



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΝΙΤΑ – Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.**

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Π. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κωσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ (επιβλέπων)

Αθήνα, Νοέμβριος 2017



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΝΙΤΑ – Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.**

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Π. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Κωσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ (επιβλέπων)

Αθήνα, Νοέμβριος 2017

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΝΙΤΑ – Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.**

ΔΗΜΗΤΡΗΣ Π. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Κωσταντίνος Ηλιόπουλος, Αναπληρωτής Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ (επιβλέπων)

Ευστάθιος Κλωνάρης, Αναπληρωτής Καθηγητής Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Παναγιώτης Αρτίκης, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει στόχο την αποτύπωση της επιχειρησιακής στρατηγικής της VITA – Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., τον καθορισμό του σταδίου του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων που βρίσκεται και την παράθεση κάποιων προτάσεων σχετικά με την αντιμετώπιση των επερχόμενων κρίσεων. Παράλληλα, καθώς η επιχείρηση είναι οικογενειακή, επιδιώκονται συσχετισμοί μεταξύ της θεωρίας των οικογενειακών επιχειρήσεων, της θεωρίας του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων και της θεωρίας των επιχειρησιακών στρατηγικών.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας δίνεται στον αναγνώστη όλο το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τον τρόπο που πραγματοποιήθηκε και συντάχθηκε η έρευνα, τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, τις θεωρίες της επιχειρησιακής στρατηγικής και την θεωρία του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται η ταύτιση των παραπάνω θεωριών με τα ευρήματα της έρευνας, αποτυπώνονται τόσο η επιχειρησιακή στρατηγική της υπό μελέτη εταιρείας όσο και το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται και προτείνονται μια σειρά από ενέργειες που θα επιτρέψουν την εταιρεία να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Τέλος, παραθέτονται οι συσχετισμοί που προέκυψαν μεταξύ των θεωριών που αναπτύσσονται στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία.

Λέξεις κλειδιά: Κύκλος ζωής επιχειρήσεων, Επιχειρησιακή στρατηγική, Οικογενειακές επιχειρήσεις, περιπτωσιολογική μελέτη.

Study of the life cycle and business strategy of the company VITA – M.D. TSALOPOULOS SA.

Postgraduate student: Tsalopoulos Dimitris

Graduate thesis submitted for the Degree:

“MBA in Agribusiness”

Agricultural University of Athens, Greece

Supervisor: Dr. Iliopoulos Constantine

ABSTRACT

This diploma thesis aims at defining the operational strategy of VITA - M.D. TSALOPOULOS SA, defining the stage of the business life cycle and presenting some suggestions on how to deal with the upcoming crises. At the same time, as the enterprise is family business, it seeks to establish links between family business theories, business lifecycle theories and business strategy theories.

The first part of the paper gives the reader all the theoretical background about how research was conducted and written, the characteristics of family businesses, business strategy theories, and business lifecycle theory.

The second part of the thesis matches the above theories with the findings of the research, illustrates both the operational strategy of the company and the stage of the life cycle that that is currently in and proposes a series of actions that will allow the company to continue to develop. Finally, the correlations that have emerged between the theories developed in this postgraduate thesis are listed.

Key words: Business cycle, Business strategy, Family businesses, case study.

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία διενεργήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του τμήματος Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Κωσταντίνο Ηλιόπουλο ο οποίος ανέλαβε την επίβλεψη της μεταπτυχιακής μου εργασίας, για τις πολύτιμες υποδείξεις του και την αμέριστη βοήθεια που μου παρείχε τόσο κατά τη διάρκεια φοίτησης μου στο πρόγραμμα του μεταπτυχιακού, όσο και για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, αλλά κυρίως καθηγητές μου κύριο Παναγιώτη Αρτίκη και Ευστάθιο Κλωνάρη για την καθοδήγηση τους καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος και τις σημαντικές τους υποδείξεις όταν αυτές ζητήθηκαν.

Ευχαριστώ, τους μετόχους της εταιρείας κύριο Μιχάλη Τσαλόπουλο, Παναγιώτη Τσαλόπουλο και Κωσταντίνο Γουγούλη για τις συνεντεύξεις που μου παραχώρησαν αλλά και την συνολική τους βοήθεια για την εκπόνηση αυτής της εργασίας.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να παραλείψω την οικογένειά μου, που μου προσέφερε την απαραίτητη στήριξη καθ' όλη την ακαδημαϊκή μου πορεία.

Περιεχόμενα

1	Κεφάλαιο - Εισαγωγή	8
2	Κεφάλαιο – Μεθοδολογία.....	10
2.1	Περιγραφή και κατανόηση του φαινομένου προς ανάλυση.....	10
2.2	Η περιπτωσιολογική μελέτη ως μέθοδος έρευνας.....	10
2.3	Σχεδιασμός περιπτωσιολογικής μελέτης.....	12
2.4	Προετοιμασία και συλλογή στοιχείων – Πρωτόκολλο μελέτης.....	14
3	Κεφάλαιο - Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	17
3.1	Ορισμός.....	17
3.1.1	Πλεονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης.....	17
3.1.2	Μειονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης	19
3.2	Επιβίωση οικογενειακής επιχείρησης.....	20
3.3	Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	20
4	Κεφάλαιο - Θεωρητικό υπόβαθρο	24
4.1	Επιχειρησιακή στρατηγική	24
4.1.1	Βασικές στρατηγικές	25
4.1.1.1	Πίνακας 4.1 – Χαρακτηριστικά βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών.....	30
4.1.2	Επιμέρους επιχειρησιακές στρατηγικές.....	30
4.2	Στάδια κύκλου ζωής επιχειρήσεων	34
	Διάγραμμα 4.1 – Στάδια κύκλου ζωής επιχειρήσεων	35
4.2.1.1	Πίνακας 4.2 – Χαρακτηριστικά σταδίων του κύκλου ζωής επιχειρήσεων..	36
4.2.1.2	Πίνακας 4.3 – Κρίσεις μετάβασης.....	40
4.2.2	Συμπεράσματα	41
4.3	Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με τα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων.....	41
4.3.1.1	Πίνακας 4.4 – Σύνδεση κρίσεων μετάβασης με επιχειρησιακή στρατηγική 42	
5	Κεφάλαιο - Μελέτη Περίπτωσης VITA – Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	44
5.1	Παρουσίαση επιχείρησης.....	44
5.2	Μέγεθος επιχείρησης.....	45
5.3	Δομή	45
5.4	Εγκαταστάσεις.....	45
5.4.1	Σχέδιο-Δομή αποθήκης	46
5.5	Προϊόντα / Αγορές.....	48
5.6	Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	48

5.6.1.1	Πίνακας 5.2 - Πωλήσεις VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. βάσει ισολογισμών 48	
5.6.1.2	Γράφημα 5.1 – Πωλήσεις VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. 2007-2015	49
5.6.1.3	Πίνακας 5.3 – Οικονομικά στοιχεία της VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. για την περίοδο 2012 – 2015 σε Ευρώ.....	49
5.6.1.4	Πίνακας 5.4 – Αριθμοδείκτες της εταιρείας VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. για την περίοδο 2012 – 2015 σε Ευρώ.....	50
5.6.2	Κερδοφορία και Αποδοτικότητα	50
5.6.3	Ρευστότητα και Χρηματοδότηση	51
5.6.4	Δραστηριότητα.....	52
5.6.5	Σύνδεση χρηματοοικονομικής ανάλυσης με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης 52	
5.6.5.1	Πίνακας 5.5 - Κύκλος πωλήσεων/Ίδια κεφάλαια (Ευρώ) - VITA - Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	53
5.6.5.2	Γράφημα 5.2 - Κύκλος Πωλήσεων (Ευρώ) 1990 έως 2015 - VITA Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	53
5.6.5.3	Γράφημα 5.3 - Ίδια Κεφάλαια (Ευρώ) 1990 έως 2015 - VITA Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	54
5.6.5.4	Γράφημα 4.1 – Στάδια κύκλου ζωής επιχειρήσεων	55
5.7	Γενική επιχειρησιακή στρατηγική	55
5.8	Επιμέρους επιχειρησιακές στρατηγικές.....	56
5.9	Κύκλος ζωής επιχείρησης.....	58
5.9.1.1	Πίνακας 5.6 - Κορυφαίες Επιχειρήσεις στο κλάδο τροφίμων και ποτών ...	58
6	Κεφάλαιο - Συμπεράσματα – Προτάσεις	63
6.1	Παρουσίαση ευρημάτων.....	63
6.2	Συσχέτιση του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων με την επιχειρησιακή στρατηγική	65
6.2.1.1	Πίνακας 6.1 – Σύνδεση επερχόμενων κρίσεων με επιχειρησιακή στρατηγική	66
6.3	Συσχέτιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	69
6.4	Συσχέτιση των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων.....	70
6.5	Σύνοψη	73
7	Βιβλιογραφία – Πηγές.....	75
8	Παραρτήματα.....	76
8.1	Πρωτόκολλο περιπτωσιολογικής μελέτης	76
8.2	Πίνακας μεγέθους επιχείρησης	80

1 Κεφάλαιο - Εισαγωγή

Η μελέτη των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια πολλούς ερευνητές π.χ. (Greiner, 1998), καθώς συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν πάνω από το 97% των συνολικών επιχειρήσεων (Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2014), αποτελώντας την ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας και η μελέτη αυτών μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ένας από τους τρόπους μελέτης της ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι αυτή μέσω των θεωριών του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων (Greiner, 1998, Churchill και Lewis, 1983, Scott και Bruce, 1987). Η μελέτη μέσω αυτών των θεωριών γίνεται χωρίζοντας την ανάπτυξη των επιχειρήσεων σε στάδια παρόμοια με αυτά του κύκλου ζωής των προϊόντων, περιγράφοντας τα χαρακτηριστικά του κάθε σταδίου και των κρίσεων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μεταβαίνουν από το ένα στάδιο στο επόμενο (Scott και Bruce, 1987). Η θεωρία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση του σταδίου του κύκλου ζωής της υπό μελέτη επιχείρησης, είναι αυτή των Scott και Bruce (1987) καθώς συνδυάζει ένα μεγάλο αριθμό προηγούμενων ερευνών και περιγράφει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο μελέτης του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης.

Παράλληλα με την παραπάνω μελέτη, στην συγκεκριμένη εργασία γίνεται μια προσπάθεια να αποτυπωθεί η επιχειρησιακή στρατηγική της υπό μελέτη εταιρείας και να συνδεθεί με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται, καθώς παρουσιάζονται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να εμφανίζει μια οικογενειακή επιχείρηση όπως η συγκεκριμένη. Η μελέτη της επιχειρησιακής στρατηγικής και των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων γίνονται βοηθητικά στην μελέτη του σταδίου του κύκλου ζωής της επιχείρησης ώστε η συνολική έρευνα και οι προτάσεις οι οποίες γίνονται στο τέλος της παρούσας εργασίας να είναι όσο το δυνατόν συγκεκριμένες και εξειδικευμένες στις ανάγκες της επιχείρησης λαμβάνοντας υπ' όψη τα χαρακτηριστικά και την ταυτότητα της.

Συνεπώς, η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία χωρίζεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα είναι η παρουσίαση των θεωριών που χρησιμοποιούνται για τις ανάγκες της, δηλαδή τη θεωρία των Scott και Bruce (1987) σχετικά με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων, τις διάφορες επιχειρησιακές στρατηγικές και τις θεωρίες που έχουν

αναπτυχθεί για τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το δεύτερο τμήμα αποτελείται από την περιπτωσιολογική μελέτη, μέσω της οποίας ανιχνεύονται το στάδιο του κύκλου ζωής και η επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και λαμβάνοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να εμφανίζει μια οικογενειακή επιχείρηση, προτείνονται μια σειρά από ενέργειες ώστε να συνεχίσει η επιχείρηση να αναπτύσσεται ανταποκρινόμενη στις επερχόμενες κρίσεις.

Η σημαντικότητα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι χρησιμοποιώντας θεωρητικά μοντέλα που περιγράφουν τον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης και προβλέποντας τις κρίσεις που θα πρέπει να περάσει για να μεταβεί από το ένα στάδιο στο άλλο, μπορούν να προταθούν κάποιες ενέργειες ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα για να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά και να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Σημαντική επίσης κρίνεται η εξατομίκευση της μελέτης με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε υπό μελέτη εταιρείας, ώστε οι παραπάνω προτάσεις να είναι όσο το δυνατόν πιο στοχευμένες.

2 Κεφάλαιο – Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία με την οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα και συντάχθηκε η παρούσα εργασία.

2.1 Περιγραφή και κατανόηση του φαινομένου προς ανάλυση

Η σωστή περιγραφή και κατανόηση του φαινομένου που θα μελετηθεί είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για το χτίσιμο της μελέτης και την οριοθέτηση του πεδίου ανάλυσης. Είναι πολύ δύσκολο εξ' αρχής να οριοθετηθεί το πεδίο της ανάλυσης αλλά οι ίδιες οι ερευνητικές ερωτήσεις καθορίζουν το πλαίσιο που θα κινηθεί η έρευνα. Αν αποτύχουν σημαίνει ότι είτε είναι ασαφής είτε πολυάριθμες (Yin, 2014). Καθώς η έρευνα προχωράει και συλλέγονται τα στοιχεία δεν αποκλείεται να υπάρξει ανάγκη αναθεώρησης του αρχικού ερευνητικού σχεδιασμού (Yin, 2014).

Η συγκεκριμένη μελέτη έχει σκοπό να ερευνήσει δύο φαινόμενα. Την επιχειρησιακή στρατηγική της υπό μελέτη εταιρείας και το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται.

Τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής θα βοηθήσουν τους αναγνώστες να διαμορφώσουν μια αναλυτική εικόνα της τωρινής κατάστασης της εταιρείας και θα τους ενημερώσει για τις επερχόμενες κρίσεις που πιθανόν να περάσει η εταιρεία. Επίσης, θα τους βοηθήσει να κατανοήσουν πως από την εφαρμογή των θεωρητικών μοντέλων μπορούν να αναλύσουν σε βάθος μια επιχείρηση και να σχεδιάσουν κατάλληλα την επιχειρησιακή στρατηγική της.

2.2 Η περιπτωσιολογική μελέτη ως μέθοδος έρευνας

Η περιπτωσιολογική μελέτη ως μέθοδος έρευνας γίνεται ολοένα και πιο γνωστή για την αποτελεσματικότητά της να αναλύει και να επεξηγεί πολύπλοκα ζητήματα σε πραγματικές συνθήκες. Διάφορες μορφές της μεθόδου αυτής έχουν χρησιμοποιηθεί σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους όπως είναι οι κοινωνικές επιστήμες, η εκπαίδευση, η διοίκηση των επιχειρήσεων, η νομική και οι επιστήμες υγείας. Εξαιτίας λοιπόν του πολύ μεγάλου εύρους εφαρμογών, η συγκεκριμένη μέθοδος έρευνας έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία σαράντα χρόνια ενώ παράλληλα πολλοί ερευνητές έχουν δώσει ορισμούς και έχουν επηρεάσει σημαντικά την πορεία της, προτείνοντας

μια μεγάλη ποικιλία μοντέλων για την προετοιμασία, τον προγραμματισμό και την διεξαγωγή των περιπτώσιολογικών μελετών (Harrison κ.α. ,2017).

Τα θεμελιώδη στοιχεία από τα οποία πρέπει να απαρτίζεται μια περιπτώσιολογική μελέτη έχουν προκύψει από τις προσεγγίσεις , επί του θέματος , των Merriam (2009), Stake (1995 ,2006) και Yin (2014) καθώς και άλλων ερευνητών και συνοψίζονται παρακάτω :

- Η υπόθεση: Είναι το αντικείμενο της μελέτης και πρέπει να αποτελεί το σημείο ενδιαφέροντος και ανάλυσης.
- Ένα οριοθετημένο σύστημα: Το σύστημα με το οποίο προσεγγίζεται η περιπτώσιολογική μελέτη θα πρέπει να είναι οριοθετημένο από την πλευρά του χρόνου, του χώρου και της δραστηριότητας. Αυτή η οριοθέτηση επιτρέπει τη διαχείριση των μεταβλητών της υπόθεσης, μέσα στο φυσικό τους περιβάλλον.
- Μελέτη σε πραγματικές συνθήκες: Η υπόθεση πρέπει να προσεγγίζεται και να μελετάται σε πραγματικές συνθήκες. Το περιβάλλον το ίδιο αποτελεί εργαλείο για καλύτερη κατανόηση της περίπτωσης που μελετάται και αποτελείται από διάφορες εξωγενείς μεταβλητές όπως είναι το πολιτικό, το οικονομικό και το κοινωνικό περιβάλλον .
- Μελέτη σε βάθος: Η υπόθεση πρέπει να αναλύεται και να μελετάται σε βάθος και όσο πιο εντατικά γίνεται. Η αντικειμενικότητα είναι απαραίτητη και πρέπει να υπάρχει από την αρχή μέχρι το τέλος της έρευνας καθώς και οι ερευνητικές τεχνικές πρέπει να είναι καίριες και αξιόπιστες. Η φυσική παρουσία του ερευνητή στο χώρο και στο περιβάλλον της περίπτωσης που μελετάται κρίνεται πολύ σημαντική και αυξάνει την αξιοπιστία των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας.
- Επιλογή της υπόθεσης: Η επιλογή της υπόθεσης της περιπτώσιολογικής μελέτης γίνεται για τον σκοπό της έρευνας και αναλύεται με συγκεκριμένα κριτήρια , μεθοδικότητα και ορθολογισμό.
- Πολλαπλές πηγές στοιχείων: Πρέπει να υπάρχουν πολλές πηγές συλλογής στοιχείων για να γίνει αντιληπτή εις βάθος η υπόθεση που μελετάται. Τρόποι συλλογής στοιχείων μπορεί να είναι : συνεντεύξεις, παρατήρηση,

ανασκόπηση αρχείων ερωτηματολόγια κλπ.. Οι μέθοδοι ανάλυσης των στοιχείων εξαρτώνται από τα είδη των στοιχείων, ωστόσο πρέπει να είναι πάντα συστηματικές και να ακολουθούν μια ορθολογική σειρά.

- Είδος περιπτωσιολογικής μελέτης: Ο σχεδιασμός της περιπτωσιολογικής μελέτης μπορεί να είναι περιγραφικός, διερευνητικός, επεξηγηματικός ή αξιολογικός και μπορεί να έχει μια ή περισσότερες υποθέσεις που διερευνά.

Ένα τελευταίο αλλά πολύ σημαντικό σημείο όταν διενεργούμε μια περιπτωσιολογική μελέτη είναι ο προσεκτικός σχεδιασμός και η προετοιμασία, σε συνδυασμό με ένα συστηματικό σχέδιο εφαρμογής (Harrison κ.α., 2017).

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα θεμελιώδη στοιχεία και τις πιο κοινές προσεγγίσεις για την ερμηνεία των περιπτωσιολογικών μελετών, ο ορισμός των Creswell et al. (2007) φαίνεται να συμπεριλαμβάνει όλο το μήκος και το πλάτος των ερμηνειών και των ορισμών της περιπτωσιολογικής μελέτης που συνοψίζονται ως εξής :

«Η περιπτωσιολογική μελέτη ως μέθοδος έρευνας είναι μια ποιοτική προσέγγιση στην οποία ο ερευνητής διερευνά μια οριοθετημένη υπόθεση ή πολλαπλές οριοθετημένες υποθέσεις μέσα στο χρόνο ,μέσω λεπτομερούς και εμπειριστατωμένης συλλογής στοιχείων που περιλαμβάνει πολλαπλές πηγές πληροφοριών (π.χ. παρατήρηση, συνεντεύξεις, οπτικοακουστικό υλικό, έγγραφα και αναφορές) και αποδίδει την περιγραφή της υπόθεσης βάση συγκεκριμένων δεδομένων » (Creswell κ.α., 2007).

2.3 Σχεδιασμός περιπτωσιολογικής μελέτης

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε ως η καταλληλότερη για την διερεύνηση της υπόθεσής μας είναι η απλή περιπτωσιολογική μελέτη και πιο συγκεκριμένα η διερευνητική περιπτωσιολογική μελέτη καθώς μας ενδιαφέρει να διερευνήσουμε και να αποτυπώσουμε τόσο την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας όσο και το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται .

Ο Yin (2014) αναφέρει ότι δεν έχουν ακόμα κωδικοποιηθεί τα στάδια σχεδιασμού μιας περιπτωσιολογικής μελέτης ωστόσο προτείνει μέσα από την εργασία του πέντε βασικά συστατικά τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει ο σχεδιασμός της :

1. Τις ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν.
2. Τις πιθανές προτάσεις που μπορεί να προκύψουν.
3. Τα δεδομένα της ανάλυσης.
4. Τη λογική σύνδεση των δεδομένων και των στοιχείων με τις προτάσεις του ερευνητή.
5. Τα κριτήρια ερμηνείας των ευρημάτων της έρευνας.

Ο σχεδιασμός της απλής περιπτωσιολογικής μελέτης βασίζεται σε μια ήδη υπάρχουσα θεωρία. Στόχος της έρευνας είναι η κατανόηση του θεωρητικού υποβάθρου και η διερεύνηση αν αυτό εφαρμόζεται στην εταιρεία που θα μελετήσουμε.

Ο Yin (2014) έχει ενσωματώσει τέσσερα σημεία ελέγχου ποιότητας για τον εκάστοτε τρόπο δομής και σχεδιασμού μια περιπτωσιολογικής μελέτης. Προτείνει για την εγκυρότητα της περιπτωσιολογικής μελέτης να χρησιμοποιούνται τα εξής :

- Χρήση πολλαπλών πηγών συλλογής.
- Αλυσιδωτή σύνδεση δεδομένων.
- Ανασκόπηση της περίληψης.

Σχετικά με την εσωτερική εγκυρότητα προτείνει :

- Ανάλυση μέσω ταιριάσματος (pattern matching).
- Χτίσιμο εξήγησης.
- Παρουσίασης πιθανών αντιθέτων εξηγήσεων.
- Χρήση λογικών μοντέλων.

Για την εξωτερική εγκυρότητα προτείνει:

- Χρήση θεωρίας για μονές περιπτωσιολογικές μελέτες.
- Χρήση λογικής αντιγράφων στις πολλαπλές περιπτωσιολογικές μελέτες.

Και τέλος για την συνολική αξιοπιστία προτείνει:

- Χρήση πρωτόκολλου περιπτωσιολογικής μελέτης.
- Δημιουργία βάσης δεδομένων με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν.

Τα παραπάνω στοιχεία εφαρμόζονται κατά αντιστοιχία στην συλλογή στοιχείων , την ανάλυση στοιχείων και το σχεδιασμό της περιπτώσιολογικής μελέτης.

Συγκεκριμένα για την παρούσα εργασία έχουν τηρηθεί τα παραπάνω στοιχεία για την επίτευξη ενός έγκυρου αποτελέσματος. Πιο αναλυτικά, για την επίτευξη της εγκυρότητας της δομής της περιπτώσιολογικής μελέτης χρησιμοποιήθηκαν πολλαπλές πηγές πληροφόρησης όπως συνεντεύξεις, το καταστατικό της εταιρείας, ισολογισμοί και προσωπική παρατήρηση. Τα παραπάνω στοιχεία συνδέθηκαν αλυσιδωτά και επιβεβαιώθηκαν. Για την εσωτερική εγκυρότητα της μελέτης χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανάλυσης ταιριάσματος προτύπων (Hak & Dul, 2009) και το χτίσιμο εξήγησης του Yin (2014). Για την επίτευξη της εξωτερικής εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη θεωρία ενώ παράλληλα δημιουργήθηκε και μια βάση δεδομένων με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και ένα πρωτόκολλο για την συγκεκριμένη περιπτώσιολογική μελέτη.

2.4 Προετοιμασία και συλλογή στοιχείων – Πρωτόκολλο μελέτης

Για την συλλογή των στοιχείων ακολουθήθηκαν οι τέσσερις βασικοί κανόνες κατά τον Yin (2014) οι οποίοι είναι :

- Χρήση πολλαπλών πηγών.
- Δημιουργία μιας βάσης δεδομένων.
- Διατήρηση μιας λογικής και αλυσιδωτής σύνδεσης των στοιχείων με τις αποδείξεις.
- Χρήση ηλεκτρονικών πηγών.

Συνεπώς οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν :

- Συνεντεύξεις

Πραγματοποιήθηκαν τρεις συνεντεύξεις από 20 Ιουνίου μέχρι 30 Ιουνίου με τους μετόχους της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα με τον Μιχάλη Τσαλόπουλο, διευθύνων σύμβουλο της εταιρείας , τον Κωσταντίνο Γουγούλη Διευθυντή Μάρκετινγκ και υπεύθυνο Ποιοτικού ελέγχου και τον Παναγιώτη Τσαλόπουλο Διευθυντή Οικονομικών, υπεύθυνο προμηθειών, υπεύθυνο ανθρωπίνου δυναμικού και διαχειριστή του συστήματος ποιότητας της εταιρείας. Η κάθε συνέντευξη διήρκεσε

περίπου μιάμιση ώρα, απαντήθηκαν οι προκαθορισμένες ερωτήσεις σχετικά με την στρατηγική και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης ενώ παράλληλα κρατιόντουσαν χειρόγραφα οι απαιτούμενες πληροφορίες.

- Άμεση παρατήρηση

Καθώς εργάζομαι στην επιχείρηση τα τελευταία 2 χρόνια, έχω υπάρξει άμεσος παρατηρητής της επιχειρησιακής στρατηγικής.

- Εταιρικά έγγραφα

Για τις ανάγκες της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι δημοσιευμένοι ισολογισμοί από το 2010, παλαιότεροι ισολογισμοί από το 1990 και το καταστατικό της εταιρείας.

Σχετικά με τις συνεντεύξεις δημιουργήθηκε ένα σχέδιο το οποίο χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: την προετοιμασία, των σχεδιασμό των ερωτήσεων για την συνέντευξη και την εκτίμηση των δεδομένων.

Στάδιο προετοιμασίας:

Κατά το στάδιο αυτό συγκεντρώθηκαν, με την βοήθεια του λογιστή της εταιρείας, όσο το δυνατόν περισσότερα εταιρικά έγγραφα (ισολογισμοί και καταστατικό της εταιρείας) και εκπονήθηκε μια χρηματοοικονομική ανάλυση και εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας από το 2012 έως το 2015. Παράλληλα ζητήθηκαν από τον λογιστή της εταιρείας και μελετήθηκαν και τα στοιχεία του κλάδου (ICAP, 2015) έτσι ώστε να γίνει μια συγκριτική ανάλυση και να αξιολογηθεί η εταιρεία και σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες στον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Τέλος, στο στάδιο αυτό ενημερώθηκαν οι μέτοχοι της εταιρείας για το περιεχόμενο και τον σκοπό της παρούσας εργασίας και συμφώνησαν να παραχωρήσουν ο καθένας ξεχωριστά από μια συνέντευξη.

Σχεδιασμός συνεντεύξεων:

Έχοντας αναλύσει την οικονομική πορεία της επιχείρησης και έχοντας ενημερώσει και τους μετόχους της σχετικά με τις συνεντεύξεις, έμενε να συνταχθούν οι ερωτήσεις πάνω στις οποίες θα εξελισσόταν η συζήτηση κατά την ώρα της συνέντευξης. Οι ερωτήσεις αυτές έπρεπε να εστιάζουν στην διερεύνηση των θεμάτων

: 1) άσκησης διεύθυνσης, 2) τον τρόπο άσκησης διεύθυνσης, 3) της οργανωτικής δομής, 4) της έρευνας αγοράς και της αύξησης της προϊοντικής γκάμας, 5) των πληροφοριακών συστημάτων και των λογιστικών ελέγχων, 6) των κύριων πηγών χρηματοδότησης, 7) των χρηματοροών και 8) των επενδύσεων. Οι παραπάνω παράγοντες κατά τους Scott & Bruce (1987) χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την κατάταξη των επιχειρήσεων στα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων, τα οποία και θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Τέλος, μέσω των ερωτήσεων σε κάθε συνέντευξη έγινε συζήτηση σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική καθώς και με τις βλέψεις και τις προσδοκίες του κάθε μετόχου για την πορεία της εταιρείας.

Ανάλυση στοιχείων :

Το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης χωρίζεται σε δύο τομείς : α) την επιχειρησιακή στρατηγική β) το στάδιο κύκλου ζωής της επιχείρησης. Σχετικά με το πρώτο μέρος, η βασική πηγή άντλησης του θεωρητικού υποβάθρου είναι το βιβλίο των Thompson κ.α. (2013), ενώ για το δεύτερο μέρος το θεωρητικό υπόβαθρο που χρησιμοποιείται είναι η εργασία των Scott και Bruce (1987). Και στις δύο περιπτώσεις το ταίριασμα (pattern matching) της θεωρίας με τα ευρήματα της έρευνας θα γίνουν με βάση τη θεωρία στην εργασία των Hak και Dull (2009), οι οποίοι περιγράφουν το ταίριασμα ως μια διαδικασία ελέγχου διαφόρων θεωριών με πραγματικές υποθέσεις. Ο έλεγχος αποτελείται από ένα παρατηρούμενο μοτίβο (με μετρήσιμα στοιχεία) και ένα αναμενόμενο μοτίβο (μια υπόθεση της θεωρίας) και αποφασίζοντας αν αυτά τα δύο ταιριάζουν. Σημαντικό για το ταίριασμα των μοτίβων είναι ότι το αναμενόμενο μοτίβο είναι με ακρίβεια προσδιορισμένο. Τέλος, η δημιουργία ενός πρωτοκόλλου σχεδιασμού της συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων δίνει μια επιπλέον αξιοπιστία στην συνολική περιπτωσιολογική μελέτη (Yin, 2014).

Έχοντας κατανοήσει την μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για τις ανάγκες της σύνταξης της παρούσας εργασίας, στα επόμενα δύο κεφάλαια θα αναλυθεί το αναμενόμενο μοτίβο κατά τους Hak και Dull (2009), δηλαδή το θεωρητικό πλαίσιο.

3 Κεφάλαιο - Οικογενειακές Επιχειρήσεις

3.1 Ορισμός

Το κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι εκείνο της οικογενειακής διάστασης, όπου η επιχείρηση και η ιδιοκτησία είναι αλληλένδετες. Μια επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, εισηγμένη ή όχι στο χρηματιστήριο είναι οικογενειακή επιχείρηση όταν :

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκονται στην κατοχή του φυσικού προσώπου ή προσώπων που ίδρυσαν την εταιρεία, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία ή οι οικογένειες τους ή απόγονοι τους έχουν το 25% των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο (European Family Business).

Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η διοίκηση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι συχνά πιο δύσκολη από την διοίκηση μιας συμβατικής επιχείρησης, καθώς στην πρώτη εκτός των επαγγελματικών σχέσεων, πρέπει να διαχειρίζονται και οι οικογενειακές σχέσεις. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων τα σημαντικότερα των οποίων παραθέτονται πιο κάτω (Cadbury, 2002, Astrachan, 2010, Stavroulakis, 2011):

3.1.1 Πλεονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης

Μια οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Υψηλή δέσμευση της διοίκησης : Καθώς τα περισσότερα μέλη της διοίκησης αποτελούν και τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση και εργατικότητα στο έργο τους. Η ταύτιση των μελών της

οικογένειας με την οικογενειακή επιχείρηση, ανεξάρτητα αν ανήκουν στην ιδρυτική γενιά ή όχι, εξασφαλίζει πολλές φορές τη στελέχωση των θέσεων της διοίκησης από άτομα που είναι πρόθυμα να εργαστούν πολύ σκληρά και να επανεπενδύσουν πολλά από τα κέρδη τους στην επιχείρηση, με στόχο την ανάπτυξη της σε βάθος χρόνου.

- **Μεταφορά των γνώσεων στις επόμενες γενιές :** Στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικό οι ιδιοκτήτες και μέλη της οικογένειας να αντιληφθούν ότι δεν πρέπει να ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Ο συναγωνισμός είναι το κλειδί της επιτυχίας μεταξύ των μελών της οικογένειας καθώς η επιτυχία του ενός φέρνει άμεσα κέρδη και στον άλλο και έτσι όλοι πρέπει να προσπαθούν να εξελίσσονται και να εξελίσσουν και τους γύρω τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα συναγωνισμού είναι η συνέχεια/μεταφορά της γνώσης και της εμπειρίας από τις παλαιότερες γενιές στις επόμενες με στόχο τα καινούρια στελέχη της επιχείρησης να είναι ισάξια ή και καλύτερα από τα προηγούμενα όσον αφορά τις γνώσεις και τις διοικητικές ικανότητες. Αυτό σπάνια συμβαίνει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον μιας συμβατικής επιχείρησης.
- **Μακροπρόθεσμη στρατηγική :** Κύριος στόχος των περισσότερων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η επιβίωση και η μακροήμερευση και όχι τα γρήγορα κέρδη. Αυτό συμβαίνει διότι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις και χαράσσουν την στρατηγική της επιχείρησης είναι και οι ιδιοκτήτες που θέλουν να περάσουν την οικογενειακή επιχείρηση στην επόμενη γενιά. Συνεπώς, οι αποφάσεις και οι στρατηγικές που ακολουθούνται, μπορεί να είναι πιο συντηρητικές από αυτές που ακολουθούν οι συμβατικές επιχειρήσεις, ωστόσο συντελούν στην εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά για πολλά χρόνια.
- **Ξεκάθαρο πρόσωπο στην αγορά :** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που εδραιώνονται στην αγορά, αποκτούν ένα ξεκάθαρο όνομα σε ένα κόσμο που ολοένα και χάνει την ταυτότητα του. Το γεγονός αυτό εμπνέει εμπιστοσύνη και βοηθάει στην απόκτηση πιστών ακολούθων, οι οποίοι ταυτίζονται με το όνομα και τις αξίες της επιχείρησης. Επίσης οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσελκύουν πιστό ανθρώπινο δυναμικό που ταυτίζει την καριέρα του με την

πορεία της επιχείρησης. Τέλος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να συνάπτουν μακροχρόνιες συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, επιδιώκοντας την σταθερότητα και ενισχύοντας την καλή τους εικόνα στην αγορά.

3.1.2 Μειονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τα παρακάτω μειονεκτήματα:

- Πολύπλοκες εργασιακές σχέσεις : Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που προκύπτουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η σύγκρουση μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών σχέσεων. Είναι δύσκολο για τα μέλη της οικογένειας να κρατάνε τις οικογενειακές διαφορές εκτός της επιχείρησης και να συνεργάζονται με σοβαρότητα και επαγγελματισμό.
- Χαλαρή οργανωτική δομή : Επειδή οι ιδιοκτήτες είναι και αυτοί που διευθύνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, συνηθώς αμελούν να δημιουργήσουν μια λειτουργική οργανωτική δομή και να περιγράψουν με σαφήνεια τα καθήκοντα της εκάστοτε θέσης εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται τριβές και συγκρούσεις ανάμεσα στα διοικητικά μέλη που πολλές φορές μπορεί να μετατραπούν και σε οικογενειακά προβλήματα.
- Έλλειψη πειθαρχίας: Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να εξελιχθούν καθώς αμελούν τα βασικά στοιχεία διοίκησης επιχειρήσεων. Στα πλαίσια των οικογενειακών σχέσεων, οι ιδιοκτήτες επαναπαύονται και δεν αντιμετωπίζουν με την δέουσα προσοχή σοβαρά ζητήματα για την λειτουργία και την επιβίωση μιας επιχείρησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αμέλεια πολλών ιδιοκτητών στο θέμα της διαδοχής καθώς το θεωρούν δεδομένο και φυσική συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω μειονεκτημάτων είναι ότι παρά τα ισχυρά πλεονεκτήματα που μπορεί να έχει μια οικογενειακή επιχείρηση μόνο το 5 – 15 % της δεύτερης γενιάς καταφέρνει να διαβιβάσει την οικογενειακή επιχείρηση στην επόμενη (K&B Analysis Ltd., 2010).

3.2 Επιβίωση οικογενειακής επιχείρησης

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να προβούν σε μια σειρά ενεργειών, ώστε να καταφέρουν να επιβιώσουν και αναπτυχθούν (Astrachan, 2010). Μερικές από αυτές τις ενέργειες είναι :

- Η έμφαση στην ενότητα της οικογένειας με κοινό στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι ιδιοκτήτες πρέπει να συμμερίζονται την κουλτούρα , το όραμα και τις αξίες της οικογένειας .
- Θα πρέπει να τεθεί ως στόχος η μακροπρόθεσμη επιβίωση και βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Θα πρέπει να αξιοποιούνται οι πόροι και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και παράλληλα να διαχειρίζονται με σύνεση οι περιορισμοί του κόστους των ιδίων κεφαλαίων .
- Πολύ σημαντική είναι η ανάπτυξη πρακτικών και πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού που να συμπεριλαμβάνουν και τα μέλη της οικογένειας. Θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών και να μετريέται η απόδοση τους ακόμα και αν είναι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες .
- Θα πρέπει να ξεκαθαριστούν τα ζητήματα ιδιοκτησίας , ελέγχου και διακυβέρνησης εντός της οικογενειακής επιχείρησης ώστε όλοι να γνωρίζουν τον ρόλο τους και να αποφεύγονται πιθανές παρεξηγήσεις .
- Σε αντίθεση με τις συντηρητικές στρατηγικές ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων , θα πρέπει η οικογενειακή επιχείρηση για να μπορέσει να αναπτυχθεί όσο το δυνατόν περισσότερο να επιδιώξει την διεθνή επέκταση .

Τέλος, ο κυριότερος ίσως παράγοντας για την επιβίωση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι το ζήτημα της επιτυχημένης διαδοχής από την μια γενιά στην επόμενη.

3.3 Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Ο τελευταίος στόχος , όσο επιτυχημένη πορεία και αν είχε η απερχόμενη γενιά στην οικογενειακή επιχείρηση , πρέπει να είναι η επιτυχημένη μεταβίβαση της εταιρείας στην επόμενη γενιά με μια σωστή διαδικασία διαδοχής . Ο στρατηγικός σχεδιασμός

της διαδικασίας διαδοχής απαιτεί χρόνο και πρέπει να συμμετέχουν και οι δύο πλευρές.

Με βάση την εμπειρία από πραγματικές περιπτώσεις διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις που περιγράφονται στην βιβλιογραφία, οι βασικοί παράγοντες για μια επιτυχημένη διαδοχή είναι : α) το κοινό όραμα όπου και οι δύο γενιές θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει όσον αφορά την αποστολή της επιχείρησης και την μακροπρόθεσμη στρατηγική της β) Η συνύπαρξη στη διοίκηση και των δύο γενεών για μια χρονική περίοδο , ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή μεταβίβαση της εξουσίας και γ) η επίλυση όλων των διαδικαστικών ζητημάτων αναφορικά με τη διαδοχή από όλες τις πλευρές και η επίσημη καταγραφή τους σε ένα οργανόγραμμα ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές διαμάχες (Stavroulakis , 2011).

Οι Δημητρέλης και Σκούφου (2011) προτείνουν δέκα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να επιβιώσουν και να μεταβιβαστούν επιτυχώς στην επόμενη γενιά:

1. Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

Η εταιρεία πρέπει να έχει ξεκάθαρη επιχειρησιακή στρατηγική με στόχο την επιβίωση και ανάπτυξή της .

2. Έλεγχος χρηματοοικονομικής δομής

Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρείας πρέπει να ελέγχονται τακτικά και να διασφαλίζονται επαρκή κεφάλαια τόσο για την επιβίωση της εταιρείας όσο και για επενδύσεις ανάπτυξης .

3. Παρακολούθηση ταμειακών ροών

Για τον επιτυχημένο έλεγχο της επιχείρησης είναι απαραίτητη η παρακολούθηση των ταμειακών ροών και των προβλέψεων . Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής προσπάθεια μείωσης του διαστήματος εισπράξεων , ώστε η επιχείρηση να μην εξαρτάται από την οικονομική αστάθεια του περιβάλλοντος της .

4. Θέσπιση κατάλληλης πολιτικής μισθοδοσίας

Οι εργαζόμενοι , συμπεριλαμβανομένων και των ιδιοκτητών και μελών της οικογένειας , πρέπει να αμείβονται δίκαια και ανάλογα με την εργασία που προσφέρουν .

5. Καθορισμός πολιτικής ιδιοκτησιακού καθεστώτος

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια στο συμβόλαιο που υπογράφουν οι μέτοχοι. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και ο τρόπος αποτίμησης τους. Στόχος πρέπει να είναι οι μέτοχοι της εταιρείας να απασχολούνται ουσιαστικά στην εταιρεία και να είναι και αυτοί που χαράσσουν την στρατηγική της.

6. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης

Η κοινωνική ασφάλιση και η εξασφάλιση της οικονομικής ανεξαρτησίας αποτελούν ζήτημα κοινής λογικής, για κάθε διευθυντικό στέλεχος που είναι και ταυτόχρονα ιδιοκτήτης. Το πρόγραμμα αυτό θα διευκολύνει και την ομαλή μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη γενιά.

7. Σχέδιο διαδοχής

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας διαδοχής πρέπει να ξεκινήσει να πραγματοποιείται πολύ πριν την υλοποίηση της. Είναι μια χρονοβόρα διαδικασία στην οποία πρέπει να συμμετέχουν και να συμφωνήσουν όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, καθώς και να αποτυπωθεί σε ένα επίσημο κείμενο.

8. Έλεγχος διοικητικών ικανοτήτων

Οι ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να ελέγχουν τις διοικητικές ικανότητες των στελεχών, ακόμα και αν είναι μέλη της οικογένειας τους, και στην περίπτωση που υπάρχουν κενά στις διοικητικές θέσεις να μπορούν να τα συμπληρώσουν με την πρόσληψη ικανών υπαλλήλων που συμφωνούν με τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης.

9. Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση

Οι ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να βρουν τον κατάλληλο τρόπο να κληροδοτήσουν δίκαια την περιουσία τους φροντίζοντας παράλληλα οι μετοχές της επιχείρησης να παραμένουν σε μέλη της οικογένειας που εργάζονται σε αυτήν.

10. Θέσπιση διαδικασιών για τη διευθέτηση συγκρούσεων

Λόγω της φύσης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αναμενόμενο να υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των ιδιοκτητών της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να επισημαίνονται από νωρίς οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και

να θεσπίζονται κανόνες για την αποτελεσματικότερη διευθέτηση των συγκρούσεων αυτών.

Λαμβάνοντας υπ' όψη μας όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν με επιτυχία και μετά την αποχώρηση της ιδρυτικής γενιάς, πρέπει να θέτουν το επιχειρηματικό συμφέρον υπεράνω των οικογενειακών σχέσεων, όσο δύσκολο και αν είναι, και να ορίζουν τους διαδόχους τους με αντικειμενικά κριτήρια και εκτιμώντας την ικανότητα που έχουν να συμβάλουν σημαντικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι διάδοχοι πρέπει να προετοιμάζονται συστηματικά για την ανάληψη ευθυνών και να δείχνουν τον ενδιαφέρον τους προς την επιχείρηση, ενώ η προγενέστερη γενιά, πρέπει να αναγνωρίσει την κατάλληλη στιγμή που θα πρέπει να παραδώσει την σκυτάλη της διοίκησης και να αποκτήσει ένα, περισσότερο, συμβουλευτικό ρόλο.

4 Κεφάλαιο - Θεωρητικό υπόβαθρο

Στο κεφάλαιο αυτό μελετιέται αναλυτικά το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας το οποίο χωρίζεται σε δύο ενότητες: την επιχειρησιακή στρατηγική και τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων με τα στάδιά του.

4.1 Επιχειρησιακή στρατηγική

Σύμφωνα με τον Porter (1985) υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση, όλοι όμως περιέχουν την απαίτηση δημιουργίας ολοένα και περισσότερης αξίας για τον τελικό καταναλωτή. Περισσότερη αξία για τον καταναλωτή μπορεί να σημαίνει ένα καλό προϊόν σε μια χαμηλότερη τιμή, ένα άριστης ποιότητας προϊόν για το οποίο οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω ή ένα προϊόν που έχει την καλύτερη σχέση ποιότητας – τιμής συνδυάζοντας ξεχωριστά χαρακτηριστικά σε μια πολύ δελεαστική τιμή. Όποια και να είναι η αξία που θέλει να δημιουργήσει η εταιρεία, για να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, θα πρέπει να δουλέψει κατά μήκος της αλυσίδας αξίας της και να δημιουργήσει πόρους και ικανότητες, στις οποίες δεν θα είναι έτοιμοι οι ανταγωνιστές να ανταποκριθούν και να ανταπεξέλθουν (Thompson κ.α., 2013).

Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να χωριστεί στις πέντε βασικές στρατηγικές, στρατηγική χαμηλότερου κόστους, στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης, στρατηγική επικεντρωμένου χαμηλότερου κόστους, στρατηγική επικεντρωμένης διαφοροποίησης, στρατηγική βέλτιστου κόστους και στις υπόλοιπες επιμέρους στρατηγικές όπως για παράδειγμα η στρατηγική της οριζόντιας και της κάθετης ολοκλήρωσης, η στρατηγική των εξαγορών και των συμμαχιών και οι επιθετικές και αμυντικές στρατηγικές.

Παρακάτω θα γίνει μια ανάλυση των πέντε βασικών στρατηγικών καθώς και κάποιων από των σημαντικότερων επιμέρους στρατηγικών, που θα μας βοηθήσει στην ανίχνευση και κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της υπό μελέτη εταιρείας.

4.1.1 Βασικές στρατηγικές

Στρατηγική χαμηλότερου κόστους :

Η βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ηγεσίας κόστους είναι η επιχείρηση να πετύχει συνολικά όλα της τα κόστη να είναι χαμηλότερα από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Οι επιτυχημένοι ηγέτες κόστους είναι ιδιαίτερα ικανοί να βρίσκουν τρόπους να περιορίζουν η ακόμα και να βγάζουν κόστη έξω από τις επιχειρήσεις τους προσφέροντας στον τελικό καταναλωτή ένα προϊόν που θεωρεί αποδεκτό. Το πλεονέκτημα αυτό οδηγεί στην ραγδαία αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και δημιουργεί γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης (Thompson κ.α., 2013).

Οι δύο κύριοι τρόποι για να επιτευχθεί το χαμηλότερο κόστος στην αγορά είναι :

- Η επιχείρηση να εκτελεί όλες τις διαδικασίες στην αλυσίδα αξίας πιο αποτελεσματικά όσον αφορά τα επιμέρους κόστη.
- Η επιχείρηση πρέπει να επανασχεδιάσει την συνολική αλυσίδα αξίας για να κόψει ή προσπεράσει όσες κοστοβόρες δραστηριότητες μπορεί.

Μεταφράζοντας αυτούς τους δύο τρόπους, σε λειτουργικό πλέον επίπεδο καταλήγουμε ότι οι υπεύθυνοι των εμπλεκόμενων τμημάτων σε κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης θα πρέπει :

- Να προσπαθούν να επιτύχουν όλες τις δυνατές οικονομίες κλίμακας.
- Να εκμεταλλεύονται πλήρως την εμπειρία και τους κύκλους μαθήσεως των υπαλλήλων.
- Να λειτουργούν τις εγκαταστάσεις στη μέγιστη πληρότητα.
- Να βελτιώνουν συνεχώς την εφοδιαστική αλυσίδα.
- Να χρησιμοποιούν τις πιο φτηνές πρώτες ύλες χωρίς να επηρεάζουν δραστικά την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Να εκμεταλλεύονται την διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης για να εξασφαλίζουν τις καλύτερες δυνατές τιμές των πρώτων υλών.
- Να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα.
- Να αναθέτουν κομμάτια της αλυσίδας αξίας σε τρίτους, όταν αυτό συνεισφέρει στην ελάττωση του συνολικού κόστους (Thompson κ.α., 2013) .

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους λειτουργεί καλύτερα όταν :

- Υπάρχει σθεναρός ανταγωνισμός τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Υπάρχει μικρή διαφοροποίηση στο προϊόν και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που το πουλάνε.
- Υπάρχουν πολύ λίγοι τρόποι για να διαφοροποιηθεί το προϊόν.
- Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν το προϊόν με τον ίδιο τρόπο.
- Οι καταναλωτές αλλάζουν προϊόντα με βάση το κόστος τους.
- Το μερίδιο των καταναλωτών που επιλέγουν με βάση το κόστος του προϊόντος είναι σημαντικά μεγάλο και δίνει στην επιχείρηση επιπλέον διαπραγματευτική δύναμη (Thompson κ.α., 2013).

Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης :

Το νόημα της στρατηγικής ευρείας διαφοροποίησης είναι η επιχείρηση να προσφέρει αυτά τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά μέσω ενός προϊόντος για τα οποία οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για τα αποκτήσουν. Η επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει αυτό με αναλυτική μελέτη του καταναλωτικού της κοινού, των συνηθειών και των προτιμήσεων του, με στόχο να αφουγκραστεί τις μελλοντικές του ανάγκες και να του προσφέρει ένα προϊόν μέσω του οποίου θα καλυφθούν αυτές. Είναι σημαντικό, η επιχείρηση να έχει της απαραίτητες ικανότητες και να μπορεί να διαθέσει όλους τους απαραίτητους πόρους έτσι ώστε να δημιουργήσει το επιθυμητό προϊόν.

Μια επιτυχημένη στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης επιτρέπει στην επιχείρηση να ορίζει την τιμή που αυτή θέλει στο προϊόν, διευκολύνει την αύξηση πωλήσεων καθώς καινούριοι καταναλωτές θα επιλέξουν το προϊόν για τα ξεχωριστά του χαρακτηριστικά και να κερδίζει πιστούς (brand-loyal) στο προϊόν καταναλωτές (Thompson κ.α., 2013).

Σε λειτουργικό επίπεδο, για την επίτευξη της στρατηγικής ευρείας διαφοροποίησης, όλοι οι υπεύθυνοι των εμπλεκόμενων τμημάτων στην αλυσίδα αξίας θα πρέπει :

- Να προσπαθούν να δημιουργούν ανώτατης ποιότητας χαρακτηριστικά , σχεδιασμό και απόδοση για το προϊόν.
- Να βελτιώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση ή να προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες με την πώληση του προϊόντος.
- Να αναζητούν συνεχώς μέσω της έρευνας και την ανάπτυξης νέες ιδέες και νέα προϊόντα.
- Να επιζητούν την συνεχή βελτίωση της συνολικής ποιότητας του προϊόντος
- Να αυξάνουν την ένταση της προώθησης , της διαφήμισης και των πωλήσεων του προϊόντος.
- Να αναζητούν και να χρησιμοποιούν υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Να βελτιώνουν συνεχώς μέσω της εκπαίδευσης, το επίπεδο των εργαζομένων , τις γνώσεις τους γύρω από την δουλειά και να τους εμπνέουν (Thompson κ.α., 2013).

Οι στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης τείνει να λειτουργεί καλύτερα σε συνθήκες της αγοράς όπου :

- Οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές ανάγκες και χρησιμοποιούν το προϊόν με διαφορετικούς τρόπους.
- Υπάρχουν πολλοί τρόποι να διαφοροποιηθεί το προϊόν που έχει αξία για τους καταναλωτές.
- Λίγες ακόμα επιχειρήσεις ακολουθούν την στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης.
- Το τεχνολογικό περιβάλλον γύρω από το προϊόν εξελίσσεται και βελτιώνεται ταχύτατα με αποτέλεσμα και ο ανταγωνισμός να ακολουθεί τους γρήγορους αυτούς ρυθμούς (Thompson κ.α., 2013).

Επικεντρωμένη Στρατηγική (Market Niche) :

Αυτό που διαχωρίζει τις επικεντρωμένες στρατηγικές από την στρατηγική ηγεσίας κόστους και ευρείας διαφοροποίησης είναι ότι αναφέρονται σε ένα μικρό κομμάτι της συνολικής αγοράς. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν δεκάδες κριτήρια για την τμηματοποίηση της αγοράς όπως δημογραφικά χαρακτηριστικά, γεωγραφικά χαρακτηριστικά αλλά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά (Thompson κ.α., 2013).

Στρατηγική επικεντρωμένου χαμηλότερου κόστους : Η στρατηγική αυτή στοχεύει να δώσει στο τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει το προϊόν με το χαμηλότερο κόστος . Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί αυτό να επιτευχθεί είναι ο ίδιος και με την στρατηγική ηγεσίας κόστους, δηλαδή, να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές σε θέματα διαχείρισης κοστών σε όλη την αλυσίδα αξίας και να βρεθούν τρόποι να παραληφθούν κοστοβόρες δραστηριότητες που επιβαρύνουν το τελικό προϊόν. Η μόνη πραγματική διαφορά με την στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι το μικρότερο τμήμα στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση ακολουθώντας μια στρατηγική επικεντρωμένου χαμηλότερου κόστους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την συγκεκριμένη στρατηγική είναι οι παραγωγικές μονάδες που φτιάχνουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Στρατηγική επικεντρωμένης διαφοροποίησης : Η στρατηγική αυτή σκοπεύει στη δημιουργία προϊόντος που ικανοποιεί τις ανάγκες ενός καλά ορισμένου και συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (σε αντίθεση με την στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης που στοχεύει σε διάφορα τμήματα της αγοράς). Για να γίνεται σωστή χρήση αυτής της στρατηγικής πρέπει να υπάρχει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που αναζητεί συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε ένα προϊόν καθώς και η επιχείρηση να μπορεί να ανταγωνιστεί άλλες σε ένα μικρό αγοραστικό κοινό.

Μερικοί παράγοντες που πρέπει να ισχύουν για να μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχημένα μια επικεντρωμένη στρατηγική είναι οι εξής :

- Το κομμάτι της αγοράς που θα αναφέρεται το προϊόν να είναι αρκετά μεγάλο για να προσφέρει έσοδα και ευκαιρίες ανάπτυξης στην επιχείρηση.
- Οι πρωτοπόροι του κλάδου δεν πρέπει να βρίσκουν όφελος με το να έχουν παρουσία στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς έτσι ώστε να μην υπάρχει απευθείας σύγκρουση με αυτούς.
- Θα πρέπει να είναι πολύ κοστοβόρο ή δύσκολο άλλοι ανταγωνιστές που αναφέρονται σε άλλα τμήματα της αγοράς να μπορούν να ικανοποιούν τις ανάγκες του μικρού τμήματος που θα στοχεύσει η επιχείρηση.

- Πρέπει να είναι λίγοι οι ανταγωνιστές που να δραστηριοποιούνται και να στοχεύουν το συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (Thompson κ.α., 2013).

Στρατηγική βέλτιστου κόστους :

Η στρατηγική βέλτιστου κόστους είναι ένα υβρίδιο της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και της στρατηγικής ευρείας διαφοροποίησης που στοχεύει στην παροχή των επιθυμούμενων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος κερδίζοντας παράλληλα τους ανταγωνιστές στην τιμή. Με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε ένα μεγάλο αριθμό αγοραστών που θα χαρακτήριζαν τον εαυτό τους ως συνειδητοποιημένους καταναλωτές και θα ήταν σε θέση να πληρώσουν τα επιπλέον χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αλλά σε μια οικονομική τιμή.

Η στρατηγική βέλτιστου κόστους λειτουργεί καλύτερα σε αγορές όπου είναι φυσιολογική η διαφοροποίηση των προϊόντων και υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός συνειδητοποιημένων καταναλωτών που προτιμούν προϊόντα μεσαίας ποιότητας από τα φτηνά χαμηλής ποιότητας ή τα πολύ ακριβά και πολύ ποιοτικά προϊόντα. Η επιχείρηση πρέπει να τοποθετείτε στη μέση της αγοράς και να έχει προϊόντα μεσαίας ποιότητας σε χαμηλές τιμές ή προϊόντα υψηλής ποιότητας σε μεσαίες τιμές. Το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι να προσφέρεται στο καταναλωτή η καλύτερη σχέση τιμής – ποιότητας.

Επίσης, οι στρατηγικές αυτές λειτουργούν πολύ καλά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης που ολοένα και περισσότεροι αγοραστές μετατρέπονται σε σκεπτόμενοι και συνειδητοποιημένοι καταναλωτές που ψάχνουν διαρκώς την καλύτερη σχέση ποιότητας – τιμής στην αγορά (Thompson κ.α., 2013).

Σύνοψη των πέντε βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών και των χαρακτηριστικών τους :

4.1.1.1 Πίνακας 4.1 – Χαρακτηριστικά βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών

	Ηγεσία κόστους	Ευρεία διαφ/ση	Επικεντρωμένη ηγεσία κόστους	Επικεντρωμένη διαφ/ση	Βέλτιστο Κόστος
Στόχος	Μεγάλο κομμάτι της αγοράς	Μεγάλο κομμάτι της αγοράς	Μικρό κομμάτι της αγοράς	Μικρό κομμάτι της αγοράς	Συνειδητοποιημένοι καταναλωτές
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Χαμηλότερα κόστη από τον ανταγωνισμό	Διαφοροποιημένο προϊόν / ελκυστικά χαρακτηριστικά	Χαμηλότερα κόστη από τον ανταγωνισμό	Χαρακτηριστικά που ελκύουν συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς	Η καλύτερη σχέση ποιότητας – τιμής
Γραμμή παραγωγής	Βασικό προϊόν / αποδεκτή ποιότητα	Πολλά διαφοροποιημένα προϊόντα	Ελκυστικά χαρακτηριστικά για το μικρό κομμάτι της αγοράς	Ελκυστικά χαρακτηριστικά για το μικρό κομμάτι της αγοράς	Προϊόντα με ελκυστικά χαρακτηριστικά / όχι τα καλύτερα της αγοράς
Έμφαση στην παραγωγή	Συνεχής μείωση του κόστους παραγωγής	Δημιουργία ξεχωριστών χαρακτηριστικών	Συνεχής μείωση του κόστους παραγωγής	Μικρή παραγωγή που εξυπηρετεί τις ανάγκες του μικρού αγοραστικού κοινού	Δημιουργία ελκυστικών χαρακτηριστικών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος
Έμφαση στο μάρκετινγκ	Έμφαση στη χαμηλή τιμή του προϊόντος	Επικοινωνία των ξεχωριστών χαρακτηριστικών	Επικοινωνία των χαμηλών τιμών	Επικοινωνία των ξεχωριστών χαρακτηριστικών	Επικοινωνία της βέλτιστης σχέσης ποιότητας – τιμής του προϊόντος
Διατήρηση της στρατηγικής	Συνεχής προσπάθεια για μείωση του συνολικού κόστους	Συνεχής αναζήτηση καινοτομιών / ελκυστικών χαρακτηριστικών	Συνεχής προσπάθεια για μείωση του συνολικού κόστους	Συνεχής προσπάθεια για εξυπηρέτηση των αναγκών του συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς	Παράλληλος έλεγχος του κόστους με την δημιουργία ελκυστικών προδιαγραφών
Απαραίτητοι πόροι και ικανότητες	Ικανότητα να βγαίνουν τα κόστη έξω από την αλυσίδα αξίας της εταιρείας.	Ικανότητες σχετικά με την ποιότητα, το σχεδιασμό και την καινοτομία.	Ικανότητα να μειώνονται συνεχώς τα κόστη του προϊόντος.	Ικανότητα να ικανοποιούνται οι ιδιαίτερες ανάγκες του αγοραστικού κοινού.	Ικανότητα να προσφέρονται ποιοτικά προϊόντα στη χαμηλότερη τιμή.
(Thompson κ.α., 2013, σελ. 170) Μετάφραση: Συγγραφέας					

4.1.2 Επιμέρους επιχειρησιακές στρατηγικές

Πέρα των πέντε βασικών επιχειρησιακών στρατηγικών, μια επιχείρηση πρέπει να εφαρμόζει και ένα μίγμα άλλων στρατηγικών μέσω των οποίων θα λειτουργεί και θα προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της. Αυτές είναι οι επιμέρους στρατηγικές με τις οποίες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να διατηρούν και να κερδίζουν ολοένα και περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Παρακάτω θα δούμε μερικές από τις υπάρχουσες επιμέρους στρατηγικές που θα μας βοηθήσουν στην ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής της υπό μελέτη εταιρείας.

Οριζόντια και Κάθετη ολοκλήρωση :

Το πεδίο μιας επιχείρησης είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της, η γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει καθώς και το εύρος της γεωγραφικής περιοχής που καλύπτει. Πιο συγκεκριμένα, το οριζόντιο πεδίο είναι η γκάμα των

προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει στο αγοραστικό της κοινό ενώ το κάθετο πεδίο είναι οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται εσωτερικά της εταιρείας και αποτελούν κρίκους στην αλυσίδα αξίας αυτής . Υπάρχουν λοιπόν δύο τρόποι μια εταιρεία να δυναμώσει την θέση της , η οριζόντια ολοκλήρωση και η κάθετη ολοκλήρωση.

Οριζόντια ολοκλήρωση : Μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης μια επιχείρηση διευρύνει την γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει στην αγορά, καθώς μπορεί να επεκταθεί και σε καινούριες αγορές. Η συγκεκριμένη στρατηγική υλοποιείται πιο αποτελεσματικά μέσω οριζόντιων εξαγορών και συγχωνεύσεων, όπου μια εταιρεία «αγοράζει» ή «συγχωνεύει» την γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών της , με μια άλλη αντίστοιχη εταιρεία του ίδιου κλάδου.

Κάθετη ολοκλήρωση : Μέσω της κάθετης ολοκλήρωσης μια επιχείρηση απορροφά είτε προς τα πίσω είτε προς τα μπροστά στην αλυσίδα αξίας, δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούταν εκτός της επιχείρησης. Εάν η επιχείρηση καταφέρει να έχει τις οικονομίες κλίμακας που επιθυμεί, τότε μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης μπορεί να έχει καλύτερο έλεγχο της συνολικής ποιότητας του προϊόντος καθώς και να μειώσει σε μεγάλο βαθμό τα έξοδά της.

Εξωτερική ανάθεση (outsourcing) :

Σε αντίθεση με την προηγούμενη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης , η στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης, περιορίζει το πεδίο της επιχείρησης, καθώς μέσω αυτής η επιχείρηση αποφασίζει κάποιες από τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της να της αναθέσει σε τρίτους. Η συγκεκριμένη στρατηγική φαίνεται να είναι αποτελεσματική όταν :

- Η δραστηριότητα μπορεί να πραγματοποιηθεί καλύτερα η φθηνότερα εκτός επιχείρησης από ειδικούς.
- Η δραστηριότητα δεν είναι κρίσιμη για την δυνατότητα της επιχείρησης να αποκτήσει σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Διευκολύνεται η λειτουργία της επιχείρησης, αυξάνεται η ευελιξία της και η ταχύτητά της στην αγορά.

- Μειώνει τον κίνδυνο έκθεσης της επιχείρησης σε περίπτωση αλλαγής κάποιου τεχνολογικού πλαισίου.
- Επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρώνεται στην κύρια δραστηριότητα του πεδίου της (Thompson κ.α., 2013).

Ένας κίνδυνος που κρύβεται πίσω από την συγκεκριμένη στρατηγική είναι η υπερβολική ανάθεση δραστηριοτήτων σε τρίτους , με αποτέλεσμα η επιχείρηση να χάσει τη δυνατότητα της να δημιουργήσει νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες . Τέλος , μέσω αυτής της στρατηγικής είναι πολύ δύσκολος ο έλεγχος της ποιότητας των επιμέρους δραστηριοτήτων που δεν γίνονται εντός της επιχείρησης(Thompson κ.α., 2013).

Στρατηγικές συμμαχίες :

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν μια στρατηγική η οποία συνδυάζει τα θετικά των τριών προηγούμενων στρατηγικών (κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση, εξωτερική ανάθεση) ελαχιστοποιώντας τα αρνητικά τους. Η στρατηγική συμμαχία είναι μια επίσημη συμφωνία μεταξύ δύο η περισσότερων επιχειρήσεων, με την οποία συμφωνούν να συνεργαστούν προς ένα κοινό στόχο και για να είναι επιτυχημένες πρέπει να πληρούνται οι παρακάτω 6 παράγοντες :

1. Πρέπει να γίνεται επιλογή του σωστού συνεργάτη / συνεργατών.
2. Να μην υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην κουλτούρα των επιχειρήσεων.
3. Πρέπει να αναγνωρίζεται ότι η συμμαχία ευνοεί όλους τους συμμετέχοντες.
4. Όλες οι πλευρές πρέπει να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις τους.
5. Πρέπει να είναι ορισμένη μια διαδικασία λήψης αποφάσεων.
6. Πρέπει να δοθεί η κατάλληλη εκπαίδευση και ο επαρκής χρόνος για τους εργαζόμενους της κάθε εταιρείας να προσαρμοστούν στα δεδομένα της συμμαχίας (Thompson κ.α., 2013).

Στρατηγικές για διεθνή ανάπτυξη :

Η διεθνής ανάπτυξη , αν όχι απαραίτητη στις μέρες μας, κρίνεται καθοριστική για το μέλλον μιας ελληνικής επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι το οικονομικό περιβάλλον τείνει ολοένα και να συσσωρεύεται με άμεσο αντίκτυπο τόσο στους καταναλωτές

όσο και στις επιχειρήσεις. Επεκτείνοντας μια επιχείρηση την δραστηριότητα της εκτός συνόρων πρώτα από όλα μεγαλώνει το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνει τα προϊόντα της. Μπορεί να επιτύχει ευκολότερα οικονομίες κλίμακας καθώς αυξάνεται η παραγωγή ρίχνοντας έτσι περισσότερο τα κόστη της και να βρει πόρους που θα μπορεί να χρησιμοποιήσει από τη διεθνή αγορά. Τέλος, πολύ σημαντική είναι η διασπορά κινδύνου που μπορεί να κάνει, η επιχείρηση, αυξάνοντας την αγορά της από τοπικό σε διεθνές επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο δεν θα είναι πλήρως εξαρτημένη από το οικονομικό περιβάλλον που βρίσκεται η έδρα της.

Οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τις δραστηριότητες της στο διεθνές επίπεδο είναι, συνοπτικά, οι εξής :

- Στρατηγική εξαγωγών.
- Στρατηγική licensing.
- Στρατηγική franchising.
- Στρατηγική εξαγορών.
- Στρατηγική θυγατρικών εταιρειών.
- Στρατηγική συμμαχιών.

Επίσης η επιχείρηση πριν ξεκινήσει την διεθνή επέκταση της θα πρέπει να καθορίσει ποια από τις τρεις βασικές προσεγγίσεις για διεθνή επέκταση θα ακολουθήσει.

Η πρώτη είναι η πολυεθνική στρατηγική, όπου η επιχείρηση θα πρέπει να σκέφτεται και να δρα τοπικά. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε χώρα ξεχωριστά θα έχει μονάδες παραγωγής και τα προϊόντα που θα παράγει θα λαμβάνουν υπ' όψη τις καταναλωτικές προτιμήσεις της τοπικής αγοράς . Αυτό σημαίνει ότι θα προσαρμόζει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, χωρίς να αλλοιώνει βέβαια την ταυτότητα τους, έτσι ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες και οι προτιμήσεις της κάθε εγχώριας αγοράς ξεχωριστά. Η στρατηγική αυτή έχει αποκεντρωμένο τρόπο λήψης αποφάσεων(Thompson κ.α., 2013).

Η δεύτερη είναι η παγκόσμια στρατηγική (η επιχείρηση σκέφτεται και δρα σε παγκόσμιο επίπεδο) και είναι αντίθετη από την πολυεθνική στρατηγική. Συγκεκριμένα σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση προσεγγίζει όλες τις αγορές με τον ίδιο τρόπο (ίδιο προϊόν, ίδια συσκευασία, ίδιες υπηρεσίες) και πασχίζει να

δημιουργήσει παγκόσμια brands τα οποία είναι ίδια σε όλες τις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο βαθμός τυποποίησης του προϊόντος μπορεί να είναι πολύ μεγάλος και αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργεί οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας δραστικά τα έξοδα της ενώ μπορεί να έχει μονάδες παραγωγής κοντά στις αγορές για να μειώνει και τα έξοδα μεταφοράς των προϊόντων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το κέντρο αποφάσεων είναι κεντρικό και αποφασίζει εξ' ολοκλήρου για την πορεία των προϊόντων σε όλο τον κόσμο (Thompson κ.α., 2013).

Τρίτη και τελευταία προσέγγιση για διεθνή επέκταση είναι η διακρατική στρατηγική όπου η επιχείρηση πρέπει να σκέφτεται σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά να δρα τοπικά. Η στρατηγική αυτή συμπεριλαμβάνει στοιχεία από τις δύο προηγούμενες στρατηγικές καθώς η επιχείρηση κάτω από το όνομα ενός brand προσφέρει εξατομικευμένα προϊόντα για την εκάστοτε αγορά που στοχεύει. Αυτή η στρατηγική προσφέρει στην εταιρεία τη δυνατότητα της άμεσης προσαρμογής στην κάθε χώρα – αγορά ξεχωριστά, αλλά της δίνει και την δυνατότητα της μαζικής τυποποίησης όπου αυτό είναι δυνατό. Αποτελεί τη δυσκολότερη στρατηγική προσέγγισης της διεθνούς επέκτασης καθώς η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση συνεχώς να αντιμετωπίζει αντικρουόμενα συμφέροντα, της εξατομίκευσης για κάθε χώρα απέναντι στη μαζική τυποποίηση όπου αυτό είναι δυνατό (Thompson κ.α., 2013).

4.2 Στάδια κύκλου ζωής επιχειρήσεων

Το θεωρητικό μοντέλο που επιλέχθηκε για την παρουσίαση των σταδίων του κύκλου ζωής των μικρών επιχειρήσεων είναι αυτό των Scott & Bruce, 1987. Η μελέτη αυτή επιλέχθηκε διότι λαμβάνει υπ' όψη της τα σημαντικότερα ερευνητικά έργα που έχουν γίνει πάνω στα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων όπως :

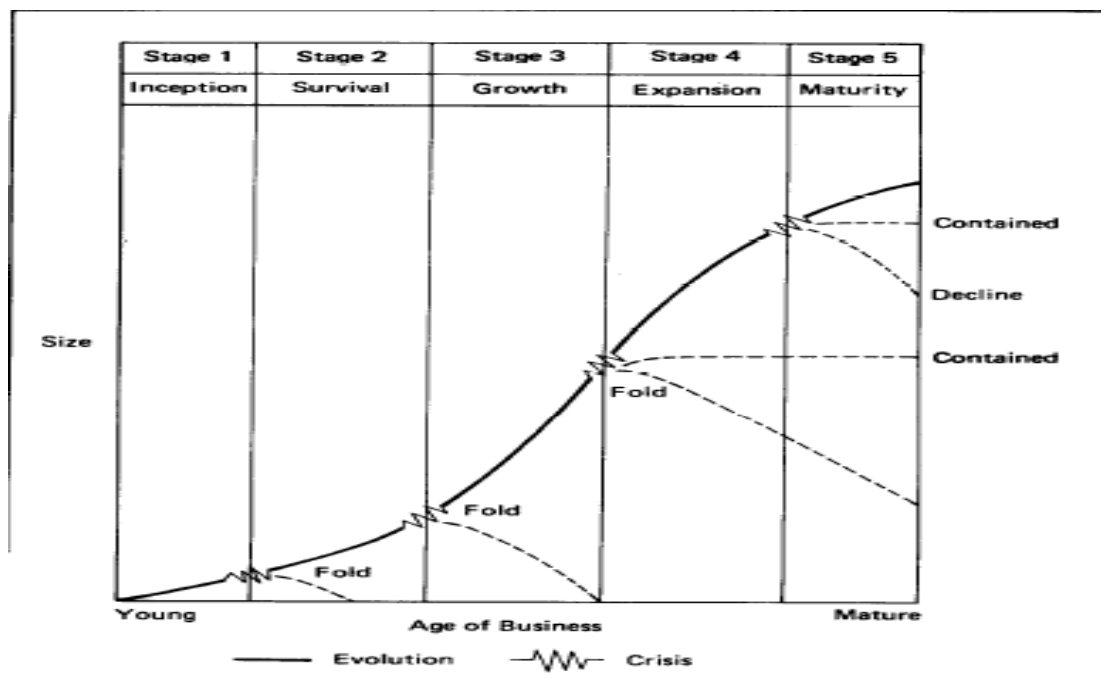
- Μοντέλα ανάπτυξης βιομηχανιών (Wright κ.α., 1980)
- Μοντέλα ανάπτυξης μεγάλων επιχειρήσεων (Channon, 1968 και Salter, 1970)
- Μοντέλα ανάπτυξης μικρών επιχειρήσεων (Bruce, 1978, Maher και Coddington, 1966, Churchill και Lewis, 1983)
- Γενικά μοντέλα ανάπτυξης (Scott, 1971, Greiner, 1972, Lippitt και Schmidt, 1967).

Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η άντληση πληροφοριών από παλαιότερα έργα όσο και από το έργο των ίδιων των συγγραφέων. Αναλυτικότερα οι συγγραφείς άντλησαν μεγάλο μέρος του έργου των (Churchill και Lewis, 1983) καθώς και από το έργο του (Greiner, 1972).

Κατά τους (Scott και Bruce, 1987) όλες οι επιχειρήσεις περνούν από κάποια χαρακτηριστικά στάδια όπως αναπτύσσονται. Αυτό το μοτίβο ανάπτυξης μπορεί να παρομοιαστεί με τον κύκλο ζωής προϊόντος ωστόσο σε αντίθεση με τα προϊόντα οι επιχειρήσεις μπορούν να μείνουν στο ίδιο στάδιο για αρκετό χρονικό διάστημα. Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κάθε σταδίου η εναλλαγή από το ένα στο άλλο συνοδεύεται και με μια κρίση την οποία καλείται να ξεπεράσει η επιχείρηση. Στόχος του μοντέλου είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να καταλάβουν ποιοι είναι οι σημαντικοί παράγοντες για να ξεπεράσουν την εκάστοτε κρίση και να προχωράνε στα επόμενα στάδια με την καλύτερη δυνατή στρατηγική.

Το μοντέλο : Οι (Scott & Bruce , 1987) χώρισαν το μοντέλο σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι μια απεικόνιση των σταδίων του κύκλου ζωής μια επιχείρησης ή ενός προϊόντος (Διάγραμμα 4.1).

Διάγραμμα 4.1 – Στάδια κύκλου ζωής επιχειρήσεων



(Πηγή: Scott & Bruce , 1987)

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση περνάει από το ένα στάδιο στο άλλο , ποικίλει ανάλογα το είδος της επιχείρησης . Επίσης το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να περιγράφεται από τον κύκλο εργασιών , το σύνολο του ενεργητικού ή τον αριθμό των υπαλλήλων .

Σε αυτό διάγραμμα φαίνεται ότι παρότι η επιχείρηση μπορεί να αποτύχει οποιαδήποτε στιγμή το πιθανότερο είναι να αποτύχει σε κάποιο από τα σημεία των κρίσεων .

Στο δεύτερο στάδιο του θεωρητικού μοντέλου των Scott & Bruce (1987) συγκεντρώνονται όλες οι επιμέρους παράμετροι που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση σε κάθε ένα στάδιο του κύκλου ζωής της (Πίνακας 4.2).

4.2.1.1 Πίνακας 4.2 – Χαρακτηριστικά σταδίων του κύκλου ζωής επιχειρήσεων

Παράμετροι	Στάδιο 1 Δημιουργίας	Στάδιο 2 Επιβίωσης	Στάδιο 3 Ανάπτυξης	Στάδιο 4 Επέκτασης	Στάδιο 5 Ωρίμανσης
1.Κατάσταση του κλάδου	Αναπτυσσόμενος Διασπασμένος	Αναπτυσσόμενος Διασπασμένος	Ανάπτυξη , Μερικοί μεγάλοι ανταγωνιστές	Ανάπτυξη , Συγκέντρωση του 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
3.Άσκηση διεύθυνσης	Άμεση επίβλεψη	Εποπτευόμενη επίβλεψη	Αντιπροσώπηση με συντονισμό	Αποκεντρωμένη διεύθυνση	Αποκεντρωμένη διεύθυνση
4.Τρόπος άσκησης διεύθυνσης	Ατομικιστικός	Διοίκηση από τον επιχειρηματία	Συντονισμός καθηκόντων	Επαγγελματική διοίκηση	Επίβλεψη
5.Οργανωτική δομή	Αδόμητη	Απλή	Κεντρική λειτουργία	Αποκεντρωμένη λειτουργία	Αποκεντρωμένη λειτουργία
6.Έρευνα αγοράς / 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 ύ , μηνιαίες αναφορές τμημάτων	Τυπικά συστήματα ελέγχου , στοχοθεσία
8.Κύρια πηγή χρηματοδότησης	Ιδιοκτήτης , φίλοι , συγγενείς	Ιδιοκτήτης , προμηθευτές , τράπεζες	Τράπεζες , νέοι μέτοχοι , παραγόμενα κέρδη	Παραγόμενα κέρδη , νέοι μέτοχοι , μακροχρόνιος δανεισμός με εγγυήσεις	Παραγόμενα κέρδη , Μακροχρόνιος δανεισμός

9.Χρηματοροές	Αρνητικές	Αρνητικές ή ισοσκελισμένες	Θετικές επανεπένδυση	Θετικές με μικρό μέρισμα	Παραγωγή ισχυρών ταμειακών ροών , υψηλότερα μερίσματα
10.Κύριες επενδύσεις	Μονάδα παραγωγής και εξοπλισμός	Κεφάλαιο κίνησης	Κεφάλαιο κίνησης , επέκταση εγκαταστάσεων	Νέες λειτουργικές μονάδες	Συντήρηση εγκαταστάσεων και θέσης στην αγορά
11. Προϊόντα/ αγορά	Μια γραμμή παραγωγής, περιορισμένα κανάλια διάθεσης και αγορά .	Μια γραμμή παραγωγής , περισσότερα κανάλια διάθεσης και μεγαλύτερη αγορά .	Επέκταση γραμμής παραγωγής , μια αγορά πολλά κανάλια διάθεσης	Επέκταση κωδικών , μεγαλύτερες αγορές και κανάλια διάθεσης	Πολλαπλές γραμμές παραγωγής , αγορές και κανάλια διάθεσης
Πηγή: (Scott & Bruce , 1987) Μετάφραση: Συγγραφέας					

Στάδιο 1 – Δημιουργίας :

Οι λόγοι για τους οποίους δημιουργούνται οι επιχειρήσεις ποικίλουν, ωστόσο οι αξίες του ιδρυτή είναι αυτές που καθορίζουν την πορεία της τόσο στην αρχή όσο και στη συνέχεια της ύπαρξης της.

Κρίσεις: Οι πιο πιθανές κρίσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στο συγκεκριμένο στάδιο είναι η ανάγκη δημιουργίας θετικών χρηματοροών και κερδοφορίας. Οι χρηματοροές και η κερδοφορία θα αναγκάσουν τον ιδιοκτήτη να αποκτήσει νέες ικανότητες και δεξιότητες ώστε να μπορεί να διαχειριστεί σωστά τις επερχόμενες καταστάσεις ενώ θα χρειάζεται να αφιερώσει και περισσότερο χρόνο για να το κάνει αυτό. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να ωθήσουν τον ιδιοκτήτη στην αλλαγή του τρόπου διοίκησης ώστε να μπορεί να καταφέρει να ανταποκριθεί στις αλλαγές που θα έχει να αντιμετωπίσει.

Στάδιο 2 – Επιβίωσης :

Περνώντας η επιχείρηση στο στάδιο της επιβίωσης θα πρέπει να επικεντρωθεί στη χρηματοδότηση του κεφαλαίου κίνησης της ώστε να μπορεί να έχει αποθέματα και πληρωτέα . Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να μείνουν παραπάνω σε αυτό το στάδιο διότι προσφέρει καλά περιθώρια κέρδους, ωστόσο οι κρίσεις που θα πρέπει να

περάσουν για να προχωρήσουν στο στάδιο της ανάπτυξης είναι σημαντικές και θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες.

Κρίσεις: Ο πρώτος κίνδυνος, που θα αποτελεί κίνδυνο σε όλα τα στάδια από εδώ και πέρα, είναι αυτός του υπερβολικού εμπορίου (overtrading). Είναι ξεκάθαρο ότι εάν η επιχείρηση «ανοιχτεί» περισσότερο απ' όσο μπορεί και της επιτρέπει το κεφάλαιο κίνησής της, θα δυσκολευτεί πάρα πολύ να αποπληρώσει τα χρέη της και κατά πάσα πιθανότητα θα πτωχεύσει. Ο καλύτερος τρόπος να αποφευχθεί ο κίνδυνος αυτός είναι η ελεγχόμενη ανάπτυξη της εταιρείας με συνεχή επίβλεψη από το επιχειρηματία. Ο δεύτερος κίνδυνος σε αυτό το στάδιο είναι η αυξημένη πολυπλοκότητα των καναλιών διανομής. Όσο θα αυξάνονται οι πωλήσεις η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί νέα κανάλια διανομής και τρόπους να τα διαχειρίζεται. Αυτό απαιτεί επιπλέον γνώσεις που θα πρέπει να αποκτήσει η διοίκηση αλλά και χρόνο. Η είσοδος ανταγωνιστών αποτελεί τον τρίτο παράγοντα / κρίση που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση. Κεφάλαια για την διατήρηση του μεριδίου της αγοράς θα πρέπει να δαπανηθούν είτε για να διαφοροποιηθεί το προϊόν από τα υπόλοιπα των ανταγωνιστών είτε για να εκσυγχρονίσει τις εγκαταστάσεις της και να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας, που θα την βοηθήσουν στη μείωση των κοστών. Τέλος, όλες οι παραπάνω επερχόμενες κρίσεις, ασκούν πίεση στην επιχείρηση για πληροφορίες. Πληροφορίες σχετικά με την αγορά, τις τιμές των ανταγωνιστών και τα προϊόντα τους. Παράλληλα δημιουργείται και η ανάγκη ύπαρξης πληροφοριακών συστημάτων για την διευκόλυνση της εσωτερικής λειτουργίας και της οργάνωσης της επιχείρησης.

Στάδιο 3 – Ανάπτυξης :

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πλέον πρέπει να είναι κερδοφόρα. Θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη οργανωτική δομή και εξελιγμένα λογιστικά συστήματα και ελέγχους. Εάν η διοίκηση μπορεί να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος τότε μπορεί να παραμείνει σε αυτό το στάδιο αρκετό καιρό. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι ιδιοκτήτες επιλέγουν να πουλήσουν την

επιχείρηση τους πριν περάσουν στο τέταρτο στάδιο, της ανάπτυξης, με σημαντικό οικονομικό όφελος.

Κρίσεις : Η πρώτη κρίση που η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει σε αυτό το στάδιο είναι η είσοδος μεγαλύτερων ανταγωνιστών στον κλάδο. Κύρια επίπτωση θα είναι ισχυρές πιέσεις στις τιμές των προϊόντων και η αντιμετώπιση μπορεί να πάρει δύο μορφές. Η πρώτη είναι να απαντήσει με νέα προϊόντα και η δεύτερη είναι να εγκαταλείψει σημαντικό μερίδιο αγοράς, αυξάνοντας όμως το περιθώριο κέρδους της, επενδύοντας χρόνο και πόρους για να βελτιώσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της. Η δεύτερη κρίση είναι η ανάγκη επέκτασης σε νέες αγορές ή δημιουργίας νέων προϊόντων. Η ανάγκη αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς αντιμετωπίζοντας αυτή, η εταιρεία λύνει και το πρόβλημα εισόδου νέων και μεγαλύτερων ανταγωνιστών στον κλάδο της. Για να επεκταθεί επιτυχημένα η επιχείρηση σε νέα προϊόντα ή/και νέες αγορές θα πρέπει να επενδύσει σημαντικά κεφάλαια καθώς και να διατηρεί τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων της. Μεγάλη πίεση θα υπάρχει στα ζητήματα διεύθυνσης της επιχείρησης, καθώς οι υπεύθυνοι θα πρέπει να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αύξηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ένα ποσοστό αποκέντρωσης της διοίκησης της επιχείρησης θα είναι κατά πάσα πιθανότητα απαραίτητο για να επιτευχθούν τα παραπάνω με επιτυχία γεγονός που ασκεί μεγάλη ψυχολογική πίεση στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης που για πρώτη φορά θα πρέπει να αλλάξει τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης. Ίσως να χρειάζεται να εγκαταλείψει και κάποιο ποσοστό της εξουσίας που έχει, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να αναπτυχθεί και αυτό είναι ευκολότερο να λέγεται παρά να γίνεται.

Στάδιο 4 – Επέκτασης :

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση πλέον έχει αποκτήσει επαγγελματικό τρόπο διοίκησης και οι έλεγχοι του προϋπολογισμού και οι ημερήσιες αναφορές από τα διάφορα τμήματα αποτελούν ρουτίνα. Καθώς η επιχείρηση θα χρειάζεται μακροχρόνια κεφάλαια, αν δεν έχουν ενταχθεί ήδη επενδυτές, αυτό το στάδιο είναι το κατάλληλο για να ενταχθούν. Η πολιτική της εταιρείας πλέον θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να παίζει σημαντικό ρόλο για την πορεία της.

Κρίσεις : Η απόσταση της ανώτερης διοίκησης με την δράση μπορεί να δημιουργήσει στον ιδιοκτήτη το αίσθημα της αποξένωσης του από την επιχείρηση καθώς θα αποκτάει ολοένα και περισσότερο ρόλο επιβλέποντα και σχεδιαστή της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι εκάστοτε υπεύθυνοι των τμημάτων στην αποκεντρωμένη μορφή διοίκησης, αποκτούν συνεχώς εξουσία παρεμβαίνοντας πολλές φορές και στις αποφάσεις του ιδιοκτήτη. Τέλος, ένας ακόμα παράγοντας που θα πρέπει να προσέξει η επιχείρηση είναι η ανάγκη να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αφουγκραζόμενη το εξωτερικό της περιβάλλον και ακούγοντας τις ανάγκες του αγοραστικού της κοινού. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει πλέον προληπτικό στίλ αντιμετώπισης της αγοράς και να είναι προνοητική.

Στάδιο 5 – Ωριμότητα :

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι ακόμα και σε αυτό το στάδιο της ωριμότητας, η επιχείρηση συνεχίζει να μεγαλώνει. Η επιχειρήσεις σε αυτό το στάδιο τείνουν να ξεφύγουν από την κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων και να γίνουν μεγάλες. Τα κύρια θέματα που έχει να αντιμετωπίσει η διοίκηση είναι ο έλεγχος των εξόδων , η παραγωγικότητα και η εύρεση ευκαιριών για ανάπτυξη. Οι μεγάλες επενδύσεις ανήκουν πλέον στην στρατηγική του μάρκετινγκ της επιχείρησης. Τα έσοδα συνήθως είναι επαρκή για την κάλυψη των οικονομικών αναγκών ωστόσο δεν πρέπει να είναι δύσκολο για την επιχείρηση να βρει μακροχρόνια χρηματοδότηση. Η κύρια πηγή κρίσεων αποτελεί η πίεση των ιδιοκτητών και των μετόχων της επιχείρησης για αύξηση της κερδοφορίας, άρα και των μερισμάτων τους, και εξασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης. Οι κρίσεις ανά στάδιο παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.3) :

4.2.1.2 Πίνακας 4.3 – Κρίσεις μετάβασης

Στάδιο κύκλου ζωής επιχείρησης	Κρίσεις
1)Στάδιο Δημιουργίας	<ol style="list-style-type: none"> 1. Λόγω εστίασης στην επίτευξη κερδοφορίας 2. Λόγω προβλημάτων άσκησης διεύθυνσης 3. Λόγω αυξημένων απαιτήσεων χρόνου και ικανοτήτων
2) Στάδιο Επιβίωσης	<ol style="list-style-type: none"> 1. Λόγω της ταχύτητας της ανάπτυξης 2. Λόγω της πολυπλοκότητας των καναλιών διανομής 3. Λόγω αλλαγών του ανταγωνισμού

	4. Λόγω αυξημένων απαιτήσεων για πληροφορίες και πληροφοριακών συστημάτων
3) Στάδιο Ανάπτυξης	1. Λόγω εισόδου μεγαλύτερων ανταγωνιστών 2. Λόγω της ανάγκης για επέκταση σε νέες αγορές και δημιουργία νέων προϊόντων
4) Στάδιο Επέκτασης	1. Λόγω της απόστασης της διοίκησης από την δράση 2. Λόγω της ανάγκης για εστίαση σε εξωτερικούς παράγοντες (αγορά , καταναλωτές , ανταγωνισμό)
5) Στάδιο Ωριμότητας	1. Λόγω πίεσης των μετόχων για εξασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης
Πηγή : Scott και Bruce (1987)	

Οι κινήσεις που καλείται ο ιδιοκτήτης και ιδρυτής μιας επιχείρησης να κάνει για να μπορέσει αυτή να αναπτυχθεί , είναι αντίθετες με αυτό που θα του λείει το συναίσθημα του . Είναι δύσκολο για αυτόν να στερείται τον πλήρη έλεγχο που είχε κάποτε και να απομακρύνεται συνεχώς από την δράση . Ωστόσο πολλές φορές είναι απαραίτητες .

4.2.2 Συμπεράσματα

Το μοντέλο των Scott και Bruce (1987) αναπτύσσει τα πέντε στάδια μέσω των οποίων εξελίσσεται μια επιχείρηση, αναγνωρίζει τέσσερις κρίσεις μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις περνάνε από το ένα στάδιο στο άλλο και συγκεντρώνει τις επιμέρους παραμέτρους που πρέπει να αντιμετωπίσει η κάθε επιχείρηση στο εκάστοτε στάδιο.

Το μοντέλο αυτό δεν πρέπει να αποτελεί πανάκεια για τον σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Αποτελεί ένα εργαλείο μέσω του οποίου η επιχείρηση μπορεί να ανιχνεύσει το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται και να προετοιμαστεί για τις επερχόμενες κρίσεις.

4.3 Σύνδεση επιχειρησιακής στρατηγικής με τα στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων

Έχοντας μελετήσει τα στάδια του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης και έχοντας καταγράψει τις κρίσεις που θα πρέπει να περάσει, ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται, ώστε να συνεχίσει να αναπτύσσεται, μπορούμε να ταιριάξουμε τις

επιχειρησιακές στρατηγικές που αναπτύχθηκαν προηγουμένως ως τρόπους λύσεις των προβλεπόμενων κρίσεων από το μοντέλο των Scott και Bruce (1987).

4.3.1.1 Πίνακας 4.4 – Σύνδεση κρίσεων μετάβασης με επιχειρησιακή στρατηγική

Στάδιο κύκλου ζωής επιχείρησης	Κρίσεις	Επιχειρησιακή στρατηγική
1) Στάδιο Δημιουργίας	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω εστίασης στην επίτευξη κερδοφορίας • Λόγω προβλημάτων άσκησης διεύθυνσης • Λόγω αυξημένων απαιτήσεων χρόνου και ικανοτήτων 	<p>Βασική στρατηγική: Επικεντρωμένη στρατηγική (Market Niche). Επιμέρους στρατηγική: Εξωτερική ανάθεση.</p>
2) Στάδιο Επιβίωσης	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της ταχύτητας της ανάπτυξης • Λόγω της πολυπλοκότητας των καναλιών διανομής • Λόγω αλλαγών του ανταγωνισμού • Λόγω αυξημένων απαιτήσεων για πληροφορίες και πληροφοριακών συστημάτων 	<p>Βασική στρατηγική: Επικεντρωμένη στρατηγική / στρατηγική βέλτιστου κόστους Επιμέρους στρατηγική: Εξωτερική ανάθεση</p>
3) Στάδιο Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω εισόδου μεγαλύτερων ανταγωνιστών • Λόγω της ανάγκης για επέκταση σε νέες αγορές και δημιουργία νέων προϊόντων 	<p>Βασική στρατηγική: Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης / στρατηγική βέλτιστου κόστους Επιμέρους στρατηγική: Οριζόντια ολοκλήρωση / στρατηγική εξαγωγών</p>
4) Στάδιο Επέκτασης	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της απόστασης της διοίκησης από την δράση • Λόγω της ανάγκης για εστίαση σε εξωτερικούς παράγοντες (αγορά , καταναλωτές , ανταγωνισμό) 	<p>Βασική στρατηγική: Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης / στρατηγική βέλτιστου κόστους Επιμέρους στρατηγική: Οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση / Στρατηγική συμμαχιών / Στρατηγική για διεθνή επέκταση</p>
5) Στάδιο Ωριμότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω πίεσης των μετόχων για εξασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης 	<p>Βασική στρατηγική: Στρατηγική ηγεσίας κόστους / στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης Επιμέρους στρατηγικές: Στρατηγικές συμμαχίες / στρατηγικές για διεθνή επέκταση</p>

Όπως τονίζουν οι Scott και Bruce (1987) , η μελέτη των σταδίων του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης δεν πρέπει να αποτελεί πανάκεια για την χάραξη της επιχειρησιακής

στρατηγικής. Ο σκοπός του παραπάνω πίνακα είναι να δώσει μια κατευθυντήριο γραμμή για το πως (με ποια επιχειρησιακή στρατηγική) μπορεί μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προβλεπόμενες κρίσεις , χωρίς αυτές να είναι η μοναδική λύση. Επίσης πρέπει να ληφθεί υπ' όψη ότι περνώντας από ένα στάδιο σε ένα άλλο , δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνει πλήρης αναθεώρηση της επιχειρησιακής στρατηγικής της επιχείρησης , καθώς μια στρατηγική από ένα προηγούμενο στάδιο μπορεί να συνεχίζει να εφαρμόζεται και σε ένα επόμενο.

Το παραπάνω θεωρητικό πλαίσιο θα χρησιμοποιηθεί ως το αναμενόμενο μοτίβο (υπόθεση θεωρίας) το οποίο θα συγκριθεί με τα αποτελέσματα της έρευνας (παρατηρούμενο μοτίβο) που θα παρατεθούν στο επόμενο κεφάλαιο και έτσι θα γίνει ο έλεγχος αν τα δύο μοτίβα ταιριάζουν κατά τους Hak και Dull (2009).

5 Κεφάλαιο - Μελέτη Περίπτωσης VITA – Μ.Δ.

ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

5.1 Παρουσίαση επιχείρησης

Η VITA – Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε είναι μια ελληνική εμπορική εταιρεία, η οποία ειδικεύεται στην εμπορία και διανομή προϊόντων διατροφής σε πανελλαδικό επίπεδο. Κατά την ίδρυση η δραστηριότητα της ήταν περιορισμένη στη βόρειο Ελλάδα και η πρώτη αποθήκη της βρισκόταν στην Τούμπα Θεσσαλονίκης. Το 1985 ,η έδρα της εταιρείας μεταφέρεται σε καινούρια αποθήκη, περίπου 1000 τ.μ. στο Ωραιόκαστρο Θεσσαλονίκης καθώς παράλληλα αναπτύσσει και εφαρμόζει συστήματα μηχανοργάνωσης. Χρονολογία ορόσημο αποτελεί το 1988, καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται δημιουργώντας αποθήκη στο Μενίδι της Αττικής και πλέον αναλαμβάνει την πανελλαδική αντιπροσώπευση και διανομή των προϊόντων. Με το τέλος του 1992 είχε ολοκληρωθεί ένα πανελλαδικό δίκτυο διανομής το οποίο αποτελούσε και το πιο σημαντικό επίτευγμα της εταιρείας. Το 2000, η διοίκηση της εταιρείας αποφασίζει να κλείσει την αποθήκη στην Αττική και να συνεχίσει την δραστηριότητα της με ένα κέντρο διανομής, στη Θεσσαλονίκη, εκμεταλλευόμενη την ραγδαία ανάπτυξη των συστημάτων logistics στη χώρα. Την ίδια χρονική περίοδο είχε ξεκινήσει η μετατροπή της δραστηριότητας της από αντιπρόσωπος μεγάλων εισαγωγικών εταιρειών σε μια εισαγωγική εταιρεία η οποία έκλεινε τις δικές της συμφωνίες με εταιρείες του εξωτερικού και τις αντιπροσώπευε κατά αποκλειστικότητα σε πανελλαδικό επίπεδο. Το 2008 μεταφέρει την έδρα της σε ένα ιδιόκτητο κέντρο logistics στην βιομηχανική περιοχή της Σίνδου στη Θεσσαλονίκη και ξεκινάει, με αφορμή την αγορά του εμπορικού σήματος «ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ», την δημιουργία δικών της εμπορικών σημάτων και την ανάπτυξη τμημάτων μάρκετινγκ και ποιοτικού ελέγχου. Από τότε συνεχίζει την συνεργασία με εργοστάσια από διάφορες χώρες του κόσμου, καθώς και ελληνικά, για την δημιουργία προϊόντων που να ικανοποιούν τις ανάγκες του πελατολογίου της και παράλληλα διατηρεί την αποκλειστική αντιπροσωπεία προϊόντων τα οποία έχουν ταυτιστεί με το όνομα και την πορεία της.

5.2 Μέγεθος επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις κατατάσσονται ανάλογα με τον αριθμό υπαλλήλων, το σύνολο των πωλήσεων ή το σύνολο του ισολογισμού σε εξαιρετικά μικρές, μικρές και μεσαίες σύμφωνα με τον πίνακα του παραρτήματος 2.

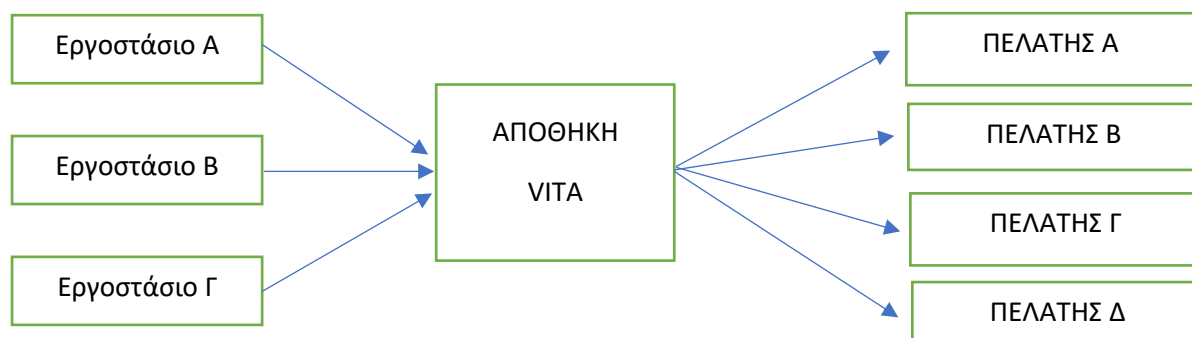
Η υπό μελέτη εταιρεία λοιπόν, καθότι απασχολεί λιγότερο από 250 άτομα, έχει συνολικές πωλήσεις για το 2015 πάνω από 10 εκατομμύρια Ευρώ, κατατάσσεται οριακά στις μεσαίες επιχειρήσεις.

5.3 Δομή

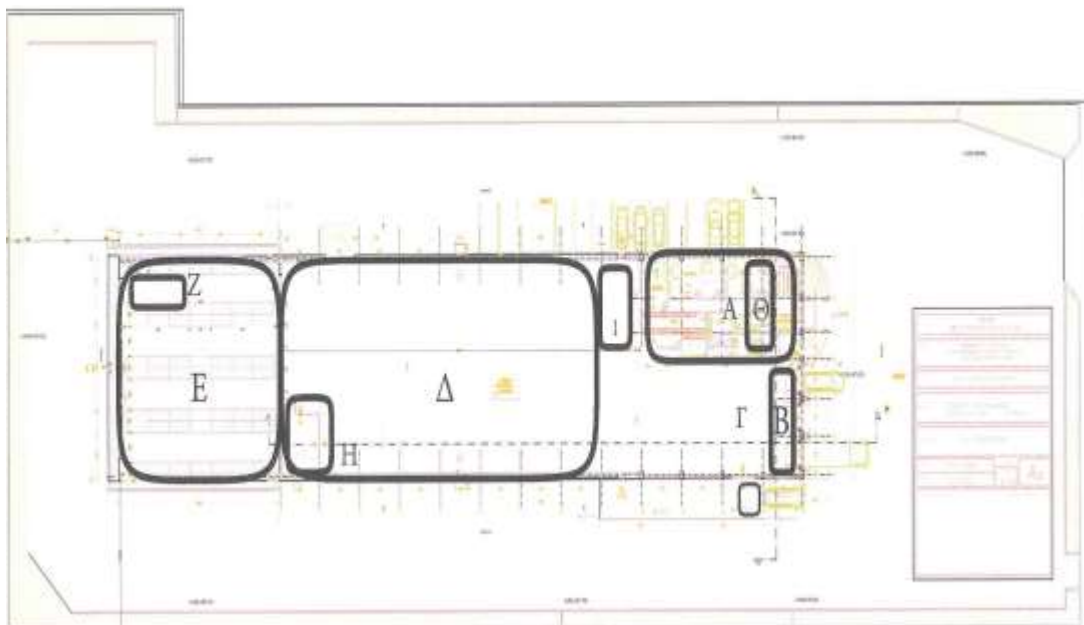
Η οργανωτική δομή της εταιρείας μπορεί να χαρακτηριστεί ως λειτουργική δομή και αυτό προκύπτει από το οργανόγραμμα της εταιρείας (παράρτημα). Μια λειτουργική δομή αποτελείται από λειτουργικά τμήματα , σημαντικά για την αλυσίδα αξίας της εταιρείας. Κάθε τμήμα επιβλέπεται από τον εκάστοτε υπεύθυνο και όλοι οι υπεύθυνοι των τμημάτων αναφέρονται στο διευθύνων σύμβουλο της εταιρείας και στα διοικητικά στελέχη. Με αυτό τον τρόπο, οι υπεύθυνοι των τμημάτων είναι επικεντρωμένοι στην λειτουργία του τμήματος τους ενώ παράλληλα τα διοικητικά στελέχη και ο διευθύνων σύμβουλος επιβλέπουν και φροντίζουν για την ομαλή λειτουργία και συνεργασία όλων των τμημάτων (Thompson κ.α., 2013).

5.4 Εγκαταστάσεις

Η αποθήκη της εταιρείας είναι μια ιδιόκτητη αποθήκη ξηρού φορτίου που κάνει ενοποίηση προϊόντων, δηλαδή δέχεται διάφορα προϊόντα από τους προμηθευτές και κάνει ενοποίηση αυτών των προϊόντων με σκοπό να εξυπηρετήσει τις παραγγελίες των πελατών.



5.4.1 Σχέδιο-Δομή αποθήκης



Το κομμάτι (A) είναι τα γραφεία της αποθήκης και το εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου (Θ). Στη θέση (B) είναι οι ράμπες φόρτωσης και εκφόρτωσης, στο σημείο (I) βρίσκεται το συσκευαστικό μηχάνημα ενώ το (Γ) είναι ελεύθερος χώρος όπου ετοιμάζονται οι παλέτες για να φορτωθούν (σε αυτό το σημείο γίνεται και ο τελικός έλεγχος). Το αριστερό-μικρό κομμάτι της αποθήκης (E) είναι μια πρόσφατη επέκταση μεγέθους 200τ.μ στην οποία φυλάσσονται stock προϊόντα (δεν υπάρχουν θέσεις picking) και τα μη εμπορεύσιμα προϊόντα (Z). Τέλος το (H) είναι το ψυγείο. Όλη η αποθήκη (Δ+E) είναι γεμάτη με παλετοθέσεις όπως φαίνεται στην παρακάτω φωτογραφία :



Οι ράμπες φορτω-εκφόρτωσης απεικονίζονται στην παρακάτω φωτογραφία :



Τέλος, η εταιρεία νοικιάζει γραφεία στην Αθήνα, στην περιοχή της πλατείας Συντάγματος , όπου και στεγάζεται το τμήμα πωλήσεων. Παρότι η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε να λειτουργεί με ένα κέντρο διανομής για όλο το δίκτυο, επέλεξε το τμήμα πωλήσεων να έχει έδρα το κέντρο της Αθήνας για να μπορεί να εξυπηρετεί τακτικά και με συνέπεια όλους τους πελάτες της.

5.5 Προϊόντα / Αγορές

Η εταιρεία μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσής της έχει αποκτήσει μια πολύ μεγάλη γκάμα συσκευασμένων προϊόντων που είτε φέρουν κάποιο δικό της εμπορικό σήμα (π.χ. Ομοσπονδία, Όμικρον, Altura, VITA), είτε τα αντιπροσωπεύει (π.χ. SAFCOL). Ενδεικτικά μερικές κατηγορίες των προϊόντων της είναι τα τοματοειδή, ζυμαρικά , ρύζια , όσπρια , λάδια και κονσέρβες ψαρικών.

Η εταιρεία διαθέτει τα παραπάνω προϊόντα στην Ελληνική αγορά, μέσω των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ αλλά και μικρότερων σημείων λιανικής πώλησης και χονδρέμπορων. Από το 2004 , λόγω των Ολυμπιακών αγώνων, η εταιρεία εμπορεύεται και προϊόντα για την αγορά HO.RE.CA και συνεργάζεται μέχρι και σήμερα με ξενοδοχεία , εστιατόρια και εταιρείες Catering τις οποίες προμηθεύει με τα προϊόντα της. Τέλος η εταιρεία συμμετέχει σε διαγωνισμούς του δημοσίου και προμηθεύει δημόσιες και στρατιωτικές υπηρεσίες.

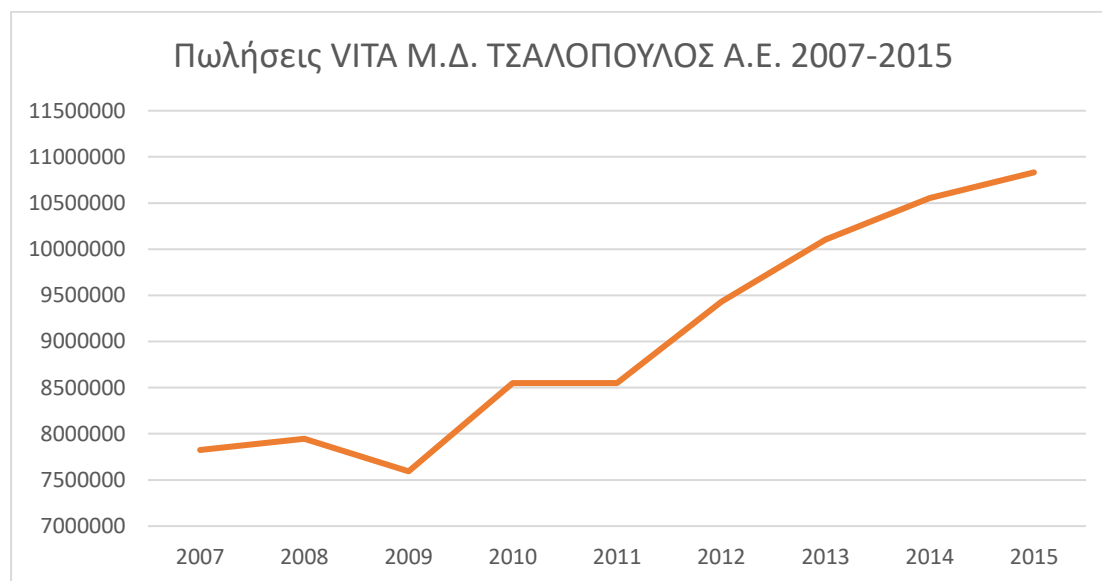
5.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Μελετώντας τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της εταιρείας γίνεται αντιληπτό ότι βρίσκεται σε μια ανοδική πορεία, αυξάνοντας σταδιακά κάθε έτος τον κύκλο εργασιών της.

5.6.1.1 Πίνακας 5.2 - Πωλήσεις VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. βάσει ισολογισμών

Πωλήσεις VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. βάσει ισολογισμών (1990-2015, επιλεγμένα έτη, σε Ευρώ)	
1990	2.484.990
1995	2.099.409
2000	4.069.347
2005	6.543.785
2007	7.825.977
2008	7.945.104
2009	7.593.149
2010	8.547.926
2011	8.547.926
2012	9.430.809
2013	10.101.564
2014	10.555.325
2015	10.831.715

5.6.1.2 Γράφημα 5.1 – Πωλήσεις VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. 2007-2015



Προχωρώντας στην οικονομική ανάλυση των τελευταίων ετών της εταιρείας παρουσιάζεται ένας πίνακας με την διαμόρφωση των οργανικών και των καθαρών κερδών της εταιρείας ενώ στη συνέχεια ακολουθούν κάποιοι χρήσιμοι, για την ανάλυση, αριθμοδείκτες οι οποίοι και θα σχολιαστούν συνδυαστικά.

5.6.1.3 Πίνακας 5.3 – Οικονομικά στοιχεία της VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. για την περίοδο 2012 – 2015 σε Ευρώ.

Οικονομικά στοιχεία	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Πωλήσεις	9.430.809,00	-	10.101.565,00	7%	10.555.325,00	4%	10.825.518,00	2%
ΕΒΙΤΔΑ	1.374.076,00	-	1.377.930,00	0,2%	1.429.156,00	4%	1.596.558,00	10%
Καθαρά Κέρδη (προ φόρων εισοδήματος)	1.209.665,00	-	1.239.641,00	2%	1.352.528,00	8%	1.399.382,00	3%

Πηγή : Δημοσιευμένοι ισολογισμοί VITA – Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. , ICAP Group

Το 2015 όπως φάνηκε και από τον προηγούμενο πίνακα η εταιρεία είχε τον μεγαλύτερο κύκλο εργασιών και συνεπώς είχε και τα μεγαλύτερα οργανικά και

καθαρά κέρδη . Η μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση των καθαρών κερδών έγινε την περίοδο 2013 – 2014 και ήταν 8% . Η ποσοστιαία αύξηση των καθαρών κερδών για την περίοδο 2014-2015 περιορίστηκε στο 3% λόγω αύξησης της φορολογίας και αυτό μπορεί να επαληθευτεί και από την αύξηση κατά 10% των οργανικών κερδών που όμως δεν μετατράπηκε σε αντιστοίχου μεγέθους αύξηση των καθαρών κερδών.

Παράλληλα με τους αριθμοδείκτες της εταιρείας μελετήθηκαν και οι αντίστοιχοι του κλάδου τροφίμων και ποτών , έτσι ώστε να μπορεί να γίνει άμεση σύγκριση .

5.6.1.4 Πίνακας 5.4 – Αριθμοδείκτες της εταιρείας VITA Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. για την περίοδο 2012 – 2015 σε Ευρώ.

Αριθμοδείκτες	2012		2013		2014		2015	
	vita	Κλάδος	vita	Κλάδος	vita	Κλάδος	vita	Κλάδος
Περιθώριο μικτού κέρδους	32,44	21,37	28,54	21,52	28,1	22,26	27,9	-
Περιθώριο καθαρού κέρδους	13,25	0,73	12,5	1,36	12,8	1,52	12,9	-
ROE (επιστροφή στα ίδια κεφάλαια)	20,92	4,83	24,8	8,24	18,1	9,05	16,8	-
ROTA (αποδοτικότητα ενεργητικού)	13,54	1,05	14,36	2,26	12,9	2,58	13,3	-
Γενική ρευστότητα	2,05	0,72	2,44	0,75	2,99	0,73	4,19	-
Άμεση ρευστότητα	1,45	0,39	1,57	0,39	1,92	0,36	2,31	-
Ταμειακή ρευστότητα	0,64	0,11	0,62	0,14	1,01	0,15	0,99	-
Κεφάλαιο Κίνησης	4.170.173,00	N/A	5.112.592,00	N/A	5.979.942,00	N/A	6.905.706,00	-
Μ.Ο Προθεσμίας είσπραξης απαιτήσεων	105	18,83	97	14,32	95	10,46	94	-
Μ.Ο Προθεσμίας πληρωμής προμηθευτών	60	104,22	57	74,44	50	78,44	47	-

Πηγή : Δημοσιευμένοι ισολογισμοί VITA Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. , ICAP group

5.6.2 Κερδοφορία και Αποδοτικότητα

Σχετικά με την αποδοτικότητα και κερδοφορία της εταιρείας μελετήθηκαν οι δείκτες επιστροφής στα ίδια κεφάλαια (ROE) και επιστροφής στο σύνολο του ενεργητικού (ROTA) καθώς και το περιθώριο μικτού και καθαρού κέρδους. Το περιθώριο μικτού κέρδους από το 32,44 έχει πέσει στο 27,9 ενώ και το περιθώριο καθαρού κέρδους έχει κάνει μια καμπή το 2013 και 2014 και κατέληξε από το 13,25 του 2012 στο 12,9

το 2015 . Δείκτης μείωσης εξόδων αποτελεί το γεγονός ότι ενώ το περιθώριο μικτού κέρδους μειώνετε σταδιακά , το περιθώριο καθαρού κέρδους παραμένει σε σταθερά επίπεδα της τάξεως του 13%.

Ο δείκτης επιστροφής στο σύνολο του ενεργητικού παραμένει σταθερά πολύ μεγαλύτερος από τις τιμές του κλάδου και αυτό συμβαίνει διότι ένα μεγάλο τμήμα του ενεργητικού της εταιρείας που είναι τα αποθέματα της, έχουν πολύ γρήγορη επιστροφή κεφαλαίων σε αντίθεση με άλλου τύπου εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο όπως οι βιομηχανίες.

Ο δείκτης επιστροφής στα ίδια κεφάλαια παραμένει επίσης πολύ μεγαλύτερος από τις τιμές του κλάδου, ωστόσο υπάρχει μειούμενη τάση. Αυτό συμβαίνει διότι η διοίκηση της εταιρείας δεν μοιράζει με μερίσματα τα κέρδη της κάθε χρονιάς με αποτέλεσμα να συσσωρεύονται στα ίδια κεφάλαια ενώ οι πωλήσεις παραμένουν περίπου σταθερές.

5.6.3 Ρευστότητα και Χρηματοδότηση

Οι δείκτες της ρευστότητας (γενική ρευστότητα, άμεση ρευστότητα, ταμειακή ρευστότητα) είναι σε πολύ καλά επίπεδα και αρκετά υψηλότερα από τους αντίστοιχους του κλάδου που υποδεικνύει μια ασφάλεια σχετικά με την βιωσιμότητα της εταιρείας.

Η χρηματοδότηση της εταιρείας είναι από τα ίδια κεφάλαια της καθώς δεν έχει κανένα τραπεζικό δανεισμό. Η εταιρεία ξεκίνησε το 1978 με αυτοχρηματοδότηση καθώς δεν υπήρχε κανένα επενδυτικό κεφάλαιο και συνεχίζει έως σήμερα με την ίδια πολιτική χρηματοδότησης. Η πολιτική αυτή αυξάνει το κόστος και το επενδυτικό ρίσκο των κεφαλαίων που χρησιμοποιεί η εταιρεία, ωστόσο εξασφαλίζει την οικονομική της βιωσιμότητα παραμένοντας όσο πιο ανεξάρτητη μπορεί από το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον.

Το κεφάλαιο κίνησης αυξάνεται και σε συνδυασμό με του δείκτες ρευστότητας υποδεικνύουν ότι η εταιρεία είναι ασφαλής από τον κίνδυνο έλλειψης ρευστότητας και ότι έχει τους απαραίτητους χρηματικούς πόρους για να καλύπτει τις υποχρεώσεις της.

5.6.4 Δραστηριότητα

Οι αριθμοδείκτες δραστηριότητας και συγκεκριμένα οι μέρες είσπραξης και οι μέρες πληρωμής δίνουν μια εικόνα για την πιστωτική πολιτική της εταιρείας. Η εταιρεία ακολουθεί διαδικασίες αυστηρού πιστωτικού ελέγχου για κάθε πελάτη ξεχωριστά με σκοπό να μην δημιουργεί μεγάλες απαιτήσεις και έτσι να προφυλάσσεται όσο το δυνατόν περισσότερο και να μην εξαρτάται πλήρως από το ασταθές οικονομικό περιβάλλον. Οι πληρωμές των προμηθευτών γίνονται κανονικά, στα χρονικά πλαίσια που ορίζονται από τα συμβόλαια συνεργασίας, καθώς υπάρχει επαρκές κεφάλαιο κίνησης που εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Οι μεγάλες αποκλίσεις από τους αντίστοιχους δείκτες του κλάδου έγκειται στο γεγονός ότι μεγάλο μέρος του κλάδου αποτελείται από Σούπερ Μάρκετ και καταστήματα λιανικής πώλησης τα οποία έχουν αντίστροφες χρηματοροές από την εταιρεία. (Εισπράττουν σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ αποπληρώνουν τους προμηθευτές τους αρκετά αργότερα.)

5.6.5 Σύνδεση χρηματοοικονομικής ανάλυσης με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης

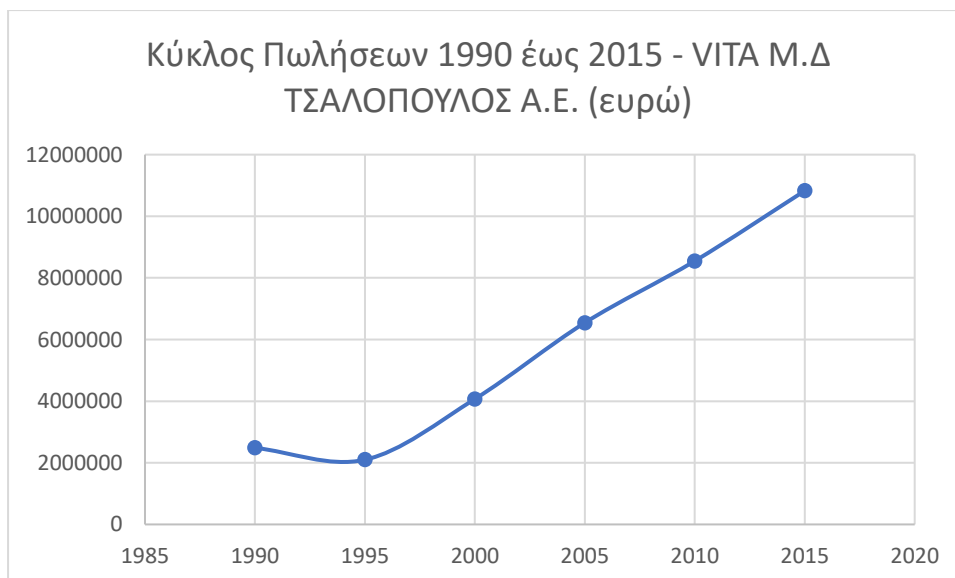
Για να γίνει πιο αποτελεσματικά η σύνδεση των οικονομικών στοιχείων και της οικονομικής κατάστασης της εταιρείας με το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται, έπρεπε εκτός της παραπάνω ανάλυσης που δείχνει την πρόσφατη εικόνα της εταιρείας, να αναζητηθούν και να παρατεθούν και παλαιότερα οικονομικά στοιχεία τα οποία θα αναδείξουν την πορεία της εταιρείας από την ίδρυση της έως το 2015. Για αυτό το λόγο παρακάτω φαίνονται ένας πίνακας και δύο γραφήματα που παρουσιάζουν τα ίδια κεφάλαια και τις πωλήσεις της εταιρείας από το 1990 έως και το 2015.

5.6.5.1 Πίνακας 5.5 - Κύκλος πωλήσεων/Ίδια κεφάλαια (Ευρώ) - VITA - Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

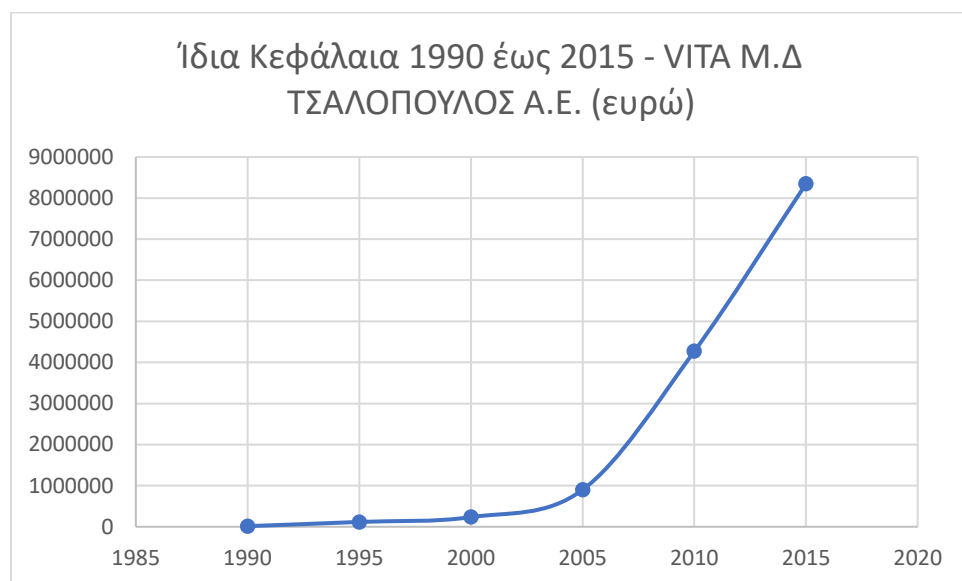
Κύκλος πωλήσεων/Ίδια κεφάλαια (Ευρώ) - VITA - Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.		
Έτος	Κύκλος πωλήσεων (Ευρώ)	Ίδια κεφάλαια (Ευρώ)
1990	2.484.990	14.673
1995	2.099.409	117.388
2000	4.069.347	234.776
2005	6.543.785	900.000
2010	8.547.927	4.270.459
2015	10.825.518	8.345.389

Πηγή : Δημοσιευμένοι ισολογισμοί VITA Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. , ICAP group (οι αξίες εμπεριέχουν τον πληθωρισμό)

5.6.5.2 Γράφημα 5.2 - Κύκλος Πωλήσεων (Ευρώ) 1990 έως 2015 - VITA Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

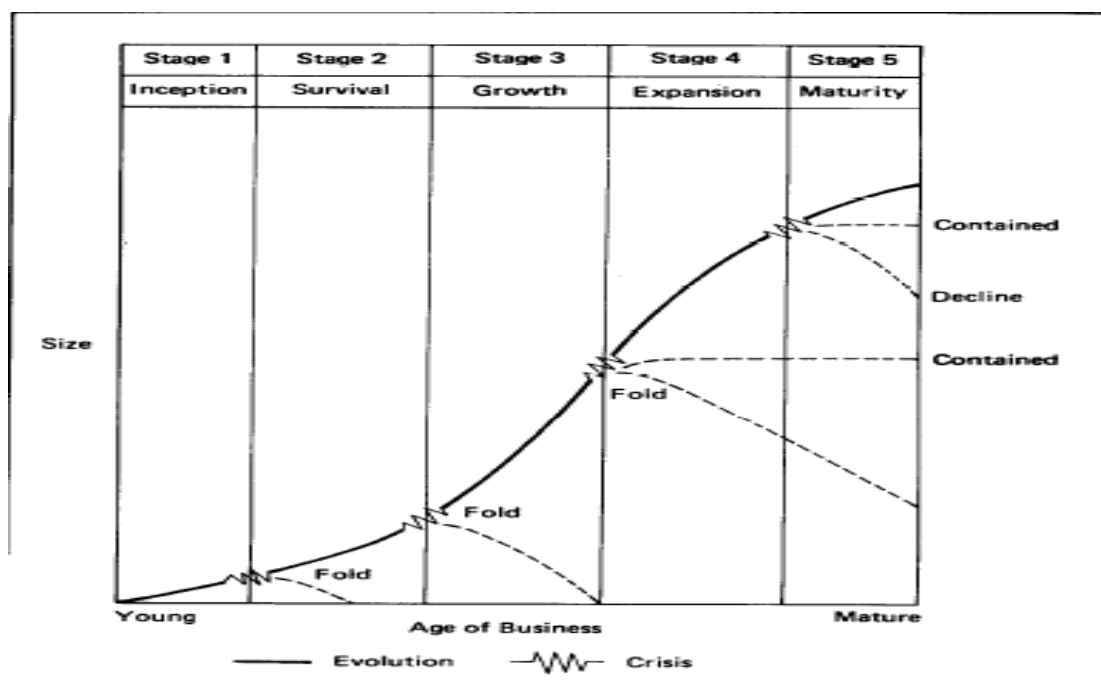


5.6.5.3 Γράφημα 5.3 - Ίδια Κεφάλαια (Ευρώ) 1990 έως 2015 - VITA Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.



Μελετώντας τα παραπάνω οικονομικά στοιχεία, έχοντας διαπιστώσει την τωρινή κατάσταση της εταιρείας μέσω της προηγούμενης χρηματοοικονομικής ανάλυσης και λαμβάνοντας υπ' όψη μας το θεωρητικό μοντέλο των Scott και Bruce (1987) και πιο συγκεκριμένα το παρακάτω γράφημα 4.1 που περιγράφει τα στάδια του κύκλου ζωής μια επιχείρησης σε συνάρτηση με τον χρόνο και το μέγεθος της, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η εταιρεία έως το 1995 βρισκόταν στο στάδιο της δημιουργίας, από το 1995 έως το 2005 ήταν στο στάδιο της επιβίωσης ξεκινώντας να αυξάνει το μετοχικό της κεφάλαιο και από το 2005 έως το 2015 βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, έχοντας ικανοποιητικά κέρδη και έχοντας αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο σημαντικά.

5.6.5.4 Γράφημα 4.1 – Στάδια κύκλου ζωής επιχειρήσεων



(Πηγή: Scott & Bruce , 1987)

Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου θα αποτυπωθεί η επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και θα γίνει το ταίριασμα των ευρημάτων της έρευνας με τη θεωρία των σταδίων του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων με σκοπό να επαληθευθεί το μέχρι τώρα συμπέρασμα ότι η εταιρεία VITA- Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης με βάση την θεωρία των Scott και Bruce (1987).

5.7 Γενική επιχειρησιακή στρατηγική

Η βασική στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία << VITA – Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε >> είναι αυτή του βέλτιστου κόστους καθώς για την πλειοψηφία των προϊόντων της ,επιδιώκει την καλύτερη σχέση τιμής και ποιότητας. Η προϊόντική γκάμα της εταιρείας είναι αρκετά μεγάλη και έτσι της επιτρέπει, σε όσα προϊόντα επιδέχονται κάποια διαφοροποίηση, να τα διαφοροποιεί, επενδύοντας στην ποιότητα και προσφέροντας τα στην καλύτερη δυνατή τιμή. Στα υπόλοιπα προϊόντα που μπορεί να χαρακτηριστούν ως βασικά και δεν επιδέχονται σημαντική διαφοροποίηση, η εταιρεία αναζητεί συνεχώς τρόπους να ρίχνει το κόστος τους, μέσω οικονομικών συστημάτων logistics και οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή, με στόχο να τα προσφέρει στον καταναλωτή με την χαμηλότερη τιμή στην αγορά. Με αυτόν τον

τρόπο η εταιρεία προσπαθεί να διατηρεί για όλες τις κατηγορίες των προϊόντων της, την καλύτερη δυνατή σχέση τιμής / ποιότητας.

Ένας από τους λόγους που βοήθησε την εταιρεία να έχει ανοδική πορεία ακόμα και μέσα στο ασταθές περιβάλλον της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, ήταν το γεγονός ότι ακολουθούσε πιστά την επιχειρησιακή της στρατηγική. Λόγω της οικονομικής κρίσης, αυξήθηκαν οι συνειδητοποιημένοι καταναλωτές οι οποίοι αναζητούν προϊόντα που να τους προσφέρουν την καλύτερη σχέση ποιότητας / τιμής και έτσι η εταιρεία κέρδισε μεγάλο καταναλωτικό κοινό. Αυτό είναι και ένας δείκτης ότι η εταιρεία παρατηρεί το εξωτερικό της περιβάλλον και αφουγκράζεται τις ανάγκες που θα έχουν οι καταναλωτές.

5.8 Επιμέρους επιχειρησιακές στρατηγικές

Πέραν της βασικής επιχειρησιακής στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση, εφαρμόζει και άλλες δύο επιμέρους στρατηγικές που την βοηθούν να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά και να αναπτύσσεται ελεγχόμενα.

Η πρώτη είναι η στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης (outsourcing). Οι δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας που γίνονται εσωτερικά της εταιρείας είναι η αποθήκευση και η διαχείριση των αποθεμάτων (προϊόντων), η πώληση των προϊόντων, το marketing και η μερική διανομή τους στην βόρειο Ελλάδα. Η επιχείρηση έχει αποφασίσει όλες τις υπόλοιπες δραστηριότητες όπως η παραγωγή και η διανομή των προϊόντων στην υπόλοιπη Ελλάδα, να τις αναθέσει σε εξειδικευμένους συνεργάτες της. Κύριο συστατικό αυτής της στρατηγικής είναι ο αυστηρός έλεγχος της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από τρίτους, ώστε να διασφαλίζεται η συνολική ποιότητα των προϊόντων της και των υπηρεσιών που προσφέρει στους καταναλωτές.

Η εξωτερική ανάθεση, με τον τρόπο που γίνεται (σύγκριση προσφορών από τους υπερβολάβους και αυστηρός ποιοτικός έλεγχος), επιτρέπει στην εταιρεία να είναι ευέλικτη, καθώς δεν δεσμεύεται από μεγάλα πάγια, και να επικεντρώνει την προσοχή της και τα διαθέσιμα κεφάλαια της στις ανάγκες των καταναλωτών προσφέροντας-δημιουργώντας προϊόντα στην καλύτερη σχέση ποιότητας / τιμής. Επίσης σε αντίθεση με τον ανταγωνισμό που επιλέγει να ολοκληρωθεί κάθετα, επενδύοντας

κεφάλαια σε πάγιες εγκαταστάσεις, της δίνεται η δυνατότητα να ελέγχει αποτελεσματικότερα τα έξοδα της και να είναι όσο το δυνατό λιγότερο εκτεθειμένη στο ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Ως αποτέλεσμα και σε συνδυασμό με την προηγούμενη στρατηγική, η επιχείρηση ακολουθεί την οριζόντια ολοκλήρωση. Λόγω του ότι η επιχείρηση επικεντρώνει την προσοχή της στις ανάγκες των πελατών της και δεδομένου ότι δεν δεσμεύεται από κάποια γραμμή παραγωγής, έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία δέχεται μεγάλες πιέσεις κυρίως για τιμές των προϊόντων από τους πελάτες της και για αυτό το λόγο και η ίδια ασκεί μεγάλες διαπραγματευτικές πιέσεις προς τους προμηθευτές της ώστε να πετυχαίνει τις χαμηλότερες δυνατές τιμές στις αγορές της. Το διαπραγματευτικό κομμάτι των αγορών και των πωλήσεων αποτελεί κλειδί στην γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και για αυτό το λόγο το διαχειρίζονται οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Στους πρωταρχικούς στόχους της διοίκησης είναι η συνεχής εξέλιξη και βελτίωση της προϊοντικής γκάμας της επιχείρησης με στόχο την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Η επιχείρηση εκτός των προϊόντων που εισάγει και αντιπροσωπεύει στην ελληνική αγορά, δημιουργεί και δικά της brands στα οποία επενδύει και επικεντρώνει τους πόρους της. Έχοντας αποκτήσει την εμπειρία της ελληνικής αγοράς, έπειτα από 37 χρόνια παρουσίας σε αυτή, η διοίκηση της εταιρείας έχει αποφασίσει ότι είναι προτιμότερο να επενδύει και να επικεντρώνει την προσοχή της στο χτίσιμο των δικών της προϊόντων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα παραμελεί τα καθήκοντα της αντιπροσώπευσης των προϊόντων που εισάγει. Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία αυτής της στρατηγικής (ανάθεση παραγωγής σε τρίτους) αποτελεί ο συνεχής έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας, ώστε να διασφαλίζεται η τελική ποιότητα των προϊόντων που φτάνουν στους καταναλωτές. Εκτός των συμβολαιακών συμφωνιών που υπάρχουν με τους προμηθευτές για την παροχή όλων των απαραίτητων εγγράφων που να πιστοποιούν την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων, το τμήμα ποιοτικού ελέγχου εφαρμόζει διαδικασίες ελέγχου όλων των εισερχόμενων προϊόντων στην αποθήκη της εταιρείας καθώς

επίσης πραγματοποιεί και συστηματικές δειγματοληπτικές αναλύσεις στα αποθέματά της.

5.9 Κύκλος ζωής επιχείρησης

Για να εντοπίσουμε σε πιο στάδιο του κύκλου ζωής των μικρών επιχειρήσεων βρίσκεται η υπό μελέτη εταιρεία θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των Scott & Bruce (1987) που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Συγκεκριμένα θα αναλυθούν όλες οι παράμετροι του θεωρητικού μοντέλου με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από την έρευνα και θα ταυτιστούν με ένα από τα πέντε στάδια που προτείνει το μοντέλο. Στο τέλος θα έχουμε μια συνολική εικόνα για το που βρίσκεται η εταιρεία και με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να προβλεφθούν οι επερχόμενες κρίσεις και να προετοιμαστεί η εταιρεία κατάλληλα ώστε να μπορέσει να τις ξεπεράσει και να συνεχίσει να αναπτύσσεται.

Παράμετρος 1^η – Κατάσταση Κλάδου : Από την ανάλυση του κλάδου τροφίμων και ποτών που κάνει η εταιρεία με βάση τις κλαδικές μελέτες της ICAP για την περίοδο 2013-2015, προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλη συσπείρωση του κλάδου καθώς πάνω από το 70% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου προέρχονται από τις 10 μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε αυτόν.

5.9.1.1 Πίνακας 5.6 - Κορυφαίες Επιχειρήσεις στο κλάδο τροφίμων και ποτών

Κορυφαίες Επιχειρήσεις στο κλάδο τροφίμων και ποτών	
Επωνυμία	Μερίδιο αγοράς
ΑΛΦΑ – ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	20,55%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, Ι. & Σ. , Α.Ε.Ε.	14,22%
ΜΑΣΟΥΤΗΣ, Δ., ΣΟΥΠΕΡΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	8,51%
ΜΕΤΡΟ Α.Ε. & Β.Ε.	8%
ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ, Α.Ε.Β.Ε.	6,15%
ΠΕΝΤΕ Α.Ε.	5,30%
ΜΑΚΡΟ ΚΑΣ & ΚΑΡΥ ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.	3,67%
ΜΑΡΚΕΤ ΙΝ Α.Ε.Β.Ε.	1,95%
ΡΡΑΚΤΙΚΕΡ ΗΕΛΛΑΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.	1,85%

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ & ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ	1,64%
Πηγή: ICAP group	

Εξαιτίας λοιπόν της μεγάλης συγκέντρωσης, ο κλάδος κατατάσσεται στο στάδιο 4- επέκτασης με βάση τις απαιτήσεις των Scott και Bruce για την παράμετρο αυτή.

Παράμετρος 2^η – Σημεία εστίασης : Με βάση τις συνεντεύξεις με τους μετόχους της εταιρείας, προκύπτει ότι το κύριο σημείο εστίασης της διοίκησης είναι η διαχείριση της ανάπτυξης και του όγκου εργασίας που φέρνει αυτή. Στην προσπάθεια αυτή, εκτός από την πρόσφατη επέκταση των εγκαταστάσεων, εκσυγχρονίζονται συνεχώς όλα τα πληροφοριακά συστήματα και εντάσσονται νέες τεχνολογίες με τις οποίες διευκολύνονται οι λειτουργίες της επιχείρησης και οι έλεγχοι αυτών. Τέλος, η διοίκηση εστιάζει και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων για την εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Με βάση αυτά τα στοιχεία η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο 3 – ανάπτυξη.

Παράμετρος 3^η – Άσκηση διεύθυνσης : Με βάση τις συνεντεύξεις αλλά και την προσωπική παρατήρηση προκύπτει ότι την υψηλή στελέχωση της διοίκησης της εταιρείας την καλύπτουν οι ίδιοι οι μέτοχοι της εταιρείας. Αυτό αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο τρία στα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου οι μέτοχοι είναι και αυτοί που στελεχώνουν τις διοικητικές θέσεις. Πιο συγκεκριμένα ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας είναι και εμπορικός διευθυντής, ενώ και οι υπόλοιποι μέτοχοι της εταιρείας κατέχουν διευθυντικές θέσεις στα τμήματα οικονομικών, μάρκετινγκ, προμηθειών και ποιοτικού ελέγχου. Η επιχείρηση όσον αφορά αυτή τη παράμετρο, είναι στο στάδιο 2 – επιβίωσης.

Παράμετρος 4^η – Τρόπος άσκησης διεύθυνσης : Η μεταβλητή αυτή στο θεωρητικό μοντέλο στο στάδιο 3 – ανάπτυξη, απαιτεί από τον επιχειρηματία απλώς να συντονίζει και να αναθέτει καθήκοντα. Στην περίπτωση μας αυτό δεν ισχύει όπως και στην προηγούμενη παράμετρο καθώς μελετάμε μια επιχείρηση όπου οι μέτοχοι και ιδιοκτήτες, ασκούν και διοικητικά καθήκοντα. Συνεπώς και αυτή η παράμετρος κατηγοριοποιείται, στο στάδιο 2 – επιβίωσης.

Παράμετρος 5^η – Οργανωτική δομή : Η οργανωτική δομή όπως προκύπτει από το οργανόγραμμα της εταιρείας είναι λειτουργική και συνεπώς η παράμετρος αυτή εντάσσεται στο στάδιο 3 – ανάπτυξη. Η ιδιοκτησιακή μορφή της εταιρείας αποτελείται από τους τρεις μετόχους, τον Μιχάλη Τσαλόπουλο με 45%, τον Κωσταντίνο Γουγούλη με 35% και τον Παναγιώτη Τσαλόπουλο με 20%. Η συνέλευση του διοικητικού συμβουλίου, που αποτελείται από τους μετόχους της εταιρείας συγκαλείται το λιγότερο μια φορά το χρόνο εντός εξαμήνου μετά το τέλος κάθε ετήσιας εταιρικής χρήσης. Η γενική συνέλευση διαχωρίζεται στις συνελεύσεις συνήθους απαρτίας όπου πρέπει να εκπροσωπείται το 1/5 τουλάχιστον του μετοχικού κεφαλαίου και όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με απόλυτη πλειοψηφία και εξαιρετικής απαρτίας όπου πρέπει να εκπροσωπείται τουλάχιστον το 67% του καταβεβλημένου μετοχικού κεφαλαίου και οι αποφάσεις λαμβάνονται με πλειοψηφία 81% των εκπροσωπούμενων ψήφων στη γενική συνέλευση. Συνέλευση εξαιρετικής απαρτίας συγκαλείται για θέματα μεταβολής της εθνικότητας της εταιρείας, μεταβολή του αντικειμένου της εταιρείας, αύξηση των υποχρεώσεων των μετόχων, αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και μείωση του μετοχικού κεφαλαίου.

Παράμετρος 6^η – Έρευνα αγοράς / ανάπτυξη νέων προϊόντων : Με τις συνεντεύξεις αλλά και την παρακολούθηση της προϊοντικής γκάμας της επιχείρησης με το πέρασμα του χρόνου, είναι ξεκάθαρο ότι η επιχείρηση αναζητά συνεχώς νέα προϊόντα ακούγοντας τις ανάγκες των πελατών της. Η συγκεκριμένη προσπάθεια της επιχείρησης για νέα προϊόντα, την κατηγοριοποιεί όσον αφορά αυτή την παράμετρο, στο στάδιο 3 – ανάπτυξης.

Παράμετρος 7^η – Συστήματα και έλεγχοι : Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εκσυγχρονισμένα πληροφοριακά συστήματα ERP, MIS και WMS για την ομαλή λειτουργία και έλεγχο του λογιστηρίου, του τμήματος πωλήσεων και της αποθήκης αντίστοιχα. Αναφορές συντάσσονται κατ' εντολή των υπευθύνων των τμημάτων. Η παράμετρος αυτή, εντάσσεται στο στάδιο 3 – ανάπτυξης.

Παράμετρος 8^η – Κύρια πηγή χρηματοδότησης : Κύρια πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρηση είναι τα κέρδη της. Δεν υπάρχει καθόλου δανεισμός από τράπεζες, ούτε νέοι επενδυτές. Οι μέτοχοι της εταιρείας είναι και οι κύριοι δανειστές της καθώς έως

το 2010 δεν έπαιρναν μερίσματα και όλα τα κέρδη έμεναν σαν αδιάθετα ποσά στην επιχείρηση. Συνεπώς η παράμετρος αυτή κατατάσσεται στο στάδιο 3 – ανάπτυξη.

Παράμετρος 9^η – Χρηματοροές : Οι χρηματοροές της επιχείρησης όπως προκύπτουν από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς της, είναι θετικές. Τα κέρδη που προκύπτουν επανεπενδύονται σε αγορές αποθεμάτων και στον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και δίνεται και ένα μικρό μέρος (το 1/3 περίπου) στους μετόχους της επιχείρησης. Σε αντίθεση με της προηγούμενες παραμέτρους, η συγκεκριμένη εντάσσεται στο στάδιο 4 – Επέκτασης.

Παράμετρος 10^η – Κύριες επενδύσεις : Οι κύριες επενδύσεις της επιχείρησης εντοπίζονται στην επέκταση των εγκαταστάσεων της και στον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών της συστημάτων. Πιο συγκεκριμένα οι τελευταίες επενδύσεις της εταιρείας ήταν η δημιουργία και η εφαρμογή της ηλεκτρονικής παρακολούθησης και διαχείρισης της αποθήκης (WMS), ο εκσυγχρονισμός του τμήματος πωλήσεων μέσω της χρήσης tablet και η δημιουργία ενός προσαρμοσμένου στις ανάγκες της εταιρείας λογισμικού για την υποβοήθηση των πωλητών και ο εκσυγχρονισμός του συστήματος προμηθειών. Επίσης η επιχείρηση επενδύει σε κεφάλαιο κίνησης ώστε να μπορεί να αγοράζει προϊόντα αλλά και να δίνει όσο περισσότερες μέρες πίστωση μπορεί στους πελάτες της (ανάλογα πάντα με την πιστοληπτική ικανότητα του καθενός). Η παράμετρος αυτή κατηγοριοποιείται στο στάδιο 3 – ανάπτυξη.

Παράμετρος 11^η – Προϊόντα / Αγορά : Η αγορά είναι η εγχώρια, ωστόσο υπάρχουν πολλά κανάλια διανομής. Πιο συγκεκριμένα η εταιρεία προμηθεύει απευθείας super market και σημεία λιανικής πώλησης τροφίμων, συνεργάζεται με χονδρεμπόρους και τα τελευταία χρόνια έχει επεκτείνει σημαντικά και το δίκτυο της στην κατηγορία μαζικής εστίασης (εστιατόρια, catering, ξενοδοχεία). Η προϊοντική γκάμα συνεχώς αυξάνεται στα πλαίσια της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης που ακολουθεί η εταιρεία και συνεπώς τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με αυτά του σταδίου 3 – ανάπτυξη.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης των επιμέρους παραμέτρων, επιβεβαιώνουν την υπόθεση που έγινε σε προηγούμενη ενότητα κατά την σύνδεση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης με το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης,

ότι η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο 3 – ανάπτυξης με βάση το θεωρητικό μοντέλο των Scott και Bruce (1987).

Υπήρχαν κάποιες αποκλίσεις στον τρόπο διεύθυνσης και στο τρόπο άσκησης διεύθυνσης που ευθύνονται στο γεγονός ότι η επιχείρηση, έχει τα χαρακτηριστικά μιας οικογενειακής επιχείρησης, που τα μέλη των οικογενειών εργάζονται σε αυτή και στελεχώνουν τις θέσεις την ανώτατης διοίκησης. Αυτό αποτελεί και μια συσχέτιση της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων με τις απαιτήσεις των θεωρητικών μοντέλων περί των σταδίων του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων.

Έχοντας λοιπόν επιβεβαιώσει την αρχική μας υπόθεση, ότι η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο 3 της ανάπτυξης, στο επόμενο κεφάλαιο θα γίνει μια σειρά από προτάσεις για το πως η εταιρεία μπορεί να ανταπεξέλθει στην επερχόμενη κρίση μετάβασης από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της επέκτασης και να συνεχίσει να αναπτύσσεται.

6 Κεφάλαιο - Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1 Παρουσίαση ευρημάτων

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας VITA – Μ.Δ ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε και να εντοπίσει το στάδιο που βρίσκεται με βάση το μοντέλο του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων των Scott και Bruce (1987). Στην πορεία της μελέτης προέκυψαν συσχετισμοί μεταξύ της επιχειρησιακής στρατηγικής της εταιρείας και του σταδίου που αυτή βρίσκεται. Καθώς η υπό μελέτη εταιρεία είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, προέκυψαν και συσχετισμοί μεταξύ των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων με την πορεία και την στρατηγική της επιχείρησης.

Η εταιρεία, με βάση τη θεωρία του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων των Scott και Bruce (1987), βρίσκεται στο στάδιο 3- ανάπτυξης. Αυτό σημαίνει ότι είναι μια εταιρεία με ξεκάθαρη λειτουργική δομή με διακριτές θέσεις που η κάθε μια συνοδεύεται από την περιγραφή εργασίας, έχει εξελιγμένα πληροφοριακά και ελεγκτικά συστήματα και εξελίσσει συνεχώς την προϊοντική της γκάμα. Όσον αφορά τα οικονομικά της στοιχεία, έχει θετικές χρηματοροές και κάθε χρόνο εμφανίζει κέρδη τα οποία χρησιμοποιεί για την αυτοχρηματοδότηση της και την επανεπένδυση σε κεφάλαιο κίνησης και εξέλιξη των εγκαταστάσεων και των πληροφοριακών συστημάτων της.

Παίρνοντας λοιπόν ως δεδομένο την παραπάνω παρατήρηση, και με βάση τη θεωρία των Scott και Bruce (1987), η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει την κρίση της μετάβασης από το στάδιο 3- ανάπτυξης, στο στάδιο 4- επέκτασης. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αντιμετωπίσει τις ισχυρές πιέσεις από τον ανταγωνισμό καθώς και την ανάγκη για επέκταση σε νέες αγορές και τη δημιουργία νέων προϊόντων. Οι ανάγκες για τον έλεγχο και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη μετάβαση της επιχείρησης από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της επέκτασης, θα αυξάνονται σταδιακά με αποτέλεσμα να πρέπει να αλλάξει και ο τρόπος διεύθυνσης της επιχείρησης, με τους ιδιοκτήτες να πρέπει να αναθέτουν καθήκοντα, να επιβλέπουν και να συντονίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό αποτελεί επίσης μια κρίση καθώς για πρώτη φορά οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης θα πρέπει να

απομακρυνθούν λίγο από την δράση και την άμεση διοίκηση της, αποκτώντας περισσότερο ένα ρόλο συντονιστικό και χάραξης των στρατηγικών κατευθύνσεων. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης ασκούν ήδη τους παραπάνω ρόλους μέσω της συμμετοχής στους στο διοικητικό συμβούλιο, ωστόσο όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι ανάγκες για στρατηγικό σχεδιασμό και συντονισμό των αρμοδιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης θα αυξάνονται όσο αυτή θα αναπτύσσεται και έτσι οι ιδιοκτήτες αφήνοντας τα διευθυντικά τους καθήκοντα, θα μπορούν να επικεντρωθούν στις νέες ανάγκες τις εταιρείας.

Η μετάβαση αυτή κρίνεται απαραίτητη καθώς είναι ο τρόπος μέσω του οποίου θα μπορέσει να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να συνεχίσει να είναι κερδοφόρα. Η ανάγκη της εταιρείας για συνεχή ανάπτυξη προέκυψε και από τις συνεντεύξεις με τους μετόχους της εταιρείας ένας εκ των οποίων, ο Παναγιώτης Τσαλόπουλος είπε χαρακτηριστικά ότι «Η επιχείρηση είναι σαν το ποδήλατο, αν σταματήσεις να κάνεις πεντάλ μετά από λίγο πέφτεις» (προσωπική συνέντευξη στις 30/06/2017). Η χρονική στιγμή για την μετάβαση από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της επέκτασης, είναι ιδανική για την εταιρεία η οποία εκτός των οικονομικών πόρων που διαθέτει που θα της επιτρέψουν να ξεκινήσει αυτό το εγχείρημα, έχει και την βελτίωση των ανθρωπίνων πόρων της καθώς νέα μέλη της οικογενείας στελεχώνουν καίριες θέσεις στο τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα ανθρωπίνων πόρων, τμήμα ποιοτικού ελέγχου και τμήμα πωλήσεων εξωτερικού, ενισχύοντας σημαντικά τη λειτουργία της.

Κύρια στρατηγική της επιχείρησης είναι αυτή του βέλτιστου κόστους, προσπαθώντας να προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα με την καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής. Επίσης η εταιρεία ακολουθεί την στρατηγική της εξωτερικής ανάθεσης και την στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, διευρύνοντας συνεχώς την προϊόντικη της γκάμα. Αυτό το μίγμα επιχειρησιακής στρατηγικής και η προσήλωση της διοίκησης σε αυτό, βοήθησε την επιχείρηση ακόμα και μέσα στην οικονομική ύφεση να διατηρεί ανοδική πορεία όπως φαίνεται στην χρηματοοικονομική ανάλυση, στην παρουσίαση της εταιρείας.

6.2 Συσχέτιση του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων με την επιχειρησιακή στρατηγική

Υπάρχουν πέντε στάδια στον κύκλο της ζωής των επιχειρήσεων, της δημιουργίας, της επιβίωσης, της ανάπτυξης, της επέκτασης και της ωριμότητας (Scott & Bruce , 1987). Κάθε στάδιο έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά που μεταφράζονται σε διαφορετικές λειτουργίες και ανάγκες για τις επιχειρήσεις. Επίσης, για να περάσει μια επιχείρηση από το ένα στάδιο στο άλλο, δηλαδή να αναπτυχθεί, συνήθως περνά από μια κρίση (Greiner, 1972). Συνεπώς αντιλαμβανόμαστε ότι μια επιχείρηση κατά την πορεία της ανάπτυξής της, θα έχει διαφορετικές ανάγκες ανά χρονικές περιόδους και θα πρέπει ανάλογα με αυτές, η διοίκηση να προσαρμόζει και την επιχειρησιακή στρατηγική μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης μπορεί να προσεγγίζεται με μια διαφορετική στρατηγική, που να εξυπηρετεί τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η διοίκηση της επιχείρησης επέλεξε να περάσει από το στάδιο της επιβίωσης, όπου κύρια δραστηριότητα της ήταν η αντιπροσώπευση άλλων εισαγωγικών εταιρειών, στο στάδιο της ανάπτυξης με κύρια στρατηγική αυτή του βέλτιστου κόστους και επιμέρους στρατηγικές την εξωτερική ανάθεση και την οριζόντια ολοκλήρωση. Μέσω αυτού του στρατηγικού μίγματος κατάφερε να αναπτυχθεί, δημιουργώντας μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, πολλά εκ των οποίων φέρουν δικά της εμπορικά σήματα και αναπτύσσοντας σημαντικά το δίκτυο πωλήσεων σε όλη την επικράτεια της χώρας. Σημαντικό ρόλο εκτός της επιχειρησιακής στρατηγικής που επέτρεψε την επιτυχή μετάβαση της εταιρείας από το ένα στάδιο στο άλλο, ήταν και η ικανότητα της διοίκησης να διαχειριστεί την ανάπτυξη λύνοντας πολύπλοκα ζητήματα που αφορούσαν τον ανταγωνισμό, τα κανάλια διανομής αλλά και τον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών συστημάτων της επιχείρησης και των εγκαταστάσεων.

Κοιτώντας το παρελθόν και διαπιστώνοντας ότι η επιχειρησιακή στρατηγική που επέλεξε η διοίκηση της επιχείρησης να ακολουθήσει είχε καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη της πορεία έως τώρα και προβλέποντας το επόμενο στάδιο που θα

πρέπει να περάσει η εταιρεία για να συνεχίσει η ανάπτυξή της , γίνεται φανερό ότι για να ξεπεράσει την κρίση που θα μεσολάβήσει κατά την μετάβαση από το ένα στάδιο, της ανάπτυξης, στο επόμενο στάδιο της επέκτασης, θα πρέπει να ξαναπροσαρμόσει την επιχειρησιακή της στρατηγική ανταποκρινόμενη στις νέες ανάγκες για ανάπτυξη σε νέες αγορές και νέα προϊόντα.

6.2.1.1 Πίνακας 6.1 – Σύνδεση επερχόμενων κρίσεων με επιχειρησιακή στρατηγική

Στάδιο κύκλου ζωής επιχείρησης	Κρίσεις	Επιχειρησιακή στρατηγική
1)Στάδιο Δημιουργίας	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω εστίασης στην επίτευξη κερδοφορίας • Λόγω προβλημάτων άσκησης διεύθυνσης • Λόγω αυξημένων απαιτήσεων χρόνου και ικανοτήτων 	Βασική στρατηγική: Επικεντρωμένη στρατηγική (Market Niche). Επιμέρους στρατηγική: Εξωτερική ανάθεση.
2) Στάδιο Επιβίωσης	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της ταχύτητας της ανάπτυξης • Λόγω της πολυπλοκότητας των καναλιών διανομής • Λόγω αλλαγών του ανταγωνισμού • Λόγω αυξημένων απαιτήσεων για πληροφορίες και πληροφοριακών συστημάτων 	Βασική στρατηγική: Επικεντρωμένη στρατηγική / στρατηγική βέλτιστου κόστους Επιμέρους στρατηγική: Εξωτερική ανάθεση
3) Στάδιο Ανάπτυξης	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω εισόδου μεγαλύτερων ανταγωνιστών • Λόγω της ανάγκης για επέκταση σε νέες αγορές και δημιουργία νέων προϊόντων 	Βασική στρατηγική: Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης / στρατηγική βέλτιστου κόστους Επιμέρους στρατηγική: Οριζόντια ολοκλήρωση / στρατηγική εξαγωγών
4) Στάδιο Επέκτασης	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω της απόστασης της διοίκησης από την δράση • Λόγω της ανάγκης για εστίαση σε εξωτερικούς παράγοντες (αγορά , καταναλωτές , ανταγωνισμό) 	Βασική στρατηγική: Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης / στρατηγική βέλτιστου κόστους Επιμέρους στρατηγική: Οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση / Στρατηγική συμμαχιών / Στρατηγική για διεθνή επέκταση
5) Στάδιο Ωριμότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω πίεσης των μετόχων για εξασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης 	Βασική στρατηγική: Στρατηγική ηγεσίας κόστους / στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης Επιμέρους στρατηγικές: Στρατηγικές συμμαχίες / στρατηγικές για διεθνή επέκταση

Προτάσεις :

- Μετάβαση στο στάδιο της επέκτασης

Η επιχείρηση ακολουθώντας φυσιολογικά τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων, θα πρέπει για να συνεχίσει να αναπτύσσεται, να μεταβεί από το στάδιο της ανάπτυξης στο στάδιο της επέκτασης. Αυτό θα γίνει ανταποκρινόμενη στον εγχώριο ανταγωνισμό αναπτύσσοντας παράλληλα νέα προϊόντα και ανοίγοντας νέες αγορές στο εξωτερικό. Το πρώτο σκέλος, σχετικά με την αντιμετώπιση του εγχώριου ανταγωνισμού, μπορεί να το καλύψει ακολουθώντας την επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθούσε και στο προηγούμενο στάδιο της ανάπτυξης. Δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας οι οποίες μπορεί να εξελιχθούν σε πολύ σημαντικές για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή τη βέλτιστη σχέση ποιότητας-τιμής και γίνονται εκτός της εταιρείας, ίσως να πρέπει να συμπεριληφθούν στις εσωτερικές δραστηριότητες της εταιρείας και να μην τις αναθέτει πλέον σε τρίτους. Για το δεύτερο σκέλος, που είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η επέκταση σε νέες αγορές, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να επιλέξει την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική για διεθνή επέκταση. Η στρατηγική των εξαγωγών αποτελεί την πιο ασφαλή μέθοδο και δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να ξεκινήσει ελεγχόμενα το εγχείρημα της διεθνούς επέκτασης. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η επιλογή των χωρών και των προϊόντων που θα επιλέξει να εξάγει. Η μελέτη και έρευνα της αγοράς-στόχου είναι σημαντικό να γίνει πριν την δημιουργία των προϊόντων, ώστε η γκάμα των προϊόντων που θα προορίζονται για εξαγωγές να καλύπτουν τις ανάγκες της νέας αγοράς. Στην αρχή της εξαγωγικής προσπάθειας, η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει τις ίδιες στρατηγικές που εφάρμοσε και στα πρώτα της βήματα στην εγχώρια αγορά. Μπορεί αρχικά, να επιλέξει να αντιπροσωπεύσει μια γκάμα ελληνικών προϊόντων από μικρούς Έλληνες παραγωγούς που δεν έχουν την δυνατότητα να διοχετεύσουν τα προϊόντα τους στη διεθνή αγορά, αναλαμβάνοντας μεγάλο μερίδιο από τα κόστη συντονισμού και συναλλαγής του εξαγωγικού εγχειρήματος (διευκολύνοντας τους οικονομικά) και στη συνέχεια να εμπλουτίσει την γκάμα αυτή και με δικά της εμπορικά σήματα και προϊόντα που θα έχει δημιουργήσει έχοντας γνωρίσει σε πρώτη φάση τη νέα αγορά. Σημαντικό είναι η

επιχείρηση να αναλύσει την αλυσίδα αξίας της εξαγωγικής προσπάθειας και να αποφασίσει ποιες δραστηριότητες θα εκτελούνται εσωτερικά της εταιρείας και ποιες δραστηριότητες θα αναθέσει σε τρίτους μέσω της στρατηγικής της εξωτερικής ανάθεσης. Για να είναι αποδοτική και επικερδής η προσπάθεια αυτή πρέπει η επιχείρηση να κρατήσει εντός, όλες αυτές τις δραστηριότητες που τις δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μέσω αυτού θα εδραιωθεί στην διεθνή αγορά.

- Το στάδιο της επέκτασης

Στο στάδιο αυτό η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στην χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης και τον έλεγχο της. Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να είναι, όσο γίνεται, αποκεντρωμένη και να εκτελείται από εξειδικευμένα στελέχη. Πρέπει να γίνεται εμπεριστατωμένη έρευνα αγοράς από το τμήμα μάρκετινγκ ή από εξωτερικούς συμβούλους και να προτείνονται καινοτόμα προϊόντα τόσο για την εγχώρια όσο και για την εξωτερική αγορά. Πρέπει να υπάρχουν συστήματα προϋπολογισμών ανά τμήμα της επιχείρησης καθώς και συστήματα ελέγχου της αποδοτικότητας των τμημάτων τα οποία θα ενσωματώνονται στις αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και πιο συγκεκριμένα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων. Οι χρηματοροές πρέπει να ελέγχονται σε εβδομαδιαίο πρόγραμμα από το τμήμα οικονομικών, να είναι θετικές και τα κέρδη της επιχείρησης, εκτός των μερισμάτων, να επενδύονται με βάση ένα επενδυτικό πλάνο που θα πρέπει να υπάρχει, για την ανάπτυξη της εταιρείας τόσο σε επίπεδο προϊόντων και αγορών, όσο και σε επίπεδο εγκαταστάσεων και πληροφοριακών συστημάτων. Για κάθε επένδυση που θα κάνει η εταιρεία θα πρέπει να υπάρχει ένα αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο και οι τρόποι με τους οποίους θα ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των επενδύσεων.

6.3 Συσχέτιση της επιχειρησιακής στρατηγικής με τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Κύριος στόχος των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η επιβίωση, η αύξηση της κερδοφορίας και η μακροημέρευση τους. Αυτό συμβαίνει διότι αυτοί που διοικούν την επιχείρηση και χαράσσουν την επιχειρησιακή στρατηγική είναι συνήθως και οι ιδιοκτήτες οι οποίοι έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την μεταβίβαση της επιχείρησης τους στην επόμενη γενιά. Αυτό πολλές φορές οδηγεί τη διοίκηση σε μια συντηρητική μορφή στρατηγικής που έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να μένει πίσω και να αποτυγχάνει να εξελιχθεί. Είναι σημαντικό λοιπόν να γίνει αντιληπτό τόσο από την ιδρυτική γενιά όσο και από τις επόμενες ότι μια επιχείρηση είτε οικογενειακή είτε όχι, είναι ένας οργανισμός που για να συνεχίσει να υπάρχει πρέπει να αναπτύσσεται σε υγιή βάση.

Προτάσεις :

- Αξίες, σκοπός και όραμα οικογενειακής επιχείρησης

Οι αξίες, ο σκοπός και το όραμα που έχουν οι ιδρυτές για την επιχείρηση πρέπει να μεταφερθούν και στην επόμενη γενιά. Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί ένα εργαλείο για την επιχείρηση, μέσω του οποίου μπορεί να υλοποιεί τους στόχους της. Αφού γίνει αυτή η μεταφορά και περάσει ένα χρονικό διάστημα συνύπαρξης των δυο γενεών στην εταιρεία, ώστε να διαπιστωθεί η επιτυχημένη μεταφορά των αξιών της επιχείρησης, θα πρέπει όλα τα μέλη της οικογένειας που εμπλέκονται στην επιχείρηση να αποφασίσουν ποια στρατηγική ταιριάζει περισσότερο στην επιχείρηση και πως θα μπορέσει να ξεφύγει από τα συντηρητικά πλαίσια των περισσότερων οικογενειακών επιχειρήσεων, που δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν, και να αναπτυχθεί με επιτυχία. Οι απόψεις των δύο γενεών δεν αποκλείεται να απέχουν και πολλές φορές να είναι αντίθετες, ωστόσο είναι σημαντικό η απόφαση σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική της οικογενειακής επιχείρησης να παρθεί από κοινού, καθώς η χρυσή τομή θα είναι κάπου στη μέση και θα περιέχει τις γνώσεις και τις ιδέες της νέας γενιάς συνδυασμένες με τις γνώσεις και την εμπειρία της παλαιότερης γενιάς.

- Αξιοποίηση των πόρων και των πλεονεκτημάτων της οικογενειακής επιχείρησης

Κατά την διαδικασία καθορισμού της επιχειρησιακής στρατηγικής θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη οι γνώσεις και οι δεξιότητες των μελών της οικογένειας που ασχολούνται με την οικογενειακή επιχείρηση και που αποτελούν τους πιθανούς διαδόχους, ώστε να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο προσαρμοσμένη στις δυνατότητες του μελλοντικού διοικητικού προσωπικού. Επίσης θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που εξ' ορισμού έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις όπως η υψηλή δέσμευση που έχουν τα μέλη που εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση και το συναγωνιστικό κλίμα που θα υπάρχει μεταξύ τους.

6.4 Συσχέτιση των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων με τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων

Κατά τη διάρκεια της μελέτης του θεωρητικού υποβάθρου και της έρευνας ώστε να βρεθεί το στάδιο του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων στο οποίο βρίσκεται η υπό μελέτη εταιρεία προέκυψαν συσχετισμοί μεταξύ των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων και της θεωρίας των Scott και Bruce (1987).

Συγκεκριμένα, κατά την κατηγοριοποίηση των επιμέρους παραμέτρων σε ένα από τα πέντε στάδια του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων για την εύρεση του σταδίου που βρίσκεται η εταιρεία, οι μόνες παράμετροι που δεν συμφωνούσαν με τις υπόλοιπες και κατηγοριοποιήθηκαν στο στάδιο 2 – επιβίωση, ένα στάδιο πιο πίσω από αυτό που βρίσκεται η επιχείρηση, ήταν αυτές της διεύθυνσης και του τρόπου άσκησης της διεύθυνσης. Το θεωρητικό μοντέλο του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων, για τις επιχειρήσεις που κατηγοριοποιούνται στο στάδιο της ανάπτυξης προβλέπει ότι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να συντονίζει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και να αναθέτει καθήκοντα. Κάτι τέτοιο όμως έρχεται σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις

επιλέγουν η στελέχωση των διοικητικών θέσεων να γίνεται από μέλη της οικογένειας. Αυτό είναι λογικό καθώς υπάρχει περισσότερη εμπιστοσύνη μεταξύ των διοικητικών στελεχών, που είναι και ιδιοκτήτες της επιχείρησης, και παρουσιάζουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στα καθήκοντα τους. Ωστόσο, ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της εταιρείας αυτό μπορεί να είναι εφικτό έως ένα σημείο η αλλιώς στάδιο στον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι, όσο αναπτύσσεται μια επιχείρηση, αυξάνονται και οι ανάγκες που έχει για τη διοίκησή της και υπάρχει ένα σημείο ανάλογα το μέγεθος της, που πλέον τα μέλη της οικογένειας είτε δεν επαρκούν σε αριθμό είτε δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες να στελεχώσουν όλες τις διοικητικές θέσεις. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου που στο μοντέλο των Scott & Bruce (1987) από το στάδιο της ανάπτυξης και έπειτα οι ιδιοκτήτες αποκτούν συντονιστικό και εποπτικό ρόλο.

Προτάσεις:

- Αφού η διοίκηση της επιχείρησης αποφασίσει ποια θα είναι η επιχειρησιακή στρατηγική για την ανάπτυξη της εταιρείας στα επόμενα χρόνια, θα πρέπει να αναλύσει τις ανάγκες για διοικητικά στελέχη. Θα πρέπει να λάβει υπόψη της , τις θέσεις που θα προκύψουν από τις νέες δραστηριότητες της εταιρείας αλλά και τις θέσεις που θα μείνουν κενές όταν η ιδρυτική γενιά αποφασίσει να μεταβιβάσει την επιχείρηση στους διαδόχους. Οι διάδοχοι θα πρέπει να αξιολογηθούν αντικειμενικά σχετικά με τις γνώσεις, τις διοικητικές ικανότητες, την προϋπηρεσία τους και όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που θα τους επιτρέψουν να συνεισφέρουν σημαντικά στη διοίκηση και ανάπτυξη της οικογενειακής τους επιχείρησης. Δεν αποκλείεται σε εκείνο το σημείο να βρεθούν θέσεις , οι οποίες δεν θα μπορούν να καλυφθούν από την διάδοχη κατάσταση, είτε λόγω έλλειψης ατόμων είτε λόγω έλλειψης γνώσεων και ικανοτήτων. Η διοίκηση της επιχείρησης τότε θα πρέπει καλύψει αυτές τις θέσεις από έμπειρους διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι όμως θα πρέπει να σέβονται και να συμφωνούν με τις αξίες, το όραμα και τους στόχους της

επιχείρησης. Έτσι θα δημιουργηθεί μια διοικητική ομάδα που δεν θα αποτελείται μόνο από μέλη της οικογένειας, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να έχει μια πιο αντικειμενική άποψη για την πορεία της. Πλήρης διαχωρισμός της διοίκησης από την ιδιοκτησία όπως προβλέπεται από τα θεωρητικά μοντέλα, δεδομένου του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης, είναι πολύ δύσκολο να γίνει. Συνεπώς η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τη δικιά της συνταγή που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί, κρατώντας παράλληλα την ταυτότητά της.

Μαζί με την προετοιμασία μετάβασης από το στάδιο της ανάπτυξης, στο στάδιο της επέκτασης, προκύπτει και η ανάγκη προετοιμασίας της μεταβίβασης της οικογενειακής επιχείρησης στη διάδοχη γενιά. Αυτή η χρονική συγκυρία για την εταιρεία δεν είναι καθόλου τυχαία καθώς, τώρα περισσότερο από ποτέ, χρειάζονται νέες ιδέες, εξειδικευμένες γνώσεις και μια πιο μοντέρνα προσέγγιση στη διοίκηση της επιχείρησης. Βέβαια αυτά τα χαρακτηριστικά από μόνα τους δεν αρκούν για την ανάπτυξη της εταιρείας. Απαραίτητο συστατικό ήταν και θα είναι η συμβολή της ιδρυτικής γενιάς που πλέον πρέπει να μεταλαμπαδεύσει όλη την εμπειρία και τη γνώση που έχει αποκτήσει στους διαδόχους και να αποκτήσει ένα συντονιστικό και συμβουλευτικό ρόλο.

Προτάσεις :

- Δημιουργία σχεδίου διαδοχής

Η διαδικασία διαδοχής στις επιχειρήσεις αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα σημεία στην ιστορία τους καθώς αποτελεί τη διαιώνιση ενός έργου στο οποίο έχουν συνεισφέρει πολλοί άνθρωποι και πρέπει να προσεγγίζεται με προσοχή. Η διαδικασία διαδοχής και συνεπώς το σχέδιο της διαδοχής, θα πρέπει να είναι οριοθετημένο από την άποψη του χρόνου, των ατόμων που θα συμμετέχουν στη δημιουργία του και των θεμάτων που θα αναλύει. Σημαντικά ζητήματα που θα πρέπει να περιγράφονται στο σχέδιο διαδοχής είναι :

1. Ο σαφής τρόπος επικοινωνίας των αξιών, του οράματος και των στόχων της επιχείρησης από την ιδρυτική γενιά στους διαδόχους.

2. Θα πρέπει να ξεκαθαριστούν τα θέματα ιδιοκτησίας, ελέγχου και διακυβέρνησης της επιχείρησης και να ανατεθούν ξεκάθαροι ρόλοι στους διαδόχους.
3. Οι ρόλοι που θα ανατεθούν στους διαδόχους θα πρέπει να είναι ανάλογοι των γνώσεων , των ικανοτήτων και της προϋπηρεσίας τους στην επιχείρηση. Όλοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και των ιδιοκτητών, θα πρέπει να δέχονται την αξιολόγηση που προβλέπεται από τμήμα ανθρωπίνων πόρων.
4. Θα πρέπει να προβλεφθεί ένα χρονικό διάστημα όπου οι δύο γενιές θα συνυπάρχουν στη διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι θα είναι πιο εύκολη η μεταβίβαση της εξουσίας και θα δημιουργηθεί ευκολότερα το απαραίτητο κλίμα εμπιστοσύνης.
5. Σημαντική είναι η δημιουργία ενός πλάνου συνταξιοδότησης και οικονομικής εξασφάλισης των μετόχων της εταιρείας. Στόχος είναι οι μέτοχοι της εταιρείας να έχουν το ίδιο βιοτικό επίπεδο και αφού μεταβιβάσουν τις μετοχές τους στους διαδόχους.

Γίνεται αντιληπτό ότι η διαδικασία διαδοχής είναι αρκετά χρονοβόρα και απαιτεί την συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μελών. Συνεπώς είναι απαραίτητος ο καθορισμός ενός χρονοδιαγράμματος προετοιμασίας και εφαρμογής των σταδίων διαδοχής ώστε να γίνει επιτυχημένα και στη σωστή στιγμή.

6.5 Σύνοψη

Συνοψίζοντας τα ευρήματα και τις προτάσεις αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας, μπορεί να σημειωθεί ότι το αποτέλεσμα ήταν μεγαλύτερο από το αναμενόμενο. Εκτός του πρωταρχικού στόχου που ήταν η εύρεση και αποτύπωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και του σταδίου του κύκλου ζωής της υπό μελέτη επιχείρησης, προέκυψαν σημαντικοί συσχετισμοί μεταξύ των διαμορφωτικών θεωριών για τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων με τις διάφορες επιχειρησιακές στρατηγικές. Ανάλογα σε ποιο στάδιο βρίσκεται μια επιχείρηση, προβλέποντας τις απαιτήσεις της κρίσης που θα πρέπει να περάσει για να αναπτυχθεί, πρέπει να χρησιμοποιεί την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική για να επιβιώσει και να

αναπτύσσεται. Επίσης, έγιναν σημαντικοί συσχετισμοί μεταξύ των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων και των διαμορφωτικών θεωριών για τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων, όπου φάνηκαν σε κάποια σημεία κυρίως διοικητικής φύσεως, κάποιες παρεκκλίσεις. Είναι σημαντικό οι οικογενειακές επιχειρήσεις να μελετάνε τα μοντέλα αυτά και να επιδιώκουν να έχουν ξεκάθαρες επιχειρησιακές στρατηγικές, σεβόμενες ωστόσο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και προσπαθώντας να διατηρήσουν την ταυτότητα και τον χαρακτήρα τους αναλλοίωτα.

Σχετικά με την υπό μελέτη εταιρεία, ελπίζω αυτή η μεταπτυχιακή εργασία, να αποτελέσει ένα εργαλείο το οποίο θα βοηθήσει τους ιδιοκτήτες της εταιρείας στην χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και στην προετοιμασία της επιχείρησης για τις δυσκολίες που θα έχει να αντιμετωπίσει στο μέλλον.

7 Βιβλιογραφία – Πηγές

Ξένη :

Astrachan, J.H. (2010). "Strategy in family business: Towards a multidimensional research agenda". Journal of Family Business Strategy.

Churchill, N.C. & Lewis, V.L. (1976). The five stages of small business growth. Boston: Harvard Business Review.

Fadahunsi, A. (2012). The growth of small business: Towards a research agenda. -: American Journal of Economics and Business Administration. σελ. 105-112.

Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. Boston: Harvard Business Review.

Hak, T. & Dul, J. (2009). Entry for the Encyclopedia for case study research. Rotterdam: Sage.

Muhos, M. (2015). Review of business growth models: Research strategies and empirical evidence. Bari: ToKnowPress.

Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. Great Britain: Long range planning. σελ.45-52.

Stavroulakis, D., Goutsos, S. & Bitsani, E. (2011). Succession in Greek Family Business: a field study. Athens: Archive of Economic History.

Thompson, Strickland, Gamble, Pateraf, Janes and Sutton (2013). Crafting and executing strategy. 2nd edition Berkshire: Mc Graw Hill, σελ. 142-312.

Trochim, W.M. (1989). Outcome pattern matching. 12th ed. USA: Evaluation and program planning. σελ.355-366.

Yin R.K. (2014). Case study research, Design and methods. 5th ed. London: SAGE publications.

Ελληνική :

Δημητρέλης, Σ. & Σκουφού, Δ. (2011). Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης. Αθήνα.

Κεφαλάς, Α.Γ. (2008). Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία. Αθήνα: Κριτική.

K & B Analysis Ltd. (2010). Στρατηγική, Διαδοχή και Συγκρούσεις. Τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.. Αθήνα : K & B Analysis Ltd.

Ιστοσελίδες :

European Family Businesses. Definition. Available: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>. Last accessed 31th August 2017.

8 Παραρτήματα

8.1 Πρωτόκολλο περιπτώσιολογικής μελέτης

Πρώτος Μέρος: Σκοπός της περιπτώσιολογικής μελέτης

Η παρούσα μελέτη συντάχθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος « Διοίκηση επιχειρήσεων τροφίμων και γεωργίας» του τμήματος αγροτικής οικονομίας και ανάπτυξης του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Σκοπός της μελέτης είναι η αποτύπωση της επιχειρησιακής στρατηγικής και του σταδίου του κύκλου ζωής της εταιρείας VITA – Μ.Δ. ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. .

Για τον σκοπό αυτό στο πρώτο μέρος της εργασίας δίνεται το θεωρητικό υπόβαθρο:

- Θεωρία κύκλου ζωής επιχειρήσεων Scott και Bruce (1987)
- Θεωρία επιχειρησιακής στρατηγικής (βασικές και επιμέρους στρατηγικές)
- Θεωρία οικογενειακών επιχειρήσεων (ορισμός, πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, επιβίωση οικογενειακών επιχειρήσεων και η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις)

Στο δεύτερο μέρος παρατίθενται όλα τα ευρήματα της έρευνας και γίνεται το ταίριασμα μοτίβων κατά τους Hak και Dul (2009). Το αναμενόμενο μοτίβο αποτελείται από τις παραπάνω θεωρίες ενώ το παρατηρούμενο μοτίβο είναι τα ευρήματα της έρευνας μας.

Η περιπτώσιολογική μας μελέτη είναι διερευνητική καθώς μετά το τέλος της εργασίας περιμένουμε να έχουμε αποτυπώσει το στάδιο του κύκλου ζωής και την επιχειρησιακή στρατηγική της υπό μελέτη εταιρείας.

Δεύτερο μέρος: Προετοιμασία και συλλογή στοιχείων

Σχέδιο συλλογής στοιχείων:

1. Στάδιο προετοιμασίας πριν από τις συνεντεύξεις
2. Σχεδιασμός συνεντεύξεων
3. Εκτίμηση δεδομένων – σχεδιασμός πιθανών πρόσθετων ενεργειών

Πρόγραμμα συλλογής στοιχείων:

15 – 30 Μάϊου	Συλλογή στοιχείων με λογιστή εταιρείας (στάδιο προετοιμασίας)
1 – 15 Ιουνίου	Μελέτη στοιχείων (στάδιο προετοιμασίας)
16 – 30 Ιουνίου	Συνεντεύξεις με τους μετόχους
1 Ιουλίου – 31 Σεπτεμβρίου	Ανάλυση στοιχείων και σύνταξη της εργασίας

Στάδιο προετοιμασίας:

Η υπό μελέτη εταιρεία από το 2010 είναι Ανώνυμη Εταιρεία που σημαίνει ότι είναι εύκολη η πρόσβαση στα οικονομικά στοιχεία της μέχρι τότε. Δεδομένου όμως ότι πρέπει να γίνει μια μελέτη από την ίδρυση της εταιρείας, θα πρέπει να ζητηθούν από τον λογιστή της εταιρείας ισολογισμοί και οικονομικά στοιχεία από όσο πιο παλιά γίνεται.

Πέραν των ισολογισμών, πρέπει να ζητηθούν από τον λογιστή της εταιρείας επιπλέον στοιχεία τα οποία θα βοηθήσουν να δημιουργηθεί μια συνολική εικόνα για τόσο για την κατάσταση της επιχείρησης τώρα, όσο και για την πορεία της μέχρι σήμερα.

Τέλος, είναι καλό να αναζητηθούν στο αρχείο της εταιρείας τυχόν κλαδικές μελέτες που μπορεί να έχει, ώστε να αναλυθεί ο ανταγωνισμός και το εξωτερικό περιβάλλον της.

Σημαντικό κατά το στάδιο προετοιμασίας είναι να ειδοποιηθούν εγκαίρως οι τρεις μέτοχοι της εταιρείας ώστε να κανονιστούν ο χώρος, η ημερομηνία και η ώρα που θα πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις.

Το στάδιο αυτό προηγείται του επόμενου και επομένως απαιτείται ο χρονικός προγραμματισμός του ώστε να υπάρχει επαρκής χρόνος ενδιάμεσα, για να μελετηθούν τα έγγραφα που συλλέχθηκαν.

Σχεδιασμός συνεντεύξεων:

Έχοντας προετοιμαστεί κατάλληλα για τις συνεντεύξεις, δηλαδή έχοντας μελετήσει όσο το δυνατόν αναλυτικότερα όλα τα οικονομικά στοιχεία και λοιπά έγγραφα(καταστατικό εταιρείας) που θα έχουμε αποκτήσει, θα πρέπει να οργανωθεί ο τρόπος των συνεντεύξεων και να προετοιμαστεί ο παρακάτω απαραίτητος εξοπλισμός:

1. Ηλεκτρονικός υπολογιστής
2. Ενημερωτικό φυλλάδιο σχετικά με το θέμα της πτυχιακής εργασίας, τον σκοπό και τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων το οποίο θα μοιραστεί στους συνεντευξιζόμενους.
3. Σημειωματάριο στο οποίο θα καταγράφονται χειρόγραφα στοιχεία από τις συνεντεύξεις
4. Μέσο ηχογράφησης ώστε να καταγραφούν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της συνέντευξης
5. USB stick ώστε να υπάρχει η δυνατότητα για αποθήκευση επιπλέον αρχείων
6. Αντίγραφο του πρωτοκόλλου μελέτης ως οδηγός.

Ερωτήσεις συνεντεύξεων:

Κατά τον Yin (2014,σελ. 89) οι ερωτήσεις της περιπτωσιολογικής μελέτης αποτελούν την καρδιά του πρωτοκόλλου και πρέπει να είναι ουσιώδης και να χαράζουν τη γενικότερη πορεία που θα ακολουθήσει η έρευνα.

Στόχος των παρακάτω ερωτήσεων είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι διάφορες δραστηριότητες της εταιρείας 1) Άσκησης διεύθυνσης 2) τρόπος άσκησης διεύθυνσης 3) Οργανωτική δομή 4) έρευνας αγοράς και αύξηση προϊοντικής γκάμας 5) Συστήματα και λογιστικοί έλεγχοι 6) κύρια πηγή χρηματοδότησης 7) Χρηματοροές και 8) Επενδύσεις) συμπίπτουν με τα χαρακτηριστικά κάποιου από τα στάδια που περιγράφονται στην θεωρία των Scott και Bruce (1987).

1. Ποιος ήταν ο αρχικός σκοπός ίδρυσης της εταιρίας ? Άλλαξε ο σκοπός αυτός με το πέρασμα του χρόνου ; (επισήμανση των πιο σημαντικών γεγονότων από την ίδρυση μέχρι σήμερα).

2. Πέραν της οικονομικής βιωσιμότητας , ποιες ήταν οι φιλοδοξίες σχετικά με την πορεία και ανάπτυξη της εταιρίας κατά την ίδρυση και πως αυτές εξελίχθηκαν έως σήμερα . Πώς οι φιλοδοξίες μετατρέπονται σε στόχους και πως ελέγχεται η επίτευξη αυτών ;
3. Πόσο δύσκολο ήταν για την εταιρεία η διαχείριση της ανάπτυξής της , η εξασφάλιση χρημάτων κίνησης και επάρκειας του ταμείου ; Σε ποιες φάσεις κατά την πορεία της επιχείρησης ήταν πιο δύσκολο ;
4. Τι τρόπο διεύθυνσης ακολουθείτε ; Πιο ρόλο έχει η διεύθυνση ;
5. Πως είναι δομημένο το οργανόγραμμα της εταιρίας ;
6. Με τι προϊόντα ξεκίνησε η εταιρία , σε ποιες αγορές απευθυνόταν και ποιες αλλαγές/ προσθήκες έχουν γίνει μέχρι τώρα ; Πως άλλαξαν τα κανάλια διανομής ;
7. Πως εξελίχθηκε η λειτουργία του λογιστηρίου ; Πως ελεγχόταν οι ταμειακές ροές ? Υπήρχε προϋπολογισμός και πλάνο επενδύσεων ;
8. Ποιες είναι οι κύριες πηγές χρηματοδότησης ; Έχουν αλλάξει από την ίδρυση της εταιρίας ; Αν υπήρχαν προβλήματα πως αντιμετωπίστηκαν ; Έχουν αλλάξει τα κόστη χρηματοδότησης ;
9. Ποιες είναι οι κύριες επενδύσεις που έχουν γίνει στην εταιρία ;

Τέλος, έγινε ανοιχτή συζήτηση σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας και πως αυτή μεταβλήθηκε με το πέρασμα του χρόνου.

Τρίτος μέρος: Ενδεικτική μορφή της παρουσίασης της εργασίας

Κατά τον Yin(2014, σελ.177) , η φάση σύνθεσης και συγγραφής της περιπτωσιολογικής μελέτης είναι πολύ απαιτητική καθώς μιλάει για σύνθεση και όχι

απλή γραφή που συνεπάγεται ότι ο συγγραφέας μπορεί να χρησιμοποιήσει εκτός από τον γραπτό λόγο και άλλα μέσα για να παρουσιάσει τα ευρήματα του όπως πίνακες και γραφήματα.

Η μορφή της περιπτωσιολογικής μας μελέτης είναι απλή (single case study) και έτσι το προσχέδιο της μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:

1. Εισαγωγή
 - i. Παρουσίαση θεωρητικού μοντέλου
 - ii. Σημαντικότητα της έρευνας
2. Μεθοδολογία
 - i. Περίληψη συλλογής στοιχείων
 - ii. Θεωρία ανάλυσης στοιχείων
3. Οικογενειακές επιχειρήσεις
 - i. Παρουσίαση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις
4. Θεωρητικό υπόβαθρο
 - i. Θεωρία επιχειρησιακής στρατηγικής
 - ii. Θεωρία κύκλου ζωής επιχειρήσεων
5. Περιπτωσιολογική μελέτη
 - i. Παρουσίαση εταιρείας και ευρημάτων
 - ii. Ταίριασμα μοτίβων. Αναμενόμενο μοτίβο δίνεται από το θεωρητικό πλαίσιο και το παρατηρούμενο μοτίβο από τα ευρήματα της έρευνας.
6. Συμπεράσματα – Προτάσεις
 - i. Παρουσίαση συμπερασμάτων
 - ii. Παρουσίαση προτάσεων για το μέλλον

8.2 Πίνακας μεγέθους επιχείρησης

ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ
Μεσαία	<250	<50 εκ. Ευρώ	<43 εκ. Ευρώ
Μικρή	<50	<10 εκ. Ευρώ	<10 εκ. Ευρώ
Εξαιρετικά μικρή	<10	<2 εκ. Ευρώ	<2 εκ. Ευρώ

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