποιότητα κάθε προτεινόμενου σχεδιασμού μπορεί να κριθεί μέσω λογικών τεστ (Yin, 2014, p. 45) . Τέσσερα τέτοια τεστ έχουν επικρατήσει να χρησιμοποιούνται για την εγκαθίδρυση της ποιότητας κάθε εμπειρικής μελέτης όπως είναι και οι περιπτωσιολογικές μελέτες.

Ο (Yin, 2014) ενσωμάτωσε τα τέσσερα πεδία ελέγχου ποιότητας στον προτεινόμενο τρόπο δομής και σχεδιασμού των περιπτωσιολογικών μελετών. Συγκεκριμένα προτείνεται να χρησιμοποιούνται για την επίτευξη εγκυρότητας στη δομή της περιπτωσιολογικής μελέτης τα εξής :

- χρήση πολλαπλών πηγών συλλογής στοιχείων και πληροφόρησης
- αλυσιδωτή σύνδεση των στοιχείων
- ανασκόπηση της περίληψης

για την εσωτερική εγκυρότητα προτείνονται τα εξής:

- ανάλυση μέσω ταίριασμα μονοπατιού (pattern matching)
- χτίσιμο εξήγησης
- παρουσίαση πιθανών αντίθετων εξηγήσεων
- χρήση λογικών μοντέλων

για την εξωτερική εγκυρότητα προτείνονται τα εξής:

- η χρήση θεωρίας για μονές περιπτωσιολογικές μελέτες (single case study)
- χρήση λογικής αντιγράφων στις πολλαπλές περιπτωσιολογικές μελέτες

για την συνολική αξιοπιστία προτείνονται τα εξής:

- χρήση πρωτόκολλου περιπτωσιολογικής μελέτης
- δημιουργία βάσης με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν

Όλα τα παραπάνω βρίσκουν εφαρμογή κατά αντιστοιχία κατά την συλλογή στοιχείων, την ανάλυση στοιχείων, τον σχεδιασμό της μελέτης και τέλος κατά την προετοιμασία και την συλλογή στοιχείων.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να τηρηθούν τα παραπάνω ώστε να επιτευχθεί ένα έγκυρο και αξιόπιστο αποτέλεσμα. Η εγκυρότητα της δομής της μελέτης εξασφαλίστηκε τόσο από την λήψη στοιχείων και πληροφοριών από διαφορετικές πηγές (συνέντευξη, ισολογισμοί, ICAP) όσο και την αλυσιδωτή σύνδεση και επιβεβαίωσή τους. Για την εσωτερική εγκυρότητα της μελέτης

χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανάλυσης ταιριάσματος προτύπου (pattern matching) (Trochim, 1989) ενώ ακολουθήθηκε και το χτίσιμο εξήγησης (Yin, 2014). Για την επίτευξη εξωτερικής εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένη θεωρία ως βάση για την ανάπτυξη της ερευνάς μας. Η συνολική αξιοπιστία της έρευνας μας ενισχύθηκε τέλος από την χρήση πρωτοκόλλου και την δημιουργία βάσης με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν.

3.3.ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η σωστή περιγραφή και κατανόηση του φαινομένου βοηθά καθοριστικά στον σχεδιασμό της μελέτης και του καθορισμού του πεδίου ανάλυσης. Το θεμελιώδες αυτό πρόβλημα του καθορισμού της «υπόθεσης» το αντιμετωπίζουν όλοι οι ερευνητές κατά το αρχικό στάδιο της εργασίας τους. (e.g Ragitt and Becker, 1992, από (Yin, 2014)). Είναι ιδιαίτερα δύσκολο να καθοριστεί η αρχή και το τέλος του πεδίου της υπόθεσής και τελικά ο τρόπος που τίθενται οι ίδιες οι ερευνητικές ερωτήσεις καθορίζουν το πλαίσιο που θα κινηθεί η εκάστοτε έρευνα. Εάν οι ερωτήσεις δεν καθορίσουν το πεδίο έρευνας τότε αυτές είναι είτε ασαφείς είτε πολυάριθμες. (Yin, 2014). Ωστόσο καθώς προχωρά η έρευνά μας και βάση των δεδομένων και στοιχείων που αποκαλύπτονται μπορεί να υπάρξει ανάγκη αναθεώρησης του αρχικού μας σχεδιασμού. (Yin, 2014).

Ένα δεύτερο σκέλος αυτής της διεργασίας είναι το δέσιμο της υπόθεσης, το σκέλος αυτό δίνει την δυνατότητα αναγνώρισης στοιχείων που αφορούν την υπόθεση και στοιχείων που είναι έξω από την υπόθεση. Ιδιαίτερα επιθυμητό στο σχεδιασμό και το δέσιμο σχεδόν όλων των μελετών είναι ο καθορισμός χρονικών ορίων, «αυτό σημαίνει να καθοριστεί αν πρέπει να περιλαμβάνεται το σύνολο ή μέρος του κύκλου ζωής της οντότητας που αποτελεί την υπόθεση της μελέτης μας» (Yin, 2014)

Στην περίπτωση μας καθοριστικό ρόλο για την περιγραφή και κατανόηση της υπόθεσης παίζουν η θεωρία στην οποία βασίζουμε την ανάλυσή μας όσο και η ίδια

η επιλογή της υπόθεσης. Το ένα σκέλος περιλαμβάνει όπως προαναφέρθηκε τα θεωρητικά μοντέλα των Churchill και Lewis (1983) και των Scott και Bruce (1987) που περιγράφουν την πορεία ανάπτυξης μιας επιχείρησης ενώ το δεύτερο σκέλος αφορά μια Ελληνική εταιρεία που μετά από είκοσι χρόνια λειτουργίας άλλαξε χέρια.

Οι υποθέσεις μας εστιάζονται στα εξής :

1. Η ανάπτυξη της επιχείρησης ακολουθεί τα προτεινόμενα μοντέλα
2. Η πώληση της εταιρείας προήλθε ως αποτέλεσμα κρίσης που δεν ξεπεράστηκε και οδήγησε σε αναγκαστική έξοδο από το εγχείρημα

Στα πλαίσια της μελέτης μας, μια πραγματικής περίπτωσης (εταιρίας) θα διερευνηθεί από την μία μεριά ο βαθμός συμφωνίας με την θεωρία. Εάν δηλαδή η πορεία ανάπτυξης μιας μικρής Ελληνικής εταιρείας μπορεί να περιγράψει μέσω των σταδίων του μοντέλου του κύκλου ζωής, η δε απάντηση θα προκύψει από τα στοιχεία που θα συλλέξουμε και θα αναλύσουμε. Επιπροσθέτως θα διερευνηθεί εάν η πώληση της εταιρείας ήταν αποτέλεσμα μιας κρίσης που δεν μπόρεσε να ξεπεραστεί, δηλαδή θα διερευνήσουμε ουσιαστικά το κατά πόσο η προσπάθεια για το πέρασμα στο επόμενο στάδιο ανάπτυξης οδήγησε στο να εμφανιστούν τα αναμενόμενα από την θεωρία προβλήματα που οδήγησαν τελικά τον ιδιοκτήτη στην απόφαση της απεμπλοκής ως «πώληση πριν από το στάδιο 4 με ουσιώδες κεφαλαιακό κέρδος» (υποστάδιο 3^α, Disengagement, Churchill και Lewis (1983)).

Σημαντικό ρόλο στο δέσιμο της υπόθεσής μας αποτελεί το χρονικό διάστημα στο οποίο θα εστιάσουμε την μελέτη μας και συγκεκριμένα το διάστημα της τελευταίας πενταετίας λειτουργίας της (2007-2012). Επιλέγουμε το διάστημα αυτό καθώς θέλουμε να επικεντρωθούμε στα γεγονότα που οδήγησαν στην αλλαγή ιδιοκτησίας εντοπίζοντας την πιθανή αιτία – κρίση.

3.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ

Καθοριστικό ρόλο για την επιλογή της περίπτωσης έπαιξε η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης εξαιρετικής περίπτωσης που ήδη γνωρίζαμε (Yin, 2014, p. 95) σε συνδυασμό με την δυνατότητα που μας δινόταν για πρόσβαση σε πλήρη στοιχεία. Ξεκινώντας λοιπόν από το στοιχείο αυτό διερευνήσαμε προκαταρκτικά την

περίπτωση ώστε να μην βρεθούμε αντιμέτωποι με τα δύο βασικά προβλήματα που επισημαίνει και ο Yin (2014) στο βιβλίο του. Δηλαδή να δεσμευτούμε ότι θα ακολουθήσουμε την μεθοδολογία της μονής περιπτώσιολογικής μελέτης και τελικά η περίπτωση μας να αποδειχτεί ότι δεν ήταν αυτό που πιστεύαμε και δεύτερον να εξασφαλίσουμε την μέγιστη δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία. Αυτό το τελευταίο ειδικά είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να αποτελέσει την τροχοπέδη και τελικά την αποτυχία κάθε έρευνας καθώς οι επιχειρηματίες δεν δίνουν εύκολα πρόσβαση σε οικονομικά στοιχεία (Fadahunsi, 2012). Στα πλαίσια των ειδικών δε περιπτώσεων όπως η εξαγορά - πώληση μιας εταιρείας όπου η οικονομική παράμετρος της συμφωνίας μεταβίβασης της εταιρείας είναι η πλέον σημαντική η δυνατότητα πρόσβασης σε στοιχεία και πληροφορίες είναι καθοριστική.

Πέραν των παραπάνω για την τελική επιλογή της περίπτωσης προς μελέτη καθοριστικό ρόλο έπαιξε και η απόφασή μας να ασχοληθούμε με τον κλάδο των εταιρειών παραγωγής τροφίμων, τομέα ιδιαίτερα σημαντικού για την Ελλάδα. Αυτό το τελευταίο σε συνδυασμό με την δυνατότητα που δίνει η υπάρχουσα σχετική διαμορφωτική θεωρία, της μελέτης ενός φαινομένου όπως η πώληση μιας επιχείρησης οδήγησε στην τελική επιλογή της περίπτωσης προς μελέτη.

3.5 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ – ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες διαφέρουν σημαντικά από άλλα ερευνητικά εργαλεία και χαρακτηρίζονται από την καταγραφή πραγματικών γεγονότων διαμέσου συνεντεύξεων από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές. Η συλλογή στοιχείων διαφέρει σημαντικά από αυτή για παράδειγμα ενός εργαστηριακού πειράματος καθώς τα στοιχεία συλλέγονται κυρίως από ανθρώπους και συνεπώς υπό συνθήκες που μπορούν να μεταβάλλονται (Yin, 2014).

Σχέδιο συλλογής στοιχείων

Ο σχεδιασμός για την συλλογή στοιχείων περιλαμβάνει τρία στάδια:

- A. Στάδιο προετοιμασίας πριν τις συνεντεύξεις
- B. Σχεδιασμός συνεντεύξεων

Γ. Πρώτη εκτίμηση δεδομένων – σχεδιασμός πιθανών πρόσθετων ενεργειών.

A. Στάδιο προετοιμασίας

Η επιχείρηση που έχει επιλεγεί να αποτελέσει το αντικείμενο της μελέτης ήταν ανώνυμη εταιρεία. Το γεγονός αυτό μας έδινε την δυνατότητα να αναζητηθεί το σύνολο των οικονομικών στοιχείων της αλλά και σχετικές διοικητικές πράξεις όπως αυξήσεις κεφαλαίου από το Εθνικό τυπογραφείο. Σε περίπτωση που αυτό δεν μπορούσε να καταστεί δυνατό θα έπρεπε να προηγηθεί των συνεντεύξεων μια πρώτη επαφή με τον πρώην ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή και τον λογιστή της επιχείρησης ώστε να μας δοθούν όσα περισσότερα στοιχεία ήταν δυνατόν. Τα δεδομένα αυτά θα έπρεπε να αναλυθούν λογιστικά ώστε να εντοπιστούν κάποια πρώτα στοιχεία τα οποία να απαντούν σε μέρος των ερωτήσεων μας. Υπό συνθήκες τα στοιχεία αυτά μπορεί να εγείρουν κάποιες πρόσθετες ερωτήσεις. Επιπρόσθετα μαζί με τα στοιχεία αυτά θα έπρεπε να αναζητηθούν τα στοιχεία για το σύνολο του κλάδου από τις σχετικές μελέτες (ICAP) ώστε να έχουμε μια όσο το δυνατό καλύτερη εικόνα τόσο για την θέση της επιχείρησης στο χώρο όσο και για την οικονομική πορεία του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό τον τομέα. Πέραν των παραπάνω στοιχείων, θα έπρεπε να επιβεβαιωθεί στο στάδιο της προετοιμασίας, η διαθεσιμότητα του πρώην ιδιοκτήτη της επιχείρησης ώστε να συμμετάσχει σε μια εκτεταμένη συνέντευξη καθορίζοντας και επακριβώς τα πιθανά ραντεβού.

B. Σχεδιασμός συνεντεύξεων

Έχοντας ολοκληρώσει την προετοιμασία που περιγράψαμε στο προηγούμενο στάδιο θα έπρεπε να ήταν ξεκάθαρο με ποιους και πότε θα συναντηθούμε. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συναντήσεις και οι συνεντεύξεις είναι απαιτητικές σε χρόνο και κρύβουν αρκετά απρόοπτα έπρεπε να είμαστε προσεκτικοί στον σχεδιασμό τους. Ταυτόχρονα θα έπρεπε να εξασφαλιστεί η δυνατότητα και η διαθεσιμότητα επικοινωνίας με τον επικεφαλής επιβλέποντα καθηγητή καθώς μπορεί να υπήρχε ανάγκη διευκρινίσεων και οδηγιών σε περίπτωση νέων δεδομένων ή απρόοπτων γεγονότων. Για την συλλογή των στοιχείων και την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων απαιτούνταν επαρκής χρόνος καθώς το

ανθρώπινο δυναμικό ήταν περιορισμένο καθώς και σχετική επάρκεια υλικών μέσων. Το σύνολο των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκαν με ατομική εργασία ως εκ τούτου ήταν ιδιαίτερα κρίσιμη η οργάνωση των μέσων και της υλικοτεχνικής υποστήριξης. Στο τέλος του πρωτοκόλλου (παράρτημα 1) υπάρχει η επιστολή με την οποία εξηγήσαμε το στόχο και το πνεύμα της εργασίας αυτής, η επιστολή αυτή θα δινόταν ως αντίγραφο στους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις και θα κρατάγαμε υπογεγραμμένο το πρωτότυπο.

Η σύνταξη του πρωτοκόλλου ήταν ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο του σχεδιασμού μας καθώς αποτελούσε το μεγαλύτερο εργαλείο για την αύξηση της αξιοπιστίας της μελέτης, κύριος σκοπός σύνταξής του ήταν η καθοδήγηση του ερευνητή θέτοντας το πλαίσιο στη συλλογή των στοιχείων μιας μονής περιπτώσιολογικής μελέτης (Yin, 2014). Σε γενικές γραμμές τα προτεινόμενα από τον Yin(2014) κεφάλαια που έπρεπε να περιλαμβάνονται σε ένα πρωτόκολλο ήταν:

- A. επισκόπηση της περιπτώσιολογικής μελέτης
- B. διαδικασίες συλλογής στοιχείων
- Γ. ερωτήσεις συλλογής στοιχείων
- Δ. ένας οδηγός για την σύνταξη της τελικής εργασίας.

Στα πλαίσια της περιπτώσιολογικής μας μελέτης συντάχθηκε αντίστοιχο πρωτόκολλο το οποίο βοήθησε σημαντικά στην οργάνωση των βημάτων που ακολουθήσαμε κατά την συλλογή στοιχείων (Παράρτημα Ι). Σε αυτό καταγράφηκαν πέραν των άλλων το σύνολο των ερωτημάτων που θα απευθύναμε κατά την διάρκεια της συνέντευξης αλλά και τα ερωτήματα της περιπτώσιολογικής μελέτης, ο Yin (2014), αναφέρει ότι το δεύτερο σετ ερωτήσεων είναι η καρδιά του πρωτοκόλλου και αποτελούν ερωτήσεις που αντανακλούν τη γραμμή που θα ακολουθούσαμε στην έρευνα. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν σχεδιαστεί για τον ερευνητή και όχι για τον υποκείμενο στην συνέντευξη. Είναι σχεδιασμένες για να υπενθυμίζουν ποιες πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν και γιατί, αποτελούν το βασικό "εργαλείο" για τον ερευνητή. Κάθε ερώτηση πρέπει να συνοδεύεται από μία λίστα πιθανών πηγών στοιχείων και αποδείξεων.

3.6 ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Ως πιθανές πηγές συλλογής στοιχείων ο Yin(2014) αναφέρει τις εξής:

- Εσωτερικά εταιρικά έγγραφα
- Εταιρικά έγγραφα που έχουν αρχειοθετηθεί
- Συνεντεύξεις
- Άμεσες παρατηρήσεις
- Παρατηρήσεις συμμετεχόντων
- Φυσικά αντικείμενα

Κάθε μια από τις πηγές αυτές έχει να συνεισφέρει σημαντικά στοιχεία στην διεξαγωγή της περιπτωσιολογικής μελέτης έχοντας θετικά και αρνητικά στοιχεία. Θα σταθούμε αναφέροντας τα θετικά των συνεντεύξεων όπως η ακρίβεια των δεδομένων που παρέχουν εστιασμένα στο προς εξέταση φαινόμενο ενώ ταυτόχρονα είναι διορατικές δίνοντας εξηγήσεις και προσωπικές απόψεις γύρω από τα γεγονότα. Την ίδια στιγμή έχουν ως κύρια μειονεκτήματα το ότι βασίζονται σε ερωτήσεις που δεν έχουν καλύψει πιθανώς πλήρως και σωστά το θέμα ενώ και η χρονική απόσταση από τα γεγονότα μπορεί να στερήσει στοιχεία από την ακρίβειά τους καθώς ο υποκείμενος στην συνέντευξη μπορεί να μην θυμάται ή να δίνει απαντήσεις για να ευχαριστήσει αυτόν που πραγματοποιεί την συνέντευξη. Η συνέντευξη αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο των μελετών ενώ ο ερευνητής πρέπει να τηρεί αυστηρά το πρωτόκολλο και να μην κατευθύνει τις απαντήσεις με τον τρόπο που εκφέρει και χρωματίζει τον λόγο του. (Yin, 2014).

Οι βασικοί κανόνες που ακολουθούνται για την συλλογή στοιχείων είναι (Yin, 2014):

- Χρήση πολλαπλών πηγών
- Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων
- Διατήρηση μιας αλυσίδας αποδείξεων
- Εξάσκηση στην χρήση ηλεκτρονικών πηγών.

Κατά την συλλογή στοιχείων που πραγματοποιήσαμε καταβάλαμε κάθε δυνατή προσπάθεια να ακολουθήσουμε τα παραπάνω, έτσι οι πηγές μας για την συλλογή στοιχείων ήταν οι κλαδικές μελέτες (ICAP 2007, ICAP 2014), οι ισολογισμοί και όλες οι υποχρεωτικές βάση νόμου ανακοινώσεις οι οποίες αναζητήθηκαν από το Εθνικό τυπογραφείο, η συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη της εταιρείας (δύο φορές), ενώ και οι προσωπικές παρατηρήσεις προστέθηκαν στα παραπάνω. Οι διαφορετικές πηγές πληροφοριών μας έδωσαν την δυνατότητα διασταυρούμενης επιβεβαίωσής (triangulation) τους ενώ και η χρήση των δύο θεωρητικών μοντέλων προσέφερε την θεωρητική διασταύρωσή τους (theoretical triangulation) (Patton (2002) από Yin (2014)).

3.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η στρατηγική που ακολουθήσαμε κατά την ανάλυση των στοιχείων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις θεωρητικές προτάσεις οι οποίες με την σειρά τους προκύπτουν από τα δύο θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν. Έχοντας λοιπόν υπόψη μας καθ' όλη την διάρκεια της διεξαγωγής της μελέτης την υποκείμενη θεωρία διαμορφώσαμε αντίστοιχα τα δομικά στοιχεία της μελέτης μας όπως τον σχεδιασμό συλλογής στοιχείων αλλά και των ερωτήσεων των συνεντεύξεων εστιάζοντας στα σημεία που έπρεπε στην συνέχεια να αναλυθούν.

Η συνδυαστική χρήση των δύο μοντέλων έγινε καθώς ενώ παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες - οι Scott και Bruce (1987) αναφέρουν ότι βασίστηκαν στο μοντέλο των Churchill και Lewis(1983) - έχουν και κάποιες ιδιαιτερότητες που ταιριάζουν στον σκοπό της μελέτης μας ενώ ταυτόχρονα αλληλοσυμπληρώνονται. Η χρήση και των δύο μοντέλων μας δίνει επιπρόσθετα την δυνατότητα να διασταυρωθεί η εγκυρότητα των συμπερασμάτων μας.

Οι αναλυτικές τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν είναι αυτές του ταιριάσματος προτύπου (pattern matching, (Trochim, 1989). «Η ανάλυση με την

τεχνική του ταιριάσματος προτύπου βασίζεται στην ύπαρξη ενός υπάρχοντος θεωρητικού προτύπου, ενός παρατηρούμενου προτύπου αποτελεσμάτων και την προσπάθεια ταιριάσματος αυτών των δύο.» (Trochim, 1989, p. 360) Στα πλαίσια της ανάλυσής μας όπως περιγράψαμε και παραπάνω η υπό εξέταση υπόθεσή μας βασίζεται στην διαμορφωτική (Muhos, 2015) θεωρία του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων. Η θεωρία αυτή αναφέρει συγκεκριμένες συνθήκες οι οποίες πρέπει να είναι παρούσες ώστε μια συγκεκριμένη έκβαση να ισχύει, δηλαδή την ανάπτυξη των εταιρειών διαμέσου συγκεκριμένων σταδίων και την ύπαρξη κρίσεων που οδηγούν όταν ξεπερνιούνται στην ωρίμανση της εταιρείας. Οι παράγοντες που κατά τους Churchill και Lewis (1983) αλλά και αντίστοιχα οι παράγοντες που κατά Scott και Bruce (1987) χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την κατάταξη των επιχειρήσεων σε συγκεκριμένο στάδιο ανάπτυξης παρουσιάζονται στον Πίνακα 7. Οι παράγοντες αυτοί και για κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης που αναπτύσσεται έχουν ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν τις ανεξάρτητες μονές μεταβλητές προτύπου που θα εξεταστούν συνδυαστικά και ανά στάδιο ενώ έχουν ως θετική τιμή την παρουσία τους και ως αρνητική την απουσία τους. Στα δύο θεωρητικά μοντέλα δεν περιγράφεται ότι πρέπει να ισχύουν ταυτόχρονα όλες οι παράμετροι αλλά η όποια απόκλιση πρέπει να περιορίζεται σε διαφορά ενός σταδίου. Πρώτα θα προσπαθήσουμε να επιβεβαιώσουμε τα πέντε χαρακτηριστικά του μοντέλου των Churchill και Lewis (1983) ενώ συνδυαστικά και συμπληρωματικά θα εξετάσουμε και τα έντεκα χαρακτηριστικά που θέτουν οι Scott και Bruce (1987) διευρύνοντας το προηγούμενο μοντέλο.

Πίνακας 7: Συσχέτιση παραγόντων κατάταξης σε στάδιο των δύο θεωρητικών μοντέλων.

Churchill και Lewis	Scott και Bruce
	1. Κατάσταση κλάδου
1. Κύρια στρατηγική	2. Σημεία εστίασης
2. Τρόπος άσκηση διεύθυνσης	3. Άσκηση διεύθυνσης
	4. Τρόπος άσκηση διεύθυνσης
3. Οργάνωση	5. Οργανωτική δομή
	6. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη προϊόντος
4. Έκταση επίσημων συστημάτων	7. Συστήματα και έλεγχοι
	8. Κύρια πηγή χρηματοδότησης

	9.Χρηματοροές
	10. Κύριες επενδύσεις
	11. Αγορά προϊόντος
5. Σχέση ιδιοκτήτη - εταιρείας	

Το σημείο 1 (Scott και Bruce) του παραπάνω πίνακα θα παρουσιαστεί μέσω της κλαδικής μελέτης ώστε να προσδιοριστεί το στάδιο που βρίσκεται ο κλάδος κατά την τετραετία 2009-2013

Το δεύτερο σκέλος της ανάλυσης μας περιλαμβάνει την διερεύνηση του «γιατί» και «πως» οδηγήθηκε ο επιχειρηματίας στην επιλογή της απεμπλοκής από το εγχείρημα ενώ δεν ήταν όπως δήλωσε η αρχική του επιλογή. Την εξήγηση θα προσπαθήσουμε να την δώσουμε μέσω της τεχνικής ανάλυσης του χτισίματος εξήγησης αναζητώντας την κρίση που οδήγησε στην καθοδική πορεία την επιχείρηση. Στο τελευταίο σκέλος της ανάλυσης μας θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε εάν το προσφερόμενο τίμημα καθιστά την απεμπλοκή από το εγχείρημα επιτυχημένη από οικονομική άποψη συνάγοντας με το θεωρητικό μοντέλο των Churchill και Lewis(1987).

Κεφ. 4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

4.1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία που θα αποτελέσει το αντικείμενο της μελέτης μας δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων και ειδικότερα στον κλάδο επεξεργασίας και τυποποίησης ελιών. Ιδρύθηκε ως εταιρικό σχήμα με την μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας την διετία 1988-89 ενώ η αρχική της δραστηριότητα επεκτεινόταν σε διαφορετικό κλάδο καθώς η αρχική δημιουργία της αποτελούσε πρόσθετη επιχειρηματική κίνηση των ιδιοκτητών της. Ουσιαστικά από το έτος 1992 και μετά, με τελευταίο μεικτό ισολογισμό αυτόν του έτους 1993, η εταιρεία επικεντρώθηκε στην παραγωγή, τυποποίηση και διάθεση ελιών. Το Διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας σε όλο το διάστημα λειτουργίας της αποτελούνταν από μέλη της οικογενείας καθιστώντας την μια οικογενειακή επιχείρηση.

Κατά τα τελευταία έτη λειτουργίας της η εταιρία είχε επιτύχει να έχει σημαντικό μερίδιο στην αγορά του τυποποιημένου και επώνυμου προϊόντος (βάση στοιχείων του ιδιοκτήτη αυτό ξεπερνούσε το 50%) ενώ ήταν επικεντρωμένη στην Ελληνική αγορά. Ο τζίρος της κατά τα τελευταία έτη λειτουργίας της είχε ξεπεράσει τα 3.000.000€ με τον συνολικό τζίρο των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να ανέρχεται σε 280.000.000€ (ICAP,2014) και με την αξία της εγχώριας αγοράς (χύμα και τυποποιημένο προϊόν) να υπολογίζεται στα 30.000.000€ κατείχε δηλαδή πάνω από 10% της εγχώριας αγοράς. Κατά το έτος 2012 η εταιρεία άλλαξε

ιδιοκτησία καθώς πουλήθηκε και πέρασε σε νέους μετόχους. Η πώληση ήταν βάση της συνέντευξης μια αναγκαστική κίνηση που ο ίδιος αποδίδει σε δύο λόγους με βασικότερο την σύναψη μιας επιζήμιας συνεργασίας αποκλειστικής διάθεσης και διανομής των προϊόντων της από τρίτη εταιρεία και δευτερευόντως στην αποχώρηση του συνιδιοκτήτη της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι όπως μας ζητήθηκε από τον ιδιοκτήτη της εταιρείας θα τηρηθεί η εμπιστευτικότητα, έτσι σε κανένα σημείο της μελέτης μας δεν θα αναφερθεί το όνομα της εταιρείας ή στοιχεία που να αποκαλύπτουν την ταυτότητά της.

4.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος της επεξεργασίας και τυποποίησης ελιάς είναι αρκετά ιδιαίτερος καθώς η χώρα μας παραδοσιακά καλλιεργεί το ελαιόδεντρο καταναλώνοντας σε συχνή καθημερινή βάση τα προϊόντα του. Η σε ολόκληρη σχεδόν την επικράτεια της χώρας παραγωγής ελιών έχει οδηγήσει στην δραστηριοποίηση πλήθος επιχειρήσεων τόσο μικρών και μεγαλύτερων εταιρειών όσο και συνεταιρισμών παραγωγών που αναλαμβάνουν και την μεταποίηση των προϊόντων. Το δίκτυο συλλογής και εμπορίας των ελιών γίνεται κυρίως από μικρού μεγέθους παραγωγούς οι οποίοι είτε μέσω εμπόρων είτε μέσω των συνεταιρισμών διακινούν τα προϊόντα τους. Η παρουσίαση του κλάδου βασίζεται στις κλαδικές μελέτες ICAP (2007,2014). Κύριος σκοπός χρήσης των στοιχείων του κλάδου είναι η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του ώστε κατά την διάρκεια της έρευνας να είμαστε σε ένα βαθμό εξοικειωμένοι με το αντικείμενο και το χώρο που δραστηριοποιείται η εταιρεία την οποία μελετάμε. Ταυτόχρονα μία παράμετρος που καλούμε να περιγράψουμε για να προσδιορίσουμε το στάδιο που βρίσκεται η εταιρεία και βάση του θεωρητικού μοντέλου των Scott και Bruce (1987) είναι αυτή του βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου.

4.2.1 Περιγραφή των προϊόντων του κλάδου

Τα παραγόμενα προϊόντα του κλάδου έχουν μια ευρεία ποικιλομορφία καθώς σχετίζονται άμεσα με τις καλλιεργούμενες ποικιλίες δένδρων, έτσι οι πλέον χαρακτηριστικές και εμπορεύσιμες ποικιλίες είναι οι: κονσερβολιά, καλαμών, Χαλκιδικής και θρουμποελια ενώ και σε επίπεδο ΕΕ πλήθος ελιών έχουν χαρακτηριστεί ως ΠΟΠ (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης) με χαρακτηριστικότερη αυτή των καλαμών που αντιπροσωπεύει και τη πρώτη εμπορικά ποικιλία. Σε επίπεδο μεταποίησης και αναλόγως τον τύπο ελιάς γίνεται ξεπίκρισμα, ζύμωση σε άλμη, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται και εκπυρήνωση, γέμιση, κόψιμο και πολτοποίηση. Τα στάδια αυτά οδηγούν στις κύριες κατηγορίες προϊόντων που είναι ολόκληρες ελιές, γεμιστές, ροδέλες ή πάστα ελιάς. Ιδιαίτερο στοιχείο των παραγόμενων προϊόντων είναι και η συσκευασία τους καθώς πολλές πουλιούνται χύμα σερβιριζόμενες από μεγάλες συσκευασίες (βαρελάκια), ενώ μέρος της παραγωγής συσκευάζεται σε γυάλινο δοχείο ή φάκελο.

4.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση επιτραπέζιων ελιών

Η ζήτηση επιτραπέζιων ελιών επηρεάζεται ως ένα βαθμό από την προσφερόμενη τιμή σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών και την εξέλιξη του πληθυσμού στην χώρα μας. Σημαντικό στοιχείο παίζει η διαφημιστική προβολή του προϊόντος και των ωφελειών του για την υγεία του καταναλωτή. Σε απόλυτες τιμές όπως προκύπτει και από την μελέτη της ICAP (2014) ή μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για κατανάλωση ελιών ήταν για το 2013 1,14€.

4.2.3 Χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων του κλάδου – συλλογή και παράθεση στοιχείων από ICAP

Η κλαδική μελέτη ICAP (2014) παρουσιάζει σε πλήρη έκταση την χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου. Οι πίνακες που θα παραθέσουμε αντλώντας τα από την κλαδική μελέτη θα μας χρησιμεύσουν σε συνδυασμό με τα στοιχεία που συλλέξαμε από την εταιρεία που ερευνούμε στον εντοπισμό της κρίσης που οδήγησε στην πώληση της εταιρείας.

Στο μοντέλο των Scott και Bruce (1987) δύο παράγοντες σχετίζονται με τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας συγκεκριμένα (πίνακας 5):

- Ο όγδοος που αφορά την «κύρια πηγή χρηματοδότησης»
- Ο ένατος που αφορά τις «χρηματικές ροές».

Η βασική μας παραδοχή είναι ότι η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο 3 (ανάπτυξης (Scott και Bruce (1987) ή επιτυχίας (Churchill και Lewis, 1983)), εστιάζοντας έτσι στις κρίσεις που αποτελούν αιτία αποτυχίας κατά το στάδιο αυτό βλέπουμε να περιγράφονται τα εξής:

- Η ρευστότητα μπορεί να είναι ένα σημαντικό πρόβλημα.
- Πιθανή διαφοροποίηση οδηγεί σε λιγότερο τζίρο με υψηλότερο περιθώριο κέρδους.
- Πιθανή επέκταση σε νέα προϊόντα ή αγορές οδηγούν σε ανάγκες χρηματοδότησης.

Οι Churchill και Lewis (1987) περιγράφουν στα δύο υποστάδια του σταδίου 3 (απεμπλοκή, ανάπτυξη) του μοντέλου τους, στο μεν πρώτο ότι η εταιρεία παραμένει και συνεχίζει να παρουσιάζει κερδοφορία πάνω από το κλαδικό μέσο όρο, ενώ στο δεύτερο η επιχείρηση δανείζεται με σκοπό να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή της. Τα στοιχεία αυτά λοιπόν θα αναζητηθούν αναλύοντας τους ισολογισμούς της εταιρείας.

Πίνακας 8 : Δείκτες κερδοφορίας επιχειρήσεων κλάδου (38 επιχειρήσεις)

2009	2010	2011	2012	2013	ΜΟΔ
Περιθώριο Μικτού Κέρδους (%)					
14.3	13.64	13.07	14.64	14.28	13.99
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (%)					
1.38	0.45	-1.2	1.93	0.5	0.61
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους EBITDA (%)					
9.05	8.09	6.67	9.34	7.68	8.17
<i>Μ.Ο.Δ: Μέσος Όρος Δεικτών</i>					
<i>Μ.Δ.: μη διαθέσιμο</i>					

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, ICAP Group AE

Πίνακας 9. Πωλήσεις επιχειρήσεων κλάδου

2009	2010	2011	2012	2013
320,777,984	349,172,037	390,060,085	402,951,685	382,625,465

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, ICAP Group AE

Πίνακας 10: Δείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης επιχειρήσεων κλάδου

2009	2010	2011	2012	2013	ΜΟΔ
Βραχυχρόνιος τραπεζικός Δανεισμός προς ίδια κεφάλαια (%)					
78.59	103.61	81.71	77.74	63.18	80.97
Βραχυχρόνιος τραπεζικός Δανεισμός προς Πωλήσεις (%)					
54.58	36.42	34.66	33.51	55.07	42.85
<i>Μ.Ο.Δ: Μέσος Όρος Δεικτών</i>					

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, ICAP Group ΑΕ

Πίνακας 11. Δείκτες δραστηριότητας επιχειρήσεων

2009	2010	2011	2012	2013	ΜΟΔ
Μέσος όρος είσπραξης απαιτήσεων (ημέρες)					
144	138	137	138	132	138
Μέσος όρος εξόφλησης προμηθευτών					
54.58	36.42	34.66	33.51	55.07	42.85
<i>Μ.Ο.Δ: Μέσος Όρος Δεικτών</i>					

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί, ICAP Group ΑΕ

4.2.4 Βαθμός συγκέντρωσης κλάδου

Από τις κλαδικές μελέτες και συγκεκριμένα από την ICAP (2014) το άθροισμα των εκτιμώμενων μεριδίων αγοράς των οκτώ μεγαλύτερων εταιρειών για το 2012/2013 υπολογιζόταν σε 63% (Πίνακας 12), στοιχείο που αποδεικνύει τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου

Πίνακας 12: Εκτιμώμενα μερίδια αγοράς (2012/2013)

Επιχειρήσεις	Μερίδιο
ΚΟΡΔΑΤΟΣ Ι. Α.Β.Ε.Ε.	≈11,0%
ΠΑΠΑΝΙΚΗΤΑ ΑΦΟΙ ΟΡΜΥΛΙΑ Α.Ε.	≈10,0%
ΔΕΑΣ Α.Ε.	≈9,0%
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤ. ΣΥΝΕΤ. ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ	≈7,5%
ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΟΛΥΜΠ Α.Ε.	≈7,5%
INTERCOMM FOODS Α.Ε.	≈6,0%
ΛΑΔΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Ι. Α.Ε.	≈6,0%
SATIVA Α.Ε.Β.Ε.	5,5%-6,0%
Σύνολο	63%

Πηγή: ICAP Group ΑΕ- Εκτιμήσεις αγοράς

Αντίστοιχα από τα στοιχεία της κλαδικής μελέτης ICAP (2007) το άθροισμα των εκτιμώμενων μεριδίων αγοράς των εννιά μεγαλύτερων εταιρειών για το 2006 υπολογιζόταν σε 47,5%-51% (Πίνακας 13).

Πίνακας 13 : Εκτιμώμενα μερίδια αγοράς (2006)

Επιχειρήσεις	Μερίδιο
INTERCOMM FOODS A.E.	≈14%-14,5%
ΕΑΣ Λάρισας-Τιρνάβου-Αγίας	≈7%
ΔΕΑΣ Α.Ε.	≈6%-6,5%
ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ ΟΛΥΜΠ Α.Ε.	≈5,5%-6%
ΝΑΚΟΣ Γ.Σ.Α. ΑΕ	≈5%
ΑΜΑΛΘΕΙΑ ΑΕ	≈2,5-3%%
ΣΙΟΥΡΑΣ ΑΓ&ΒΕ	≈2,5-3%
ΒΡΕΤΑΣ ΕΠΕ	≈2,5-3%
ΑΝΟΛΙΒΕ ΑΕ	≈2,5-3%
Σύνολο	47,5%-51%

Πηγή: ICAP Group ΑΕ- Εκτιμήσεις αγοράς

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο κλάδος έχει φθάσει πλέον και κατά την πενταετία που εξετάζουμε σε ένα ώριμο στάδιο χωρίς ιδιαίτερες μεταβολές ενώ έχει και ένα σχετικά υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, η μελέτη ICAP (2014) αναλύοντας της προοπτικές του κλάδου για ανάπτυξη επισημαίνει τέσσερις άξονες:

1. Η αύξηση της εξωστρέφειας με την επέκταση σε νέες αναδυόμενες αγορές.
2. Η αύξηση του μεριδίου αγοράς των τυποποιημένων ελιών στην εσωτερική αγορά.
3. Η εκμετάλλευση της δυνατότητας υποκατάστασης άλλων καλλιεργειών από την ελαιοκαλλιέργεια εντατικού τύπου.
4. Η ανάπτυξη προϊόντων μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας με βάση την ελιά.

Αναφορικά με το υπό εξέταση θεωρητικό μας μοντέλο (Scott & Bruce, 1987) Ο παράγοντας «κατάσταση κλάδου» και για την περίοδο που εξετάζουμε μας δίνει από την παραπάνω περιγραφή την βεβαιότητα ότι βρίσκεται στο στάδιο 4 (Πίνακας 14). Ωστόσο θα πρέπει να επισημάνουμε την ξεκάθαρη πορεία διαφοροποίησης που ακολουθεί η προς μελέτη επιχείρηση εστιάζοντας στην αγορά του τυποποιημένου και επώνυμου προϊόντος και στην παραγωγή και ανάπτυξη προϊόντων μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας.

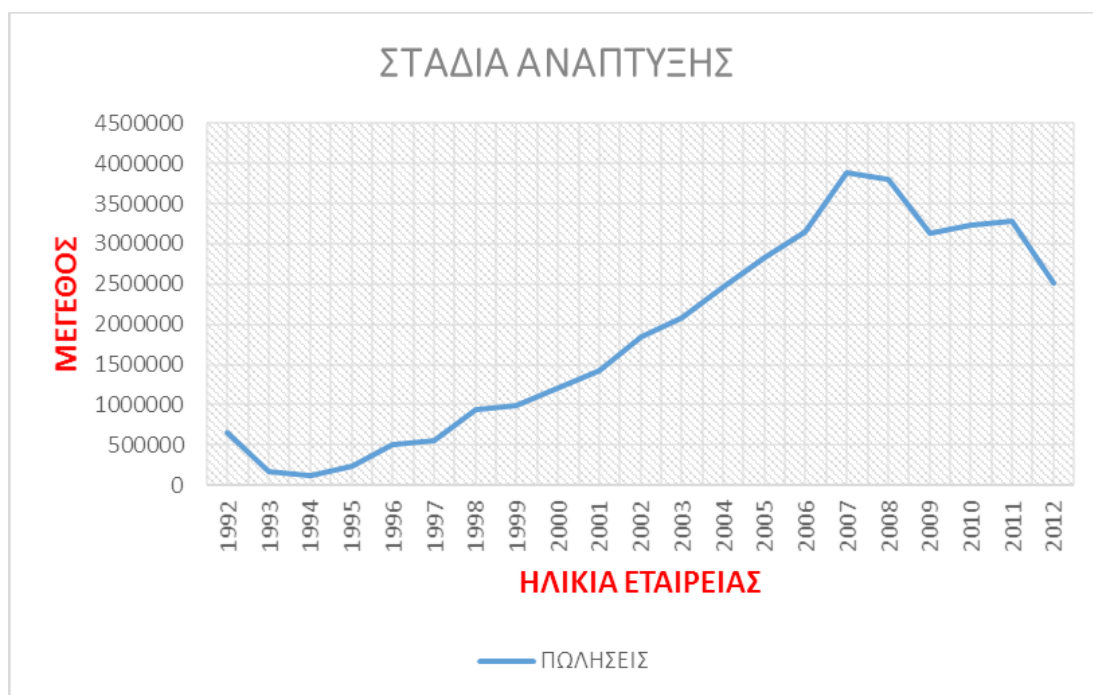
Πίνακας 14: Πίνακας κατάταξης βάση θεωρητικού μοντέλου των Churchill και Lewis (1983)

Παράγοντας 1: Κατάσταση κλάδου	Στάδιο	Εκτίμηση
--------------------------------	--------	----------

Αναδυόμενος διασπασμένος	Στάδιο 1 Δημιουργίας	
Αναδυόμενος, διασπασμένος	Στάδιο 2 Επιβίωσης	
Ανάπτυξη, μερικοί μεγάλοι ανταγωνιστές	Στάδιο 3 Ανάπτυξη	
Ανάπτυξη, συγκέντρωση κλάδου	Στάδιο 4 Επέκταση	X
Ανάπτυξη, συγκέντρωση, ωριμότητα, πτώση	Στάδιο 5 Ωριμότητας	

4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΗΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Θα ξεκινήσουμε την ανάλυση μας από την διαγραμματική απεικόνιση της πορείας ανάπτυξης της εταιρείας με σκοπό να συγκρίνουμε το διάγραμμα που αντιστοιχεί στην υπό μελέτη εταιρεία με αυτό των θεωρητικών μοντέλων. Τα υπό συσχέτιση στοιχεία είναι αυτά του μεγέθους σε συνάρτηση με το χρόνο – ηλικία της εταιρείας. Έχουμε την δυνατότητα να αντλήσουμε τα σχετικά στοιχεία από τους ισολογισμούς και την συνέντευξή μας και να χρησιμοποιήσουμε για την παράμετρο του μεγέθους τόσο τις πωλήσεις όσο και το συνολικό ενεργητικό. Επιλέξαμε να χρησιμοποιήσουμε ως παράμετρο τις συνολικές πωλήσεις καθώς το συνολικό ενεργητικό κρύβει μέσα του, όπως προέκυψε και από τις συνεντεύξεις, κάποια στοιχεία που δεν αντικατοπτρίζουν σωστά την πραγματικότητα. Με τα δεδομένα αυτά μπορούμε να χαράξουμε την καμπύλη ανάπτυξης της εταιρείας για το διάστημα λειτουργίας της υπό το εταιρικό σχήμα που την ίδρυσε.



Διάγραμμα 5:Στάδια ανάπτυξης της υπό μελέτης εταιρείας

Σχολιάζοντας το διάγραμμα έχουμε να παρατηρήσουμε ότι ταιριάζει με τα διαγράμματα των θεωρητικών μοντέλων (διαγράμματα 2,3,4). Ενώ από την χρονιά 2007 η εταιρεία πλέον δεν αναπτύσσεται και οι πωλήσεις εμφανίζουν κάμψη (Πίνακας 15). Τα πρώτα δύο χρόνια στο διάγραμμα αποτυπώνονται αυξημένες πωλήσεις καθώς στον ισολογισμό της εταιρείας συμπεριλαμβανόντουσαν πωλήσεις και από άλλη δραστηριότητα, η πρώτη χρονιά με ισολογισμό προερχόμενο μόνο από την μεταποίηση και εμπορία ελιών ήταν το 1994.

Πίνακας 15: Πωλήσεις εταιρείας (2005-2012) βάσει των ισολογισμών

Έτος	Πωλήσεις σε Ευρώ
2005	2834058.54
2006	3144202.41
2007	3884166.8
2008	3803394.68
2009	3133833.96
2010	3230514.11
2011	3289224.93
2012	2520278.41

Για το επόμενο στάδιο της ανάλυσης μας είναι σημαντικό να υπενθυμίσουμε ότι θα επικεντρωθούμε στην χρονική περίοδο 2007-2012 θεωρώντας ταυτόχρονα ότι η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο 3 του κύκλου ζωής της. Η διερεύνηση της ύπαρξης των χαρακτηριστικών του σταδίου 3 με την ανάλυση ταιριάσματος προτύπου που θα ακολουθήσουμε θα δώσει και την επιβεβαίωση ότι η ανάπτυξη της εταιρείας που μελετάμε ακολουθεί τα θεωρητικά μοντέλα .

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές για το πλαίσιο της ανάλυσής μας θα θεωρηθούν οι παράγοντες που εισάγει το θεωρητικό μοντέλο των Churchill και Lewis (1983). Οι τιμές που λαμβάνουν προκύπτουν από την παρουσία ή απουσία των χαρακτηριστικών για κάθε παράγοντα και για κάθε στάδιο. Τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά για τα υποστάδια 3- απεμπλοκή και 3 -ανάπτυξη του σταδίου 3 παρουσιάζονται μαζί με τις τιμές που λαμβάνουν οι μεταβλητές μας για την υπό εξέταση εταιρεία μετά την ανάλυση των δεδομένων που ακολουθεί στον Πίνακα 15. Για να γίνει δεκτή η υπόθεσή μας θα πρέπει οι μεταβλητές να μην διαφέρουν πάνω από ένα στάδιο από το στάδιο 3.

Μεταβλητή 1: Στρατηγική της επιχείρησης. Βάσει των στοιχείων της συνέντευξης η στρατηγική της επιχείρησης ήταν να κατακτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στοχεύοντας στην εξειδίκευση τόσο σε επίπεδο συσκευασίας όσο και ειδικής κατηγορίας προϊόντων. Κινούμενη σε αυτό το μήκος κύματος το 2008 αναλήφθηκε τραπεζικό δάνειο (ύψους 250.000€) για την αγορά παρακείμενου οικοπέδου με σκοπό την επέκταση των εγκαταστάσεων. Αυτής της κίνησης είχε προηγηθεί η επένδυση εκσυγχρονισμού της γραμμής παραγωγής (2004) και η μετεγκατάσταση της παραγωγής (2001). Οι κινήσεις αυτές μας δείχνουν ότι στρατηγική ήταν προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης με την εταιρεία να βρίσκεται ως προς αυτό τον παράγοντα στο στάδιο 3-ανάπτυξης.

Μεταβλητή 2: Άσκηση διεύθυνσης. Βάσει των στοιχείων της συνέντευξης και αναφορικά με τον τρόπο άσκησης διεύθυνσης προκύπτει ότι υπήρχε μια δομή που προσομοίαζε του λειτουργικού τρόπου διεύθυνσης (functional management). Στην κορυφή της δομής όπως σχεδιάστηκε από τον ιδιοκτήτη υπήρχε ο ίδιος και ο πατέρας του και από κάτω ξεχώριζαν δύο ανεξάρτητες διευθύνσεις, βάση του έργου που επιτελούσαν, αυτή της παραγωγής και του εμπορικού. Όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες όπως οικονομικό, ανάπτυξης νέων προϊόντων, μάρκετινγκ, διανομές υπήρχαν σε βασική μορφή και υπάγονταν κάτω από τις δύο διευθύνσεις της παραγωγής και του εμπορικού. Ταυτόχρονα χρέη διευθυντών εκτελούσαν οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες ενώ υπήρχαν κατώτερα στελέχη όπως υπεύθυνος παραγωγής, εσωτερικός λογιστής, ποιοτικός έλεγχος κλπ. Η πρώτη κίνηση προς την κατεύθυνση της στελέχωσης διευθύνσεων έγινε το 2012 με την πρόσληψη εμπορικού διευθυντή. Στο θεωρητικό μοντέλο των Churchill και Lewis (1983) περιγράφεται ότι στο στάδιο 3 τα τμήματα του λογιστηρίου και της παραγωγής πρέπει να έχουν στελεχωθεί ενώ τα τμήματα του οικονομικού, του μάρκετινγκ και των παραγωγικών συστημάτων υπάρχουν σε βασική μορφή. Με βάση αυτά τα στοιχεία συμπεραίνουμε ότι η εταιρεία βρισκόταν ως προς αυτό τον παράγοντα αυτό στο στάδιο 3 με κινήσεις προς το υποστάδιο ανάπτυξης 3.

Μεταβλητή 3: Οργάνωση της επιχείρησης. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης η οργάνωση που παρουσιάζεται στο θεωρητικό μοντέλο, δηλαδή με την μορφή κάθετου και τουλάχιστον δύο επιπέδων οργανογράμματος, προσομοιάζει σε μεγάλο

βαθμό με την δομή που παρουσίαζε η εταιρεία την πενταετία που εξετάζουμε. Αν και η διοικητική οργάνωση, όπως σχεδιάστηκε κατά την συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη ήταν τριών επιπέδων, οι θέσεις των στελεχών διεύθυνσης καταλαμβάνοντας από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες προσομοιάζοντας την δομή του σταδίου 2. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η εταιρεία, όσον αφορά τον παράγοντα αυτό, ήταν στο στάδιο 2 – επιβίωσης.


Μεταβλητή 4: Έκταση επίσημων συστημάτων. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης προκύπτει ότι τα εγκατεστημένα συστήματα αλλά και ο στρατηγικός σχεδιασμός βρισκόταν σε βασικό επίπεδο. Είχε εγκατασταθεί συγκεκριμένο πρόγραμμα οικονομικής διαχείρισης (ΣΥΜΠΑΝ), ωστόσο η εταιρεία δεν δούλευε με προϋπολογισμό εργασιών αλλά με την επεξεργασία των τρεχόντων στοιχείων του λογιστηρίου και τον ισολογισμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ήταν επίσης σ βασικό επίπεδο και λάμβανε χώρα σε επίπεδο μη προγραμματισμένων συζητήσεων. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η εταιρεία για τον παράγοντα αυτό ήταν στο στάδιο 2-επιβίωσης.

Μεταβλητή 5: Σχέση εταιρείας – ιδιοκτήτη. Η σχέση του ιδιοκτήτη με την εταιρεία ήταν στενή και συνεχής ωστόσο το 2012 ένας από τους ιδιοκτήτες, καθώς ουσιαστικά μιλάμε για συνιδιοκτησία, αποχώρησε. Το αναπάντεχο αυτό γεγονός επέφερε συγκεκριμένες αλλαγές όπως την συμφωνία για αποκλειστική διανομή με τρίτη εταιρία και την πρόσληψη εμπορικού διευθυντή. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η εταιρεία για τον παράγοντα αυτό ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξης, ωστόσο η αποχώρηση του ενός ιδιοκτήτη δημιουργεί ιδιαίτερες συνθήκες οδηγώντας βάση του συγκεκριμένου θεωρητικού μοντέλου στην κατάταξή της στο στάδιο 3 -απεμπλοκή .

Βάσει των παραπάνω διαπιστώνουμε και για τους παράγοντες που εξετάζουμε ότι η επιχείρηση κατατάσσεται σε ένα στάδιο για κάποιους από αυτούς και σε κάποιο άλλο στάδιο για τους υπόλοιπους. Κυριαρχεί ωστόσο η κατάταξη στο στάδιο 3 -ανάπτυξης. Οι Churchill και Lewis επισημαίνουν ότι αυτό είναι κάτι το αναμενόμενο και ότι συνήθως οι παράγοντες που αποκλίνουν δίνουν κατάταξη που απέχει το πολύ ένα στάδιο από το σύνολο της εταιρείας. Θεωρούν όμως επίσης ότι μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα από την ανισορροπία αυτή που να έχουν ως

αποτέλεσμα την οπισθοχώρηση, την αναγκαστική πώληση ή ακόμα και την πτώχευση της εταιρείας. Τα παραπάνω στοιχεία ανάλυσης παρουσιάζονται και στο πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 16: Χαρακτηριστικά σταδίου 3 βάση των Churchill και Lewis (1983) και σχέση με την υπό μελέτη εταιρεία.

Στάδιο 3 Παράγοντες	Χαρακτηριστικά σταδίου 3 - απεμπλοκή	Χαρακτηριστικά σταδίου 3 - ανάπτυξη	Έλεγχος μεταβλητών στην εταιρεία
			Στάδιο
1. Κύρια στρατηγική	Διατήρηση υφιστάμενης κατάστασης κερδοφορίας	Συγκέντρωση πόρων για ανάπτυξη	Παρουσία
			3 - ανάπτυξη
2. Τρόπος άσκησης διεύθυνσης	Λειτουργικός	Λειτουργικός	Παρουσία
			3 - ανάπτυξη
3. Οργάνωση			Απουσία
			2 - επιβίωση
4. Έκταση επίσημων συστημάτων	Βασική	Εξελισσόμενη	Απουσία
			2- επιβίωση
5. Σχέση ιδιοκτήτη - εταιρείας			Παρουσία
			3 – ανάπτυξη/ 3 - απεμπλοκή

Η εταιρεία μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι βρίσκεται στο στάδιο **3 – ανάπτυξη** βάση του μοντέλου των Churchill και Lewis (1983), καθώς οι μεταβλητές μας μετά την ανάλυση μας πήραν θετικές τιμές με την παραδοχή της δυνατότητας υστέρησης κατά ένα στάδιο. Για να εξάγουμε το τελικό συμπέρασμα ωστόσο προχωρήσαμε και σε διασταύρωση των παραπάνω με την αντίστοιχη ανάλυση των παραγόντων όπως αυτοί περιγράφονται από τους Scott και Bruce (1987) η οποία και ακολουθεί.

Μεταβλητή 1. Κατάσταση κλάδου. Από την ανάλυση του κλάδου βάση (ICAP 2007 και 2014) που έγινε στο κεφάλαιο 4.2.4 της παρούσης διαπιστώσαμε ότι για τον παράγοντα αυτόν προκύπτουν χαρακτηριστικά σταδίου 4 – επέκταση, ωστόσο με την εστίαση της εταιρείας στην εσωτερική αγορά και την κατηγορία του τυποποιημένου επώνυμου προϊόντος μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η εταιρεία για τον παράγοντα αυτόν ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξη καθώς επικεντρωνόταν σε μέρος της αγοράς όπου η συγκέντρωση και η παρουσία πολλών ανταγωνιστών δεν ήταν τόσο έντονη.

Μεταβλητή 2. Σημεία εστίασης. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης προκύπτει ότι η κυρίαρχη εστίαση της διοίκησης το διάστημα αυτό ήταν η διαχείριση της ανάπτυξης. Μετά την μετεγκατάσταση της επιχείρησης (2001) και τον εκσυγχρονισμό των μηχανημάτων υπήρξε αύξηση των πωλήσεων και ανάγκη για πρόσθετη επέκταση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης, ανάγκη η οποία καλύφθηκε σε ένα πρώτο στάδιο με την αγορά οικοπέδου 2008. Η εξασφάλιση πόρων αντιμετωπίστηκε επιτυχώς τόσο με αύξηση κεφαλαίου (2008) και επανεπένδυσης των κερδών όσο και με την σύναψη μακροχρόνιου δανείου (2008). Αυτά τα παραπάνω σε συνδυασμό με την στρατηγική που ακολουθούσε η εταιρεία για αύξηση του τζίρου και την δημιουργία ταυτότητας επώνυμου προϊόντος μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία, όσον αφορά αυτόν τον παράγοντα, ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξη.

Μεταβλητή 3. Άσκηση διεύθυνσης. Αυτός ο παράγοντας σχετίζεται άμεσα με αυτόν του προηγούμενου μοντέλου. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης διαπιστώσαμε ότι ενώ οι λειτουργικές γραμμές διοίκησης υπήρχαν στην εταιρεία, η στελέχωση στο υψηλό επίπεδο διοίκησης δεν είχε προχωρήσει. Τις θέσεις αυτές τις καταλάμβαναν οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες, ενώ μόλις 2012 έγινε η πρώτη πρόσληψη στελέχους και συγκεκριμένα εμπορικού διευθυντή. Καθώς το στάδιο τρία όπως περιγράφεται στο θεωρητικό μοντέλο απαιτεί πιο τυπικές λειτουργικές γραμμές διοίκησης απ' ότι εμφάνιζε η εταιρία μας συμπεραίνουμε ότι, όσον αφορά αυτόν τον παράγοντα, ήταν στο στάδιο 2- επιβίωσης.

Μεταβλητή 4. Τρόπος άσκησης διεύθυνσης. Η περιγραφή της μεταβλητής αυτής από το θεωρητικό μοντέλο απαιτεί για το στάδιο τρία την διοίκηση να ασκείται με

επαγγελματική αποκεντρωμένη ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών. Ο επιχειρηματίας πρέπει να διατηρεί έναν πιο επιτελικό ρόλο συντονίζοντας τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά δεν εμφανίζονται από τα στοιχεία της συνέντευξης να είχαν υιοθετηθεί από τους ιδιοκτήτες κατά το διάστημα που εξετάζουμε. Αν και το έτος 2012 προσλήφθηκε εμπορικός διευθυντής η αποχώρηση του πατέρα που είχε συγκεντρωμένα αρκετά καθήκοντα διοίκησης έφερε αρκετές δυσκολίες στην εταιρεία. Συμπεραίνουμε ότι, όσον αφορά αυτόν τον παράγοντα, η εταιρεία ήταν στο στάδιο 2- επιβίωσης.

Μεταβλητή 5. Οργανωτική δομή Η περιγραφή της μεταβλητής αυτής από το θεωρητικό μοντέλο απαιτεί μια τυπική λειτουργική δομή διοίκησης, όπως περιγράψαμε και παραπάνω βάση των στοιχείων της συνέντευξης στον τομέα αυτόν παρατηρείτο μια υστέρηση από πλευράς της ιδιοκτησίας της επιχείρησης με την δομή να παραμένει απλή. Συμπεραίνουμε ότι, όσον αφορά αυτόν τον παράγοντα, η εταιρεία ήταν στο στάδιο 2- επιβίωσης.

Μεταβλητή 6. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξης προϊόντος. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης διαπιστώσαμε ότι η εταιρεία είχε προχωρήσει σε συγκεκριμένες εξειδικευμένες προσπάθειες ανάπτυξης νέων προϊόντων σε συνεργασία και με ερευνητικές ομάδες τεχνολογικών ιδρυμάτων. Η προσπάθεια αυτή δεν ήταν σε μεγάλη κλίμακα ωστόσο επαρκής ώστε να συμπεραίνουμε ότι, όσον αφορά αυτόν τον παράγοντα, η εταιρεία ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξης.

Μεταβλητή 7. Συστήματα και έλεγχοι. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης για την παράμετρο αυτή διαπιστώσαμε ότι η εταιρεία είχε προχωρήσει ήδη από το 1998 σε χρήση εσωτερικού συστήματος παρακολούθησης λογιστηρίου. Το πληροφοριακό σύστημα παρείχε το σύνολο των οικονομικών – λογιστικών πληροφοριών στη διοίκηση. Συμπεραίνουμε ότι για τον παράγοντα αυτόν η εταιρεία ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξης.

Μεταβλητή 8. Κύρια πηγή χρηματοδότησης. Βάση των στοιχείων της συνέντευξης, στο τομέα αυτό διαπιστώσαμε ότι η εταιρεία συνήθιζε να χρησιμοποιεί ίδια κεφάλαια επανεπενδύοντας τα κέρδη της. Ταυτόχρονα ο τρόπος λειτουργίας της αγοράς επέβαλε τον βραχυχρόνιο δανεισμό από τις τράπεζες με την χρήση των

επιταγών και την προείσπραξή τους με μια προμήθεια της τάξης του 12%. Η εταιρεία επιπρόσθετα προχώρησε και σε μακροχρόνιο δανεισμό με αρκετά ευνοϊκούς όρους. Συμπεραίνουμε ότι το μείγμα χρηματοδότησης που χρησιμοποιούσε η εταιρεία μας συμφωνεί με το θεωρητικό μοντέλο. Έτσι και όσον αφορά αυτόν παράγοντα, η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο 3- ανάπτυξης.

Μεταβλητή 9. Χρηματικές ροές της επιχείρησής. Από τα στοιχεία των ισολογισμών διαπιστώνουμε ότι αυτές ήταν θετικές (Πίνακας 17). Ωστόσο, από το 2010 και εντονότερα το 2011 και 2012, παρουσιάζεται αύξηση του βραχυχρόνιου δανεισμού. Το στοιχείο αυτό συνδέεται με τα προβλήματα συνεργασίας της εταιρείας με τον αποκλειστικό πωλητή – διανομέα με τον οποίο συνεργαζόταν από το 2011, καθώς η σύγκριση των δεικτών της εταιρείας με το σύνολο του κλάδου έδειξε ότι η εταιρεία απέκλινε από τον μέσο όρο δανεισμού των υπόλοιπων επιχειρήσεων (πίνακας 18).

Πίνακας 17: Λειτουργικές ταμειακές ροές (ΛΤΡ) επιχείρησης (2007-2012)

2007	2008	2009	2010	2011	2012
90631€	726800€	659748€	862898€	864399€	1010329€

ΛΤΡ= Κυκλοφορούν ενεργητικό – διαθέσιμα- βραχυχρόνιες υποχρεώσεις

Πίνακας 18: Σύγκριση δεικτών χρηματοοικονομικής διάρθρωσης – βραχυχρόνιου δανεισμού

	2009	2010	2011	2012
	Βραχυχρόνιος τραπεζικός Δανεισμός προς ίδια κεφάλαια (%)			
Κλάδου	78.59	103.61	81.71	77.74
Εταιρείας	95	144	148	126
	Βραχυχρόνιος τραπεζικός Δανεισμός προς Πωλήσεις (%)			
Κλάδου	54.58	36.42	34.66	33.51
Εταιρείας	53	78	79	88

Συμπεραίνουμε ότι, όσον αφορά αυτόν τον παράγοντα, η εταιρεία ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξης.

Μεταβλητή 10. Κύριες επενδύσεις. Αναφορικά με την παράμετρο αυτή η επιχείρηση βάση των στοιχείων της συνέντευξης διαπιστώσαμε ότι είχε προχωρήσει σε κινήσεις επένδυσης με τελικό σκοπό την επέκταση του εργοστασίου. Στο σκέλος της ενίσχυσης του κεφαλαίου κίνησης παρατηρείτο επίσης μια αυξητική τάση ενώ και οι

λειτουργικές ταμειακές ροές κινούνται θετικά, όπως προέκυψε από την επεξεργασία των στοιχείων των ισολογισμών (Πίνακες 17, 19).

Πίνακας 19: Κεφάλαιο κίνησης εταιρείας (2007-2012)

2007	2008	2009	2010	2011	2012
271473€	765646€	760585€	798943€	823169€	939408€

ΚΚ= Βραχυχρόνιο ενεργητικό – βραχυχρόνιο παθητικό

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, όσον αφορά τον παράγοντα αυτόν, η εταιρεία ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξης.

Μεταβλητή 11. Αγορά προϊόντος. Αναφορικά με τον παράγοντα αυτόν και βάση των στοιχείων της συνέντευξης διαπιστώσαμε ότι η διοίκηση της επιχείρησης είχε προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες, αγορά ειδικού εξοπλισμού (1999), νέο εργοστάσιο (2001), εκσυγχρονισμό γραμμής παραγωγής (2004), αγορά οικοπέδου (2008). Επίσης κατά το διάστημα που επικεντρωνόμαστε το βάρος είχε πέσει στην ισχυροποίηση της παρουσίας στην Ελληνική αγορά, στο τυποποιημένο διαφοροποιημένο επώνυμο προϊόν. Αυτό το τελευταίο είχε ως αποτέλεσμα και βάση της εκτίμησης του επιχειρηματία στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς η εταιρεία να έχει μερίδιο αγοράς 55%. Εδώ πρέπει να προσθέσουμε ότι στο σκέλος των πολλαπλών καναλιών διανομής και μέχρι το 2011 η εταιρεία δεχόταν την πίεση της διαπραγματευτικής ισχύς των Σούπερ μάρκετ που είχε αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Την χρονιά αυτή παραχωρήθηκε η αποκλειστική εμπορία – διανομή και διάθεση σε τρίτη εταιρεία η οποία περιόρισε τα κανάλια διανομής της επιχείρησης οδηγώντας σ οπισθοχώρηση. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για τον παράγοντα αυτόν η εταιρεία ήταν στο στάδιο 3- ανάπτυξης με τάση να οπισθοχωρήσει.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μας, βάση του θεωρητικού μοντέλου των Scoot και Bruce (1987) (Πίνακας 20) έρχονται να επιβεβαιώσουν τα όσα είχαμε διαπιστώσει και με την εφαρμογή του θεωρητικού μοντέλου των Churchill και Lewis (1983), δηλαδή ότι η εταιρεία βρισκόταν στο στάδιο 3 – ανάπτυξης, με κάποια υστέρηση σε συγκεκριμένους τομείς, ενώ ακολουθούσε την πορεία ανάπτυξης διαμέσου σταδίων όπως περιγράφει η θεωρία του κύκλου ζωής.

Πίνακας 20: Χαρακτηριστικά σταδίου 3 βάση των Scott και Bruce (1987) και σχέση με την υπό μελέτη εταιρεία.

Παράγοντες	Χαρακτηριστικά σταδίου 3 – Ανάπτυξης	Έλεγχος μεταβλητών στην εταιρεία
		Στάδιο
1. Κατάσταση κλάδου	Ανάπτυξη, μερικοί μεγάλοι ανταγωνιστές	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
2. Σημεία εστίασης	Διαχείριση ανάπτυξης, εξασφάλιση πόρων	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
3. Άσκηση διεύθυνσης	Αντιπροσώπευση με συντονισμό	Απουσία
		2- επιβίωση
4. Τρόπος άσκηση διεύθυνσης	Συντονισμός από τον Επιχειρηματία	Απουσία
		2- επιβίωση
5. Οργανωτική δομή	Λειτουργική κεντρική	Απουσία
		2- επιβίωση
6. Έρευνα αγοράς και ανάπτυξη προϊόντος	Κάποια ανάπτυξη νέων προϊόντων	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
7. Συστήματα και έλεγχοι	Λογιστικά συστήματα, απλές αναφορές ελέγχου	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
8. Κύρια πηγή χρηματοδότησης	Τράπεζες, νέοι μέτοχοι, παραγόμενα κέρδη	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
9. Χρηματοροές	Θετικές επανεπένδυση	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
10. Κύριες επενδύσεις	Κεφάλαιο κίνησης, επέκταση εργοστασίου	Παρουσία
		3-ανάπτυξη
11. Αγορά προϊόντος	Επέκταση γραμμή παραγωγής, μία αγορά, πολλά κανάλια διάθεσης	Παρουσία
		3-ανάπτυξη

Στο δεύτερο σκέλος της ανάλυσης μας θέλουμε να αναζητήσουμε την αιτία που οδήγησε στην αναγκαστική πώληση της εταιρείας εξετάζοντας ταυτόχρονα εάν αυτή ήταν επιτυχής (πώληση με κέρδος) η αποτυχημένη (πώληση με απώλεια χρημάτων). Θα εστιάσουμε στις κρίσεις που προβλέπεται από το θεωρητικό

μοντέλο των Scott κα Bruce (1987) να αντιμετωπίσει κατά τα στάδια 2 και 3 μια επιχείρηση προσπαθώντας να εξελιχθεί:

- Κρίση πρώτη, είσοδος μεγαλύτερου ανταγωνιστή, με αποτέλεσμα πίεση των τιμών λόγω έντονου ανταγωνισμού, πιθανές δυνατότητες αντίδρασης η διαφοροποίηση με σημαντική επένδυση σε πόρους και χρόνο.
- Κρίση δεύτερη, οι ίδιες οι απαιτήσεις της ανάπτυξης, η στρατηγική επέκτασης σε νέες αγορές ή προϊόντα εγείρουν σημαντικές απαιτήσεις σε πόρους οικονομικούς όσο και στην άσκηση της διεύθυνσης . Ιδιαίτερα στο δεύτερο σκέλος η επιχείρηση πρέπει να κινηθεί σε πιο επαγγελματική βάση και να εξελιχθεί μακριά από το στυλ διεύθυνσης με επίκεντρο τον επιχειρηματία. Πρέπει να υπάρξει διασπορά αρμοδιοτήτων και καθηκόντων και αλλαγή στο στυλ διεύθυνσης με τον ιδιοκτήτη να αφήνει κάποιες από τις εξουσίες του αν θέλει η επιχείρηση να αναπτυχθεί περαιτέρω. Αν δεν συμβούν τα παραπάνω η επιχείρηση μπορεί να μείνει για καιρό στο στάδιο 3 ή σε κάποιες περιπτώσεις η επιχείρηση να πουληθεί με κέρδος .

Επισημαίνουμε ότι στο στάδιο 2- επιβίωση περιγράφονται δύο κρίσεις που σχετίζονται με τον τρόπο άσκησης διεύθυνσης και την οργανωτική δομή και συγκεκριμένα οι :

- Κρίση λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας των καναλιών διανομής, όπου το θέμα που ζητά επίλυση είναι ο τρόπος που ασκείται διεύθυνση με επίκεντρο την προσαρμογή της σε ένα τρόπο διεύθυνσης «με μεγαλύτερη έμφαση στην διεύθυνση με αντιπροσώπευση και συντονισμό από μακριά» (Scott & Bruce, 1987).
- Κρίση λόγω πίεσης για περισσότερη πληροφορία, όπου όπως περιγράφεται, λόγω κυρίως του ανταγωνισμού απαιτείται ο έλεγχος του κόστους λειτουργίας, που με την σειρά απαιτεί επίσημα συστήματα ελέγχου (formalized control systems) και έλεγχο λειτουργιών με προϋπολογισμό κόστους (budgeting control systems). Η ανάγκη αυτή οδηγεί τουλάχιστον στην ύπαρξη εσωτερικού λογιστηρίου απαιτώντας ταυτόχρονα αλλαγές στο στυλ διεύθυνσης.

Αντίστοιχα και στο μοντέλο των Churchill Lewis (1983) επισημαίνεται η κρισιμότητα της αλλαγής τόσο στο τρόπο άσκησης διεύθυνσης όσο και στην εγκατάσταση διαδικασιών όπως προϋπολογισμού, στρατηγικού σχεδιασμού κλπ. Επισημαίνεται δε ότι ή η επιχείρηση θα παραμείνει για μεγάλο διάστημα στο στάδιο αυτό (περίπτωση σταδίου 3 - απεμπλοκής), ιδιαίτερα εάν ο ιδιοκτήτης απομακρυνθεί από την διοίκηση ή εάν δεν επιτύχει στην προσπάθεια να αναπτυχθεί (περίπτωση σταδίου 3 -ανάπτυξη). Στην δεύτερη περίπτωση εάν δηλαδή η επιχείρηση στοχεύσει στην ανάπτυξη και αποτύχει ή θα παραμείνει στο στάδιο 3 -απεμπλοκή ή θα γυρίσει στο στάδιο 2 – επιβίωση ή θα οδηγηθεί ακόμα και σε πτώχευση.

Ανάλυση περίπτωσης με την χρήση του αναλυτικού εργαλείου κτισίματος εξήγησης (Yin, 2014).

Η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο 3 ανάπτυξη και προσπαθεί να εξελιχθεί περαιτέρω

Αρχικά επιβεβαιώνεται από την ανάλυση που προηγήθηκε. Ωστόσο υστερούσε σε θέματα άσκησης διεύθυνσης αλλά και οργάνωσης

Η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο 3 – απεμπλοκή ή 2 -επιβίωση έχοντας οπισθοχωρήσει αδυνατώντας να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του σταδίου 3 -ανάπτυξη και να ξεπεράσει την κρίση μετάβασης από το στάδιο 2 στο 3.

Επιβεβαίωση των βημάτων οπισθοχώρησης λόγω αδυναμίας να ξεπεραστεί η κρίση μετάβασης από το στάδιο 2 στο 3 (Scott & Bruce, 1987). Ο τζίρος οπισθοχωρεί ενώ από την ανάλυση παρουσιάστηκε ανισορροπία καθώς σε κάποιες παραμέτρους η επιχείρηση παρέμενε σε προηγούμενα στάδια.

Θεωρητική πρόταση

Σύγκριση των ευρημάτων της περίπτωσης υπό εξέταση με την θεωρητική πρόταση

Αναθεώρηση της θεωρητικής πρότασης

Σύγκριση της νέας θεωρητικής πρότασης με πρόσθετες λεπτομέρειες

Τελευταίο στοιχείο της έρευνας μας είναι η αξιολόγηση του τιμήματος εξαγοράς ώστε να κρίνουμε εάν η πώληση είναι επιτυχής «με ουσιώδες κεφαλαιακό

κέρδος (Scott & Bruce, 1987)». Βάση των στοιχείων που μας έδωσε ο επιχειρηματίας το συνολικό τίμημα ήταν 1.100.000€ το οποίο δόθηκε για κάλυψη οφειλών της επιχείρησης (900.000 €) και 200.000 € στον επιχειρηματία. Η σύγκριση του συνολικού τιμήματος με τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας (1.716.000) επιβεβαιώνει ότι η συμφωνία έκλεισε με κακούς όρους για τον επιχειρηματία ο οποίος βλέποντας τις άσχημες προοπτικές αναγκάστηκε να συμφωνήσει. Βάση του μοντέλου των Churchill και Lewis (1983) μια πώληση με δυσμενείς όρους αναμένεται σε μία εταιρεία που βρίσκεται ή οπισθοχώρησε στο στάδιο 2-επιβίωσης και απέτυχε να μπει σε αναπτυξιακή τροχιά. Στοιχείο που επιβεβαιώνει και συμφωνεί με την ανάλυση που προηγήθηκε.

Από την ανάλυση των στοιχείων μας και σε συνδυασμό των θεωρητικών μοντέλων διαπιστώνουμε τα εξής :

- Η πορεία ανάπτυξης της εταιρείας και η εξέλιξή της ακολουθεί την θεωρία του κύκλου ζωής.
- Βρισκόταν στο στάδιο 3 προσπαθώντας να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία χωρίς να έχει αντιμετωπίσει επιτυχώς την κρίση μετάβασης από το στάδιο 2 στο στάδιο 3. Αυτό το τελευταίο αν και δεν έλαβε χαρακτηριστικά κρίσης ωστόσο δημιουργούσε σαφή ανισορροπία ενώ δεν αντιμετωπίστηκε στην σωστή χρονική στιγμή ίσως και λόγω του ότι η λειτουργία της επιχείρησης βασιζόταν σε δύο ιδιοκτήτες με διακριτά πεδία άσκησης διεύθυνσης.
- Η αποτυχία της φαίνεται να εστιάζεται στην υστέρηση υιοθέτησης συστημάτων σχεδιασμού με την χρήση προϋπολογισμών λειτουργικών μονάδων (operational budgets) ώστε να είναι δυνατή η λειτουργική ανάθεση καθηκόντων (functional delegation). Επίσης παρατηρήθηκε έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτά τα στοιχεία προέκυψαν από την ανάλυση βάση του μοντέλου των Churchill και Lewis (1983), έγιναν δε πιο σαφή με την συσχέτιση των ευρημάτων με την ανάλυση βάση του μοντέλου των Scott και Bruce (1987). Από τα στοιχεία που αναλύθηκαν βάση του δεύτερου θεωρητικού μοντέλου διακρίνεται η υστέρηση της εταιρείας να

υιοθετήσει τον τρόπο διεύθυνσης που απαιτούσε η μεγέθυνση και ανάπτυξή της. Τα σημάδια αποτυχίας για περαιτέρω ανάπτυξη εμφανίστηκαν πριν την είσοδο της χώρας μας στην περίοδο κρίσης ήδη από το 2007 και εντάθηκαν καθώς έγιναν σπασμωδικές ενέργειες για μετάβαση στο σύστημα διεύθυνσης με αντιπροσώπευση (functional delegation) υπό το πρίσμα της αποχώρησης του συνιδιοκτήτη (πατέρα). Ενέργειες που ήταν καταδικασμένες να αποτύχουν καθώς δημιουργήθηκε ανισορροπία ενώ στο παράγοντα αυτό υπήρχε σαφής υστέρηση. Η απουσία υψηλόβαθμων στελεχών που θα μπορούσαν να συντονισθούν από τον εναπομείναντα ιδιοκτήτη ήταν αξεπέραστη και οδήγησε σε ανάθεση μέρος της λειτουργίας της επιχείρησης σε τρίτη εταιρεία με πολύ άσχημα αποτελέσματα. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η αποχώρηση του πατέρα συνιδιοκτήτη το 2012 δεν επηρέασε την καθοδική πορεία, καθώς αυτή ξεκίνησε το 2007 όπως αρχικά είχε αποτυπωθεί στην μείωση του τζίρου της επιχείρησης.

- Ένα πρόσθετο σημαντικό στοιχείο που προκύπτει είναι ότι ο τζίρος της επιχείρησης βαίνει μειούμενος από το 2007 σε αντίθεση με τον μέσο όρο του κλάδου που βαίνει αυξανόμενος ακόμα και μετά την είσοδο της χώρας στην κρίση (Πίνακας 9). Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν ήταν εξωγενής ο παράγοντας που οδήγησε σε μείωση τον τζίρο από το 2007, ενώ αντιθέτως η επιτάχυνση της πτώσης το 2009 πιθανόν, και επειδή η εταιρεία εστίαζε στην εσωτερική αγορά, να οφείλεται στην μείωση της εγχώριας κατανάλωσης.
- Η τελική απόφαση για πώληση της εταιρείας θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί καθώς μάλιστα ο επιχειρηματίας και στην συνέντευξή του δήλωνε ότι αυτός δεν ήταν ο στόχος του αλλά αναγκάστηκε λόγω της κακής συνεργασίας με την εταιρεία που ανέλαβε την αποκλειστική διανομή. Με την χρήση των θεωρητικών μοντέλων ως εργαλεία διεύθυνσης θα μπορούσε να είχε αποτυπωθεί το στάδιο που βρισκόταν η επιχείρηση και η υστέρηση που παρουσίαζε σε συγκεκριμένους τομείς. Η αναμενόμενη κρίση κατά την μετάβαση στο στάδιο 3 της ανάπτυξής θα έβρισκε τον ιδιοκτήτη προετοιμασμένο ώστε να χαράξει διαφορετική στρατηγική ενισχύοντας το

στελεχιακό προσωπικό και με την εξέλιξη των επίσημων συστημάτων διεύθυνσης. Η ενίσχυση του στελεχιακού προσωπικού θα αφαιρούσε αρμοδιότητες από τον ίδιο και τον πατέρα του μεταβιβάζοντάς τες σε διευθυντικά στελέχη, αυτή η κίνηση ίσως να παρουσίαζε ιδιαίτερες δυσκολίες στην περίπτωσή μας καθώς θα άγγιζε και θέματα διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων.

Κεφ. 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σκοπός της εργασίας μας ήταν να εξηγήσει, με την βοήθεια συγκεκριμένων θεωρητικών μοντέλων, τα αίτια που οδήγησαν μια μικρή εταιρεία στην αναγκαστική πώληση και αλλαγή ιδιοκτησίας. Σημαντικό ερώτημα που επίσης τίθετο ήταν εάν η πορεία αυτή θα μπορούσε να ήταν διαφορετική με την κατάλληλη διαχείριση των προκλήσεων και παραγόντων που κάθε εταιρεία αναμένεται, βάση των θεωρητικών μοντέλων, να αντιμετωπίσει σε συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξής της.

Η πορεία ανάπτυξης των εταιρειών και ιδιαίτερα των μικρών έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον πλήθους ερευνητών ενώ έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλαπλών θεωριών που προσπαθούν να περιγράψουν και να συστηματοποιήσουν τις διεργασίες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην πορεία αυτή (Muhos, 2015). Δύο εξ αυτών των θεωριών και συγκεκριμένα αυτή των Churchill και Lewis (1983) και αυτή των Scott και Bruce (1987) χρησιμοποιήθηκαν για τον σκοπό της εργασίας καθώς εστιάζουν στις ιδιαιτερότητες των μικρών επιχειρήσεων. Τα θεωρητικά μοντέλα αυτά δεν σκοπεύουν να λειτουργήσουν ως πανάκεια για την έκφραση στρατηγικών

αλλά ως διαγνωστικό εργαλείο για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης της εταιρείας. Επιπρόσθετα θέλουν να λειτουργήσουν ως δείκτες για το ποιες στρατηγικές δείχνουν να είναι οι κατάλληλες για κάθε στάδιο ανάπτυξης της εταιρείας. (Scott & Bruce, 1987)

Τα αποτελέσματα της μονής περιπτώσιολογικής μας μελέτης έδειξαν ότι και η επιχείρηση, που αποτέλεσε το αντικείμενο της μελέτης μας, ακολουθούσε την διαμορφωτική θεωρία του κύκλου ζωής παρουσιάζοντας χαρακτηριστικά συγκεκριμένου σταδίου ανάπτυξης. Η χρήση των θεωρητικών μοντέλων θα έδινε την δυνατότητα στον επιχειρηματία να γνωρίζει το εξελικτικό στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση του, ώστε να μπορεί να προετοιμαστεί κατάλληλα για τις προκλήσεις που θα αντιμετώπιζε. Η ανισορροπία που παρουσιάστηκε καθώς η εταιρεία αναπτυσσόταν σε κάποιους τομείς γρηγορότερα ενώ σε κάποιους άλλους όπως σε θέματα άσκησης διεύθυνσης υστερούσε εντοπίζεται κατά την ανάλυση των παραγόντων που τα θεωρητικά μοντέλα περιγράφουν ως κρίσιμα για την ανάπτυξη των εταιρειών. Η υστέρηση αυτή φάνηκε όταν μεγεθύνθηκαν οι τζίροι της επιχείρησης ενώ έδρασαν καταλυτικά σε συνδυασμό με την αδυναμία της διεύθυνσης της εταιρείας να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα ξεπερνώντας την κρίση μετάβασης από το στάδιο 2 στο στάδιο 3, έχοντας ως τελικό αποτέλεσμα την αναγκαστική πώλησή της.

Τα αποτελέσματα της μελέτης μας αναδεικνύουν την σημαντικότητα αλλά και τις δυνατότητες των θεωρητικών μοντέλων ιδιαίτερα στους τομείς της άσκησης διεύθυνσης και την λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Βασικός στόχος αυτών των μοντέλων ήταν να δοθεί η δυνατότητα στην διεύθυνση των επιχειρήσεων να σχεδιάσει επιτυχώς τις μελλοντικές ενέργειές της βοηθώντας την παράλληλα στην χάραξη εφικτών στρατηγικών. (Scott & Bruce, 1987).

Ιδιαίτερα για επιχειρήσεις που διαπιστώνουν στασιμότητα ή κάμψη στον ρυθμό ανάπτυξής τους και απειλούνται με πτώχευση, η αναζήτηση των αιτιών με την χρήση ενός μοντέλου μπορεί να αποδειχθεί ισχυρό εργαλείο. Ανάλογες προσπάθειες έχουν γίνει με την ανάπτυξη των μοντέλων πρόβλεψης πτώχευσης. Ωστόσο τα μοντέλα αυτά στερούνται της δυνατότητας εντοπισμού των παραγόντων αυτών που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης εστιάζοντας κυρίως σε

οικονομικούς δείκτες που προβλέπουν την πιθανότητα πτώχευσης. Η πορεία ανάπτυξης των εταιρειών επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και τις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ληφθούν υπόψη σε δεύτερο χρόνο έχοντας αρχικά εστιάσει με την βοήθεια των θεωρητικών μοντέλων στα κοινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρές, ως αποτέλεσμα των σημαντικών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα καθώς διέρχονται των σταδίων ανάπτυξης. Ισχυρές ενδείξεις για την ανισορροπία ανάπτυξης σε συγκεκριμένους τομείς μπορούν να γίνουν ορατές στην διεύθυνση της επιχείρησης ώστε να μπορέσει έγκαιρα να αντιδράσει με στοχευμένες διορθωτικές ενέργειες.

Για τις μικρές μεγέθους αλλά και τις οικογενειακές επιχειρήσεις, με τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν, οι δυνατότητες των θεωρητικών αυτών μοντέλων αποκτούν μεγαλύτερη σημασία. Με την εφαρμογή των μοντέλων αυτών και χωρίς να απαιτείτε πολυπλοκότητα συστημάτων αλλά και μεγάλης έκτασης στοιχεία είναι εφικτό να προσδιοριστεί το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση και να αναδειχθούν οι παράγοντες στους οποίους πρέπει να εστιάσει η διεύθυνση. Καθώς οι αλλαγές είναι ιδιαίτερα μεγάλες στο σύνολο της επιχείρησης που αναπτύσσεται υπάρχει κίνδυνος να υπάρξει σημαντική ανισορροπία στις δομές της επιχείρησης και να οδηγηθεί το όλο εγχείρημα σε αποτυχία. Οι μικρές επιχειρήσεις βασίζουν την επιτυχία τους στις ικανότητες του ιδιοκτήτη τους ο οποίος καλείται να ανταπεξέλθει σε πολλαπλές απαιτήσεις. Η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων και των συνθηκών που θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες σε κάθε στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησής τους, τους βοηθά να εκτιμήσουν καλύτερα την ανάγκη και να ενεργήσουν ανάλογα. Αντίστοιχα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, που κινούνται υπό το πρίσμα των ανθρωπίνων σχέσεων και των δεσμών της οικογένειας, η ανάδειξη θεμάτων όπως η ανάγκη πρόσληψης στελεχών που δεν είναι μέλη της οικογένειας ή σε θέματα διαδοχής γενεών μπορεί να αποτρέψει κρίσεις ιδιαίτερα σημαντικών για το μέλλον της επιχείρησης. Αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αποτελέσει πεδίο αρκετών εξειδικευμένων ερευνητικών εργασιών η θεωρία του κύκλου ζωής επιχειρήσεων προσθέτει στοιχεία που βρίσκονται έξω από το πρίσμα των

οικογενειακών δεσμών. Οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για την ανάπτυξη των εταιρειών εντοπίζονται εξίσου και στις οικογενειακές επιχειρήσεις και σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητές του οδηγούν σε ακόμα εντονότερες κρίσεις. Στην περιπτωσιολογική μας μελέτη η υστέρηση στην μετάβαση στο σύστημα διεύθυνσης με αντιπροσώπευση (functional delegation) εντάθηκε καθώς έγιναν σπασμωδικές ενέργειες υπό το πρίσμα της αποχώρησης του συνιδιοκτήτη (πατέρα)

Ένας επίσης ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύεται μέσω της εργασίας μας είναι η δυνατότητα που δίνεται στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να στηρίζουν τις μικρές επιχειρήσεις με στοχευμένες δράσεις με την χρήση των θεωρητικών μοντέλων ανάπτυξης. Γνωρίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων και εντοπίζοντας την υστέρηση σε κάποιους από αυτούς θα μπορούσαν να εστιάσουν σε αυτούς κατευθύνοντας πόρους και δίνοντας το ανάλογο κίνητρο ώστε να επιτευχθεί μείωση του ποσοστού θνησιμότητας των επιχειρήσεων στόχου. Στην περίπτωσή μας ενώ η εταιρία είχε απορροφήσει κονδύλια για τον μηχανολογικό εκσυγχρονισμό της και την επέκταση των εγκαταστάσεών της δεν υπήρχαν αντίστοιχα κίνητρα για την ενίσχυση της στελέχωσής της. Οι δυνατότητες των θεωρητικών μοντέλων έχουν αναγνωριστεί και βρίσκουν εφαρμογή στην χάραξη πολιτικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Tödtling–Schönhöfer, et al., 2011).

5.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.

Στην πορεία της περιπτωσιολογικής μας μελέτης έγιναν εμφανής συγκεκριμένοι περιορισμοί αλλά και ερωτήματα που δεν ήταν δυνατόν να απαντηθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας μας. Στα πλαίσια της μελέτης μας, διερευνήσαμε εάν η πορεία ανάπτυξης μιας μικρής Ελληνικής εταιρείας μπορεί να περιγράψει μέσω των σταδίων του μοντέλου του κύκλου ζωής και εάν η πώληση της εταιρείας ήταν αποτέλεσμα μιας κρίσης, όπως αυτή περιγράφεται στα θεωρητικά μοντέλα, που δεν μπόρεσε να ξεπεραστεί. Η επιλογή της επιχείρησης που αποτέλεσε το αντικείμενο της μελέτης έγινε όπως περιγράψαμε και παραπάνω λόγω του ότι συγκέντρωνε σημαντικά στοιχεία όπως το μέγεθος της αλλά και λόγω της καθοδικής πορείας της που αποτελούσε ένα πολύ ενδιαφέρον πεδίο διερεύνησης. Από τα στοιχεία που συλλέξαμε διαπιστώσαμε ότι ήταν ταυτόχρονα

και χαρακτηριστική περίπτωση οικογενειακής επιχείρησης, η στόχευση της μελέτης μας ωστόσο περιόρισε την έρευνά μας και δεν επεκταθήκαμε στις ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων. Επίσης κατά το χρονικό διάστημα που εξετάσαμε 2007-2012 η χώρα μας διέρχεται μια πολύ έντονη οικονομική κρίση, ένας παράγοντας που αν και φαίνεται να μην επηρεάζει σημαντικά την επιχείρηση και τον κλάδο αποτελεί έναν ισχυρό εξωτερικό παράγοντα. Οι εξωτερικοί παράγοντες αν και αναγνωρίζονται ως σημαντικοί δεν λαμβάνονται υπόψη από τα θεωρητικά μοντέλα που χρησιμοποιήσαμε. Πολύ σημαντικό στοιχείο της έρευνάς μας αποτέλεσε και η διερεύνηση του φαινομένου της επιχειρηματικής αποτυχίας που μπορεί να οδηγήσει υπό συνθήκες και σε πτώχευση. Η μελέτη μας ανέδειξε την χρησιμότητα των θεωρητικών μοντέλων που επιλέχθηκαν και σε αυτό τον τομέα ωστόσο θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να συσχετιστούν τα αποτελέσματα μας με στοιχεία που θα προέκυπταν από την εφαρμογή στην επιχείρηση της μελέτης μας ενός μοντέλου πρόβλεψης πτωχεύσεων. Πιστεύουμε επίσης ότι θα οδηγούσε σε βελτίωση των αποτελεσμάτων μας η δυνατότητα ενσωμάτωσης κάποιας ποσοτικής ανάλυσης των δεδομένων μας ωστόσο για να μπορούσε αυτό να είναι εφικτό θα έπρεπε να είχε προηγηθεί μια κλαδική ταξινόμηση βασισμένη στη θεωρία του κύκλου ζωής επιχειρήσεων ανάλογη της εργασίας των Hanks et. Al (1993) από (McMahon, 2014) για τον κλάδο των εταιρειών τεχνολογίας. Στην εργασία τους αυτή ο μέσος όρος του τζίρου, της ηλικίας αλλά και του συνόλου του προσωπικού της επιχείρησης συσχετίζονται με τα στάδια του κύκλου ζωής.

Οι διαπιστώσεις και τα πρόσθετα στοιχεία που προέκυψαν από την μελέτη μας θα μπορούσαν να αποτελέσουν πεδίο πρόσθετης διερεύνησης. Ειδικότερα:

- Η συσχέτιση των διαμορφωτικών θεωριών ανάπτυξης με αυτές των θεωριών διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Η συσχέτιση των εργαλείων πρόβλεψης πτωχεύσεων με τις θεωρίες ανάπτυξης.
- Η εστίαση στο παράγοντα άνθρωπο – επιχειρηματία και στις ιδιαίτερες ισορροπίες που δημιουργούνται σε συνθήκες κοινής ιδιοκτησίας.

Την τελευταία πενταετία παρατηρείται αυξημένη επιχειρηματική δραστηριότητα στον κλάδο τόσο της τυποποίησης και εμπορίας ελαιόλαδου όσο και των ελιών με την δημιουργία νέων εταιρειών με έντονα διαφοροποιημένο προϊόν κυρίως σε επίπεδο συσκευασίας μάρκετινγκ αλλά και ποιοτικών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Έχοντας ως βάση τα αποτελέσματα της έρευνάς μας θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να μελετηθεί και η περίπτωση μιας νέας επιχείρησης ώστε να επιβεβαιωθεί περαιτέρω η σημαντική συμβολή των κρίσιμων παραγόντων των θεωρητικών μοντέλων στην ανάπτυξη αλλά και την επιβίωση των επιχειρήσεων αυτών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Briggs, D. H. & Maclennan, D. A., 1983. The prediction of company failure. *European mNgmnt journal*, p. 66.
- Fadahunsi, A., 2012. The Growth of Small Businesses: Towards A Research Agenda. *American Journal of Economics and Business Administration* , pp. 105-112.
- Farouk, A. & Saleh, M. M., 2011. *An Explanatory Framework for the Growth of SMEs A System Dynamic Approach*. Washington, s.n.
- Filipe, S. F., Grammatikos, T. & Michala, D., 2016. Forecasting distress in European SME portofolios. *Journal of Banking and Finance*, 2 January, pp. 112-135.
- Greiner, L. E., 1998. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business rview*, May-June.
- Hak, T. & Dul, J., 2009. Στο: A. J. Mills, G. Dureposs & E. Wiebe, επιμ. *Encyclopedia for case study research*. Rotterdam: SAGE.

- Kalak, I. E. & Hudson, R., 2016. The effect of size on the failure probabilities of SMEs: An empirical study of the US market using discrete hazard model. *International review of Financial analysis*, pp. 135-145.
- McMahon, R. G., 2014. Stages models of SME growth reconsidered. *Small Enterprise Research*, 17 Dec, pp. 20-35.
- Muhos, M., 2015. *REVIEW OF BUSINESS GROWTH MODELS: RESEARCH STRATEGIES AND EMPIRICAL EVIDENCE*. Bari, ToKnowPress.
- Naumes, W., Naumes, M. J. & Merenda, M., 2006. A case based analysis of the stages of the entrepreneurial growth: a preliminary study. *International journal of case method research & application*.
- Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis, 1983. The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, May-June.
- Quinn, R. E. & Cameron, K., 1983. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, January, pp. 33-51.
- Scott, M. & Bruce, R., 1987. Five stages of growth in small business. *Long range planning*, pp. 45-52.
- Shumway, T., 2001. Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model. *The Journal of Business*, January, pp. 101-124.
- Sikomwe, S., Kandufa, P., Giga, D. & Modzuradende, F., 2014. Analyzing Business Failure in Relation to the Life Cycle of the Business and the Economic Cycle: A Study of Entrepreneurial Ventures in Hwange (Zimbabwe). *European Journal of Business and Management*.
- Stokes, D. & Blackburn, R., 2002. Learning the hard way: the lessons of ownermanagers who have closed their businesses. *Journal of small businesses and enterprise development*, pp. 17-27.
- Tödtling-Schönhofer, H. και συν., 2011. *Impact and effectiveness of the structural funds and EU policies aimed at SMEs in the regions*, Brussels: Directorate General for Internal Policies, Department B: Structural and Cohesion Policies.
- Trochim, W. M., 1989. Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and programme planning*, pp. 355-366.
- Yin, R. K., 2014. *Case study research, Design and methods*. 5th ed. London: SAGE publications.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΠΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Πρώτο μέρος: Συνολική εικόνα της μελέτης

Αιτιολογική σκέψη: Στόχευση και επιδίωξη της μελέτης

Στα πλαίσια της περιπτωσιολογικής μελέτης "**Κύκλος ζωής επιχείρησης - ώριμη φάση**" συντάχθηκε το παρών πρωτόκολλο. η μελέτη αυτή εντάσσεται στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωση και Διοίκηση Αγροτικών επιχειρήσεων τροφίμων και Γεωργίας του ΓΠΑ και αποτελεί την πτυχιακή εργασία του φοιτητή Πασαδαίου Κωνσταντίνου.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει κατά πόσο η πορεία μιας Ελληνικής επιχείρησης ακολουθεί το μοντέλο των πέντε σταδίων ανάπτυξης μιας μικρής επιχείρησης όπως αυτό περιγράφεται από τους Churchill and Lewis.

Για το σκοπό της μελέτης επιλέχθηκε να παρουσιαστεί η πορεία μιας Ελληνικής επιχείρησης του αγροτικού μεταποιητικού τομέα. Τοποθετώντας σε χρονική σειρά τις αποφάσεις της διοίκησης, τα αποτελέσματα (χρηματοοικονομικά) αυτών των αποφάσεων και δράσεων θα διερευνήσουμε το γιατί η εταιρία οδηγήθηκε σε καθοδικό κύκλο και εξαγορά και κατά πόσο αυτό ήταν αναμενόμενο βάση του προαναφερόμενου μοντέλου.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση συνδυάζει ένα αριθμό σημαντικών στοιχείων, όπως το μέγεθός της, η διοικητική της σύνθεση και διάρθρωση, το χρονικό διάστημα δραστηριοποίησης της και η χρονική συγκυρία κατά την οποία έλαβε χώρα η εξαγορά της, δηλαδή μέσα σε μια ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο για την χώρα μας.

Θεωρητικό πλαίσιο.

Κύκλος ζωής επιχείρησης

Σχετικά με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων και τα στάδια που αυτές διέρχονται υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία και έρευνα. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα κύκλου ζωής με σημαντικότερα αυτό του Greiner (1972,1998) στο οποίο βασίστηκαν πολλοί μετέπειτα μελετητές διαφοροποιώντας το, Churchill and Lewis (1983), Scott and Bruce (1987), και το σύνθετο μοντέλο των Stokes and Wilson (2006).

Το μοντέλο του Greiner εφαρμόζεται σε όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων, τα μοντέλα των Scott and Bruce αλλά και το σύνθετο μοντέλο των Churchill and Lewis και Stokes and Wilson εστιάζουν σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

Τα μοντέλα κύκλου ζωής υιοθετούν την αρχή ότι κάθε επιχείρηση μεγαλώνει και αναπτύσσεται περνώντας μέσω σταδίων και κρίσεων, όταν αυτό δεν επιτυγχάνεται η επιχείρηση οδηγείται σε καθοδικό κύκλο. Greiner(1972)

Περίληπτικά τα στάδια που περνά μια μικρή επιχείρηση, Churchill and Lewis (1983) είναι τα :

6. Ύπαρξης (Existence)
7. Επιβίωσης (Survival)
8. Επιτυχίας (Success)
9. Απογείωσης (Take-off)
10. Ωριμότητας πόρων (Resource maturity)

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι κατά το στάδιο της επιτυχίας διακρίνονται δύο υποστάδια τα εξής:

- 3α Απεμπλοκής (Disengagement)
- 3β Επιτυχίας - Ανάπτυξης (Success – Growth)

Στο μοντέλο που θα αποτελέσει την βάση της δικής μας έρευνας εντοπίζονται σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης μέσω των σταδίων, υπάρχει δε και η πιθανότητα για παραμονή σε στάσιμη κατάσταση ή και η επιστροφή σε προγενέστερο στάδιο σε περίπτωση αποτυχίας.

Μέγεθος επιχείρησης.

Για την κατάταξη της επιχείρησης που επιλέξαμε ακολουθήσαμε την περιγραφή της σύστασης της Ευρωπαϊκής κοινότητας (ΕΚ) 361/2003, σύμφωνα με την οποία τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το μέγεθος των επιχειρήσεων είναι :

- Αριθμός προσωπικού που απασχολείται
- Τζίρος ή συνολικό ποσό ισολογισμού

Μέγεθος επιχείρησης	Προσωπικό	Κύκλος εργασιών ή	Συνολικός Ισολογισμός
Μεσαίο	<250	< 50 εκ €	< 43 εκ €
Μικρό	<50	< 10 εκ €	< 10 εκ €
Εξαιρετικά μικρό	<10	< 2 εκ €	< 2 εκ €

Επιπρόσθετα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η ανεξαρτησία της επιχείρησης. Για να θεωρείται ανεξάρτητη μια εταιρεία δεν πρέπει να συμμετέχει στο μετοχικό της κεφάλαιο άλλη εταιρεία με ποσοστό ανώτερο του 25%. (Σύσταση (ΕΚ) 96/280).

Μία διαφορετική προσέγγιση στο ερώτημα τι είναι μικρή επιχείρηση ακολουθείται στην Αμερική (USA), η νομοθεσία για την υποστήριξη μικρών επιχειρήσεων (Small Business Act) υιοθετεί τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των εργαζόμενων ή τον συνδυασμό τους βασιζόμενη σε κάποιο πρότυπο (SMA size standard, 2009). Στην μεθοδολογία που ακολουθείται σύγκριση των επιχειρήσεων του κλάδου ώστε να προκύψουν μέσοι όροι και όρια.

Στην Ελληνική πραγματικότητα ως μικρή και πολύ μικρή επιχείρηση έχει υιοθετηθεί το Ευρωπαϊκό μοντέλο βάσει της Εθνικής στατιστικής υπηρεσίας το 99,6% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους.

Υποθέσεις της περιπτωσιολογικής μελέτης

Η θεωρία γύρω από τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων στο προσαρμοσμένο μοντέλο των Churchill and Lewis (1983), περιγράφει τις ιδιαιτερότητες και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση σε κάθε στάδιο.

Ανάλογα με τα δεδομένα, τι ιδιαιτερότητες αλλά και τις αποφάσεις που θα ληφθούν ανοίγονται συνήθως τρεις δρόμοι για την επιχείρηση, αυτός της εξέλιξης και της ανάπτυξης, της στασιμότητας και τέλος της εξόδου είτε μέσω κλεισίματος είτε μέσω της εξαγοράς.

Κάθε στάδιο του κύκλου ζωής χαρακτηρίζεται από τους παρακάτω διοικητικούς παράγοντες:

- Τρόπος άσκησης διεύθυνσης (managerial style)
- Οργανωτική δομή (Organizational structure)
- Έκταση τυπικών διαδικασιών (extent of formal structure)
- Κύριοι στρατηγικοί στόχοι (major strategic goals)
- Συμμετοχή ιδιοκτήτη στην επιχείρηση (owners involvement in the business)

Βάση των εμπειρικών δεδομένων και της ανάλυσης της περιπτωσιολογικής μελέτης θα διερευνήσουμε το ρόλο που έπαιξε η εφαρμογή συγκεκριμένων διοικητικών αποφάσεων στους παραπάνω άξονες για την τελική έξοδο του επιχειρηματία από το εγχείρημα. Ως βάση της διερεύνησής μας θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο ανάπτυξης μικρών εταιριών (Churchill and Lewis, 1983)

Η επιχείρηση επιλέχθηκε διότι διάνυσε ένα αρκετά σημαντικό χρονικό διάστημα και έχοντας σταθεροποιηθεί σε ένα αρκετά καλό επίπεδο πωλήσεων και τζίρου αποφασίστηκε από τον ιδιοκτήτη η πώλησή της. Υποθέτουμε και θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε ότι έφθασε μέχρι το 3 στάδιο (επιτυχίας) ενώ κατά την προσπάθεια να προχωρήσει στο επόμενο στάδια εμφανίστηκαν σημαντικά προβλήματα που οδήγησαν στην απόφαση της απεμπλοκής (υποστάδιο 3^ο, Disengagement).

Το στάδιο αυτό της απεμπλοκής δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το εγχείρημα απέτυχε ιδιαίτερα εάν τα οικονομικά οφέλη ήταν σημαντικά για το επιχειρηματία και σίγουρα περισσότερα από το αρχικά επενδυμένο κεφάλαιο αλλά και την απόδοση άλλων εναλλακτικών επενδύσεων.

Ταυτόχρονα δεν πρέπει να ξεχνάμε το γεγονός ότι η χώρα περνά μια ιδιαίτερη δύσκολη περίοδο ύφεσης και μακροοικονομικής αβεβαιότητας με σημαντικές συνέπειες στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνο στην εγχώρια αγορά.

Ερωτήματα

Πρώτος στόχος των ερωτημάτων είναι να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε το στάδιο του κύκλου ζωής της που βρίσκεται η επιχείρηση και δεύτερος τα πραγματικά αίτια που οδήγησαν στην διακοπή της επιχειρηματικής δραστηριότητας με την πώληση της επιχείρησης.

1. Ποια ήταν η προηγούμενη επαγγελματική σας εμπειρία;

Ιδιαίτερα:

- Ποιο ήταν το μορφωτικό σας επίπεδο και επαγγελματικό σας υπόβαθρο;
- Πως συνδέεται η προηγούμενή σας εμπειρία με την απόφαση ίδρυσης της νέας επιχείρησης;
- Πόσο ενεργά συμμετείχατε στην όλη προσπάθεια, έγινε από κοινού με κάποιους άλλους;
- Γιατί διαλέξατε τον συγκεκριμένο κλάδο δραστηριοποίησης;

2. Ποιος ήταν ο βασικός λόγος ίδρυσης μιας τέτοιας επιχείρησης που στοχεύατε;

3. Τι περιλάμβανε η αρχική σας παραγωγή; Που αποκτήσατε την τεχνογνωσία; Που και πως το πελατολόγιο;

4. Πως αποφασίζατε τι θα παράγεται; Ποιος αγόραζε/έκλεινε συμφωνίες πρώτης ύλης; Τι παραγωγικές δυνατότητες είχατε αρχικά και πως αυτές αποφασιζόντουσαν;

4. Πως χρηματοδοτηθήκατε στα αρχικά στάδια; Πως στην συνέχεια ; Ποιος έπαιρνε αυτές τις αποφάσεις;

5. Πως χαραζατε στρατηγική; Ποιοι οι στόχοι; Πως ετίθεντο;

6. Ποιος ήταν ο τρόπος άσκησης διεύθυνσης;

Ιδιαίτερα:

- Υπήρχε αρχική ομάδα συνεργατών με συγκεκριμένα καθήκοντα και δομή διοίκησης;
- Συμμετείχαν άλλα μέλη της οικογένειας σας στο όλο εγχείρημα με συγκεκριμένα καθήκοντα;
- Πως χρηματοδοτήθηκε η επιχείρηση στο ξεκίνημά της;
- Ποια ήταν ο σχεδιασμός που ακολουθούσατε στις προσλήψεις;

7. Πως εξελισσόταν η επιχείρηση;

Ιδιαίτερα σε :

- Παραγωγή, πελάτες, κύκλο εργασιών;
- Ποιες επενδύσεις έγιναν; Πως χρηματοδοτήθηκαν;
- Πως αυξήθηκε ο αριθμός του προσωπικού; Πως προέκυπτε η ανάγκη για νέες προσλήψεις; Πότε σταθεροποιήθηκε ο αριθμός απασχολούμενων; Υπήρξαν απολύσεις, πότε και γιατί;
- Υπήρξε πρόσληψη στελεχών με αρμοδιότητες και καθήκοντα που μέχρι τότε ασκούσαν από εσάς, πότε και γιατί;

8. Ποια ήταν η χρονική στιγμή που η εταιρεία είχε φθάσει σε ικανοποιητικό βαθμό ανάπτυξης και παραγωγής;

Μπορείτε να περιγράψετε τα χαρακτηριστικά της την περίοδο αυτή και ιδιαίτερα:

- Υπήρχε οικονομικός επιχειρησιακός προϋπολογισμός; Υπήρχε σχεδιασμός βάσει αυτών σε επίπεδο τμημάτων πχ παραγωγή, μάρκετινγκ;
- Το μέγεθος της εταιρείας και το μερίδιο αγοράς της ήταν ικανοποιητικό ίσως και στο υψηλότερο σημείο συνολικά; Αριθμός κωδικών σημαντικός; Ικανοποιητική κερδοφορία και τζίρος;
- Είχαν ανατεθεί καθήκοντα σε στελέχη που ανέλαβαν καθήκοντα του ιδιοκτήτη;
- Υπήρχε στρατηγική διατήρησης των κεκτημένων; Αν ναι για ποιο λόγο;

9. Υπήρξε περίοδος που πάρθηκαν σαφείς αποφάσεις με αναπτυξιακό προσανατολισμό όπως;

- Επενδυτικός σχεδιασμός με ταυτόχρονη αναζήτηση πρόσθετων οικονομικών πόρων
- Πρόσληψη προσωπικού με στόχο μελλοντικά βήματα;
- Στρατηγικός σχεδιασμός;
- Πιο ενεργή συμμετοχή του ιδιοκτήτη με σαφή σχεδιασμό.

10. Υπήρξε στάδιο όπου η επιχείρηση προχώρησε σε ριζικές αλλαγές στον τρόπο διεύθυνσης;

Ιδιαίτερα:

- Ανάθεση αρμοδιοτήτων σε στελέχη με μέτρηση της αποτελεσματικότητας τους βάσει δεικτών
- Ξεκάθαρη δομική αλλαγή με τμήματα όπως παραγωγή με υπεύθυνο παραγωγής, λειτουργίας με υπεύθυνο λειτουργιών, πωλήσεων με υπεύθυνο πωλήσεων.
- Στρατηγικός και εργασιακός σχεδιασμός

11. Πως αποφασιζόταν η καταβολή μερισμάτων;

Ιδιαίτερα

- Το ποσοστό επι των κερδών

12. Οι μέτοχοι ήταν οι ίδιοι καθ' όλη την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης αν όχι ποιες αλλαγές έγιναν και γιατί;

13. Γιατί αυξήθηκαν τα έξοδα διοικητικής λειτουργίας από το 2007-2010 και γιατί μετά μειώθηκαν εκ νέου σε επίπεδα προ του 2007;

14. Για ποιο λόγο προχωρήσατε σε πώληση της επιχείρησης;

Ιδιαίτερα:

- Οικονομικοί λόγοι περιγράψτε;
- Αρνητικό περιβάλλον;
- Κόπωση, δυσκολία επίτευξης νέων στόχων, αίσθηση ότι δεν μπορεί να συνεχιστεί άλλο το εγχείρημα;
- Συγκεκριμένα μηνύματα ότι η κατάσταση της επιχείρησης θα χειροτερέψει;

15. Θεωρείται ότι η πώληση ήταν επιτυχής για εσάς και το συνολικό εγχείρημα της δραστηριοποίησης και ανάπτυξης της συγκεκριμένης επιχείρησης ήταν θετικό και κερδοφόρο;

Δεύτερο μέρος: Προετοιμασία για την διαδικασία συλλογής στοιχείων

Σε αυτό το μέρος θα παρουσιαστεί ο σχεδιασμός και η προετοιμασία που πρέπει να προηγηθεί. Οι περιπτώσιολογικές μελέτες διαφέρουν σημαντικά από άλλα ερευνητικά εργαλεία και χαρακτηρίζονται από την καταγραφή πραγματικών γεγονότων διαμέσου συνεντεύξεων από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές. Η συλλογή στοιχείων διαφέρει σημαντικά από αυτή για παράδειγμα ενός εργαστηριακού πειράματος καθώς τα στοιχεία συλλέγονται κυρίως από ανθρώπους και συνεπώς υπό συνθήκες που μπορούν να μεταβάλλονται.

Σχέδιο συλλογής στοιχείων

Ο σχεδιασμός για την συλλογή στοιχείων θα περιλαμβάνει τρία στάδια:

- A. Στάδιο προετοιμασίας πριν τις συνεντεύξεις
- B. Σχεδιασμός συνεντεύξεων
- Γ. Πρώτη εκτίμηση δεδομένων – σχεδιασμός πιθανών πρόσθετων ενεργειών.

A. Στάδιο προετοιμασίας

Η επιχείρηση που έχει επιλεγεί να αποτελέσει το αντικείμενο της μελέτης ήταν ανώνυμη εταιρεία. Το γεγονός αυτό μας δίνει την δυνατότητα να αναζητηθεί το σύνολο των οικονομικών στοιχείων που βάση της νομοθεσίας έχουν ανακοινωθεί και αναρτηθεί στον τύπο.

Σε περίπτωση που αυτό δεν καταστεί δυνατό θα προηγηθεί μια πρώτη επαφή με τον πρώην ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή και τον λογιστή της επιχείρησης για να μας δοθούν όσα περισσότερα στοιχεία είναι δυνατόν πριν το στάδιο των συνεντεύξεων.

Τα δεδομένα αυτά θα πρέπει να αναλυθούν λογιστικά ώστε να εντοπίσουμε κάποια πρώτα στοιχεία τα οποία να απαντούν σε μέρος των ερωτήσεων μας. Υπό συνθήκες τα στοιχεία αυτά μπορεί να εγείρουν κάποιες πρόσθετες ερωτήσεις.

Επιπρόσθετα μαζί με τα στοιχεία αυτά θα αναζητηθούν τα στοιχεία και για το σύνολο του κλάδου (ICAP) ώστε να έχουμε μια όσο το δυνατό καλύτερη εικόνα τόσο για την θέση της επιχείρησης στο χώρο όσο και για την οικονομική πορεία του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό τον τομέα.

Πέραν των παραπάνω στοιχείων, θα επιβεβαιώσουμε στο στάδιο της προετοιμασίας, τη διαθεσιμότητα του πρώην ιδιοκτήτη της επιχείρησης να συμμετάσχει σε μια εκτεταμένη συνέντευξη καθορίζοντας και επακριβώς τα πιθανά ραντεβού.

Για τον καθορισμό του συνόλου των συναντήσεων που θα απαιτηθούν θα πρέπει σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης να καταλήξουμε σε μια λίστα συνεργατών ή και υπαλλήλων της επιχείρησης που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στο σχεδιασμό των συνεντεύξεων. Αυτοί θα μπορούσαν να είναι μέλη του Διοικητικού συμβουλίου, ο πατέρας του ιδρυτή που συμμετείχε ενεργά στην επιχείρηση, ο λογιστής, ο Διευθυντής πωλήσεων, στελέχη της παραγωγής, ο υπεύθυνος από την πλευρά της τράπεζας του δανεισμού της επιχείρησης, πιθανώς κάποιοι σημαντικοί πελάτες.

B. Σχεδιασμός συνεντεύξεων

Έχοντας ολοκληρώσει την προετοιμασία που περιγράψαμε στο προηγούμενο στάδιο θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο με ποιους θα συναντηθούμε. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συναντήσεις και οι συνεντεύξεις είναι απαιτητικές σε χρόνο και κρύβουν αρκετά απρόοπτα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στον σχεδιασμό τους.

Ταυτόχρονα θα πρέπει να εξασφαλιστεί η δυνατότητα και η διαθεσιμότητα επικοινωνίας με τον επικεφαλής επιβλέποντα καθηγητή καθώς μπορεί να υπάρξει ανάγκη διευκρινίσεων και οδηγιών σε περίπτωση νέων δεδομένων ή απρόοπτων γεγονότων.

Επάρκεια πόρων

Για την συλλογή των στοιχείων και την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων θα απαιτηθεί επαρκής χρόνος καθώς το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι περιορισμένο καθώς και επάρκεια υλικών μέσων.

Το σύνολο των συνεντεύξεων θα πραγματοποιηθούν με ατομική εργασία ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα κρίσιμη η οργάνωση των μέσων και της υλικοτεχνικής υποστήριξης. Τα στοιχεία όπως θα συλλέγονται θα ταξινομούνται ημερολογιακά ώστε να επιτευχθεί σαφής ταυτοποίηση της πηγής προέλευσης με το υλικό που θα μας δοθεί.

Στο τέλος του πρωτοκόλλου (παράρτημα 1) υπάρχει η επιστολή με την οποία εξηγούμε τον στόχο και το πνεύμα της εργασίας αυτής, η επιστολή αυτή θα δίνεται ως αντίγραφο στους συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις και θα κρατάμε υπογεγραμμένο το πρωτότυπο. Το πρωτότυπο θα καταχωρείται στο ημερολόγιο που θα τηρηθεί κατά το διάστημα της εργασίας.

Υλικά που θα χρησιμοποιηθούν

- Ηλεκτρονικός φορητός υπολογιστής (έχει γίνει πρόβλεψη και για δεύτερο)
- Φωτογραφική μηχανή ώστε να φωτογραφίζονται όλα τα έγγραφα που θα μας δίνονται
- Μέσο ηχογράφησης συνομιλιών (πρόβλεψη και για δεύτερο)
- Φορητή μνήμη ώστε να καταχωρούνται τα όποια αρχεία θα μας δοθούν, η μνήμη αυτή θα λειτουργεί και ως αντίγραφο ασφαλείας καθώς τα αρχεία θα αποθηκεύονται και στον φορητό υπολογιστή.
- Αντίγραφο του πρωτοκόλλου ως οδηγού.
- Επιστολές ενημέρωσης – αποδεικτικό συνεργασίας με αντίγραφα αυτών
- Κινητά τηλέφωνα και στοιχεία επικοινωνίας, για τον σκοπό της εργασίας θα χρησιμοποιηθεί ένας καινούργιος τηλεφωνικός αριθμός και όχι ο προσωπικός μας.
- Αναλυτική λίστα ερωτήσεων με αντίστοιχο check list των εγγράφων που θα χρειαστούν να συλλεχθούν
- Σε περίπτωση που χρειαστεί θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμος χώρος όπου θα γίνουν οι συνεντεύξεις.

Έχοντας συγκεντρώσει τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν και έχοντας καταλήξει στον αριθμό των ατόμων με τους οποίους πρέπει να έρθουμε σε επαφή πρέπει να γίνουν τηλεφωνικές συνεννοήσεις για να καθοριστούν τα ακριβή ραντεβού συναντήσεων. Θα ήταν σημαντικό να αποσταλεί ηλεκτρονικά η επιστολή ενημέρωσης σε όλους ώστε να είναι ενήμεροι.

Πρόγραμμα συνεντεύξεων

Καθώς ο χρόνος που θα απαιτηθεί για το σύνολο των συναντήσεων δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί επακριβώς καθορίζουμε ως χρονικό πλαίσιο το τέλος Ιουνίου 2016.

Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός ότι μετά την ημερομηνία αυτή καθώς θα μπαίνουμε σε περίοδο καλοκαιρινών διακοπών θα υπάρξει δυσκολία να συνεχίσουμε πέραν από αυτή την ημερομηνία.

Ταυτόχρονα έχοντας ως καταληκτική ημερομηνία παράδοσης της εργασίας το τέλος Σεπτεμβρίου το διάστημα Ιουλίου – Αυγούστου θα χρησιμοποιηθεί για την επεξεργασία των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν.

Πιθανές πρόσθετες συνεντεύξεις ή και ανεύρεση πρόσθετων στοιχείων θα είναι δυνατόν μόνο σε ένα μικρό χρονικό παράθυρο αρχές Σεπτεμβρίου ωστόσο θα πρέπει να έχει γίνει το μεγαλύτερο μέρος της αξιολόγησης των στοιχείων ώστε να διαπιστωθούν πιθανά κενά.

Πρόγραμμα συλλογής στοιχείων

1-15 Μαΐου 2016	Στάδιο προετοιμασίας
15 Μαΐου- 30 Ιουνίου 2016	Συλλογή στοιχείων - συνεντεύξεις
1 Ιουλίου – 30 Αυγούστου 2016	Επεξεργασία στοιχείων
1 Σεπτεμβρίου – 30 Σεπτεμβρίου 2016	Πρόσθετη συλλογή στοιχείων - Σύνταξη εργασίας

Οδηγίες για απρόβλεπτες καταστάσεις

Αναμένεται ο παραπάνω σχεδιασμός να συναντήσει δυσκολίες ακυρώσεις και καθυστερήσεις για πολλούς και διαφορετικούς λόγους. Υπάρχει περίπτωση να υπάρξουν ακυρώσεις από τους συμμετέχοντες είτε συνολική αδυναμία συμμετοχής. Επίσης μπορεί να υπάρξουν προβλήματα υγείας από πλευράς του ερευνητή που να μην καθιστούν δυνατή την πραγματοποίηση συνεντεύξεων.

Ως εκ τούτου πρέπει να έχουν καθοριστεί πιθανοί αναπληρωτές που να μπορούν αντικαταστήσουν κάποιους από τους συμμετέχοντες, φυσικά εάν υπάρξει πρόβλημα με κάποιους από τους σημαντικότερους συμμετέχοντες όπως ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης η μόνη δυνατότητα είναι να αναζητηθεί χρόνος κατά το δύσκολο διάστημα των διακοπών.

Ο ερευνητής θα μπορούσε να αντικατασταθεί ή να υποστηριχτεί από συγκεκριμένο συνάδελφό του που κατά το ίδιο διάστημα πραγματοποιεί αντίστοιχη μελέτη και ο οποίος θα πρέπει να ενημερωθεί και να κατατοπιστεί σχετικά.

Η βασική δυνατότητα αντιμετώπισης κάποιων έκτακτων περιστατικών είναι η μικρή χρονική μετατόπιση της εργασίας στα πλαίσια των δυνατοτήτων που δίνονται από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τρίτο μέρος : Ερωτήσεις περιπτωσιολογικής μελέτης

Ο Yin (2014, Edition 5, page 89), αναφέρει ότι οι ερωτήσεις αυτές αποτελούν την καρδιά του πρωτοκόλλου και αποτελούν ένα σετ ουσιαστικών ερωτήσεων που αντανακλούν τη γραμμή που θα ακολουθήσουμε στην έρευνα.

Οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί για τον ερευνητή και όχι για τον υποκείμενο στην συνέντευξη. Είναι σχεδιασμένες για υπενθυμίζουν ποιες πληροφορίες πρέπει να συγκεντρωθούν και γιατί, αποτελούν το βασικό "εργαλείο" για τον ερευνητή. Κάθε ερώτηση πρέπει να συνοδεύεται από μία λίστα πιθανών πηγών στοιχείων και αποδείξεων.

Ερωτ. 1: Ποιος ήταν ο αρχικός στόχος του επιχειρηματία ιδρύοντας την επιχείρηση; Άλλαξε στην πορεία ο στόχος αυτός;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων:

- Η συνέντευξη με τον επιχειρηματία
- Ισολογισμοί επιχείρησης
- Πιθανές επενδυτικές επιλογές ή προσπάθειες ρευστοποίησης της επιχείρησης.

Στρατηγική προσέγγισης

- Αναφορά και συγκέντρωση δεδομένων που οδήγησαν στην ίδρυση της επιχείρησης.
- Συλλογή στοιχείων παράλληλων επενδυτικών κινήσεων που έγιναν εκτός επιχείρησης με χρήματα του ιδιοκτήτη. Αιτιολόγηση κινήσεων αυτών.
- Σχεδιασμός σε χαρτί της πορείας της επιχείρησης με σημείωση από πλευράς του επιχειρηματία των πιο καθοριστικών σημείων στην διαδρομή της. Διερεύνηση του γιατί αυτά τα σημεία χαρακτηρίζονται ως σημαντικά και του αντίκτυπου που είχαν αυτά στον τρόπο αντιμετώπισης του όλου εγχειρήματος.
- Σε περίπτωση που δηλωθεί σαφής αλλαγή στην στόχευση του επιχειρηματία, προσπάθεια για σαφή προσδιορισμό της χρονικής στιγμής ή περιόδου που έγινε αυτή η μεταστροφή με ταυτόχρονη συλλογή στοιχείων που να το αποδεικνύουν.

Ερωτ. 2: Αποτελούσε η ανάπτυξη της επιχείρησης στόχευση του ιδιοκτήτη; Σε τι ανάπτυξη στόχευε, πέραν ίσως των κερδών. (Αναγνωρισιμότητα προϊόντος, μεριδίου αγοράς, εξαγωγές). Πως παρακολουθείτο η επίτευξη των στόχων;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη με τον επιχειρηματία
- Ισολογισμοί
- Ενέργειες μάρκετινγκ ή άλλων ενεργειών που υποστήριζαν τους παραπάνω στόχους.

Στρατηγική προσέγγισης

- Εάν περιγράφουν συγκεκριμένες στοχεύσεις είναι καθοριστικό αν τομέα που θα αναφερθεί να καταγραφούν οι ενέργειες που γινόντουσαν για την επίτευξή τους, η παρακολούθηση της επίτευξής των στόχων και οι πιθανές διορθωτικές ενέργειες που γινόντουσαν.
- Θα πρέπει να διασταυρωθούν οι χρονικές στιγμές των ενεργειών ώστε να διερευνηθεί εάν αυτές είχαν αντίκτυπο στους ισολογισμούς και πιθανόν στον δανεισμό της επιχείρησης.
- Εάν δεν δηλωθεί συγκεκριμένη στόχευση πρέπει να διερευνηθεί τι ήταν σημαντικό με το πέρασμα των χρόνων (π.χ. οι απολαβές, τα κέρδη) πιθανόν αυτό να αποτυπώνεται στην μερισματική πολιτική ή στο τράβηγμα χρημάτων από την επιχείρηση.

Ερωτ.3 Διαχείριση ανάπτυξης, εξασφάλιση χρημάτων κίνησης και επάρκειας ταμείου. Πόσο δύσκολο ήταν για την επιχείρηση αυτό ; Υπήρξαν φάσεις που αυτό έγινε πιο έντονο και δύσκολα διαχειρίσιμο τι ρόλο έπαιξε στην τελική απόφαση πώλησης;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Ισολογισμοί
- Στοιχεία δανεισμού

Στρατηγική προσέγγισης

- Το ερώτημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και αποτελεί μια συνήθης αιτία κρίσης που μπορεί στο στάδιο του κύκλου ζωής που διερευνούμε να οδηγήσει σε έξοδο από το εγχείρημα. Για τον λόγο αυτό πρέπει να επικεντρωθούμε στις ενέργειες που γίνονταν για την εξασφάλιση χρηματικών πόρων κατά το διάστημα πριν την πώληση της επιχείρησης.

- Διερεύνηση και καταγραφή των ατόμων που επηρέαζαν την λήψη αυτών των αποφάσεων από πλευράς του επιχειρηματία και γενικότερα της φιλοσοφίας αντιμετώπισης αυτών των θεμάτων.
- Εάν υπήρξε μεγέθυνση των απαιτήσεων σε ταμιακά διαθέσιμα πρέπει να εντοπίσουμε που αυτό οφειλόταν, αρχικά βάση της προσέγγισης του επιχειρηματία και στην συνέχεια με διασταύρωση στοιχείων από τους ισολογισμούς.
- Εάν υπήρξαν αλλαγές στο κόστος δανεισμού πρέπει να καταγραφούν ώστε να διερευνηθούν. Εάν αυτές συνδέονται με την χώρα μας πρέπει να ακολουθείται αντίστοιχη πιθανή αύξηση κόστους και σε άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ερωτ. 4 Τι τρόπο διεύθυνσης ακολουθούσατε; Ποιο ρόλο είχε η διεύθυνση; Υπήρξαν μεταβολές κατά το τελευταίο διάστημα;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Οργανόγραμμα - περιγραφή θέσεων ευθύνης

Στρατηγική προσέγγισης

- Καταγραφή με την βοήθεια του επιχειρηματία των καθηκόντων των υπαλλήλων και διερεύνηση ύπαρξης στελεχών με αρμοδιότητες και δυνατότητα λήψης αποφάσεων.
- Πιθανή αναφορά σε νέα πρόσωπα που ανέλαβαν θέσεις ευθύνης, ημερομηνίες πρόσληψης αυτών, τρόπος αμοιβής αυτών πιθανή αξιολόγηση κάθε ενός από αυτούς.
- Ρόλος υπολοίπων μελών ΔΣ
- Περιγραφή των παραγωγικών, εμπορικών και άλλων εργασιών που αυτές συνέχιζαν απρόσκοπτα να λειτουργούν εν απουσία του ιδιοκτήτη. Κατά την απουσία του εάν αυτή υπήρχε ποια ήταν η πρόβλεψη για την ευθύνη λειτουργίας της επιχείρησης.
- Πως γινόταν ενημέρωση για τα θέματα που έτρεχαν υπήρχε γραμματειακή υποστήριξη του επιχειρηματία, τήρηση ημερολογίου ανεύρεση αυτών των στοιχείων.

Ερωτ. 5: Πως χαρακτηρίζεται την οργανωτική δομή της επιχείρησής σας; Μπορείτε να περιγράψετε αλλαγές στην δομή της επιχείρησης.

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία

Στρατηγική προσέγγισης

- Σχεδιασμός οργανογράμματος επιχείρησης και σύνδεση των θέσεων με συγκεκριμένες λειτουργίες και καθήκοντα.
- Εστίαση σε νευραλγικά καθήκοντα, πωλήσεις, εμπορίας, χρηματοοικονομικά, παραγωγή, αγορές πρώτης ύλης, διανομή κλπ.
- Αν κάποια από τα καθήκοντα ανατέθηκαν σε συγκεκριμένους ανθρώπους πρέπει να προκύψει από την συνέντευξη η αιτία που οδήγησε σε αυτές τις αποφάσεις. Εάν υπήρχε σχεδιασμός ή αν οι καταστάσεις π.χ. μεγέθυνση επιχείρησης, αδυναμία ιδιοκτήτη οδήγησαν στην νέα δομή της επιχείρησης.

- Με την ολοκλήρωση των ερωτήσεων αυτών πρέπει να είναι σαφές πως ασκείτο διοίκηση, ποιος είχε την ευθύνη και ποιος εκτελούσε συγκεκριμένες λειτουργίες. Είναι επίσης σημαντικό κατά πόσο οι αλλαγές και οι αποφάσεις που ελήφθησαν στα θέματα αυτά έγιναν με συγκεκριμένο σχεδιασμό και στρατηγική από πλευράς της επιχείρησης.

Ερωτ. 6: Τι κωδικούς (προϊόντα) παρήγαγε η επιχείρηση; Σε ποια χρονική στιγμή έγιναν προσθήκες στα παραγόμενα είδη; Τι επενδύσεις συνδέονταν με τα νέα προϊόντα; Ποια η κύρια αιτία προσθήκης νέων προϊόντων στα ήδη παραγόμενα; Υπήρχε τμήμα ή κάποιος υπεύθυνος για την δημιουργία νέων προϊόντων; Ποια ήταν τα αρχικά παραγόμενα προϊόντα;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Λίστα παραγόμενων προϊόντων
- Δεδομένα ανάπτυξης νέων προϊόντων

Στρατηγική προσέγγισης

- Καταγραφή με την βοήθεια του επιχειρηματία των παραγόμενων προϊόντων και σύνδεση αυτών με χρονική στιγμή έναρξης παραγωγής.
- Διερεύνηση του αιτιολογικού ένταξης συγκεκριμένων κωδικών στα παραγόμενα είδη, πρέπει να είναι σαφές εάν υπήρχε στρατηγική για επέκταση σε νέα προϊόντα ή νέες αγορές ή τμήματα των αγορών.
- Καταγραφή σημαντικότερων προσθηκών στα παραγόμενα είδη, προσπάθεια καταγραφής του συνολικού σκεπτικού, πηγή άντλησης της τεχνογνωσίας και σύνδεση των αποφάσεων με στοιχεία του ισολογισμού.
- Καταγραφή άποψης επιχειρηματία σχετικά με τον σημαντικότερο κωδικό και των προβλημάτων που ίσως αντιμετώπιζε η επιχείρηση και πως δίνονταν λύση.
- Ιστορικό δημιουργίας νέου προϊόντος, στάδια υλοποίησης.
- Συνεργασίες με κανάλια διανομής, σούπερ μάρκετ, παραγωγή για τρίτους, διερεύνηση σημαντικότερων συνεργασιών και ο ρόλος τους στην παραγωγική διαδικασία και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ερωτ. 7: Πως γινόταν η εμπορία των παραγόμενων προϊόντων; Σε ποιες αγορές απευθυνόντουσαν; Ποια τα κανάλια διανομής; Σημαντικές αλλαγές;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Στοιχεία από την εταιρεία, όπως εμπορικά έγγραφα
- Λίστα παραγγελίας

Στρατηγική προσέγγισης

- Διαχρονική καταγραφή διαχείρισης των θεμάτων που αφορούν τα κανάλια διανομής και εμπορίας των προϊόντων.
- Γραπτή αποτύπωση των σημαντικών σταθμών στις επιλεγμένες μεθόδους εμπορίας της επιχείρησης.

- Διερεύνηση και καταγραφή της αφορμής, της αιτίας ή του σχεδιασμού που έγινε για ληφθούν συγκεκριμένες αποφάσεις.
- Διερεύνηση του κατά πόσο οι επιμέρους επιλογές είχαν επιτυχία και πως αυτές ελέγχθηκαν και αξιολογήθηκαν.

Ερωτ. 8: Πως τηρείτο λογιστήριο; Υπήρξαν στάδια κατά τα οποία έγιναν σημαντικές αλλαγές; Πως ελέγχονταν οι ταμειακές ροές και καταρτιζόταν ο ισολογισμός της επιχείρησης; Υπήρχε προϋπολογισμός ή οικονομικός σχεδιασμός;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Συνέντευξη οικονομικού Διευθυντή
- Στοιχεία από το λογιστήριο
- Ισολογισμοί

Στρατηγική προσέγγισης

- Επειδή στην ερώτηση αυτή και στις επόμενες διερευνάται η οικονομική διαχείριση στο σύνολο της και επειδή η διαχείριση αυτή μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο στοιχείο για την επιβίωση και μετεξέλιξη της επιχείρησης πρέπει να γίνουν σαφή συγκεκριμένα στοιχεία.
- Αναζήτηση του τρόπου που διατηρείτο η συνολική εικόνα των οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.
- Σε περίπτωση που ο λογιστής είχε την συνολική εικόνα των χρηματοροών πρέπει να διερευνηθεί εάν υπήρχε τυπικός τρόπος επικοινωνίας με τον υπεύθυνο (επιχειρηματία).
- Η επιχείρηση προχώρησε σε διάφορες φάσεις της ζωής της σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου, πρέπει να διερευνηθεί το σκεπτικό και ο τρόπος που οδηγούσε σε τέτοιες αποφάσεις.
- Η μερισματική πολιτική της επιχείρησης και πως αυτή αποφασιζόταν. Προσπάθεια συλλογής συγκεκριμένων στοιχείων.
- Αμοιβές διοίκησης διερεύνηση τρόπου απόφασης.

Ερωτ. 9 : Πηγή χρηματοδότησης; Πως γινόταν ποιος έπαιρνε τις αποφάσεις; Ποιοι οι όροι τραπεζικού δανεισμού; Πως καταγράφηκαν οι αλλαγές στο κόστος χρηματοδότησης; Τι προβλήματα υπήρξαν και πως αντιμετωπίστηκαν;

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Ανάλυση ισολογισμών
- Πρόσθετα στοιχεία τραπεζικού δανεισμού

Στρατηγική προσέγγισης

- Προσπάθεια άντλησης όσων περισσότερων στοιχείων είναι δυνατόν ώστε να διαμορφώσουμε πλήρη εικόνα.

- Καταγραφή της γενικής αίσθησης του επιχειρηματία και παραβολή με τους ισολογισμούς και τα πιθανά σχόλια των ορκωτών ελεγκτών.
- Ανάλυση ισολογισμών.

Ερωτ. 10 : Κύριες επενδύσεις που έγιναν κατά το διάστημα λειτουργίας της επιχείρησης; Παραγωγικές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κλπ.

Πηγή πληροφόρησης - συλλογή στοιχείων

- Συνέντευξη επιχειρηματία
- Στοιχεία ισολογισμού και αποσβέσεων.

Στρατηγική προσέγγισης

- Αναλυτική χρονολογική καταγραφή των επενδύσεων που έγιναν με ταυτόχρονη πρόκληση σχετικών σχολίων από τον επιχειρηματία.
- Καταγραφή επιτυχημένων επενδύσεων και αποτυχημένων βάση της εκτίμησης του επιχειρηματία.
- Θα ήταν πολύ θετικό εάν μπορούσε να περιγράψει αναλυτικά η προσέγγιση που ακολουθούνταν για την όποια επενδυτική απόφαση. Υπήρχε σχεδιασμός, ανάλυση, στόχευση και αναζήτηση εναλλακτικών προσεγγίσεων (π.χ. leasing). Από που και με ποιο τρόπο αντλούσε ο επιχειρηματίας πληροφορίες.
- Υπήρχε παρακολούθηση του κλάδου και της αγοράς. Η παρουσία ανταγωνιστικών εταιρειών, εισόδου νέων παικτών ήταν αντικείμενο ανάλυσης που αξιοποιείτο σε επενδυτικές αποφάσεις και κινήσεις;

Στόχος των παραπάνω ερωτήσεων που εξυπηρετούν την δουλειά του ερευνητή είναι να καταγραφεί με τον ακριβότερο δυνατό τρόπο σε τι συμπίπτει και σε τι αποκλίνει η περίπτωση της εταιρείας που εξετάζουμε από την θεωρία του κύκλου ζωής και του μοντέλου κατά Churchill and Lewis.

Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εντοπιστούν πιθανές κρίσεις αλλά και πως αυτές έγιναν αντιληπτές από την επιχείρηση αλλά και οι διορθωτικές ενέργειες που ίσως έγιναν.

Τέταρτο μέρος: Ενδεικτική μορφή της σύνθεσης και παρουσίασης της περιπτωσιολογικής μελέτης.

Ο Yin (2014, Edition 5, page 177) αναφέρει ότι η φάση της σύνθεσης και συγγραφής της τελικής μορφής της περιπτωσιολογικής μελέτης είναι ιδιαίτερα απαιτητική. Μιλάμε για σύνθεση και όχι απλά γραφή καθώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλοί τρόποι παρουσίασης τόσο με κείμενο όσο και με άλλου τρόπου όπως πίνακες, γραφικά σχέδια κλπ.

Η μορφή της επιλεγμένης περιπτωσιολογικής μελέτης (single case study) σε ένα βαθμό προκαθορίζει και τη φόρμα απόδοσής της.

Η οργάνωση της τελικής αναφοράς (εργασίας), τα κεφάλαια, οι ενότητες και οι τομείς διαμορφώνουν τη δομή σύνθεσης, στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται οι έξι τυπικές δομές όπως αυτές καταγράφονται από τον Yin.

Purpose of Case study

<i>Type of compositional structure</i>	<i>Explanatory</i>	<i>Exploratory</i>
--	--------------------	--------------------

Descriptive			
LINEAR-ANALYTIC	X	X	X
COMPARATIVE	X	X	X
CHRONOLOGICAL	X	X	X
THEORY-BUILDING	X		X
"SUSPENSE"	X		
UNSEQUENCED		X	

Yin(2014, Edition 5, page 187)

Κριτήρια για μια περιπτωσιολογική μελέτη παραδείγματος

Τα κριτήρια όπως αυτά περιγράφονται από τον Yin (2014) είναι:

Η περιπτωσιολογική μελέτη πρέπει να:

- είναι σημαντική - πρέπει να παράγει σημαντικά ευρήματα και παρατηρήσεις
- πλήρης - να είναι διακριτά τα όρια της μελέτης, πρέπει να καταβληθεί κάθε προσπάθεια να συλλεχθούν όλα τα διαθέσιμα στοιχεία και να μην επηρεαστεί η διαδικασία από τεχνητά αίτια (π.χ. έλλειψη χρόνου).
- λαμβάνει υπόψη της διαφορετικές οπτικές γωνίες
- πρέπει να παρέχει επαρκή στοιχεία
- πρέπει να συντεθεί με τρόπο λογικό και ξεκάθαρη σύνδεση

Προσχέδιο περιπτωσιολογικής μελέτης

1. Εισαγωγή και περίληψη
 - παρουσίαση θεωρητικού μοντέλου
 - εννοιολογικό πλαίσιο
 - ερωτήσεις έρευνας
2. Μεθοδολογία
 - περίληψη διαδικασίας συλλογής στοιχείων
 - μέθοδος ανάλυσης δεδομένων
3. Ιστορική παρουσίαση εταιρείας και στοιχείων της περιπτωσιολογικής μελέτης
 - δεδομένα της επιχείρησης - περιληπτική παρουσία
4. Παρουσίαση κλάδου
 - περιγραφή των στοιχείων του κλάδου όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση
 - κύριοι ανταγωνιστές
 - Ιδιαιτερότητες κλάδου
 - ανάλυση κλάδου (porter)
5. Παρουσίαση και ανάλυση στοιχείων ακολουθώντας το υπό εξέταση μοντέλο.
6. Αποτελέσματα και συμπεράσματα

Παράρτημα 1

Επιστολή συνεντεύξεων

Αγαπητέ κύριε/ια

Έρευνα περιπτωσιολογικής μελέτης (case study)

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας του φοιτητή Πασαδαίου Κων/νου ο οποίος φοιτά στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωση και Διοίκηση Αγροτικών Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας του ΓΠΑ πραγματοποιείται μια περιπτωσιολογική μελέτη.

Κύριο αντικείμενο της μελέτης αυτής είναι η εταιρείας σας η οποία μας ζητήθηκε να παραμείνει ανώνυμη. Η μελέτη θα ερευνήσει τα πραγματικά γεγονότα όπως αυτά εξελίχθηκαν όλο το διάστημα λειτουργίας της μέχρι και την εξαγορά της. Μέσω αυτής της μελέτης θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά της πορείας της αλλά και τα αίτια που οδήγησαν στην εξαγορά της. Τα ευρήματα μας όπως θα καταγραφούν θα συγκριθούν με ένα μοντέλο ανάπτυξης μικρών επιχειρήσεων, στο μοντέλο αυτό διακρίνονται και περιγράφονται τα διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων αλλά και τα αίτια που οδηγούν είτε στο επόμενο στάδιο είτε στην τελική απεμπλοκή από την επένδυσή και την επιχείρηση.

Για την συλλογή των στοιχείων που χρειαζόμαστε κυρίως θα βασιστούμε σε συνεντεύξεις αλλά και σε συλλογή γραπτών στοιχείων όπως οι ισολογισμοί.

Οι κύριες ερωτήσεις που θα τεθούν αφορούν:

- Τον τρόπο άσκησης Διεύθυνσης
- Την οργανωτική δομή της επιχείρησης
- Την έκταση των τυπικών διαδικασιών
- Τους στρατηγικούς στόχους
- Την συμμετοχή του ιδιοκτήτη στην επιχείρηση

Έχετε επιλεγεί ως λόγω του σημαντικότητας του ρόλου σας στην επιχείρηση ώστε να βοηθήσετε την έρευνά μας απαντώντας τις ερωτήσεις αυτές.

Κάθε συνέντευξη θα γίνει με εχεμύθεια και πλήρη διατήρηση της ανωνυμίας. Θα χρειαστούν πιθανόν παραπάνω των μία συναντήσεων στοχεύοντας ταυτόχρονα αυτές να μην ξεπεράσουν τις δύο. Κάθε συμμετέχοντας θα πρέπει να συναινέσει και διαβεβαιώνουμε ότι όλα τα στοιχεία σε όποια μορφή (ηλεκτρονική, γραπτή κλπ.) θα κρατηθούν ασφαλώς και δεν θα δοθούν σε τρίτους.

Επιπρόσθετα των συνεντεύξεων θα αναζητηθούν ντοκουμέντα που σχετίζονται με την ιστορική διαδρομή της επιχείρησης, της δομής της και της λειτουργίας της. Όποια από τα στοιχεία αυτά χρειαστούν να αναλυθούν θα δημιουργήσουμε αντίγραφο και αρχείο αυτών που μας δόθηκαν από την πλευρά σας.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι πολύ σημαντική ωστόσο παραμένει σε εθελοντική βάση και μπορείτε ανά πάσα στιγμή να αποσυρθείτε από αυτή. Σε αυτή την περίπτωση ότι μας έχετε δηλώσει θα καταστραφεί και δεν θα χρησιμοποιηθεί περαιτέρω.

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης περιπτωσιολογικής μελέτης έχει ήδη εγκριθεί από την συνέλευση του Γεωπονικού Πανεπιστημίου.

Ευχαριστούμε για την συνεργασία και υποστήριξή σας.