

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ  
ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ  
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ –  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΣΥΓΓΕΝΩΝ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ**

**ΚΑΛΥΒΑ ΕΛΕΝΗ**

**ΧΡΥΣΙΝΑ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**ΣΥΡΡΟΣ ΝΕΚΤΑΡΙΟΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΣ ΥΠΟΤΡΟΦΟΣ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2017**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Σύρρο Νεκτάριο για την υπομονή που έκανε κατά την διάρκεια της πτυχιακής μας εργασίας , την εμπιστοσύνη που μας έδειξε , καθώς επίσης θα θέλαμε να τον ευχαριστήσουμε θερμά και για την πολύτιμη βοήθεια που μας έδωσε για την καθοδήγηση των διαφόρων θεμάτων της πτυχιακής μας εργασίας.

Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα τους γονείς μας για όλα όσα μας προσέφεραν κατά την διάρκεια των φοιτητικών μας χρόνων την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη που μας έδωσαν τα χρόνια αυτά.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι άνθρωποι οι οποίοι αναλαμβάνουν να ανοίξουν αρχικά μια επιχείρηση ταυτόχρονα αναλαμβάνουν και παίρνουν ένα πολύ σοβαρό ρίσκο , διότι μια τέτοια επένδυση είτε θα κρατηθεί ζωντανή η με την πάροδο του χρόνου θα βρεθεί στο δρόμο της ύφεσης δηλαδή κάποια στιγμή θα πάψει να υπάρχει.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναμφισβήτητα αποτελούν για την οικονομία της χώρας ένα σημαντικό οικονομικό στήριγμα. Γι αυτό και πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις της χώρας μας αντέχουν ακόμα στην Ελλάδα της κρίσης.

Η πτυχιακή μας εργασία αποτελείτε από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε για το τι είναι η επιχείρηση και ποια είναι τα συστατικά της επιχείρησης. Επίσης θα μιλήσουμε για το περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο περιβάλλεται (εσωτερικό – εξωτερικό ) , τους παράγοντες τους οποίους επηρεάζεται και τέλος θα αναφερθούμε και για τις μορφές των επιχειρήσεων. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, θα δώσουμε κάποια χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων και ποιος είναι ο ρόλος τους στην ελληνική οικονομία. Επίσης Θα αναφερθούμε στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων και πως αυτά μπορούν να επηρεάσουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο θα κάνουμε αναφορά στο ποια θα πρέπει να είναι η σχέση που πρέπει να έχει το διοικητικό στέλεχος με τον επιχειρηματία. Θα δούμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που πρέπει να έχει ένας επιχειρηματίας προκειμένου να διοικήσει μια επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός επιχειρηματία. Τέλος θα δούμε τους τρόπους ανάπτυξης που πρέπει να γίνου μεταξύ του επιχειρηματία και του διοικητικού στελέχους. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στον ορισμό της επιχειρηματικότητας , ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα , ποια είναι η επιχειρηματικότητα στην οικογενειακή επιχείρηση. Επίσης θα δούμε την δομή της διοίκησης καθώς και τους στόχους και τις διαδικασίες της επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης. Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο ποιες είναι οι διαδικασίες διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης , θα πούμε για την δημιουργία ενός συστήματος προκειμένου ένας μελλοντικός ηγέτης να γίνει ο επόμενος διάδοχος της οικογενειακής επιχείρησης , ποια είναι η διαδικασία προκειμένου ο νέος διάδοχος να πάρει τις σωστές βάσεις για την επιχείρηση. Ακόμα θα μιλήσουμε για τα προβλήματα που υπάρχουν στην διάδοχη της επιχείρησης. Τέλος θα ανέρθουμε και για τα μελή τα οποία δεν ασχολούνται με την οικογενειακή επιχείρηση , την διατήρηση κεφαλαίων και τις συγκρούσεις που υπάρχουν στην οικογενειακή επιχείρηση. Στο έκτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε για το ποιες είναι οι διαδικασίες που λαμβάνουν οι διαφορές επιχειρήσεις προκειμένου να προσλάβουν νέο προσωπικό για κενές θέσεις μέσα στην επιχείρηση. Πως γίνονται οι επιλογή του προσωπικού και ποιες αποφάσεις θα πρέπει να πάρει το διοικητικό συμβούλιο προκειμένου να

προσλάβει το νέο προσωπικό. Στο έβδομο και τελευταίο μας κεφάλαιο θα πούμε για κάποιες από τις βασικές πρόνοιες τις εργατικής νομοθεσίας σχετικά με τις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα θα δούμε τι ρυθμίζει ο νομός , τι ορίζει ο νομός για τους εργαζόμενους και ποια είναι τα δικαιώματά τους. Τέλος θα δούμε τι γίνεται σε περίπτωση απόλυσης ενός εργαζομένου , καθώς και τι γίνεται σε περίπτωση πτώχευσης μιας επιχείρησης. Τέλος ακολουθούν οι συνεντεύξεις , το συμπέρασμα και ο επίλογος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της πτυχιακής μας εργασίας είναι αρχικά να δώσουμε κάποιους ορισμούς για τις οικογενειακές επιχείρησης , πως λειτουργούν σήμερα οι οικογενειακές επιχείρησης καθώς και πως λειτουργεί μια οικογενειακή επιχείρηση όταν τα μελή της με την οποία αποτελείτε η επιχείρηση είναι κυρίως συγγενείς πρώτου και δευτέρου βαθμού. Στην συνέχεια στόχος είναι ύστερα από έρευνα που κάναμε σε δέκα επιχείρησης του Μεσολογγίου να δείξουμε πως μέσα από την κρίση λειτουργούν οι επιχείρησης και πως αυτή (η κρίση) επηρεάζει μια οικογενειακή επιχείρηση.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	10
1. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	11
1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ .....	11
1.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	11
1.3 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	12
1.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	13
1.4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	13
1.4.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	14
1.4.3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	16
1.5 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	18
1.5.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ .....	18
1.5.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΦΟΡΕΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ .....	19
1.5.3 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧ/ΕΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	20
1.5.4 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	20
1.5.5 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	20
1.5.6 ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	21
2. ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	22
2.1 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ .....	22
2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	23
2.3 ΡΟΛΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .....	24
2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	25
2.4. 1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	25
2.4.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	27
2.4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	29

2.4.4. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	30
2.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	31
2.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....	33
3.ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ .....	35
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ .....	35
3.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ .....	35
3.2.1 ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΜΕΣΑ ΣΕ ΛΟΓΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ .....	36
3.2.2 ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ .....	37
3.2.3 ΣΚΛΗΡΗ ΔΟΥΛΕΙΑ.....	37
3.2.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ .....	38
3.2.5 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ .....	38
3.2.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΗΣΗ.....	39
3.2.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧ/ΤΙΑ .....	39
3.2.8 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧ/ΤΙΑ.....	40
3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ.....	41
3.4 ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ .....	43
3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ .....	44
3.6 ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ .....	45
3.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ.....	45
3.7.1 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ .....	46
4.Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	49
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ .....	49
4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	50
4.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	50
4.4 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	51
4.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	52
4.5.1 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	52
5.ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	54
5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	54
5.1.1 Η ΥΠΑΡΞΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ .....	54
5.1.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΝΕΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ.....	55

5.1.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΝΕΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ .....	56
5.1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ .....	57
5.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΟΧΗ .....	59
5.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ .....	59
5.2.2. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ .....	60
5.2.3. ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..	61
5.2.4. ΕΙΣΟΔΟΣ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	61
5.2.5. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ .....	62
5.2.6. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ .....	62
6.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	63
6.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....	63
6.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ...	64
6.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	64
6.3.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ .....	64
6.3.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ .....	66
6.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	68
6.4.1 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	68
6.4.2 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ.....	69
6.4.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	70
6.4.4 ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ) ΕΠΙΛΟΓΗΣ .....	71
6.4.5 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	71
6.5 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	72
6.5.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ .....	72
6.5.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ .....	73
7.ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΝΟΙΕΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΟΘΕΣΙΩΝ.....	74
7.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	74
7.1.1. ΤΙ ΡΥΘΜΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ.....	74
7.1.2. ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ.....	74
7.1.3. ΜΕΓΙΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ .....	76
7.1.4. ΝΥΧΤΕΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ .....	76
7.1.5 ΟΙΚΙΟΘΕΛΗΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ.....	77



7.1.6. ΑΔΙΚΗΜΑΤΑ .....	78
7.2 ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΙ ΜΕ ΜΕΡΙΚΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ .....	78
7.2.1. ΤΙ ΡΥΘΜΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ .....	79
7.2.2. ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ .....	79
7.2.3 ΛΗΞΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ .....	80
7.2.4 ΚΥΡΩΣΕΙΣ.....	80
7.3 ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	80
7.3.1. ΤΙ ΡΥΘΜΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ .....	81
7.3.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ .....	81
7.3.3. ΠΤΩΧΕΥΣΗ.....	82
7.3.4. ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ.....	82
8.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	83
8.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ .....	83
8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	84
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	109
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 .....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	110
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΗΓΕΣ – ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ .....	111

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β : ΗΧΟΓΡΑΦΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	86
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1 <sup>η</sup> .....	86
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2 <sup>η</sup> .....	88
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3 <sup>η</sup> .....	90
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4 <sup>η</sup> .....	92
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5 <sup>η</sup> .....	95
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6 <sup>η</sup> .....	97
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7 <sup>η</sup> .....	99
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8 <sup>η</sup> .....	102
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9 <sup>η</sup> .....	104
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10 <sup>η</sup> .....	106

## **1. Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

### **1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

Οργανισμός είναι ένα σύνολο όπου οι άνθρωποι οργανώνουν και εργάζονται μαζί για την εκπλήρωση ενός σκοπού. Το Τ.Ε.Ι. για παράδειγμα είναι ένας οργανισμός.

Τα παραπάνω ανήκουν στην κατηγορία των οργανισμών γιατί χαρακτηρίζονται από τρία κοινά στοιχεία :

1. Έχουν όλα έναν σκοπό. Ο σκοπός αυτός πιθανόν να εκφράζεται ως ένας σύνολο στόχων.
2. Γίνονται όλα από ανθρώπους
3. Έχουν το κάθε ένα ξεχωριστά μια δική του δομή που καθορίζεται και περιορίζει την συμπεριφορά των μελών τους.

### **1.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που σκοπός της είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της , να αυξήσει τα κέρδη της και όλο αυτό να είναι επαναλαμβανόμενο.

Τα στοιχεία τα οποία δίνουν τον χαρακτηρισμό της επιχείρησης ως έναν οικονομικό οργανισμό είναι :

1. Η προσπάθεια των μελών της. Τα άτομα μιας επιχείρησης που έχουν έναν αντικειμενικό σκοπό , ενώνονται μεταξύ τους ώστε να αποδεχτούν την οργάνωση της επιχείρησης. Ως οργάνωση ορίζεται η τακτοποίηση των πραγμάτων και των ανθρώπων σε σχέση με τον επιδιωκόμενο σκοπό.
2. Η ικανοποίηση των πελατών της και των καταναλωτών του τμήματος αγοράς τη οποία έχει επιλέξει να ικανοποιήσει , προσφέροντας τους της υπηρεσίες της και τα προϊόντα της με κέρδος.
3. Το κέρδος είναι βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Κάθε επιχείρηση έχει ως επίτευξη το κέρδος , διότι αν τα έξοδα της επιχείρησης είναι περισσότερα από τα έσοδα της τότε μια επιχείρηση δεν θα είναι βιώσιμη. Το κέρδος είναι από τα πιο σημαντικά κριτήρια ώστε η επιχείρηση να είναι πιο αποτελεσματική και το πιο σημαντικό κριτήριο για την βιωσιμότητα της. Το κέρδος δεν είναι αιτία αλλά το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι ένα επιθυμητό και

αναγκαίο αποτέλεσμα αφού υπηρετεί βασικές οικονομικές λειτουργίες. Το κέρδος λοιπόν είναι ο πρωτεύοντας ρόλος ώστε να αναπτυχτεί μια επιχείρηση.

4. Το κέρδος πρέπει να είναι επαναλαμβανόμενο. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σπουδαίο γιατί το να κερδίζει συνεχώς η επιχείρηση συνδέεται αυτόματα και με την διάρκεια ζωής της. Και αυτό πρέπει να επιτυγχάνει μια επιχείρηση να αυξάνει όσο μπορεί την διάρκεια της ζωής της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει μόνο εάν έχει μια συνέχεια στο επιταχυνόμενο κέρδος. Η αύξηση όμως του συνεχούς κέρδους μπορεί να εξαρτηθεί από το εάν ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών της. Πρώτος σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση πρώτα των πελατών της , διότι μόνο αν υπάρχουν πελάτες θα υπάρξουν και τα προϊόντα της επιχείρησης και το αμέσως επόμενο είναι το κέρδος.

### 1.3 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση περά από οικονομικός οργανισμός έχει και τη μορφή του ανοικτού συστήματος που επηρεάζεται από το περιβάλλον της καθώς λαμβάνει εισροές και συγχρόνως ενεργεί για να μετασχηματίσει αυτές τις εισροές και εκροές. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

#### ΕΙΣΡΟΕΣ

#### ΕΚΡΟΕΣ

Ανθρώπινο Δυναμικό

Επιδεξιότητες

Γνώσεις

Εκπαίδευση

Πληροφορίες

Μεθοδολογία

Πληροφορίες

Υλικά και Ενεργεία

Κεφάλαιο

**ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

**ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

**Βιοτεχνία , Βιομηχανία**

**Ξενοδοχείο , Νοσοκομείο**

Προϊόντα

Υπηρεσίες

(Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

Έτσι τα συστατικά μέρη της επιχείρησης είναι:

- **Οι εισροές :** που είναι το ανθρώπινο δυναμικό , οι επιδεξιότητες , οι γνώσεις , η εκπαίδευση , οι πληροφορίες , η μεθοδολογία , τα υλικά και ενέργεια και το κεφάλαιο
- **Η παραγωγική διαδικασία – εξυπηρέτηση πελατών :** που επιλέγονται σύμφωνα με το είδος της επιχείρησης και
- **Οι εκροές :** που παίρνουν τη μορφή προϊόντων η εκφράζονται σε υπηρεσίες

Οι εισροές της αποτελούν τους παραγωγικούς της πόρους που στην συνέχεια μεταποιούνται η συναρμολογούνται σε τελικά αγαθά η υπηρεσίες που είναι οι εκροές της. Με αλλά λόγια ότι παράγει μια εταιρία είναι οι εκροές της.

## 1.4 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνεται στους διάφορες περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως περί νομικού πλαισίου για παράδειγμα. Το νομικό πλαίσιο της επιχείρησης δεν επηρεάζεται μόνο από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν όπως είναι για παράδειγμα οι οικονομικοί , οι κοινωνικοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες όπου η επιχείρηση πρέπει να την λάβει σοβαρά υπόψη της για την πορεία της επιχείρησης. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

### 1.4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση εκτός από τους παράγοντες που επηρεάζετε στην σωστή λειτουργία της , υπάρχουν και πολλές άλλες παράμετροι που επηρεάζουν πιο άμεσα το περιβάλλον της επιχείρησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

- Οι τράπεζες
- Οι προμηθευτές
- Οι πελάτες

Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τους παράγοντες αυτούς. Όλοι αυτοί οι παράγοντες που είναι εξωτερικοί ονομάζονται **εξωτερικό περιβάλλον**. Όλοι οι παράγοντες αυτοί εκτός του ότι επηρεάζονται μεταξύ τους επηρεάζουν και την επιχείρηση.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να μεταβληθούν συνεχεία και το διοικητικό προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να το προσάρμοση στις αλλαγές του περιβάλλοντος της. Αν η διοίκηση της επιχείρησης δεν το πάρει σοβαρά υπόψη της τότε θα υπάρξει πρόβλημα στην σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης αποτελείται από τεχνολογικούς και φυσικούς ανθρωπίνους πόρους. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σε σχέση με το εσωτερικό της από άποψη τεχνολογικού επιπέδου είναι διαφορετικό για παράδειγμα μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί να έχει υιοθετήσει την πιο εξελιγμένη τεχνολογία σε σχέση με μια ατομική μικρή επιχείρηση η οποία μπορεί να λειτουργεί με πιο συμβατικά μέσα. Το εσωτερικό περιβάλλον από άποψης τεχνολογίας της επιχείρησης μπορεί να μην είναι τόσο εξελιγμένο όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον. Υπάρχει περίπτωση βέβαια να ισχύσει και το αντίστροφο.

#### **1.4.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης είναι :

- Κοινωνικοί
- Πολιτικοί
- Οικονομικοί
- Τεχνολογικοί

##### **Κοινωνικοί Παράγοντες**

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται :

1. Δημογραφική κατάσταση
2. Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες

Κάθε ένας από τους παράγοντες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και τον τρόπο οπου η διοίκηση εκπληρώνει την διεκπεραίωση των έργων για το σκοπό της επιχείρησης.

Έτσι χωρίζουμε τους κοινωνικούς παράγοντες σε δυο κατηγορίες

**Δημογραφική κατάσταση :** Τα στελέχη της επιχείρησης για να κατανοήσουν τις δημογραφικές καταστάσεις της επιχείρησης θα συμβουλευτούν και θα πάρουν τις απόψεις από ειδικούς επιστήμονες οι οποίοι είναι και οι ειδικοί και οι οποίοι είναι αυτοί οπου ασχολούνται με τις δημογραφικές καταστάσεις. Οι πιο κύριες δημογραφικές καταστάσεις οι όποιες εμφανίζονται στον εικοστό πρώτο αιώνα είναι :

**Πρώτον** το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης είναι πιο νέο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερο επίπεδο της παιδείας που σημαίνει αύξηση της γνώσης και αυτόματα ανάπτυξη της παραγωγικότητας στις περιοχές όπου απαιτείται μεγαλύτερα επίπεδα των γνώσεων.

**Δεύτερον** όλο και περισσότερες γυναίκες εισέρχονται στο εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές γυναίκες σήμερα μπαίνουν στις ανώτατες σχολές όπου και αποτελούν την πλειοψηφία των φοιτητών σήμερα.

**Τρίτον** η μετακίνηση πληθυσμού. Αυτή έχει πολλές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Μια τέτοια μετακίνηση σημαίνει πως θα υπάρχουν αλλαγές στις αγορές των αγαθών και των υπηρεσιών.

**Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες :** η σπουδαιότητα την οποία αποδίδει το άτομο στην εργασία είναι γνωστή ως εργασιακή ηθική. Τώρα η εργασιακή ηθική έχει αλλάξει ιδιαίτερα στους νεότερους εργάτες και η διοίκηση μιας επιχείρησης όλο και περισσότερο είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίζει μια νέα πραγματικότητα.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να εργαστούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον με προκλήσεις έτσι ώστε και να υπάρχει επαγγελματική εξέλιξη αλλά και για να παρέχει ευκαιρίες. Έτσι η διοίκηση θα πρέπει να φτιάξει και το εργασιακό περιβάλλον και την ίδια την εργασία με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να γίνεται η εργασία πιο αποτελεσματική. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

### **Πολιτικοί παράγοντες**

Όταν η διοίκηση λαμβάνει κάποιες αποφάσεις , οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ανταποκρίνονται στο νομικό τους περιβάλλον. Στην ουσία οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση είναι νομικοί στην πραγματικότητα όμως είναι πολιτικοί και αυτό γιατί πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν την νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα.

### **Οικονομικοί παράγοντες**

Όταν η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να λάβει κάποιες αποφάσεις και η οποία αποτελεί και την οικονομία της επιχείρησης πρέπει να έχει υπόψη της και την οικονομική κατάσταση της χώρας όπως είναι τα ψηλά ποσοστά ανεργίας , ο υψηλός πληθωρισμός τα ψηλά επιτόκια κλπ.

### **Τεχνολογικοί παράγοντες**

Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα που έχει η επιχείρηση στο εξωτερικό της περιβάλλον είναι αυτές που γίνονται και πιο γρήγορα αισθητά από την εταιρεία διότι είναι και ο τελικός παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον διότι το περιβάλλον αυτό είναι η τεχνολογία. Η εταιρεία είναι αφοσιωμένη σε μια μορφή τεχνολογίας ώστε να κάνει μεγάλες επενδύσεις στην ανθρώπινη εκπαίδευση , σε μηχανές και να

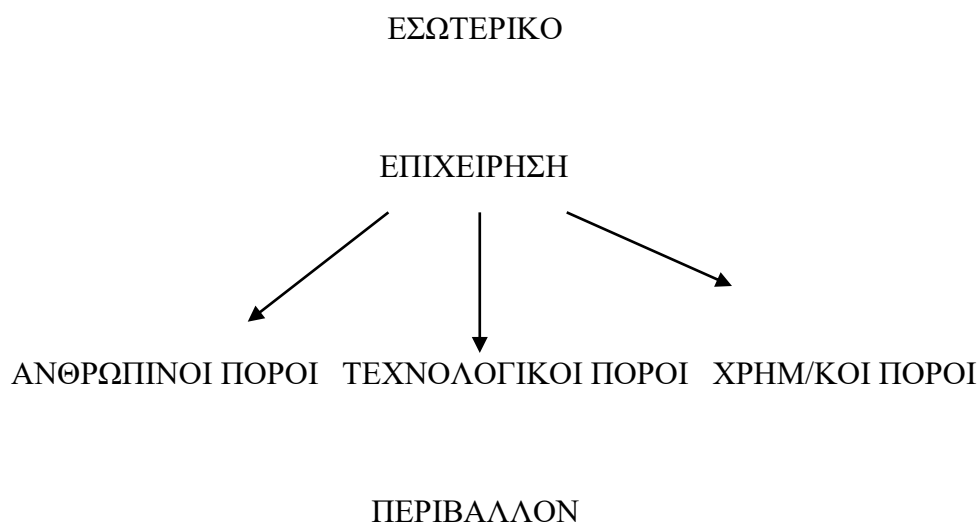
εμφανιστεί ξαφνικά μια καινούρια άποψη κόστους τεχνολογία. Αυτό θα αναγκάσει την εταιρία να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και αν δεν είναι εφικτό αυτό , τότε θα σταματήσει σταδιακά η λειτουργία της.

### 1.4.3 ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Αυτοί είναι :

- Ανθρώπινοι πόροι
- Τεχνολογικοί πόροι
- Χρηματοδοτικοί πόροι

Οι πόροι αυτοί μοιάζουν με το εξωτερικό περιβάλλον , υπάρχουν όμως σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές αυτές είναι από τον χώρο με τον οποίο λειτουργούν. Έτσι αν οι πόροι αυτοί αν εξεταστούν από το γενικό περιβάλλον , είναι διαφορετικοί από το εάν εξεταστούν οι πόροι του εσωτερικού περιβάλλοντος.



(Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)



## Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση αποτελούν και τους ανθρωπίνους πόρους της επιχείρησης. οι πόροι αυτοί θα ανταποκριθούν στις ανάγκες που έχει η επιχείρηση ώστε να έχει περισσότερες αποδόσεις και να είναι πιο αποτελεσματική. Τέσσερα είναι τα καθήκοντα που αντιμετωπίζει η διοίκηση της επιχείρησης.

- **Το πρώτο** είναι να προσελκύσει εργαζομένους όπου θα είναι απαραίτητοι και αναγκαίοι για την επιχείρηση
- **Το δεύτερο** είναι να βάλει τους προκαθορισμένους υπάλληλους στην θέση που είναι πιο κατάλληλη για τον κάθε ένα
- **Το τρίτο** είναι να πράξει κίνητρα για να γίνει πιο αποτελεσματική η απόδοση της επιχείρησης και η οποία θα οδηγήσει σε πιο αποδοτικά τα επίπεδα της εργασίας της
- **Το τέταρτο** θα πρέπει να αξιολογήσει την απόδοση των υπάλληλων της.

## Τεχνολογικοί πόροι

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να επιλεγεί το κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας το οποίο θα τους φάνει χρήσιμο για τους στόχους που θέτει , να είναι ανάλογο για το επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων της και οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η τεχνολογία της. Η επιχείρηση θα πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της στις νέες ανάγκες της τεχνολογίας , είτε να προσλάβει νέους οι οποίοι έχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να γίνει από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με μαθήματα Τα οποία παρέχει η επιχείρηση.

## Χρηματοδοτικοί πόροι

Κάθε οργάνωση προκειμένου να αναπτυχτεί σωστά πρέπει και έχει ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους. Αν η επιχείρηση είναι αποδοτική και πολύ κερδοφόρα μπορεί τα χρήματα να μείνουν στην εταιρία και να χρησιμοποιηθούν για την σωστή ανάπτυξη της επιχείρησης. Επειδή αυτή η πηγή χρηματοδότησης είναι ανεπαρκής θα πρέπει η επιχείρηση να βρει και άλλες πηγές οι οποίες θα μπορέσουν να την χρηματοδοτήσουν. Δυο είναι οι βασικές πηγές από την οποία η επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει :

1. Το δανειακό κεφάλαιο και
2. Το μετοχικό κεφάλαιο

**Το δανειακό κεφάλαιο** είναι το κεφάλαιο το οποίο δανείζετε η εταιρία για επιχειρηματική χρήση. Τα τραπεζικά δάνεια είναι μορφή δάνειου όπου επιχείρηση δανείζετε από πιστωτές της για χρήση της επιχείρησης μαζί με κάποιο τόκο. Ο τόκος είναι και αυτός που πληρώνει η επιχείρηση στους πιστωτές της για την χρήση των

χρημάτων τα οποία δανείστηκε. Ο τόκος συνήθως είναι υψηλός βραχυπρόθεσμα αλλά το δανειακό κεφάλαιο είναι φθηνότερο.

**Το μετοχικό κεφάλαιο** είναι το κεφάλαιο οπου βάζουν αρχικά οι μέτοχοι για την σύσταση της επιχείρησης η και κατά την διάρκεια ζωής της,

Γενικά η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει να δώσει λύσεις σε δυο προβλήματα όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης :

1. Να βρει πηγες χρηματοδότησης
2. Να κάνει σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

## **1.5 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ιδιαίτερη σημασία έχει η νομική μορφή με την οποία θα ιδρυθεί μια νέα επιχείρηση . η μορφή της παίζει σημαντικό ρολό και σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας , καθώς και το μέγεθος της επένδυσης της οποία θα γίνει. Οι πιο κύριες νομικές μορφές των επιχειρήσεων είναι ανάλογα με το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η επιχείρηση και ανάλογα με την νομική μορφή και τον φορέα της επιχείρησης. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

### **1.5.1 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

Οι επιχειρήσεις με βάση το αντικείμενο της απασχόλησης του διακρίνεται σε επιχειρήσεις πρωτογενούς , δευτερογενούς , τριτογενούς παράγωγης και επιχειρήσεις μεικτού αντικειμένου δράσης.

- **Οι επιχειρήσεις πρωτογενούς παράγωγης** ασχολούνται με την κτηνοτροφία , τις γεωργικές καλλιέργειες , την εκμετάλλευση του υπεδάφους και άλλων αγαθών που υπάρχουν στην φύση. Τα προϊόντα του πρωτογενούς παράγωγης , είτε πηγαίνουν σε δευτερογενή παραγωγή για περαιτέρω επεξεργασία η μεταποίηση , είτε αποτελούν προϊόντα άμεσης προϊόντα άμεσης κατανάλωσης. Έτσι στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι γεωργικές , κτηνοτροφικές , δασικές κ.α. επιχειρήσεις.

- **Οι επιχειρήσεις δευτερογενούς παράγωγης** επεξεργάζονται και μεταποιούν τα προϊόντα που παράγει η επιχείρηση στον πρωτογενή τομέα σε νέα προϊόντα ώστε να χρησιμοποιηθούν σε διάφορα τεχνικά και μηχανικά μέσα. Γενικά οι επιχειρήσεις δευτερογενούς παράγωγης διακρίνονται σε βιοτεχνικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις.
- **Οι επιχειρήσεις τριτογενούς παράγωγης** ασχολούνται με την διανομή των προϊόντων του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα παράγωγης , διευκολύνει την συναλλαγή καθώς και οποία άλλη υπηρεσία. Έτσι αυτές διακρίνονται σε εμπορικές επιχειρήσεις σε τουριστικές , τραπεζικές κ.α.
- **Οι επιχειρήσεις μεικτού αντικειμένου δράσης** δεν ανήκουν μόνο και κάποια από τις πιο πάνω κατηγορίες αλλά σε πολλές περισσότερες κατηγορίες. Έτσι μια επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται πάνω σε ένα προϊόν το οποίο μπορεί να γίνει συνδυασμό από τον πρωτογενή τον δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα παράγωγης. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για κάθετη οργάνωση των επιχειρήσεων.

### 1.5.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΦΟΡΕΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Από την ιδιότητα και την νομική μορφή της επιχείρησης εξαρτάται:

- Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η διοίκηση της , στην οποία παίζει σημαντικό ρολό διότι ο τρόπος με τον οποίο θα λειτουργήσει μια επιχείρηση θα εξαρτηθεί και η πορεία της επιχείρησης.
- Η ευθύνη την οποία αναλαμβάνει στα διάφορα ζητήματα που απασχολεί την επιχείρηση
- Η πιστοληπτική της ικανότητα
- Η διάρκεια ζωής της , δηλαδή με ποια μέσα και διαφορές συμβουλές θα παρατείνετε η διάρκεια ζωής της επιχειρείς

### **1.5.3 ΝΟΜΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧ/ΕΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Οι φορείς των επιχειρήσεων μπορεί να είναι φυσικά η νομικά πρόσωπα. Φυσικό πρόσωπο είναι κάθε άτομο που έχει το δικαίωμα της δικαιοπραξίας που είναι υποκείμενο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

Νομικό πρόσωπο είναι η ένωση για την επιδίωξη ορισμένου σκοπού. Από άποψη νομικής μορφής υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες επιχειρήσεων :

- Οι ατομικές
- Οι εταιρικές
- Οι συλλογικές επιχειρήσεις

### **1.5.4 ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Ατομική επιχείρηση είναι αυτή η όποια απασχολείται από μόνο ένα άτομο η από κάποιον βοηθό η από κάποιο ειδικό αριθμό ανθρώπων. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρές και αποτελούν την πιο παλιά μορφή επιχείρησης. Μερικά πλεονεκτήματα που έχει μια ατομική επιχείρηση είναι ότι προσαρμόζεται εύκολα στις διαφορές μεταβολές του περιβάλλοντος , η λήψη μιας απόφασης γίνεται πιο εύκολα και γρήγορα. Επίσης εκτός από πλεονεκτήματα έχει και μειονεκτήματα. Ένα μειονέκτημα είναι ότι δεν υπάρχει σωστή εξειδίκευση προσωπικού αφού συνήθως οι δραστηριότητες της επιχείρησης γίνεται από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη , τα κεφάλαια που θα διατεθούν για την επιχείρηση είναι μικρά κ.α. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

### **1.5.5 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οι εταιρικές επιχειρήσεις συνήθως γίνεται σε συνεργασία δυο η περισσότερων ανθρώπων οπού θα τους συνδέσει ο εταίρος δεσμός. Η συνεργασία τους οφείλτε είτε από την ανάγκη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας είναι από την ανάγκη εξεύρεσης των κεφαλαίων που πρέπει να διατεθεί για την επιχείρηση. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

### 1.5.6 ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στις συλλογικές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται οι συνεταιρισμοί , οι σύλλογοι , τα σωματεία , τα ιδρύματα κ.α. σκοπός των συλλογικών αυτών επιχειρήσεων δεν είναι κατά ανάγκη η εξασφάλιση κερδών αλλά η εξυπηρέτηση γενικότερων σκοπών των μελών τους. Ο συνεταιρισμός είναι μια μορφή συλλογικής επιχείρησης με την οποία τα μερίδια και ο αριθμός των συνέταιρων μπορούν να μεταβληθούν χωρίς να έχει επίπτωση στον συνεταιρισμό. Σκοπός αυτού του συνεταιρισμού είναι το συμφέρον κάθε ένα από τα μελή του και αυτό θα επιτευχτεί με την συνεργασία όλων των μελών που την αποτελούν. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

## 2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 2.1 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται ως μια παλιά οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας που όμως δεν υπάρχει και κάποιος συγκεκριμένος ορισμός. Οι πολλοί ορισμοί εστιάζουν σε κάποια βασικά και ορισμένα χαρακτηριστικά που τις διαχωρίζουν από τις υπόλοιπες όπως είναι για παράδειγμα η διοίκηση της επιχείρησης, η διάδοχη της επιχείρησης, η ιδιοκτησία της επιχείρησης και

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές οι οποίες μπορούν να δραστηριοποιηθούν σε πολλούς κλάδους της οικονομίας όπως για παράδειγμα τις γεωργικές και την υψηλή τεχνολογία κ.α. και οι οποίες μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (Ο.Ε., Α.Ε., ατομικές κλπ)

Μπορούν να οριστούν ανεξάρτητα από το μέγεθος τους με την προϋπόθεση η διοίκηση της επιχείρησης να ασκείται από διάφορα μελή της οικογένειας.

Οικογενειακή επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρηθεί μόνο η κάθε αυτού οικογένεια (οι δυο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η πιο διευρυμένη (αδέλφια, γονείς κλπ) ανεξαρτήτως αν τα μελή της οικογένειας συμβιώνουν μαζί ή όχι.

Στην Ελλάδα ως οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείτε η μικρομεσαία επιχείρηση και είναι αυτές οι οποίες αποτελούν και την περισσότερη πλειοψηφία ανεξάρτητα από τον κύκλο δραστηριότητας τους.

Τα μελή της οικογενειακής επιχείρησης εμπλέκονται στην λειτουργία της επιχείρησης είτε ως μισθωτοί είτε δουλεύοντας εθελοντικά είτε με την συμμετοχή τους στο συμβούλιο της επιχείρησης.

Ο στόχος της οικογενειακής επιχείρησης είναι να μεγιστοποιήσουν όσο το δυνατόν πιο πολύ το κέρδος και όσο πιο πολύ να εισχωρήσουν στην αγορά. Όλα τα μελή της οικογενειακής επιχείρησης συμβάλουν ο κάθε ένας με τον δικό του μοναδικό τρόπο ώστε να πετύχουν τις οικογενειακές και επιχειρησιακές τους επιδιώξεις

Για να λειτουργήσει επιτυχημένα όμως μια επιχείρηση δεν είναι μόνο αρκετά η θέληση και η ιδέα του επιχειρηματία. Απαραίτητοι είναι και οι οικονομικοί πόροι και οι ανθρωπικοί πόροι, καθώς και οι τεχνολογικοί και φυσικοί οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.

## 2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τρία κυριότερα στοιχεία, που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι τα παρακάτω:

- Το στοιχείο πρώτο είναι ότι υπάρχει ο συνδυασμός του συναισθήματος αλλά και της επιχειρηματικότητας και έτσι δημιουργείτε μια δυναμική απόφαση με έντονη ευνή.

Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που επενδύει στην σχέση ανάμεσα στην οικογένεια και στην επιχείρηση μπορεί πιο εύκολα να αντιμετωπίσει και την κρίση αλλά μπορεί να δημιουργήσει και πιο εύκολα μια δυναμική ανάπτυξης.

- Το δεύτερο στοιχείο είναι ότι υπάρχει υπευθυνότητα στην διαχείριση , αφού σε μια οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει η κριτική και ο έλεγχος αφού αντιμετωπίζει τα ελλείμματα στην ικανότητα της ιδιοκτησίας ώστε να καλυφτούν είτε από την αγορά είτε από την οικογένεια. Μπορεί μια οικογενειακή επιχείρηση να προσλαμβάνει μελή οικογενειακών – συγγενών ανθρώπων παρ όλα αυτά Μον τα πιο ικανά άτομα με βάση την εκπαίδευση τους και την προσωπική τους ανάπτυξη θα προωθηθούν στην διοίκηση της επιχείρησης και επομένως στην διαχείριση της περιουσίας της οικογενείας.
- Το τρίτο και τελευταίο στοιχείο είναι η κατάρτιση πιο λιτού και οικονομικού προϋπολογισμού εξόδων , αφού όλα τα μελή που απαρτίζεται μια οικογενειακή επιχείρηση θα μοιραστούν τις ίδιες αγωνίες των προβλημάτων της επιχείρησης. Έτσι τα μελή της επιχείρησης θα εργαστούν με μειωμένες συνεχόμενες αμοιβές , με ένα συνεχόμενο ευέλικτο ωράριο ώστε να εξασφαλιστεί η ρευστότητα που απαιτείται για τις υποχρεώσεις της οικογενειακής επιχείρησης.

Οι πιο πολλές νέες επιχείρησης που ιδρύονται έχουν τον χαρακτηρισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων και επομένως δεν μπορεί να αγνοηθεί και η δημιουργικότητα τους. Οι επιχείρησης συνδυάζουν και την οικονομική αλλά και την κοινωνική πραγματικότητα με σκοπό την δημιουργία μιας οικονομικής και οικογενειακής κληρονομιάς ώστε η επιχείρηση να συνεχιστεί. Η δημιουργία αυτή απαιτεί έναν επιτυχημένο και σωστό διάδοχο ο οποίος θα κατορθώσει να επιτύχει την σωστή λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης.

Σε μια ελληνική οικογενειακή επιχείρηση σαφώς και θα υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα που όμως μπορεί εύκολα αυτά τα πλεονεκτήματα να μετατραπούν σε μειονεκτήματα όταν για παράδειγμα υπάρχουν συγκρούσεις στις διάφορες αποφάσεις , ματαιοδοξία , διεκδικήσεις , επιδείνωση των οικονομικών , άγχος και ευθύνη αποτυχίας.

Οι άξιες και συμφωνία μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης αποτελούν παράγοντες συνοχής και αυτά εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα στην οικογενειακή επιχείρηση. Ειδικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις διανέμουν αγαθά που είναι χρήσιμα για την κοινωνία , δημιουργούν οικονομικό πλούτο αλλά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησης τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Επίσης είναι περισσότερο ευαίσθητη όσον αφορά την εκπαίδευση η την οικολογία αλλά δεν αντιδρούν ικανοποιητικά επειδή δεν γνωρίζουν για παράδειγμα την νομοθεσία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν λοιπόν σημαντικό ρόλο για την κοινωνία γιατί αποτελούν ένα δυναμικό σημείο και πηγή αξιών η όποια οφείλετε στην επιρροή της οικογένειας , που είναι ένας θεσμός πολύ σημαντικός για την κόσμο και την κοινωνία.

Μια ισορροπημένη οικογενειακή επιχείρηση δημιουργεί και οικογενειακές σχέσεις και συνθήκες οι οποίες υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον , επικοινωνούν πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά ανταλλάσσουν εμπειρίες , ανταλλάσσουν απόψεις για την ορθή λήψη των αποφάσεων και που προσδίδει βεβαιότητα και σιγουριά στις κινήσεις και το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης.

### **2.3 ΡΟΛΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Ο βασικός ρόλος της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας αποτελεί η ελληνική ιδιωτική επιχείρηση και η αποφασιστικότητα της κοινωνίας να διαμορφώσει ένα πλαίσιο λειτουργίας το οποίο και θα ενισχύσει την δημιουργία του πλούτου αλλά και θα υποστηρίξει την παραγωγικότητα και θέτει βάσεις ανάπτυξης για τις νέες γενιές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται πλέον τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες , μπορούν να προσελκύσουν τους καλύτερους μάνατζερ και τα καλύτερα στελέχη , τολμά και απολαμβάνει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα , ασκεί επαγγελματικό μάνατζμεντ για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα η ΔΕΛΤΑ , η alpha bank κ.α. αποτελούν σημαντικά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που χάρις στο επαγγελματικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκαν.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις από οικονομικής άποψης παρά την μεγάλη θνησιμότητα , αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού.



Αν και από χώρα σε χώρα τα ποσοστά αυτά διαφέρουν η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία μιας χώρας είναι αναμφισβήτητη. Όπως εξίσου αναμφισβήτητη είναι και οι μεγάλες δυσκολίες που μπορούν να αντιμετωπίσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Είναι γνωστό ότι τα περισσότερα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσέρχονται από τα πλεονεκτήματα τους που οι ίδιες απολαμβάνουν , όσο μεταβάλλεται η οικονομία δηλαδή περνώντας από την παλιά παραδοσιακή οικονομία στην νέα , τόσο πιο δύσκολη γίνεται και η επιβίωση της. Οι δυσκολίες αυτές συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες τους που της χαρακτηρίζουν και τις δραστηριότητες αυτού του είδους

## **2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η διαφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διαχείριση και η διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς και η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία.

Η οικογένεια μπορεί να προσθέσει διάφορους πόρους στην οικογενειακή επιχείρηση με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα την λήψη αποφάσεων , την εργασία ,την κουλτούρα , μέσω των οικονομικών , την εμπιστοσύνη , το πνεύμα που διευκολύνουν τις αποφάσεις και τις διαδικασίες διακυβέρνησης , παρέχοντας έτσι στην οικογενειακή επιχείρηση ένα πλεονέκτημα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

### **2.4. 1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αρκετά στοιχεία έχουν δείξει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ξεπεράσει τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις από πολλές απόψεις όπως για παράδειγμα από άποψη πωλήσεων , κερδών και άλλων μέτρων ανάπτυξης.

Τα πλεονεκτήματα λοιπόν των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα εξής :

- 1. Δέσμευση :** η οικογενειακή επιχείρηση δείχνει μεγαλύτερη αφοσίωση στο να αναπτύσσει τις δραστηριότητες της ώστε αυτό να μεταφερθεί στις επόμενες

γενιές. Αυτό έχει ως αποτελέσματα τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων να εργάζονται πιο σκληρά και να είναι πολύ πιο πρόθυμα για εργασία ώστε να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση , ώστε να μπορέσει να αναπτυχτεί με την πάροδο του χρόνου.

- 2. Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης :** τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων δίνουν βάση και προτεραιότητα στο να δώσουν γνώση , εμπειρία και δεξιότητες στις επόμενες γενιές. Πολλά μέλη της οικογένειας είναι πιο αφοσιωμένα από πολύ μικρή ηλικία στην οικογενειακή τους επιχείρηση. Αυτό μεγιστοποιεί και δεσμεύει τα άτομα ώστε να τους παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία για να είναι οι επόμενοι ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης.
- 3. Αξιοπιστία και υπερηφάνεια :** το βασικό στοιχείο των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα προϊόντα τους η και η υπηρεσίες τους συνδέονται άμεσα με την φήμη και το όνομα της επιχείρησης που προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα της παράγωγής τους και να δημιουργήσουν μια πολύ καλή σχέση και με τους πελάτες τους και με τους προμηθευτές τους αλλά ακόμα και με τους εργαζόμενους τους.
- 4. Ευελιξία ωραρίου εργασίας :** στην σύγχρονη οικογενειακή επιχείρηση και ιδιαίτερα για τα νέα ζευγάρια που θέλουν να δημιουργήσουν μια νέα επιχείρηση συνδυάζοντας έτσι και την εργασία και την οικογένεια μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική , αποδοτική και λειτουργική καθώς έτσι μπορεί να συνδυαστεί πιο εύκολα η ευελιξία του χρόνου και ωραρίου εργασίας με τις δίκες τους ανάγκες. Πολύ συχνά συμβαίνει μάλιστα ο ένας εξ αυτών σύζυγος να ασχολείται με την επιχείρηση πλήρως ενώ ο δεύτερος να ασχολείται λιγότερο με την επιχείρηση συνδυάζοντας ίσως και κάποια άλλη επαγγελματική δραστηριότητα.
- 5. Η λύση για τους 25άρηδες :** Η οικογενειακή επιχείρηση δίνει λύση επίσης, για τους 25άρηδες που επιθυμούν να ξεκινήσουν τον δικό τους επαγγελματικό προσανατολισμό δημιουργώντας την επιχείρηση τους. Μαζί με κάποιο άλλο μέλος της οικογένεια (π.χ. αδελφό ) και με την εκμετάλλευση της εμπειρίας και της γνώσης από κάποιον μεγαλύτερο μέλος προσφέροντας έτσι τις δίκες του νέες ιδέες στην εργασία αλλά και να υπάρχει μεγαλύτερη διάθεση συνεργασίας , επιτυγχάνουν καλύτερους στόχους και ανοίγονται νέοι ορίζοντες στην επαγγελματική τους ζωή.
- 6. Η λύση για τους 45άρηδες :** Η οικογενειακή επιχείρηση βοηθάει επίσης και τους ανθρώπους που έχουν ξεπεράσει τα 45 τους χρόνια και όποιοι έχουν κάποια επαγγελματική πορεία (π.χ. ναυτικοί) και οι όποιοι θέλουν να ξαναμπούν στην αγορά εργασίας. Τα άτομα αυτά συνήθως έχουν αρκετές δυσκολίες λόγω ηλικίας

- 7. Οικογενειακή (Συγγενική) Σχέση > Μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας :** ο δεσμός που συνδέει την οικογένεια με τους υπάλληλους της οικογενειακής επιχείρησης λειτουργεί και ως ένα κίνητρο για να επιτύχει μια επιχείρηση. Τα μέλη της αισθάνονται πιο υψηλή αφοσίωση προς την οικογενειακή επιχείρηση , αφού σκοπός στους είναι να πετύχει η επιχείρηση. Δεν είσαι σαν τους υπάλληλους των μη οικογενειακών επιχειρήσεων οι οποίοι έχουν στο νου τους τι ώρα θα σχολάσουν , είναι διαθέσιμοι και αφοσιωμένοι να εργαστούν με διάθεση και ζήλο ακόμα και αν χρειαστεί να δουλέψουν την νύχτα. Βασικό είναι ότι υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεγγύη μεταξύ των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης για παράδειγμα δηλαδή αν ένα μέλος κάποια μέρα έχει κάποιο πρόβλημα τότε οι άλλοι θα τον βοηθήσουν είτε με το να του συμπαρασταθούν είτε με το να τον αντικαταστήσουν για όσο διάστημα χρειαστεί. Πλεονέκτημα επίσης αποτελεί ότι τα μελή αποδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Συνήθως τα μελή των οικογενειακών επιχειρήσεων λόγο του ότι η επιχείρηση είναι οικογενειακή αισθάνονται ως μια προέκταση της ζωής τους , συνδέεται αισθητά με το όνομα και την υπόληψη στην κοινωνία , για αυτό και εργάζονται πιο σκληρά με πιο καλή διάθεση και με πιο καλή θέληση.

#### **2.4.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όπως σε κάθε επιχείρηση μικρή η μεγάλη έτσι και σε μια οικογενειακή επιχείρηση δεν μπορούν να λείψουν οι παρεξηγήσεις και τα προβλήματα. Το πιο δύσκολο στην οικογενειακή επιχείρηση είναι να διαχωρίσουν τα προσωπικά οικογενειακά προβλήματα με τα επαγγελματικά και που πολλές φορές επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης. Τρόπος για να λυθεί και να αντιμετωπιστεί η δυσκολία αυτή είναι με την επικοινωνία αφού έτσι θα αναλυθούν και θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που θα προκύψουν. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνει στο χαλαρό περιβάλλον , με ήσυχο πνεύμα χωρίς φόρτιση και εντάσεις.

Έτσι μερικά από τα μειονεκτήματα τα οποία δημιουργούνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι:

- 1. Προβλήματα στο Εσωτερικό της επιχείρησης :** η επιτυχία και η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από τα μελή την όποια την αποτελούν , αυτό δημιουργεί άγχος και εντάσεις και μπορεί να επηρεάσει την οικογενειακή επιχείρηση στις σχέσεις μεταξύ τους. Χωρίς να υπάρχουν καλές σχέσεις λοιπόν των μελών μεταξύ τους στο εσωτερικό της οικογενειακής επιχείρησης να γίνουν γνωστά στο κοινό δηλαδή στους πελάτες και αυτό να δημιουργήσει αρκετά προβλήματα και ζημιές.

#### **2. Προβλήματα Διοίκησης των Οικογενειακών επιχειρήσεων :**

- **Οι θέσεις των μελών της οικογένειας:** Αφορά το πόσο πιο πολύ συμμετέχουν τα μελή της οικογένειας στην διαδικασία λήψης μια

απόφασης. Για παράδειγμα μπορεί κάποια στιγμή να βρει να αναλάβει κάποια πολύ σημαντική απόφαση και να μην νιώθουν η να μην είναι έτοιμη να την αναλάβουν. Αυτές οι καταστάσεις είναι ξαφνικές και αποτελεί μια απώλεια του γονέα – ιδρυτή της επιχείρησης.

- **Σοβαρές διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας:** Μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση σίγουρα θα υπάρχουν εντάσεις και διαφωνίες οι οποίες διαφωνίες αυτές προκύπτουν όταν για παράδειγμα για μια συγκεκριμένη θέση τις οποίες αναλαμβάνουν συγκεκριμένα άτομα της οικογένειας δηλαδή κάποιο μέλος να επιθυμεί μια θέση την όποια όμως να κατέχει κάποιο άλλο μέλος της οικογένειας.

### 3. Προβλήματα εξαιτίας της κατανομής των μετόχων στα μέλη της οικογένειας:

- **Η διαδικασία λήψης απόφασης :** εξαιτίας των μελών της οικογένειας να υπάρχουν δυσκολίες για την λήψη μιας απόφασης και αυτό διότι τα άτομα μερικές φορές δεν είναι τόσο αντικειμενικά και δεν συμφωνούν με τις απόψεις των άλλων μελών της οικογένειας. Μπορεί επίσης να υπάρχει και δυσκολία στο να υπάρχει μια ομόφωνη απάντηση λόγω τον μεγάλο αριθμό που μετέχει.
- **Η αντιπαλότητα :** για κάποιους λογικούς η και μη λογικούς τρόπους μεταξύ αδερφών μπορεί να υπάρχει το αίσθημα της ζήλιας για παράδειγμα για μια θέση στην επιχείρηση ότι ο ένας αξίζει την θέση του άλλου επειδή είναι «καλύτερος».

### 4. Προβλήματα από εξωγενείς παράγοντες:

- **Οι συγκρούσεις :** συγκρούσεις μεταξύ αντιπάλων της επιχείρησης είναι πολλές όπως για παράδειγμα να προσπαθήσει κάποιος ανταγωνιστής να εξαγοράσει την επιχείρηση.
- **Η εισαγωγή της επιχείρησης στο χρηματιστήριο :** η εισαγωγή μιας επιχείρησης αποτελεί από την μια ένα ρίσκο για την επιχείρηση γιατί μπορεί να δημιουργήσει αρκετά προβλήματα μπορεί από την άλλη όμως να αποφέρει και αρκετά κέρδη. Ο διορισμός τρίτων στο διοικητικό συμβούλιο , η μετάθεση κάποιων θέσεων των μελών σε άλλες θέσεις καθώς και η απώλεια μετοχικών μεριδίων είναι μερικά από τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργήσει στην οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχουν κάποια μικρά μυστικά που μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητες για την επιτυχία. Ένα από αυτό είναι ότι κάθε μέλος δεν κάνει για όλα τα «πόστα» κάθε άτομο θα πρέπει να αναλάβει το κομμάτι

το οποίο θεωρεί ότι είναι δυνατό να ανταπεξέλθει και το οποίο γνωρίζει πολύ καλά για να κατανοήσει τις προτεραιότητες και τις αρμοδιότητες της επιχείρησης.

- 5. Ανεπισημότητα :** Τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων τις περισσότερες φορές ασκούν την διεύθυνση ή την διοίκηση , υπάρχει λιγότερο ενδιαφέρον για την ρύθμιση επιχειρηματικών πρακτικών. Έτσι καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες μεγαλώνουν μπορεί να οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις.
- 6. Έλλειψη πειθαρχίας :** ένα λάθος που κάνουν ορισμένες από τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι δεν δίνουν βάση σε διάφορες στρατηγικές όπως είναι ότι σχεδιάζει την διαδοχή για τις διοικητικές θέσεις , την προσέλκυση εξωτερικών συμβούλων και του διευθύνων συμβούλου. Η αγνόηση αυτών των αποφάσεων μπορεί να φέρει την οικογενειακή επιχείρηση στην αποτυχία.

#### **2.4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τα πλεονεκτήματα των μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι:

- Δυναμισμός , δημιουργικότητα του φορέα με αυξημένο αίσθημα ατομικής πρωτοβουλίας και ευθύνης.
- Γρήγορες και άμεσες λύσεις στη λήψη αποφάσεων
- Προσωπικές σχέσεις και υπάρχει γνωριμία με την πελατεία.
- Μικρά έξοδα
- προσαρμόζονται ευκολότερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Δημιουργία και δυνατότητα καινοτομιών
- Αξιοποίηση ταλέντων
- Εξειδίκευση
- Εκμετάλλευση τοπικών πόρων
- Δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας

- Είναι υπολογίσιμες για τις μεγάλες επιχειρήσεις

Οι λόγοι ύπαρξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούν και τα βασικά τους πλεονεκτήματα. Η εύκολη κάλυψη των εξιδανικευμένων αγορών , η ευελιξία στην παράγωγη , η προσαρμοστικότητα , η καινοτομία στις νέες τεχνολογίες , οι προσωπικές πελατειακές σχέσεις είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων

#### **2.4.4. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τα μειονεκτήματα των μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι :

- Μικρές ποσότητες στην προμήθεια πρώτων υλών με πολύ υψηλό κόστος και όχι πάντοτε ικανοποιητική η ποιότητα.
- Μικρή παραγωγική ικανότητα
- Αδυναμία κάλυψης μεγάλων πάγιων εγκαταστάσεων
- Αδυναμία έρευνας και ανάπτυξης
- εξαντλητικά ωράρια εργασίας
- Έλλειψη ειδικευμένων στελεχών με όλα τα θέματα τα οποία μπορεί να δώσει ο ίδιος λύσεις

Η έλλειψη στελεχών που δεν είναι εξειδικευμένοι περιορίζει και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν δυσκολίες πρόσβασης στο τραπεζικό σύστημα και του υψηλού κινδύνου που έχουν λόγω τις ανεπαρκούς εγγυήσεων όπως επίσης περιορισμένες είναι και στις κεφαλαιαγορές. Αποτέλεσμα είναι ότι οι επιχειρήσεις καταλήγουν στον βραχυπρόθεσμο δανεισμό και στις πιστώσεις των προμηθευτών για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Λίγες είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν σύγχρονα τραπεζικά εργαλεία όπως, η χρηματοδοτική μίσθωση και το επιχειρηματικό κεφάλαιο υψηλού κινδύνου ως εναλλακτικές λύσεις εξεύρεσης κεφαλαίων. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αναπτύξουν επενδυτικά προγράμματα.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν στρατηγικό προγραμματισμό καθώς και άλλες τεχνικές διοίκησης, όπως ανταγωνισμό , μέτρηση ικανοποίηση πελατών , στρατηγικές συμμαχίες κ.α. υστερούν οι επιχειρήσεις επίσης στον μακροχρόνιο σχεδιασμό , στην ερευνά και στην ανάπτυξη στις πηγές πρώτων υλών καθώς και στις συνεργασίες.

## **2.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Πολλές φορές τα μελή των οικογενειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν πολλά και σοβαρά προβλήματα. Αν αυτά τα προβλήματα δεν αντιμετωπίσουν εγκαίρως μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και στο κλείσιμο της επιχείρησης. Για αυτό και οι ιδρυτές της επιχείρησης αλλά και όλα τα μελή της επιχείρησης θα πρέπει να συμβάλουν ώστε να πάρουν την σωστή απόφαση για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων.

Σημαντικό ρολό μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι οι ηγέτες που την αποτελούν διότι έχουν μεγάλη επιρροή στην λειτουργία και στις άξιες της επιχείρησης. Ο ρόλος των ηγετών είναι τόσο ουσιαστικός τόσο για την επιχείρηση αλλά όσο και στην οικογένεια που μπορούν να επηρεάσουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό τον τρόπο και την απόδοση που λειτουργεί η επιχείρηση.

Ένα από τα λάθη που κάνουν τα μελή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι συχνές αντιπαραθέσεις που έχουν μεταξύ τους. Αυτό συμβαίνει επειδή εμπλέκουν τα προσωπικά της οικογενείας με την εργασία και για αυτό δεν μπορούν να διακρίνουν αντικειμενικά την διαχείριση και τις έλλειψης της επιχείρησης δημιουργώντας έτσι σοβαρά προβλήματα για την οικογενειακή επιχείρηση. Επίσης ένα άλλο πρόβλημα που δημιουργείτε είναι ότι λόγω των εντάσεων δεν μπορούν να διακρίνουν τις ικανότητες του κάθε ένα και να τον τοποθετήσουν έτσι στην σωστή θέση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να τα μελή των οικογενειακών επιχειρήσεων να συνεργάζονται με ομαδικότητα.

Δεν χτίζουν μια αίσθηση εμπιστοσύνης μέσα στην επιχείρηση με συνέπεια τα άτομα που δουλεύουν να μην νιώθουν εξέλιξη , κίνητρα και ευκαιρίες για ακόμη περισσότερη παράγωγη.

Ο επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να κάνει σωστή διαχείριση της κρίσης μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης και να μην αφήνει να μπερδεύεται με τις οικογενειακές σχέσεις. Συνήθως μια δύσκολη κατάσταση της επιχείρησης επηρεάζει πολύ περισσότερο τις σχέσεις μεταξύ τους και έτσι υπάρχουν δυο ανοιχτό μέτωπα που βαραίνουν την ψυχολογία της οικογενείας.



Μεγάλη και πιθανή είναι η απώλεια κάποιου νέου ανοίγματος σε νέα αγορά ή στην απώλεια κάποιας σημαντικής εξαγοράς λόγω του ότι δεν είναι επαρκές η επικοινωνία μεταξύ των μελών και αυτό να έχει ως αποτέλεσμα να χαθεί ένα νέο επιχειρηματικό βήμα. Η ανάμιξη των συναισθημάτων στην διαδικασία μιας απόφασης της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί σοβαρό πρόβλημα. Το γεγονός ότι κάποιος είναι ηγέτης της επιχείρησης ή να βρεθεί σε κάποια υψηλόβαθμη θέση μόνο και μόνο της νοοτροπίας ότι η επιχείρηση παίρνει από γένια σε γένια, δεν σημαίνει ότι είναι και ικανός να αναλάβει την όποια συγκεκριμένη θέση.

Συχνά ο επιχειρηματίας μπορεί να βλέπει την βοήθεια και την υποστήριξη στην διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης από κάποιον εξωτερικό σύμβουλο – συνεργάτη ως ένα άτομο που «εισβάλλει» στον οικογενειακό του χώρο

Σημαντικό είναι ο επιχειρηματίας της οικογενειακής επιχείρησης να μπορεί να αντιλήφθη την σημαντικότητα και να επικεντρώσει στην αμέσως επομένη γένια τις προσδοκίες της. Επειδή όμως οι επιχειρηματίες είτε είναι απασχολημένοι με πολλά πράγματα της επιχείρησης είτε επειδή πιστεύουν πως μετά από αυτούς δεν πρόκειται να διαιωνίσουν την οικογενειακή επιχείρηση είτε επειδή δεν έχουν εμπιστοσύνη στους αμέσως επομένους δεν κάνουν σχέδια διαδοχής της επιχείρησης. Τα πιο βασικά κριτήρια και χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει η επομένη γένια προκειμένου να μπορέσουν να αναλάβουν μια οικογενειακή επιχείρηση είναι η ακεραιότητα και η αφοσίωση στην δουλεία.

Επίσης σημαντικό είναι να μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των εκτός της οικογενειακής επιχείρησης εργαζομένων και να μπορεί να έχει την ικανότητα να παίρνει σωστές αποφάσεις για την επιχείρηση. Η αυτοπεποίθηση οι διαπροσωπικές σχέσεις ή εξυπνάδα έχουν σημαντική επίδραση στην επίδοση της νέας γενιάς.

Παρ όλα αυτά λίγοι είναι οι επιχειρηματίες που θα εμπιστευτεί και θα κάνουν σχέδια για την διάδοχη της οικογενειακής επιχείρησης δηλαδή την οικονομική επιβίωση της. Το δύσκολο για τον ιδιοκτήτη είναι η αναγνώριση του χρόνου που τελειώνει πολύ πιο γρήγορα από ότι ο ίδιος νομίζει.



## 2.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, είναι απαραίτητο να ακολουθούν και να εφαρμόζουν πιστά μια σειρά συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών.

1. Σεβασμός στην πρόκληση του συνδυασμού της οικογένειας με την επιχείρηση
2. Μεγαλύτερη έμφαση στην κουλτούρα , και να έχουν ένα κοινό όραμα
3. Να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ της μελών της οικογένειας μεταξύ τους αλλά και με την επιχείρηση.
4. Να υπάρχει αποδοχή στις προοπτικές από διάφορα μελή της οικογένειας για τα πλαίσια της επιχείρησης.
5. Δυνατότητα συνεχούς εκπαίδευσης σε προγράμματα ανάπτυξης και διαδικασιών για τα μελή της οικογένειας.
6. Αναγνώριση από την οικογένεια επιχειρηματικών πολιτικών πριν προκύψουν ανάγκες
7. Ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία
8. διαχείριση συγκρούσεων και διαδικασίες επίλυσης
9. Ισχυρή οικογένεια και ηγεσία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των γενεών
10. Συνετή διαχείριση της αλληλεπίδρασης οικογένειας/επιχείρησης
11. Απασχόληση, προώθηση και αποζημίωση των μελών της οικογένειας βάσει ικανοτήτων και προσόντων
12. Σαφείς ρόλους, ευθύνες, και όρια για όλους τους εργαζόμενους και για τα μέλη της οικογένειας η των μη μελών

13. Πρόσληψη και διατήρηση επαγγελματικών στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια
14. Σεβασμός για το ρόλο της διαχείρισης και για τα διευθυντικά στελέχη
15. Οικογενειακή επιχειρηματική διαχείριση που να εστιάζεται στην δέσμευση για την ποιότητα
16. Προώθηση της επιχειρηματικότητας μεταξύ των γενεών και της επιχειρηματικής ανάπτυξης
17. Δομές διοίκησης και διεργασιών που συμπεριλαμβάνουν ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια
18. Στρατηγικό σχεδιασμό για την τον περιορισμό των κινδύνων και την σύλληψη των ευκαιριών.
19. Έγκαιρη χρήση των εξωτερικών πόρων και βοήθειας
20. Δέσμευση της οικογένειας με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, τη συνέχιση της επιχείρησης και τον προγραμματισμό της διαδοχής
21. ολιστική ανάπτυξη δραστηριοτήτων και διαδικασιών για την επόμενη γενιά με σκοπό την δημιουργία επιτυχών ηγετών
22. Εξαγορά ιδιοκτησίας και επιλογές εξόδου
23. Ικανότητα να χειριστεί και να αισθάνεται άνετα με τον πλούτο, αλλά και πρόβλεψη για τα μέλη της οικογένειας που ζουν από τα οικονομικά μέσα της επιχείρησης
24. Κοινωνικότητα και εταιρική ιδιότητα του πολίτη
25. Φιλανθρωπικές δραστηριότητες
26. Οικοδόμηση της κοινωνικής υπεραξίας

### **3.ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

#### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ**

Ο επιχειρηματίας είναι ένα άτομο το οποίο μπορεί να έχει στην κατοχή του μια η και περισσότερες επιχειρήσεις , οι οποίοι αναλαμβάνουν κινδύνους κυρίως χρηματοοικονομικούς σε αντίθεση με το εάν πρόσφεραν την εργασία τους σε έναν άλλο εργοδότη. Μπορούμε δηλαδή να πούμε ότι ο επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος μπορεί να αναλάβει ατομικά έργα η και ακόμα να αναλάβει μεγάλα επιχειρηματικά έργα που δημιουργούν πολλές ευκαιρίες αποστολής. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Αθήνα 1994)

Οι επιχειρηματίες αποτελούνται από μια σειρά ομάδων οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικούς χώρους. Αξίζει να σημειώσουμε ότι επιχειρηματίας δεν θεωρείται μόνο ο εφοπλιστής η ο βιομήχανος , αλλά μπορεί να θεωρηθεί και ο ιδιοκτήτης ενός συνεργείου αυτοκίνητου , ο αρχιτέκτονας ο ιδιοκτήτης ενός καφενείου και γενικά ο κάθε τύπου ελεύθερος επαγγελματίας.

#### **3.2ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ**

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος θα οργανώσει με τέτοια μέσα όσους συμμετέχουν στην παράγωγη προκειμένου να βγάλει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με σκοπό βεβαία την επίτευξη του κέρδους και του ιδίου αλλά και της επιχείρησης. Τα άτομα συνήθως τα οποία θέλουν να επιτύχουν στόχους , που είναι δημιουργικά και ανεξάρτητα , που έχουν αυτοέλεγχο , και έχουν την τάση να περνούν αποφάσεις οι οποίες μπορεί να έχουν συνέπειες ακόμα και κινδύνους για την επιχείρηση είναι αυτά που έχουν κλίση προς την επιχειρηματικότητα.

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που:

1. παίρνει αποφάσεις
2. αναλαμβάνει κινδύνους,
3. εισάγει αλλαγές και καινοτομίες
4. παρακολουθεί πρωτοποριακές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, ώστε να αντλεί ιδέες
5. αναζητά ευκαιρίες κέρδους και
6. υιοθετεί έξυπνες στρατηγικές

Κάποια άλλα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας είναι επίσης:

1. η συνεργασία
2. η προώθηση κλίματος επικοινωνίας και αποδοχής των εργαζομένων από τους συναδέλφους
3. η αποφυγή της «ηθικής παρενόχλησης» του εργαζόμενου και
4. η από κοινού διαχείριση των πληροφοριών μέσω συνεργαζόμενων δικτύων.

Βασικός και πρωτεύων λόγος δεν παίζουν μόνο τα προσωπικά χαρακτηριστικά για τον όποιο αποφασίζει κάποιος να αναλάβει μια επιχειρηματική πρωτοβουλία. Πολύ σημαντικό ρολό έχουν τα πολιτιστικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά. Οι επιχειρηματίες είναι δημιουργήματα κοινωνικών διαδικασιών. Έτσι και αλλιώς και η επιχειρηματικότητα είναι μια κοινωνική διαδικασία η όποια μέσα από τους πρωταγωνιστές που την αναλαμβάνουν απαιτεί την ανάπτυξη και την χρήση κοινωνικών δεξιοτήτων και σχέσεων.

Η δημιουργία μιας επιχείρησης προϋποθέτει:

- την πρόσληψη,
- οργάνωση
- υποκίνηση ανθρώπων, καθώς και
- τη συναλλαγή με σημαντικούς άλλους ανθρώπινους παράγοντες (τραπεζίτες, λογιστές, δικηγόρους, επενδυτές, συνεταιίρους, προμηθευτές, πελάτες).

### **3.2.1 ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΜΕΣΑ ΣΕ ΛΟΓΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ**

Κάθε νέο ξεκίνημα μιας επιχειρήσεις αδημονεί πολλούς κινδύνους για τον επιχειρηματία αυτό έχει σαν αποτέλεσμα είτε να πετύχει είτε να αποτύχει και αυτό επειδή δεν έχει την ικανότητα να προβλέψει το τι μπορεί να συμβεί. Για αυτό και οι επιχειρηματίες συνήθως παίρνουν έναν σίγουρο δρόμο. Αποφεύγουν επιχειρήσεις όπου οι πιθανότητες της επιτυχίας τους είναι αρκετά μειωμένες όπως για παράδειγμα να ανταγωνισθούν μια ισχυρή επιχείρηση χωρίς να μπορούν να δουν κάποιο θετικό στοιχείο το όποιο θα τους επιτρέψει να υπερέχουν της επιχείρησης η να βλέπον κάποια περιοχή που να είναι καλύτεροι. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Αθήνα 1994)

Από την άλλη όμως οι πιο πολλοί επιχειρηματίες προσπαθούν να αποφύγουν την βεβαιότητα επειδή η ικανοποίηση τους από μια τέτοια δραστηριότητα θα ήταν μικρή ώστε να δικαιολογήσει την προσπάθεια τους. Πιθανόν είναι ότι οι πραγματικοί επιχειρηματίες να κάνουν δουλείες ρουτίνας.

Γενικά οι επιχειρηματίες επιλέγουν επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται μεταξύ των δυο πάνω περιπτώσεων δηλαδή να τείνουν να βρίσκονται σε μια περιοχή που πλησιάζει κάπως τον σημαντικό κίνδυνο. Πολλές φορές οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία έχει υψηλό κίνδυνο αποτυχίας αλλά όχι πολύ υψηλό. Αυτό το κάνουν επειδή αντιλαμβάνονται ότι είναι πιθανό να κερδίσουν και επιτυχία αλλά και ικανοποίηση με το να αναλάβουν με δραστηριότητα που θα τους ταιριάζει και στις γνώσεις και στις δεξιότητες τους. Έτσι μέσα σε λογικά πλαίσια μπορούν να αναλάβουν τέτοιου είδους κινδύνους. Έτσι οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν κάτι για το οποίο γνωρίζουν πολύ καλά, προσπαθούν αρκετά και επεκτείνουν τις ικανότητές τους για να μπορούν να αντεπεξέλθουν. Έτσι οι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται και ως άτομα αρέσει η «λογική περιπέτεια». (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1994)

### **3.2.2 ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ**

Χαρακτηριστικό των επιχειρηματιών είναι η έντονη αυτοπεποίθηση που διαθέτουν. Οι άνθρωποι με το χαρακτηριστικό αυτό θεωρούν τους εαυτούς τους αρκετά ικανούς ώστε να τα βγάλουν περά στις δύσκολες αντίξοες συνθήκες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν τους μελλοντικούς και ισχυρούς αντίπαλους του. Η εμπειρία λοιπόν του παρελθόντος, περνώντας δηλαδή από τις δυσκολίες που πέρασαν και επικρατήσαν έχουν αρκετή εμπιστοσύνη και αισιοδοξία στις δυνάμεις τους. Αυτό δεν αποκλείει βεβαίως ότι σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να γίνουν υπερβολές αισιοδοξίας με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προϋποθέσεις για κάποιες αποτυχίες.

### **3.2.3 ΣΚΛΗΡΗ ΔΟΥΛΕΙΑ**

Οι επιχειρηματίες προκειμένου να βελτιώσουν την προσπάθεια για μια επιτυχημένη επιχείρηση που διευθύνουν εργάζονται πολλές ώρες κάθε μέρα

Οι επιχειρηματίες οι οποίοι είναι υπεύθυνοι αλλά και έχουν ευθύνη όχι μόνο για τις ενέργειες που χρειάζεται μια επιχείρηση αλλά και για την οικονομική πορεία της επιχείρησής τους αναγκάζει να εργάζονται ακόμη περισσότερες ώρες την εβδομάδα. Αυτό θα γίνεται μέχρι η επιτήρηση να μπει σε μια σωστή τροχιά και πορεία προς την επιτυχία. Αφού γίνει αυτό τότε οι επιχειρηματίες είναι πιθανόν να εργάζονται και λιγότερες ώρες. Βεβαίως οι άνθρωποι αυτοί είναι μιας προχωρημένης ηλικίας από ότι ήταν νωρίτερα και αυτό τους καθιστά λιγότερο κατάλληλους για έντονη εργασία πολλών ωρών εβδομαδιαίως. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Αθήνα 1994)

Θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι τα άτομα τα όποια εργάζονται σκληρά με πολλές ώρες εργασίας προκειμένου να επιτύχει η επιχείρηση τους δεν έχουν καθόλου ανάπαυση όπως για παράδειγμα δεν άρχει καθόλου χρόνος για διακοπές.

Ένα στοιχείο το οποίο ακόμη θα πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι οι επιχειρηματίες εργάζονται σκληρά όταν πιστεύουν ότι μπορούν να παίξουν ένα ρόλο στην έκβαση των υποθέσεων. Αντίθετα όταν πιστεύουν ότι δεν είναι δυνατόν να παίξουν κατά οποιονδήποτε τρόπο ένα ρόλο τότε αδρανούν ως προς τα θέματα αυτά.

### **3.2.4 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ**

Η ορθολογική επιδίωξη και ο καθορισμός των στόχων είναι ένα χαρακτηριστικό που κάνει τους επιτυχημένους επιχειρηματίες.

Οι επιχειρηματίες είναι άνθρωποι οι όποιοι βάζουν στόχους πολύ ξεκαθαρισμένους και τους όποιους επιδιώκουν με ορθολογικές ενέργειες και δεν είναι άνθρωποι οι όποιοι θα εργαστούν χωρίς να γνωρίζουν την κατεύθυνση την όποια δραστηριοποιούνται. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Αθήνα 1994)

Ένας στόχος που έχει ήδη επιτευχθεί δεν είναι πλέον κίνητρο δραστηριότητας ενώ αντίθετα τους δραστηριοποιεί και τους αναζωογονεί η αναζήτηση και η επιλογή νέων στόχων και η σχεδίαση και εκτέλεση της δράσης για την επίτευξη τους. Έτσι η επίτευξη ενός στόχου μπορεί να θεωρηθεί παραστατικά ότι είναι μια πόρτα την οποία άνοιξαν και η οποία τους οδηγεί σε άλλο στόχο. Επομένως η πρόκληση είναι εκείνο που τους θέλγει. Ακόμη και η επιτυχία την οποία πράγματι έχουν ανάγκη είναι ένα μέσο για ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών περισσότερο και όχι τόσο η ανάγκη από τα οφέλη που θα προκύψουν για αυτούς. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο χάνουν το ενδιαφέρον τους όταν επιτύχουν ένα θέμα.

### **3.2.5 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ**

Η αναγνώριση μια επιτυχημένης η μη επιτυχημένης επιχείρησης είναι αυτό που αναζητούν και θέλουν οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες. Θέλουν να νοιώσουν υπευθυνότητα για αυτό που δημιουργούν είτε αυτό είναι θετικό , είτε είναι αρνητικό. Θέλουν να αισθανθούν ότι κρατούν την τύχη της επιχείρησης στα χεριά τους. Για αυτό και αναζητούν συνεχώς πολλές πληροφορίες για την πορεία των προσπαθειών που κάνουν ώστε να γνωρίζουν αν είναι πιο αποτελεσματικοί στην πορεία της επιχείρησης.

Οι επιχειρηματίες θεωρούν το κέρδος ως ένα μετρώ της επιτυχίας τους και όχι σαν έναν στόχο τον όποιο θέτουν , για αυτό και σαν κριτήριο επιτυχίας χρησιμοποιούν

πολλά μετρά όπως για παράδειγμα την απόδοση των επενδύσεων. Προσπαθούν να καταβάλλουν αρκετές δραστηριότητες για θέματα τα οποία θα τους επιφέρουν περισσότερα κέρδη διότι αυτό είναι ένα σαφές μετρήσιμο μετρό της επιτυχίας τους. Το κέρδος ορισμένοι το θεωρούν ως μια ανταμοιβή για την επιτυχία τους στον κίνδυνο αποτυχίας τον οποίο αναλαμβάνουν. Θεωρούν δηλαδή ότι επειδή ο περισσότερος κόσμος δεν αναλαμβάνει κινδύνους για να μην αποτύχουν , αυτοί τότε θα αναλάβουν τον κίνδυνο αυτό , θα τον θέσουν ως ένα μεγάλο στόχο για να επιτύχουν στην προσπάθεια τους , φέρνουν δηλαδή θετικά αποτελέσματα το οποίο αυτό συνεπάγεται με το κέρδος της επιτυχίας τους. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Αθήνα 1994)

### **3.2.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΗΣΗ**

Ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιτυχημένων επιχειρηματιών είναι η καινοτόμηση. Για αυτό ορισμένοι κάνοντας λογοπαίγνιο λένε ότι η καινοτομήσει είναι το πιο χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

Οι επιχειρηματίας ασχολούνται με το άγνωστο. Κάνουν και διευθύνουν νέα και διαφορετικά πράγματα από τα συνηθισμένα. Έτσι προσφέρουν περισσότερες νέες λύσεις για υπάρχοντα προβλήματα παρά αναπτύσσουν δικαιολογίες για την εκτέλεση παλιών μεθόδων και τρόπων. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Αθήνα 1994)

Καινοτομία δεν σημαίνει βεβαία εφεύρεση διότι αυτή είναι μόνο η δημιουργία μιας ιδέας. Καινοτομία είναι η αξιοποίηση της ιδέας σε χρήσιμα αγαθά η υπηρεσίες

### **3.2.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧ/ΤΙΑ**

Τα πλεονεκτήματα του επιχειρηματία είναι τα εξής :

1. Είναι ανεξάρτητος ως προς την επιχειρηματικότητα
2. Υπάρχει δημιουργικότητα και έλεγχος
3. Είναι πιο ευέλικτος
4. Υπάρχει αίσθηση ικανότητας
5. δυνατότητα για επίτευξη υψηλών εσόδων

6. Ο επιχειρηματίας δεν λαμβάνει εντολές από κανέναν , είναι δηλαδή κυρίως του εαυτού του
7. Ο επιχειρηματίας επιλέγει να ασχοληθεί με εργασιακά πεδία που τον ενδιαφέρουν άμεσα
8. Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι πάντα δημιουργικός και καινοτόμος
9. Ο επιχειρηματίας πάρα τα οικονομικά ρίσκα τα όποια αναλαμβάνει ποντάρει στην υψηλή απόδοση του εγχειρήματος του

### **3.2.8 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧ/ΤΙΑ**

Τα μειονεκτήματα του επιχειρηματία είναι τα εξής :

1. Μια εύκολη επένδυση μπορεί να δημιουργήσει πολύ εύκολα και τον επιχειρηματία και στον κίνδυνο της αποτυχίας
2. Ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζει συχνά το πρόβλημα της καθυστερημένης είσπραξης και της αυξομείωσης των κερδών. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα και δυσλειτουργία της επιχείρησης
3. Ο επιχειρηματίας εργάζεται πολλές ώρες παραπάνω από τον οποιονδήποτε υπάλληλο, εντός και εκτός του εργασιακού χώρου
4. Όλες οι κρίσιμες αποφάσεις παίρνονται από τον επιχειρηματία
5. ανάληψη επιχειρηματικού σχεδίου
6. υπάρχει φόβος της επιτυχίας
7. πίεση και υψηλό άγχος
8. λιγότερος χρόνος στην αρχή για οικογένεια και φίλους



9. επαφή με δημοσιές υπηρεσίες και εφορία

10. διακυμάνσεις εσόδων

### 3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Το «περιβάλλον» της επιχείρησης είναι ένα από τα πιο κυρία χαρακτηριστικά το οποίο ασχολούνται περισσότερο τα σημερινά διοικητικά στελέχη

Αυτό συμβαίνει διότι οι επιπτώσεις και οι επιρροές του περιβάλλοντος είτε είναι μικροοικονομικό όπως για παράδειγμα είναι οι συνθήκες της συγκεκριμένης αγοράς , των προμηθευτών κ.α. είτε είναι μακροοικονομικό όπως για παράδειγμα οικονομικό , πολιτικό κ.α. καθώς και σχέσεις μεταξύ των άνθρωπος οι οποίες δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση , θα την επηρεάσουν είτε βραχυχρόνια και μακροπρόθεσμα την ύπαρξη της επιχείρησης καθώς και την πραγματοποίηση των στόχων. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος , Αθήνα 1994)

Για τους παραπάνω λόγους τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του διοικητικού στελέχους είναι :

1. Η γνώση των τεχνικών και οικονομικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης και του συγκεκριμένου χώρου που λειτουργεί αυτή.
2. Προκειμένου το διοικητικό στέλεχος να επιλύει τα πρακτικά προβλήματα της επιχείρησης νόμιμα θα πρέπει να γνωρίζει και να έχει γραφειοκρατική γνώση τόσο του περιβάλλοντος της όσο και της επιχείρησης.
3. Ηγέτης πρέπει να είναι το διοικητικό στέλεχος. Με αυτήν την έννοια αυτή που έχει το διοικητικό στελέχη θα πρέπει να επιδρά στους εργαζόμενους την ικανότητα του διοικητικού στελέχους , ώστε να τον ακολουθήσουν στον ρυθμό της εργασίας τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό εκτελώντας την προκαθορισμένη εργασία τους παρακινούμενοι από την δίκια τους εσωτερική δύναμη και όχι με εξωτερική δύναμη η οποία περιλαμβάνει την έννοια του καταναγκασμού.
4. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να έχει την αίσθηση της ευαισθησίας στις πολιτικές και κοινωνικές δυνάμεις που έχουν επίδραση στην επιχείρηση. Θα πρέπει να γνωρίζει ότι το περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρολό στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και για αυτό θα πρέπει να κάνει μια ανάλυση των ζημιών και των κερδών οι οποίες θα προκύψουν από την εκτέλεση μιας

πολιτικής και ιδιαίτερα στην Μικρομεσαία επιχείρηση η οποία πολλές φορές έχει να επιδείξει περιορισμένες αλλά καθοριστικές για το μέλλον πολιτικές.

5. Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να διαθέτει μια αθροιστική προσωπικότητα από υπευθυνότητα , ενεργητικότητα και τρόπους επικοινωνίας με τους έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες γιατί δεσμεύει την επιχείρηση σε τρίτους καθώς και λόγω της μοναδικότητας του , πολλές φορές μέσα στη Μικρομεσαία επιχείρηση.
6. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να διαθέτει το κατάλληλο μέσο επικοινωνίας με τους τρίτους. Ωφελεί να ανταλλάσει ιδέες μέσα στην επιχείρηση και με τρόπο πειστικό προς τους άλλου να περιγραφεί τα γεγονότα καθώς και να παρουσιάζει τις ιδέες του χωρίς όμως να είναι καταπιεστικός τόσο με τον επιχειρηματία όσο και με τα αλλά διοικητικά στελέχη αλλά και με τους εργαζόμενους της επιχείρησης.
7. Το διοικητικό στέλεχος οφείλει να γνωρίζει πώς να επιβιώνει τόσο σε παραδοσιακή οικονομική κατάσταση όσο και σε οποιαδήποτε νέα μορφής οικονομίας διαμορφώνεται από το περιβάλλον.
8. Ένα στέλεχος διοίκησης οφείλει να διαθέτει τον περισσότερο χρόνο του στην κατάσταση ενός στρατηγικού πλάνου και στην παρακολούθηση της εφαρμογής του παρά σε «εκτέλεση γραφειοκρατικών» διαδικασιών , των προβλημάτων της επιχείρησης πράγμα το οποίο είναι κατορθωτό στην μικρομεσαία επιχείρηση.
9. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει γνώση της ιστορίας όχι μόνο της επιχειρηματικής μονάδας που ασχολείται αλλά και γενικότερα του χώρου που δρα η επιχειρηματική μονάδα.
10. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους είναι η ικανότητα του να προσδίδει υψηλό ήθος στην επιχείρηση προκειμένου να δημιουργεί κατάλληλο κλίμα τόσο μέσα στον εργασιακό χώρο ώστε να αναπτυχθούν οι ανθρώπινες σχέσεις όσο και έξω από την επιχείρηση στους συνεργάτες αυτής , καταναλωτές , προμηθευτές , τράπεζες και άλλους φορείς από την πολιτική των οποίων απέναντι από την επιχείρηση εξαρτάται ακόμα και αυτή η υπόσταση της επιχειρηματικής μονάδας.
11. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να είναι γνώστες της έννοιας του κέρδους μέσα στην επιχειρηματική μονάδα καθώς και των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους γίνεται φανερή η σπουδαιότητα παρουσίας του στην Μικρομεσαία επιχείρηση. Η σπουδαιότητα αυτή παρουσιάζεται από δυο χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης.

- A. Από την παρουσίαση του κεφαλαιούχου επιχειρηματία με όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που περιγράφηκαν και
- B. Από τον μικρό αριθμό διοικητικών στελεχών στην Μικρομεσαία επιχείρηση τα οποία πολλές φορές έχουν υποχρέωση να ασχοληθούν με διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης συγχρόνως όπως προμήθειες , πωλήσεις , οικονομικά αποτελέσματα μιας χρήσης καθώς και τη διοικητική διάρθρωση παραγωγικής διαδικασίας.

Η «ισορροπία» στις σχέσεις κεφαλαιούχου – επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους θα προσδώσει μια νέα διάσταση στην παραγωγικότητα της εργασίας στην επιχειρηματική μονάδα.

Θα ήταν όμως πραγματική παράλειψη και θα υπήρχε ανισορροπία στις σχέσεις ιδιοκτήτη – επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους αν δεν παρουσιαζόταν και η άλλη πλευρά , αυτή του επιχειρηματία προς τα διοικητικά του στελέχη για την παραγωγικότερη σχέση εργασίας μέσα στο χώρο της μικρομεσαίας επιχείρησης.

### **3.4 ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

Οι πλέον διαδεδομένοι σκοποί είναι :

1. Το κέρδος εκμετάλλευσης είναι αυτό το οποίο θεωρείται κέρδος που προκύπτει αν από το καθαρό κύκλο εργασιών αφαιρέσουμε το κόστος παράγωγης , τα έξοδα marketing και τα γενικά έξοδα διοίκησης.
2. Την ανάπτυξη πωλήσεων
3. Την αύξηση μεριδίου αγοράς
4. Την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου που μπορεί να κατορθωθεί με τον επιμερισμό του κινδύνου

5. Την ανακαίνιση ή μεταρρύθμιση της επιχειρηματικής μονάδας είτε οικονομική είτε διοικητική είτε τεχνολογική.

### 3.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

Τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών δεν σημαίνει όλοι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν τα στοιχεία αυτά και μάλιστα στον ίδιο βαθμό εντάσεως ούτε και ότι κάθε άτομο ή κάθε επιχειρηματίας που έχει αυτού του είδους τα χαρακτηριστικά είναι επιτυχημένα και υποχρεωτικά. Έτσι ο επιτυχημένος επιχειρηματίας έχει τα χαρακτηριστικά από έναν γενικό κανόνα στον οποίο υπάρχουν εξαιρέσεις.

Πολλοί επιχειρηματίες έχουν πολλά θετικά χαρακτηριστικά που όμως τους λείπει κάποιο χαρακτηριστικό το οποίο είναι σημαντικό για την εξέλιξη της επιχείρησης όπως για παράδειγμα μπορεί να τους λείπει η έντονη ατομικότητα αλλά μπορούν να εργαστούν ομαδικά δηλαδή και με αλλά άτομα , και για το λόγο αυτό να αποφασίζουν να συνεργαστούν με αλλά άτομα σαν ομάδα. Η ομαδικότητα τους συγκρατεί και ους δραστηριοποιεί με αποτέλεσμα α τους βάζει στην σωστή κατεύθυνση.

Οι σπουδαιότερες συνέπειες που προκύπτουν από την επιχειρηματική δραστηριότητα είναι :

1. Μια βασική θετική συνέπεια είναι η ικανοποίηση την οποία περνούν όταν ένα επιχειρηματικό τους σχέδιο έχει επιτυχία την οποία την αντλούν από τον εαυτό τους και με την προσωπική τους οικονομική ευθύνη.
2. Μια άλλη θετική συνέπεια είναι ότι όταν υπάρχουν κέρδη από διαφορές επιχειρηματικές δραστηριότητες , δεν την απολαμβάνει ο επιχειρηματίας για την προσωπική του ζωή αλλά τα επανεπένδυση για να δημιουργήσει καλύτερες συνθήκες για μεγαλύτερη επιτυχία.
3. Μια αρνητική συνέπεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η οικονομική καταστροφή που μπορεί να προκύψει η ακόμα και ο κίνδυνος της αποτυχίας τον οποίο διατρέχουν τα άτομα. Ασφαλής επένδυση δεν υπάρχει , πάντα θα υπάρχει ένας μικρός ή μεγάλος κίνδυνος από μια επένδυση. Συνήθως όσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος τον οποίο αναλαμβάνουν τόσο μεγαλύτερα θα είναι και τα κέρδη της επιχείρησης , αν το εγχείρημα ασφαλώς πτυχή. Για πολλούς ανθρώπους η αποτυχία είναι ταυτόχρονα και καταρράκωση του ηθικού τους.

### 3.6 ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Για να θεωρηθεί ένα επιχειρηματίας επιτυχημένος θα πρέπει να διαθέτει και εξειδικευμένες οργανωτικές ικανότητες ενός κάλου μανάτζερ αλλά να συνδυάζει και επιχειρηματικό πνεύμα με όλες τις αρετές ενός ηγέτη για αυτό και ο ρόλος του επιχειρηματία έχει πάρα πολλές διαστάσεις. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι οργανωτικός και δημιουργικός, να μην αφήνει τίποτα στην τύχη, να κάνει θυσίες για να πτυχή τους στόχους της επιχείρησης και να πιστεύει στις δυνάμεις του προκειμένου να φτιάξει μια υγιή και δυνατή επιχείρηση που θα αντέξει και θα είναι μετρήσιμη στο μέλλον.

Οι βασικές ικανότητες ενός επιτυχημένου επιχειρηματία είναι :

1. Η δέσμευση απέναντι στους συνεργάτες του, τόσο από το εξωτερικό (προμηθευτές, κτλ.), όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον (προσωπικό, κτλ.) της επιχείρησης.
2. Η ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης των ευκαιριών, Ο προσανατολισμός στα επιτεύγματα.

Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που θα ελέγξει τους διευθυντές στις επιμέρους επιχειρησιακές λειτουργίες ώστε να πτωχαίνει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε όλους τους τομείς και να είναι προβλέψιμος για τυχόν λάθη που θα προκύψουν τα οποία θα επηρεάζουν αρνητικά την επίτευξη των στοών της επιχείρησης.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι πρόθυμος να πειραματιστεί ώστε να βρει διάφορα μέσα για να ελαχιστοποιήσει τους κινδύνους που θα προκύψουν από τις οικονομικές δραστηριότητες. Σε περίπτωση κάποιου κινδύνου θα πρέπει να είναι έτοιμος να βρει άμεσα τρόπους επίλυσης τους για τις οικονομικές δραστηριότητες που θα προκύψουν, να δημιουργεί δυνατότητες ανάπτυξης ακόμα και όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος του δεν είναι καλό.

### 3.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Η βασική διαφορά που έχουν ο επιχειρηματίας με το διοικητικό στέλεχος είναι ότι ο επιχειρηματίας είναι ο άνθρωπος που βάζει το κεφάλαιο στην επιχείρηση. Αυτή

είναι και η βασική διαφορά μεταξύ τους αλλά και μεταξύ της μεγάλης και της μικρομεσαίας επιχείρησης. (Παν. Γ. Κυριακόπουλος)

Στις μεγάλες επιχειρήσεις εκείνοι που προφέρουν το κεφάλαιο είναι ιοί μέτοχοι. Οι λειτουργίες καθώς και η διεύθυνση πραγματοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο επιχειρηματίας είναι ο αυτοαπασχολούμενος και είναι αυτός που παίρνει τις τελικές αποφάσεις για οποιοδήποτε πράγμα , αυτό συνεπάγεται ότι έχει τον έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Το διοικητικό στέλεχος αυτό που διαθέτει στην επιχείρηση είναι η γνώση τόσο του αντικείμενου του όσο και των εν γένει συνθηκών της αγοράς με τους κανόνες της διοίκησης. (Παν. Γ. Κυριακόπουλος)

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι το διοικητικό στέλεχος είναι αυτό το όποιο θα βρει λύσεις για τα προβλήματα της επιχείρησης αλλά την τελική απόφαση θα την πάρει αποκλειστικά ο επιχειρηματίας..

### **3.7.1 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αντιμετωπίζει τα διοικητικά στελέχη όχι μόνο σαν μηχανές που παράγουν έργο , που δίνουν προτάσεις και λύσεις για θέματα της επιχείρησης αλλά και σαν ανθρώπους οι οποίοι προσφέρουν ένα κομμάτι του εαυτού τους για αυτούς. Για την πρόσφορα τους αυτή έχουν ανάγκη ειδικής μεταχείρισης πέρα από τα στενά οικονομικά πλαίσια του μισθού. Θα μπορούσαμε να μιλούσαμε για ένα κοινωνικό μισθό τον οποίο ο επιχειρηματίας μπορεί και πρέπει να προσφέρει μηδενικό οικονομικό κόστος. (Παν. Γ. Κυριακόπουλος)

Ο κοινωνικός αυτός μισθός θα μπορούσε με λίγα λόγια να εκφραστεί στις επόμενες εξής φάσεις :

1. Ο επιχειρηματίας οφείλει να εμπιστεύεται τους συνεργάτες του και τα διοικητικά στελέχη. Γιατί αν η εμπιστοσύνη αυτή χαθεί τότε όλες οι υποδομές της επιχείρησης δεν θα έχουν αποτέλεσμα. Είναι προτιμότερο αν συμβεί αυτό το διοικητικό στέλεχος να φύγει από την επιχείρηση πάρα να συνεχιστεί η συνεργασία τους χωρίς να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ τους.

Αλλά πέρα όμως από τις υπηρεσιακές ανάγκες δημιουργούνται και έξω – υπηρεσιακά θέματα που επιτείνουν την ανάγκη για μεγαλύτερους δεσμούς εμπιστοσύνης προς τους συνεργάτες της επιχείρησης.

A) Η πληροφορική και η χρήση του Η/Υ είναι ένας από τους παράγοντες που ο επιχειρηματίας εμπιστεύεται τα στελέχη της επιχείρησης. Αυτό επειδή τα προβλήματα της οικονομικής μονάδας που παρουσιάζονται με την χρήση της πληροφορικής χρειάζεται άμεση λύση από άτομα με ειδικευμένες γνώσεις στους διαφόρους τομείς.

B) κάθε μεγάλη απόφαση και ιδιαίτερα στον χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων περικλείετε από κοινωνικές επαφές τρίτων , οι οποίες πρέπει να αξιολογούνται με σοβαρότητα.

Γ) Ο κοινωνικός σκοπός της επιχείρησης παραμένει ένα βασικό στοιχείο για την καταξίωση της στην συνείδηση του κοινωνικού συνόλου και κατ επέκταση στην συνείδηση των καταναλωτών. Ο σκοπός αυτός παρουσιάζεται στο κοινωνικό σύνολο μέσω των διοικητικών στελεχών και των πράξεων τους , στις συναλλαγές του με τους καταναλωτές όσο και με τους προμηθευτές αλλά και γενικότερα με τους συναλλασσόμενους άμεσα η έμμεσα με την επιχείρηση.

2. επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί «κοινωνικές σχέσεις» με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από τον χώρο εργασίας. Με τον τρόπο αυτό θα γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του , τόσο από πλευράς ανθρώπινης συμπεριφοράς όσο και από πλευράς ανθρωπίνων αναγκών. Πολλές φορές επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε έξω – υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

3. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να «πιέζει» τους συνεργάτες του. Από την μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά περιβάλλοντα τους με τη συνεργασία του και από την άλλη πλευρά θα πρέπει να τους θέτει στόχους – προκλήσεις για νέες προσπάθειες ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους η οποία θα πρέπει να διαχωριστεί από την ποσοτική εργασία. Η ποσοτική εργασία μπορεί εύκολα να μετρηθεί με βάση το χρόνο η άλλα συγκεκριμένα κριτήρια. Η ποιοτική εργασία είναι πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί προϋπολογιστικά ενώ απολογιστικά παρουσιάζεται κρινόμενη από τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών αποφάσεων.

4. Ο επιχειρηματίας οφείλει να είναι δημοκρατικός στις σχέσεις του με τα στελέχη - συνεργάτες της οικονομικής μονάδας. Η συλλογική δημοκρατία δεν είναι μια θεωρητική έννοια. Η έννοια δημοκρατίας θα πρέπει να εφαρμόζεται στις καθημερινές σχέσεις των πολιτών και να είναι τρόπος ζωής ο σεβασμός προς την γνώμη κάποιου. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πως βαδίζουν στον ίδιο δρόμο με την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση. Έτσι θα νιώσουν ασφάλεια και θα δούνε την επιχείρηση σαν την «δικιά τους» εργασία.

5. Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να αγνοεί τους συνεργάτες του. Η επιχειρηματική μονάδα δεν αποτελεί πλέον ένα κλειστό οργανισμό αποκλειστικά για τον ιδιοκτήτη. Είναι υπόθεση όλων των εργαζομένων σε αυτήν και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών της. Αλλαγές πιθανόν να χρειάζονται να γίνουν , θα πρέπει όμως να πραγματοποιούνται με μεγάλη προσοχή έτσι ώστε να μη χειροτερεύει η υπάρχουσα κατάσταση αλλά να βελτιώνεται σε σχέση με την παρούσα οικονομική θέση της επιχείρησης.

Με τις παραπάνω μεθόδους θα αναπτυχτεί ένα πνεύμα συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους. Έτσι ώστε να υπάρχει μια ισορροπημένη σχέση μεταξύ τους για την άνοδο της ίδιας της επιχείρησης. (Παν. Γ. Κυριαζόπουλος)



## 4.Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

### 4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία νέων λύσεων καθώς και η ανάπτυξη για την ικανοποίηση των αναγκών μέσω νέων προτάσεων. Επίσης επιχειρηματικότητα σημαίνει ο συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής και η αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων αλλά και νέων πόρων. Είναι η μετατροπή της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα. Αποτέλεσμα αυτού είναι το οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την :

1. **Καινοτομία** : καινοτομία είναι η πρωτοποριακή ιδέα για υλοποίηση αυτού η κάποιου νέου πράγματος. Είναι επίσης η εφαρμογή νέων ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος
2. **Ηγεσία** : ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία που επηρεάζει την συμπεριφορά μιας μεγάλης η μικρής ομάδας με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε η ομάδα αυτή να πωχάινει καλύτερα αποτελέσματα για τον κοινό επιδιωκόμενο σκοπό.
3. **Διαχείριση** : Η Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνει μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για τον εντοπισμό , την διανομή την υιοθέτηση και την δημιουργία ιδεών και εμπειριών. Αυτές οι εμπειρίες και οι ιδέες αποτελούν την γνώση που είναι ενσωματωμένα είτε σε διαφόρους οργανισμούς , είτε σε ανθρώπους
4. **Ανάπτυξη της πρωτοβουλίας** : ανάπτυξη πρωτοβουλίας σημαίνει να δίνονται και να παίρνονται στην συνέχεια νέες και δημιουργικές αποφάσεις που σκοπό έχουν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Η επιχειρηματικότητα κατευθύνεται από ένα άτομο το ποιο δημιουργεί , και προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την οικονομική καινοτομία και να δημιουργήσει νέα αξία στην αγορά , και αυτός είναι ο επιχειρηματίας.

## 4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί από πολλούς επιμέρους κλάδους. Έξι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδραση της επιχειρηματικότητας :

1. **Τους ψυχολογικούς :** έχουν να κάνουν με θέματα ψυχολογίας των συντελεστών της επιχείρησης όπως είναι η διάθεση για την ανάληψη ενός κίνδυνου , η αντοχή τους στις πιέσεις μιας επιχείρησης , η επιμονή τους για την επιτυχία , η προσωπικότητα τους κ.α.
2. **Τους περιβαλλοντικούς παράγοντες :** είναι η γενική κατάσταση των επιχειρήσεων , οι οικονομικές συνθήκες καθώς και οι πολιτικές αναταραχές.
3. **Τους οικονομικούς παράγοντες :** Οι οικονομικοί παράγοντες είναι κυρίως τα οικονομικά μεγέθη όπως τα κεφάλαια τα οποία μια επιχείρηση καταναλώνει και τον τρόπο με τον οποίο αυτά κατανέμονται.
4. **Τους δημογραφικούς παράγοντες :** ανήκουν η διάρθρωση του πληθυσμού , το εισοδήματα των ανθρώπων , το φύλο και η ηλικία κ.α.
5. **Πολιτισμικοί παράγοντες :** Η επιχειρηματικότητα αφορά κατά κύριο λόγο την νοοτροπία η την παιδεία. Μπορεί να ορίσει ως οι αξίες , οι κοινές φιλοσοφίες και κανόνες που συνδέουν μεταξύ τα ,μελή μιας κοινότητας.
6. **Τους κοινωνιολογικούς :** είναι οι συνήθειες που έχουν οι άνθρωποι, ο τρόπος με τον οποίο ζουν , ο τόπος στον οποίο διασκεδάζουν αλλά και οι ουσιαστικές συνθήκες της ζωής τους όπως είναι το επάγγελμα κ.α. .

## 4.3 Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Τα μέλη μιας οικογένειας της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να γνωρίζουν ποιες είναι οι ανάγκες της επιχείρησης και αυτές τις ανάγκες θα πρέπει να τις έχει ως προτεραιότητα. Ο κάθε ένας από αυτούς έχει την δίκη του ευθύνη για την επιχείρηση , θα πρέπει να είναι δοτικός και θετικός στην αλλαγή κάποιου πόστου αν αυτό κριθεί απαραίτητο για να γίνει πιο αποτελεσματική η επιχείρηση.

Στο ξεκίνημα μιας οικογενειακής επιχείρησης οι ιδιοκτήτες φτιάχνουν την δομή της , οι οποία δομή αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τις απαιτούμενες αλλαγές για την πορεία της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό οι διαφωνίες και οι αντιπαραθέσεις

που τυχόν υπάρξουν από τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων για τους στόχους της επιχείρησης να αντιμετωπιστούν με ηρεμία και χωρίς εντάσεις. Αν και οι επιχειρήσεις έχουν συγκείμενη δομή με την οποία λειτουργεί η κάθε επιχείρηση, η όποια αλλαγή σε αυτή, χρειάζεται να είναι πρόθυμη τα μέλη της επιχείρησης να την αλλάξουν. Το κίνητρο σε αυτό θα πρέπει να είναι η συνολική και ομαδική επιχειρηματική επιτυχία και όχι η ατομική. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ενθαρρύνει τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων και με τον τρόπο αυτό να εργάζονται ακόμη περισσότερο με ζήλο για το καλό της επιχείρησης

Καλό θα ήταν από την λήψη μιας απόφασης να λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες όλων των μελών που εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση, και να προσπαθούν από κοινού για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πολλές φορές υπάρχει και η δυνατότητα να αναλαμβάνομουν και πρωτοβουλίες πάντα για το καλό της επιχείρησης και αυτό δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αν σε μια οικογενειακή επιχείρηση υπάρξουν προβλήματα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί χωρίς εγωιστικό χαρακτήρα, να υπάρχει ειλικρινά μεταξύ των αργαζομένων και μελών της επιχείρησης και να αντιμετωπιστεί αναζητώντας θετικές λύσεις.

Δημιουργώντας μια θετική και ενθαρρυντική σχέση μεταξύ των μελών και εργαζομένων, υπάρχει μετά η αίσθηση ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα πιο εύκολα και πιο ανώδυνα.

#### **4.4 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η διοίκηση της επιχείρησης αποτελείται από πολλές επιμέρους λειτουργίες από πολλά αντικείμενα και από πολλές επιστήμες. Το μάνατζμεντ αποτελεί την διαχείριση των πόρων που έχει η επιχείρηση καθώς και την οργάνωση των διαδικασιών της. Η λογιστική παρακολουθεί τα έσοδα και τα έξοδα που κάνει μια επιχείρηση και είναι ένα εργαλείο που προβλέπει και αναλύει τις δραστηριότητες της. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται τόσο στην χρηματοοικονομική λογιστική όσο και στην διοικητική λογιστική που είναι απαραίτητες για την λήψη μιας απόφασης για το μέλλον της επιχείρησης καθώς και την ερμηνεία του ισολογισμού της

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με την πιο αποτελεσματική στελέχωση της επιχείρησης και αναπτύσσει τρόπους συνεργασίας και καλής επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών της

Το Μάρκετινγκ της επιχείρησης ασχολείται με το πώς θα προωθήσει όσο το δυνατόν καλύτερα τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά και με τα καλύτερα στρατηγικά μέσα.

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης συνεισφέρουν στην καλύτερη διαχείριση των πληροφοριών και τον καθορισμό των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η διαχείριση των Λειτουργιών μιας επιχείρησης μας επιτρέπει να βρίσκουμε πολλές διαδικασίες παράγωγης έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να βελτιώνετε ο χρόνος και να αντιμετωπίζει τα τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν.

Τέλος η επιχειρηματικότητα συνδέεται και με την οργάνωση και την διαχείριση των αναγκαίων πόρων όπως είναι η τεχνολογία , οι πρώτες ύλες , το ανθρώπινο δυναμικό κ.α. με στόχο την ανταμοιβή.

#### **4.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η διοίκηση μιας επιχείρησης με αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους θέτουν μαζί με τα στελέχη της επιχείρησης από κοινού κάποιους στόχους και αξιοποιώντας όλους τους πόρους που διαθέτουν ώστε να επιτύχουν το δυνατότερο αποτέλεσμα για την επιχείρηση.

Τίποτα δεν είναι πιο σημαντικό σε μια επιχείρηση να είναι αποδοτική και αποτελεσματική γιατί από αυτές εξαρτάται όχι μόνο το παρόν της επιχείρησης αλλά και το μέλλον της. Αν αυτοί οι πόροι αξιοποιηθούν σωστά τότε η επιχείρηση θα έχει μια ανοδική πορεία και τα αποτελέσματα της θα είναι κερδοφόρα και χωρίς οικονομικά προβλήματα..

##### **4.5.1 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Επιτυχημένη διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια των παρακάτω διαδικασιών :

1. **Επικοινωνία** : Χαρακτηρίζει τους οργανισμούς , το προσωπικό το οποίο είναι ειδικευμένο και το οποίο μαθαίνει τις ανάγκες του οργανισμού.
2. **Στόχους** : η διοίκηση μιας επιχείρησης συνεργάζεται με τους εργαζόμενους για τους στόχους που έχουν θέσει , οι στόχοι αυτοί ελέγχονται και παρακολουθούνται για την επιτυχημένη πορεία της και αξιολογείτε με τακτικές συσκέψεις..

3. **Περιπλάνηση** : Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση και τον συντονισμό της επιχείρησης κινούνται στον χώρο της εργασίας.
4. **Μέσω οράματος** : Η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί με τέτοιο τρόπο να εμπνεύσει και να εμπνεύσει τους εργαζόμενους με διάφορα μέσα , ώστε να είναι πιο λειτουργικοί και να γίνουν όσο το δυνατόν καλύτεροι.

## **5.ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

### **5.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Για πάρα πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις η μετάβαση της επιχείρησης δηλαδή της διαδοχής είναι ένας από τους τελικούς σκοπούς που έχουν. Αυτό απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό , σωστή προετοιμασία για τους ενδιαφερομένους και ομαλή επιλογή από τους ήδη υπάρχοντες ηγέτες. Πολλές φορές η διαδικασία της διαδοχής έχει πολλές παρεξηγήσεις. Οι περισσότεροι γονείς θεωρούν σίγουρο ότι τα παιδιά τους θα ακολουθούσουν την δίκη τους καριέρα ακλουθώντας την ηγεσία της επιχείρησης και φυσικά όταν έρθει η ώρα αυτή , ο πατέρας σιγά και σταδιακά θα τους μάθει την δουλειά.

Δυστυχώς τα περισσότερα παιδιά στις μέρες μας αλλά και έτσι όπως συνήθως γίνεται στις περισσότερες περιπτώσεις τα παιδιά ακολούθου διαφορετικό δρόμο από ότι των γονιών τους δηλαδή να αναλάβουν την επιχείρηση , διότι έχουν δικά τους όνειρα και σχέδια για το μέλλον. Επίσης η διάδοχη και η μετάβαση της επιχείρησης στον νέο διάδοχο δεν είναι καθόλου εύκολη.

Η διάδοχη μιας οικογενειακής επιχείρησης στην νέα γενιά απαιτεί σκληρή δουλειά και απαιτεί χρόνο διότι ούτε οι γονείς γίνονται απευθείας καλοί δάσκαλοι αλλά ούτε και τα παιδιά ακλουθούν πιστά τις οδηγίες που θα τους δώσουν οι γονείς. Και οι δυο πλευρές λοιπόν πρέπει να συνεργαστούν άψογα.

#### **5.1.1 Η ΥΠΑΡΞΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΤΑΛΕΝΤΟΥ**

Η οικογενειακή επιχείρηση εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το την δηκτικότητα του ηγέτη από την ποιότητα και από το ταλέντο που έχει ο επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης. Αν αυτά τα στοιχεία είναι ελλείψεις ,ο επιχειρηματίας θα πρέπει να διαθέτει κάποιον έμπειρο πρόεδρο ικανό για να συμπληρώνει τα κενά που έχει ο ηγέτης. Χωρίς αυτόν η οικογενειακή επιχείρηση θα υποφέρει από ανεπάρκεια στην αρχηγία των μελών της τρίτης και τέταρτης γενιάς. (Justin G. Longecker , Carlos W. Moore , J. Williams Petty , Αθήνα 1995)

Ένα σημαντικό πρόβλημα που διαθέτουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι το πρόβλημα της ικανότητας ώστε τα μελή της επιχείρησης να ανταπεξέλθουν. Η βελτίωση της ικανότητας γίνεται μόνο με την πείρα για αυτό και τα νεαρά άτομα της οικογενειακής επιχείρησης δεν πρέπει να κρίνονται ειδικότερα στην αρχή πολύ αυστηρά.

Η πιο σωστή λύση είναι τα νέα μέλη να αποδείξουν στους ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης την αξία τους. Αυτό γίνεται είτε αν μια επιχείρηση είναι οικογενειακή είτε όχι. Έτσι καθώς τα παιδιά δείχνουν όλο και περισσότερο την ικανότητα που διαθέτουν, αποκτούν και ταυτόχρονα στα «ματιά» των ηγετών ότι μπορούν να αναλάβουν και την ευθύνη της ηγεσίας. Αν γίνει το αντίθετο δηλαδή ότι δεν διαθέτουν τις κατάλληλες προδιαγραφές και ικανότητες να γίνουν οι αυριανοί ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης τότε αποκλείονται και το από την διάδοχη της ηγεσίας της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πρόσληψη κάποιου πιο ικανού τρίτου έξω οικογενειακού μέλους το οποίο και θα αναλάβει την οικογενειακή επιχείρηση. (Justin G. Longecker, Carlos W. Moore, J. Williams Petty, Αθήνα 1995)

### 5.1.2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΝΕΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

Συνήθως τα παιδιά δεν αναλαμβάνουν μια επιχείρηση από την μια στιγμή στην άλλη. Οι γονείς δεν αποσύρονται μια μέρα ξαφνικά, και την επομένη μέρα ακριβώς αναλαμβάνουν τα παιδιά τους. Αντίθετα είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία οπότε προετοιμάζει την μεταβίβαση που εξαιτίας των πολλών κανόνων μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια. Στην συνέχεια αναφέρονται τα στάδια τα οποία κρίνονται για την διαδικασία της διαδοχής. (Justin G. Longecker, Carlos W. Moore, J. Williams Petty, Αθήνα 1995)

Το προεπαγγελματικό στάδιο. Στο στάδιο αυτό ο νέος διάδοχος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση. Το παιδί ακολουθεί τον πατέρα στο γραφείο ή χρησιμοποιεί διάφορους εξοπλισμούς σχετικά με το επάγγελμα. Στο στάδιο αυτό δεν σχετίζεται για την προετοιμασία του παιδιού επειδή είναι πάρα πολύ μικρός ηλικιακά.

Το εισαγωγικό στάδιο. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει εμπειρίες που λαμβάνουν χωρά πριν ο διάδοχος έχει φτάσει σε ηλικία για να εργάζεται κάποιες ώρες στην οικογενειακή επιχείρηση.

Το εισαγωγικό λειτουργικό στάδιο. Στο στάδιο αυτό ο νέος διάδοχος αρχίζει να εργάζεται κάποιες ώρες της εβδομάδας στην οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει είτε μετά το σχολείο, είτε σε περιόδους διακοπών. Την περίοδο αυτή το παιδί αναπτύσσει σχέσεις με το προσωπικό και τα στελέχη της οικογενειακής επιχείρησης. Το εισαγωγικό λειτουργικό στάδιο περιλαμβάνει την εκπαιδευτική προετοιμασία και την εμπειρία που αποκομίζει ο νέος διάδοχος σε άλλους οργανισμούς. (Justin G. Longecker, Carlos W. Moore, J. Williams Petty, Αθήνα 1995)

Λειτουργικό στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο αρχίζει σιγά ο διάδοχος να εργάζεται με πλήρη απασχόληση μpaίνοντας ουσιαστικά στο στάδιο της ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Πριν προχωρήσει στην θέση του διευθυντή ο νέος διάδοχος μπορεί να εργάζεται σαν πωλητής ή λογιστής ή στα αρχεία της επιχείρησης ώστε να αποκομίσει την απαραίτητη πείρα.

Προχωρημένο λειτουργικό στάδιο. Καθώς ο νέος διάδοχος αναλαμβάνει καθήκοντα επιβλέποντα παίρνει στο προχωρημένο λειτουργικό στάδιο. Τα διευθυντικά καθήκοντα σε αυτό περιλαμβάνουν την επίβλεψη των εργασιών αλλά όχι την διεύθυνση όλης της οικογενειακής επιχείρησης.

Πρώιμο στάδιο της διαδοχής. Στο στάδιο αυτό το παιδί γίνεται πρόεδρος η γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο το παιδί διευθύνει όλη την επιχείρηση αλλά ο γονέας έχει ακόμα τον τελευταίο λόγο. Ο ρόλος του ηγέτη δεν μεταβιβάζεται τόσο εύκολα όπως ο τίτλος της ηγεσίας. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο νέος διάδοχος δεν έχει συνειδητοποιήσει τα προβλήματα που σχετίζονται με την προεδρία και ο προκάτοχος του μπορεί αν έχει ενδοιασμούς να αφήσει όλες τις αποφάσεις στον διάδοχο του. (Justin G. Longecker , Carlos W. Moore , J. Williams Petty , Αθήνα 1995)

Στάδιο της ολοκληρωμένης διαδοχής. Στο τελευταίο στάδιο όταν η μεταβίβαση έχει ολοκληρωθεί δηλαδή ο νέος διάδοχος είναι ολοκληρωτικά ο πρόεδρος της οικογενειακής επιχείρησης.

### **5.1.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΝΕΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ**

Η «Δημιουργία» του νέου διαδόχου της οικογενειακής επιχείρησης είναι μια διαδικασία η οποία γίνεται από την εμπειρία και την γνώση των γονιών που έχουν απόκτηση και την οποία πρέπει να την μεταφέρουν στην νέα γενιά . ανεξάρτητα απ το ποσό έμπειροι είναι οι γονείς πάνω στην δουλεία αυτό δεν αρκεί ώστε ο επόμενος διάδοχος να πάρει τις απαιτούμενες γνώσεις , χρειάζεται λοιπόν και την βοήθεια από έναν ειδικό εξειδικευμένο στις επιχειρησιακές γνώσεις καθώς χρειάζονται και από ειδικευμένα στελέχη και από εξωτερικούς συμβούλους

Σκοπός της «δημιουργίας» αυτής είναι ο νέος διάδοχος να δώσει στο πρόσωπο εκείνου το οποίο δέχεται την βοήθεια δηλαδή αυτόν που τον καθοδηγεί στο να γίνει ένας επερχόμενος αποτελεσματικός ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης , μια εικόνα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Ακόμα η διαδικασία της διαδοχής μπορεί να προσφέρει στον νέο διάδοχο μια ευκαιρία μάθησης και μερικής άσκησης στρατηγικών της επιχείρησης.

Η διαδικασία του νέου διαδόχου της οικογενειακής επιχείρησης είναι πιο αποδοτικό όταν ο ηγέτης είναι βασισμένος στο όραμα για το μέλλον της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία αποσκοπεί στο να ετοιμάσει τον νέο διάδοχο για το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης να ξεκαθαρίσει από την αρχή και ευθύς με τον τρόπο του οράματος που έχει ο ηγέτης.



#### 5.1.4. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΠΟΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

Η διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης από την παλιό ηγέτη στην διάδοχη στην νέα γενιά δηλαδή στον νέο ηγέτη δεν είναι και τόσο εύκολη υπόθεση όπως θεωρούν οι περισσότεροι γονείς. Η διάδοχη αυτή μπορεί να είναι τόσο απρόβλεπτη και αυτό επειδή οι γονείς προσπαθούν να δώσουν τα πάντα στην αρχή στον νέο ηγέτη που έχει ως αποτέλεσμα να χάνουν και την ουσία δηλαδή αυτό που πραγματικά αποσκοπούν να δώσουν στον νέο ηγέτη. Άλλοι γονείς αδυνατούν να δώσουν αυτές τις απαραίτητες γνώσεις επειδή φοβούνται ότι δεν θα είναι πια τόσο αποδεκτοί όσο ήταν , δηλαδή θα νιώθουν την αίσθηση της απομόνωσης σε σχέση με τον νέο διάδοχο της οικογενειακής επιχείρησης. Έτσι προσπαθούν να διδάξουν τον νέο διάδοχο αρκετά πράγματα αλλά όχι όσα χρειάζεται προκειμένου να τον αντικαταστήσει

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο ωριμάζει αλλάζουν :

1. οι διοικητικές του δεξιότητες
2. Το ηγετικό του στιλ
3. Τα βασικά κίνητρα

Αυτές οι τρεις διαστάσεις πρέπει να συμβαδίζουν και με τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και με τον χαρακτήρα του ιδρυτή. Όσο περισσότερο παίρνει ο καιρός το χάσμα μεταξύ του χαρακτήρα του ηγέτη με τις ανάγκες που έχει μια οικογενειακή επιχείρηση αλλάζουν. Όταν η επιχείρηση χρειάζεται ριζικές αλλαγές καθώς και ρισοκίνδυνες αποφάσεις ο επιχειρηματίας πρέπει να σκάφτεται ώριμα και ήρεμα.

Το ηγετικό του στιλ που στην αρχή το χαρακτήριζε ο αυθορμητισμός και η αποφασιστικότητα θα μετατραπεί σε ασάφεια ενδιασμό και προσεκτικότητα. Οι παράγοντες που τον παρακινούσαν στην αρχή δεν τον συγκινούν στην διάλυση του στην τρίτη και τετάρτη δεκαετία σαν ηγέτη.

Ο ηγέτης όσο πιο πολύ ωριμάζει αρχίζει και θέλει μια σταθερότητα , και αυτή η σταθερότητα πρέπει να περάσει και στην επιχείρηση η οποία επιδιώκει μια σειρά από αλλαγές του περιβάλλοντος. Αυτό προκύπτει διότι οι προσωπικές του διοικητικές του δεξιότητες το ηγετικό του στιλ και τα βασικά του κίνητρα οδηγούν στην διάφορα μεταξύ των χαρακτηριστικών του ηγέτη και των αλλαγών της επιχείρησης.

Το δίλλημα της επιχείρησης είναι ότι ο επιχειρηματίας χρειάζεται ξεκούραση ενώ η επιχείρηση έχει ανάγκες της ανανέωσης. Ο ηγέτης που θα επιλέξει έναν πιο χαλαρό και αρμονικό ρυθμό για την επιχείρηση αφήνοντας έτσι σημαντικά τις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης, την στερεί από τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Από ένα ορισμένο σημείο αυτή η πράξη θεωρείται κατανοητή από μεριάς του επιχειρηματία. Όσο παίρνει όμως ο καιρός οι ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης αυξάνονται έως και πολλαπλασιάζονται. Ταυτόχρονα όσο

ωριμάζει ο ηγέτης τόσο πιο πολύ θα αισθανθεί ικανοποιημένος από την πορεία της επιχείρησης

Κάθε ηγέτης αυτό που επιθυμεί είναι να αφήσει μια υγιή επιχείρηση στην επομένη γενιά αυτό θα γίνει αφού γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη με τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια βασική προϋπόθεση είναι ο επιχειρηματίας να δημιουργήσει μια βασική και οργανωτική δομή. Η σύσταση της είναι απαραίτητη αλλά δεν είναι αρκετή.

Πολλές επιχειρήσεις δεν προλαβαίνουν γιατί πολλοί επιχειρηματίες δεν φροντίζουν να δημιουργήσουν μια οργανωτική δομή που θα περιλαμβάνει μια σωστή διοίκηση πέρα από το ίδιο.

Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που οι δικές τους φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης, τότε θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω:

1. Να εμπυχώνει όσο πιο πολύ γίνεται την επιχείρηση. Να έχει κάποιες σίγουρες επιδόσεις για την αποτελεσματικότητα των στελεχών της επιχείρησης καθώς και όλων των εργαζομένων που δημιουργούν κάποιες μικρές διαφορές και κατά κάποιο τρόπο την αδιαφορία του ηγέτη. Έτσι όταν τα στελέχη δουν ότι τα αποτελέσματα είναι μικρότερα από τις προσδοκίες που επιδιώκουν τότε θα ψάξουν για νέες επιδώσεις και προκλήσεις.
2. Όταν ο ηγέτης αισθανθεί ότι η επιχείρηση χρειάζεται κάποιες απαραίτητες ανάγκες, τότε θα πρέπει να προσλάβει νέους εξωτερικούς συνεργάτες. Οι νέοι συνεργάτες φέρνουν για την επιχείρηση νέες ιδέες και δίνουν νέες ευκαιρίες.
3. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να μπορεί να κρατεί τις στρατηγικές που είχε πριν και να κρατεί ζωντανό το πνεύμα της αλλαγής.
4. Αν και η τελική απόφαση στην λήψη αποφάσεων είναι δουλειά του επιχειρηματία σε κάποιες περιπτώσεις θα πρέπει να συμβουλευέται και αυτές τις αποφάσεις δηλαδή να τις μοιράζετε. Οι συνεργάτες του είναι πιο αποδοτικοί όταν συμμετάσχουν σε αποφάσεις που απαιτούν την συμμετοχή τους. Για αυτό το λόγο η διαδικασία αυτή θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται όσο πιο γρήγορα γίνεται.
5. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ο κύριος καθοδηγητής και ο συντονιστής της διαδικασίας της καθοδήγησης. Για αυτό και θα πρέπει να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τον νέο διάδοχο.

6. Να πάρει αποφάσεις και να δημιουργεί και αλλά ενδιαφέροντα να συμμετάσχει δηλαδή σε φιλανθρωπικούς , κοινωνικούς και επαγγελματικούς οργανισμούς. Πιθανόν και αν μπορεί να δημιουργήσει και ένα φιλανθρωπικό η πολιτιστικό ίδρυμα.
7. Να γνωρίζει ποτέ είναι η σωστή απόφαση για να αποσυρθεί από την επιχείρηση. Όταν η επιχείρηση διοικείται από ικανά στελέχη μπορεί ο επιχειρηματίας να πάρει πιο συχνά αδεία για να ξεκουραστεί. Σημαντικό είναι να μην αφήσει και εντελώς την επιχείρηση αλλά να είναι και σταδιακά στην επίβλεψη του. Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που περιγράψαμε εδώ, δηλαδή, στο σημείο που οι δικές τους φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης.

## **5.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΟΧΗ**

Σήμερα για την προσέγγιση των προβλημάτων που υπάρχουν εφαρμόζεται μια μοναδική μέθοδος. Επισημαίνουμε τους τομείς στους οποίους υπάρχει το πρόβλημα αλλά και τους τομείς που μπορεί να συγκρουστούν τα επαγγελματικά και τα προσωπικά συμφέροντα , επιλεγούμε την σωστή λύση ανάλογα με το πρόβλημα και τις ανάγκες του ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι μιας εταιρείας είναι και αυτοί οι οποίοι θα αποτελέσουν και την επιτυχία μιας επιχείρησης , και τα εμπόδια τα οποία θα αντιμετωπίσουν θα αναπτύξουν διάφορες πρακτικές μεθόδους καθώς και αποτελεσματικά μέσα για την «εξαφάνιση» των προβλημάτων αυτών. Η εμπειρία από τη συνεργασία με επιχειρήσεις που έχουν αντιμετωπίσει παρόμοια προβλήματα δίνει τη δυνατότητα παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Σε περίπτωση για παράδειγμα που δημιουργηθεί μια διαφωνία μεταξύ των συνεργατών της επιχείρησης με την ηγεσία της επιχείρησης , τρόποι λύσεις υπάρχουν αρκεί να υπάρχει διάθεση επιλογής για την κατάλληλη προσέγγιση. Μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση οι συγκρούσεις θα είναι αρκετές διότι πολλές φορές μπλέκονται τα προσωπικά με τα επαγγελματικά και αυτό είναι πιο δύσκολο από ότι σε μια μη οικογενειακή επιχείρηση. Τρόποι αντιμετώπισης θα πρέπει να γινόταν με ηρεμία χωρίς να υπάρχουν επιπτώσεις στην ίδια την οικογενειακή επιχείρηση

### **5.2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

Ο επικεφαλής της επιχείρησης είναι συνηθισμένος στο να έχει τον έλεγχο της οικογενειακής επιχείρησης. Και αυτό αποτελεί και την ουσία του ηγέτη δηλαδή να

ασκεί κατά κάποιο τρόπο την ικανότητα της εξουσίας. Επομένως η διάδοχη της οικογενειακής επιχείρησης στην νέα γενιά δεν είναι και τόσο εύκολη υπόθεση. Παρόλα αυτά μπορεί να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διασφάλιση της ευημερίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Πολύ συχνά οι επιχειρήσεις είναι στενά συνδεδεμένες με τον ηγέτη δηλαδή με αυτόν που στην ουσία εξουσιάζει την επιχείρηση διότι από αυτόν περνάνε όλες οι σημαντικές αποφάσεις για την επιχείρηση. Για αυτό και τίθεται το ερώτημα στις επιχειρήσεις αν είναι ικανές να περάσει η διάδοχη της επιχείρησης στην νέα γενιά , που πολλές φορές δεν τίθεται καν θέμα διαδοχής της επιχείρησης.

Σε περίπτωση που γίνει η διάδοχη της επιχείρησης θα πρέπει υποχρεωτικά να αντιμετωπιστούν ορισμένα θέματα. Σε περίπτωση που η μεταβίβαση της οικογενειακής επιχείρησης είναι δυνατή , τότε οι προηγούμενοι ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν αν τα παιδιά τους έχουν την ίδια ικανότητα και την ίδια διάθεση που έχουν με αυτούς. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να προσλάβουν εξειδικευμένα εξωτερικά διοικητικά στελέχη ώστε να αναπληρώσουν και να βοηθήσουν τα κενά που έχουν οι νέοι ηγέτες

Η διάδοχη της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι και εύκολη υπόθεση , δεν μπορεί δηλαδή να γίνει από την μια μέρα στην άλλη. Είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο για να γίνει αυτή η διάδοχη. Η διάδοχη πρέπει να γίνεται με συγκεκριμένο και σχεδιασμένο πρόγραμμα ώστε από την μια να διασφαλιστεί η αντιμετώπιση για τα δύσκολα θέματα και από την άλλη να γνωρίζουν τα διάφορα στελέχη της επιχείρησης , είτε είναι οικογενειακά μέλη είτε εξωτερικά μέλη την θέση που έχουν.

Το πρόγραμμα πρέπει να περιλαμβάνει τα κριτήρια επιλογής της επόμενης γενιάς που θα αναλάβει τη διεύθυνση, λεπτομέρειες για την προετοιμασία των διαδόχων στην ανάληψη των ρόλων τους, καθώς και διαδικασίες αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων.

## **5.2.2. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ**

Τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης οι οποίοι διαθέτουν μετοχές στην επιχείρηση πρέπει να έχουν και κάποιο όφελος οικονομικό από την συμμετοχή τους , έχοντας είτε την δυνατότητα να πουλήσουν οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν τις μετοχές τους , είτε μερίσματα. Αν οι τίτλοι ιδιοκτησίας δεν αποφέρουν στα μέλη κέρδος τότε προκαλούνται εντάσεις μεταξύ τους και προκαλώντας και διχόνοιες. Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνουν οι επιχειρηματίες που διαθέτουν το κεφάλαιο τους είναι να καθορίσουν με σαφήνεια και ακρίβεια το ιδιοκτησιακό καθεστώς , την μέθοδο αποτίμησης , καθώς και την μεταβίβαση αγοράς και πώλησης των μετοχών. Πρέπει να γίνεται αντιληπτό πως αν δεν βρεθεί μια ιδανική λύση , τότε με διάφορους τρόπους και μεθόδους θα πρέπει να βρεθεί μια δίκαιη απόφαση. Απόφαση για το

λόγο του ότι στα θέματα αυτά πρέπει να είναι παρόντες και οι σύζυγοι αλλά και τα παιδιά ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να αποδεχτούν την πολιτική που επιβάλλει ο επιχειρηματίας αν έχουν συμβάλλει στην διαμόρφωση της.

Θα πρέπει επίσης να εξετασθή και το θέμα των μερισμάτων. Καλό θα ήταν να υπάρχει μια σταθερή απόδοση των μερισμάτων και πρέπει να εξισορροποιείτε η ανάγκη των μετοχών και της επιχείρησης. Η απόδοση μερισμάτων ανάλογα με τα κέρδη θα πρέπει να παραμείνουν ρεαλιστικές και οι προσδοκίες των μετοχών.

### **5.2.3. ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί και μια περιουσία για τους μελλοντικούς ηγέτες της. Η μεταβίβαση της στα μελή της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ότι η κατανομή της σε ίσα μερίδια αποτελεί και την πιο δίκαιη λύση ανεξάρτητα αν τα παιδιά στην οποία θα μεταβιβαστεί η επιχείρηση εργάζονται στην επιχείρηση η αν πρόκειται να εργαστούν στην οικογενειακή επιχείρηση.

Πολύ συχνά η μεταβίβαση με τέτοιο τρόπο όσο και καλή να είναι η πρόθεση της διαδοχής σίγουρα θα υπάρχουν και αντιπαραθέσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα οικογενειακά μελή που αναλαμβάνουν την επιχείρηση να αντιδρούν στις διάφορες παρεμβάσεις όσων δεν ασχολούνται με αυτή. Ενώ τα μελή που δεν απασχολούνται στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να πιστέψουν ότι η επιχείρηση δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντα τους. Ο αριθμός των μη δραστηριοποιημένων μελών αλλά και τα προβλήματα αυξάνονται καθώς αναπτύσσεται η επιχείρηση.

### **5.2.4. ΕΙΣΟΔΟΣ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Τα μελή μιας οικογενειακής επιχείρησης τα οποία εισέρχονται στην επιχείρηση θα πρέπει κατά κύρια ομολογία να έχουν εμπειρία από δυο έως πέντε έτη από τον υπόλοιπο κόσμο , με αυτό τον τρόπο ανεβαίνει το ηθικό και η αυτοπεποίθηση και μεγαλώνει η ανεξαρτησία τους , αλλά επίσης έχουν και μια νέα αντίληψη θεμάτων για την επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η αξιοπιστία τους στα ματιά των στελεχών της οικογενειακής επιχείρησης και των εργαζομένων που δεν είναι μελή της οικογενείας.

Σημαντικό σε μια επιχείρηση είναι να ορίζεται με ακρίβεια ποιες πρέπει να είναι οι υποχρεώσεις του κάθε μέλους στην επιχείρηση , τα κριτήρια προαγωγής τους και η βάση μισθοδοσίας τους. Για να επιτύχει αυτό πρέπει να προγραμματιστούν εκπαιδευτικά σεμινάρια ώστε να υπάρχει σιγουριά ότι τα νέα μελή θα ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους.

### 5.2.5. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ

Ο καλύτερος τρόπος διασφάλισης απόκτησης περιουσίας από την επιχείρηση είναι να δημιουργηθεί μια περιουσία ανεξάρτητη από την επιχείρηση. Αυτός είναι και ο λόγος που πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο της πώλησης κάποιων τμημάτων της επιχείρησης σε ιδιωτικό.

Αποκτώντας περιουσιακά στοιχεία που δεν εξαρτώνται από την πορεία της επιχείρησης, αφενός διαμοιράζετε τους ενδεχόμενους κινδύνους και αφετέρου προετοιμάζετε το έδαφος για τους διαδόχους.

### 5.2.6. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Θέματα τα οποία δεν συζητά η οικογένεια με όλα τα μέλη καθώς και με όλους τους συνεργάτες της οικογενειακής επιχείρησης προκαλούν πολλές φορές διαφωνίες όπως είναι η μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων, η διάδοχη, ο έλεγχος της διεύθυνσης κ.α. με την πάροδο των χρόνων η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους επιδεινώνεται και αυτό δημιουργεί σοβαρά προβλήματα.

Ωστόσο η επίλυση των διαφόρων διαφωνιών ποτέ δεν είναι αργά να λυθούν και να βρεθεί η κατάλληλη λύση στο πρόβλημα. Αυτό που χρειάζεται είναι η δέσμευση όλων των ενδιαφερομένων μερών ότι θα σεβαστούν τη συμφωνία τους και θα συμμορφωθούν με το αποτέλεσμα.

Ποια μέθοδος επίλυσης θα εφαρμοστεί εξαρτάται από το ποιό είναι το είδος της αντιπαράθεσης. Πολλές φορές για την επίλυση αυτών των προβλημάτων «προσλαμβάνεται» ένας εξωτερικός συνεργάτης ο οποίος θα παίξει τον ρολό του «διαιτητή» ώστε να επιτύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Όταν η διαφωνία απασχολούν πάνω σε τεχνικά θέματα, καλό θα ήταν ο ηγέτης να απευθυνθεί στον πιο κατάλληλο ειδικό. Καλό θα ήταν για όλους τα αποτελέσματα να είναι δίκαια για όλους τους μέτοχους της οικογενειακής επιχείρησης.

## 6.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 6.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο άνθρωπος είναι ο βασικός συντελεστής που αποτελεί τα στοιχεία για μια επιτυχημένη επιχείρηση ανεξάρτητα από τις διάφορες τεχνολογικές εξελίξεις. Κάποια δραστηριότητα της οργάνωσης και διοίκησης είναι η στελέχωση. Αντικείμενο της είναι η διαδικασία που λαμβάνει πριν από κάθε πρόσληψη του προσωπικού της και αυτές είναι :

1. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού
2. Η προσέλκυση υποψήφιων για εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού και
3. Η επιλογή του προσωπικού

Ακόμα η στελέχωση περιλαμβάνει και τις διαδικασίες που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση μετά την πρόσληψη του προσωπικού.

Τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης δεν θα πρέπει να ασχολούνται με την διαδικασία της στελέχωσης γιατί αυτή ανήκει στην λειτουργία της διεύθυνσης του προσωπικού. Τα διοικητικά στελέχη έχουν αρκετές και ποικίλες αποφάσεις να πάρουν για την επιχείρηση. Αυτό γίνεται μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν διεύθυνση προσωπικού και η οποία διοικείται με όλους τους ειδικούς. Έτσι κάθε διοικητικό στέλεχος αναλαμβάνει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό την διαδικασία στελέχωσης του προσωπικού της ελληνικής επιχείρησης. Ακόμη όμως και σε μια μεγάλη επιχείρηση τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται :

- Με την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού
- Την εξέταση των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψήφιων
- Την λήψη συνεντεύξεων από τους υποψηφίους
- Την εισήγηση αυξήσεων , προαγωγών κλπ

Όλα τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παίρνουν αποφάσεις για την σωστή στελέχωση της οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης για την οποία είναι υπεύθυνα. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)



## **6.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΓΙΑ ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους τους όποιους έχει θέσει θα πρέπει να ελκύσει ανθρώπους που έχουν την ικανότητα τις γνώσεις τις δεξιότητες και την ικανότητα που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τρεις είναι οι εναλλακτικοί τρόποι που πρέπει να έχει η διοίκηση προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης στο μέλλον :

1. Με μεταθέσεις και προαγωγές
2. Με πρόσληψη νέων ατόμων για την κάλυψη των μελλοντικών της αναγκών στο ανθρώπινο δυναμικό
3. Να συνδυάσει του δυο παραπάνω παράγοντες δηλαδή να κάνει προαγωγές και ταυτόχρονα να καλύψει προσωπικό για τις θέσεις εκκίνησης με προσλήψεις πιο εξειδικευμένων στελεχών με ικανότητες και γνώσεις για εφαρμογή νέων τεχνικών και ιδεών

Ο τελευταίος τρόπος θεωρείται ο καλύτερος γιατί η επιχείρηση με αυτόν τον συνδυασμό θα επιτύχει καλύτερα τους στόχους της.

## **6.3 ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Πολλοί είναι οι τρόποι προσέλκυσης των εργαζόμενων για την κάλυψη θέσεων εργασίας. Ένας από τους πιο δημοφιλείς τρόπος είναι η επιχείρηση να προσελκύσει πολλούς εργαζόμενους για να καλύψουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και οι οποίοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα καθώς και τις απαιτήσεις που απαιτούνται για τις θέσεις αυτές. Θα αναφέρουμε δυο τρόπους προσέλκυσης προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας , την εσωτερική προσέλκυση και την εξωτερική. Θα αναφέρουμε τις μεθόδους και τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τους δυο τρόπους προσελκύνσεις που αναφέραμε.

### **6.3.1 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Όταν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να καλύψουν κάποιες θέσεις οι οποίες είναι υψηλόβαθμες θα δώσουν προτεραιότητα στο προσωπικό που υπάρχει ήδη και



προσπαθούν να καλύψουν εσωτερικά. Με την διαδικασία αυτή εξοικονομείτε χρήμα , χρόνος αλλά και η παρακίνηση για τα στελέχη της επιχείρησης , δίνοντας τους έτσι την αίσθηση και την σιγουριά ότι προσφέρουν στην επιχείρηση και ότι τα ταλέντα τους δεν θα αγνοηθούν.

Η μέθοδος όμως αυτή απαιτεί από την επιχείρηση αρκετά καλή οργάνωση από την πλευρά της επιχείρησης όπως για παράδειγμα να υπάρχει συνεχόμενη εκπαίδευση για το προσωπικό , να υπάρχει αξιολόγηση των εργαζομένων και άλλων διεθνώς αποδεκτών συστημάτων της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που στόχο έχουν την προετοιμασία του προσωπικού της εταιρείας για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων και αναγκών, καθώς και την εξεύρεση ταλέντων.

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά ποιες είναι οι ικανότητες του κάθε εργαζομένου ώστε να προετοιμαστεί και για το «σχέδιο» διαδοχής η και για το πλάνο της καριέρας. Δυο είναι οι μέθοδοι της εσωτερικής προσέλκυσης η μια είναι η ανακοίνωση για τις θέσεις εργασίας μέσω ιντερνέτ και η άλλη είναι ο σχεδιασμός της διαδοχής.

Στην πρώτη μέθοδο που είναι η κάλυψη μιας θέσης εργασίας μέσω ιντερνέτ μέσα ένα ορισμένο χρονικό διάστημα που θα θύσει η επιχείρηση οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την θέση κάλυψης , κάνει την απαραίτητη αίτηση στο τμήμα προσωπικού και στην συνέχεια πέρανε από συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο.

Στην δεύτερη μέθοδο που είναι ο σχεδιασμός της διαδοχής μπορούμε να πούμε ότι είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει τον σωστό αριθμό των υπαλλήλων της και να τους τοποθετήσει στις κατάλληλες θέσεις προκειμένου να καλύψει στο μέλλον τα αναμενόμενα κενά που θα τις προκύψουν στο μέλλον

Κάποιους επίσης από τους ενδεικτικούς ορισμούς είναι οι απρακτώ :

1. Το πλάνο διαδοχής είναι μία συστηματική προσπάθεια και διεργασία αναγνώρισης και ανάπτυξης υποψηφίων για διοικητικές ή επαγγελματικές θέσεις-κλειδιά σε βάθος χρόνου έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχιση της διοίκησης και της ηγεσίας σε έναν οργανισμό
2. Ο προγραμματισμός διαδοχής επιτυγχάνεται αναγνωρίζοντας και εντοπίζοντας άτομα με χαρακτηριστικά και ταλέντο ηγέτη και εξασφαλίζοντας ότι θα τους δοθούν οι κατάλληλες εμπειρίες δουλειάς και εκπαίδευσης ώστε να προετοιμαστούν να αναλάβουν υψηλότερης κλίμακας θέσεις στην ηγεσία
3. Το πλάνο διαδοχής είναι μία επιτηδευμένη και συστηματική προσπάθεια από έναν οργανισμό ώστε να διασφαλίσει τη συνέχιση της ηγεσίας σε σημαντικές θέσεις, να διατηρήσει και να αναπτύξει το διανοητικό και γνωστικό του

κεφάλαιο και τέλος να ενθαρρύνει την πρόοδο του κάθε στελέχους του ξεχωριστά

Ο στόχος της διαδοχής είναι να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός θα συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά ακόμα και όταν εργαζόμενοι που κατέχουν κρίσιμες θέσεις αποχωρήσουν.

Οι πηγές προσέλκυσης έχουν και πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Η εσωτερική μετάλλευση θα καλυφτεί από ένα άτομο του οποίου είναι γνωστής του αντικείμενου και αποτελεί το άτομο το οποίο είναι μέσο υποκίνησης για την βελτίωση της απόδοσης του. Η μέθοδος δεν είναι δαπανηρή για την επιχείρηση, καθώς το κόστος της μειώνει τον χρόνο προσέλκυσης που θα επιλέξει το προσωπικό καθώς και στην εκπαίδευση του νέου για την επιχείρηση εργαζόμενο.

Από την άλλη μεριά η κάλυψη των θέσεων εργασίας από τους εσωτερικούς συνεργάτες μπορεί να λειτουργήσει και σαν μειονέκτημα για την επιχείρηση καθώς δεν θα υπάρξουν νέες ιδέες και προοπτικές, να έχει παγιωθεί σε έναν συγκεκριμένο σκοπό και στόχο σε έναν τυποποιημένο σκοπό και στόχο που η επιχείρηση έχει οριοθετήσει και ο οποίος δεν είναι αποτελεσματικός. Επίσης μπορεί να προωθήσει και εργαζόμενους της επιχείρησης οι οποίοι δεν είναι ακόμα έτοιμοι να αντεπεξέλθουν στις νέες θέσεις που θα τους δοθεί να αναλάβουν.

Η κάλυψη επίσης μιας κενής θέσης από έναν εσωτερικό εργαζόμενο προκαλεί ένα δεύτερο κενό στη θέση του πρώτου που πήρε προαγωγή δημιουργώντας ένα τρίτο κενό γνωστό ως «αντίδραση κυματισμού». Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να καλύψει τρεις τουλάχιστον εσωτερικές μετακινήσεις

### **6.3.2 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ**

Όταν για οποιοδήποτε λόγο μια κενή θέση δεν καλυφτεί από την εσωτερική προσέλκυση είτε επειδή δεν υπάρχουν εργαζόμενοι με τα απαραίτητα προσόντα είτε επειδή είναι πολύ εξειδικευμένες αυτές οι θέσεις που πρέπει να καλυφτούν από εξωτερικούς συνεργάτες, τότε η προσέλκυση των υποψήφιων για τις κενές θέσεις εργασίας πρέπει να γίνεται εξωτερικά.

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής:

- Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης
- Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.
- Για να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να γίνει από επαγγελματίες οι οποίοι θα κάνουν τον σωστό σχεδιασμό. Ο διευθυντής προσλήψεων θα πρέπει να κάνει μια συνάντηση με τον διευθυντή του τμήματος και από κοινού θα βγάλουν ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα ποια είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο κάθε υποψήφιος προκειμένου να καλυφτεί η θέση εργασίας. Αφού γίνει αυτό και συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά του υποψήφιου θα εφαρμοστεί και η διαδικασία της επιλογής.

Και σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η πρόσληψη εξωτερικών συνεργατών για την επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ένα πλεονέκτημα διότι οι εξωτερικοί συνεργάτες συνεπάγονται ώστε να μουν στην επιχείρηση νέες απόψεις και ιδέες και έτσι το κόστος μειώνει την εκπαίδευση καθώς η προσέλκυση έμπειρων εργαζομένων μπορεί να περιορίσει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση. Από την άλλη το βασικό μειονέκτημα είναι ο χρόνος και το κόστος επειδή η εξωτερική αγορά εργασίας είναι δυσκολότερη στο να την αντιληφτούν από ότι την εσωτερική. Τέλος η πρόσληψη νέων εξωτερικών συνεργατών μπορεί να λειτουργήσει αποθαρρυντικά στους ήδη υπάρχοντες συνεργάτες και εργαζόμενους αφού τους περιορίζει τις ευκαιρίες για προαγωγή που θα είναι μέσα στην επιχείρηση.

Οι συνηθέστερες μέθοδοι προσέλκυσης υποψήφιων για κενές θέσεις της επιχείρησης είναι οι εξής :

- Αγγελία σε καταχώρηση σε μια εφημερίδα
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Σωματεία τα οποία παρέχουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας για τα μέλη τους.
- Προσέλκυση μέσω ιντερνέτ μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις ανακοινώνουν στο δικτυακό τους τόπο τις κενές θέσεις που επιθυμούν να καλύψουν και αποδέχονται αιτήσεις και βιογραφικό μέσω διαδικτύου με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλό e-mail στο τμήμα προσωπικού της επιχείρησης.
- Τηλεοπτικές ή ραδιοφωνικές διαφημίσεις
- Προσέλκυση από ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας τα οποία με βάση την εσωτερική πολιτική τους, χρεώνουν για τις υπηρεσίες τους είτε τις

επιχειρήσεις είτε τον εργαζόμενο αν και ο κύριος στόχος τους είναι να μείνουν ικανοποιημένες και οι δυο πλευρές.

Οι ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης περιλαμβάνουν προσλήψεις παλιών εργαζομένων παλιών συνεργαζομένων ασκούμενων φοιτητών, προσώπων προτεινόμενων από παρόντες εργαζομένους και προσώπων που έκαναν αίτηση σε ανύποπτο χρόνο και όχι ως απάντηση σε κάποια αγγελία.

## **6.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η επιλογή του προσωπικού γίνεται από την διεύθυνση τμήματος του προσωπικού της επιχείρησης. Η διαδικασία της επιλογής γίνεται από ένα σύνολο πολλών υποψήφιων που έχουν μαζευτεί γιός τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Τέλος θα γίνει η επιλογή του καλύτερου υποψήφιου για την κενή θέση εργασίας. Η διαδικασία της επιλογής γίνεται από διάφορα στάδια που θέτει η επιχείρηση , σε κάποια από αυτά τα στάδια μερικοί υποψήφιοι μπορεί να αποκλειστούν διότι δεν πληρούν τα απαραίτητα προσόντα που θέτει η επιχείρηση. Τα συνήθη στάδια επιλογής ενός υποψηφίου είναι:

- Η προκαταρκτική συνέντευξη
- Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου
- Η συνέντευξη εργασίας
- Το τεστ ( δοκιμασία ) για την επιλογή
- Η απόφαση επιλογής

### **6.4.1 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Εφόσον το βιογραφικό του υποψήφιου έχει δώσει μια θετική εντύπωση στην επιχείρηση τότε το πρώτο βήμα από το οποίο περνάει ο υποψήφιος είναι η προκαταρκτική συνέντευξη. Σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι πρώτα απ όλα ο υποψήφιος να έρθει σε επαφή με τον εργοδότη , μετά ο εργοδότης ανάλογα με το τι προσόντα , ικανότητες , γνώσεις , χαρακτηριστικά και επικοινωνιακές ικανότητες που έχει ο υποψήφιος εξετάζονται από τον εργοδότη για την κενή θέση εργασίας της επιχείρησης.

Επιπλέον οι στόχοι μιας συνέντευξης είναι οι εξής :

- Η επιβεβαίωση των όσων αναγράφονται μέσα στο βιογραφικό καθώς και τα στοιχεία του υποψήφιου.
- Ο εργοδότης θα πρέπει να συλλέξει όσο πιο πολλές πληροφορίες για τον υποψήφιο ούτως ώστε να δει αν ο υποψήφιος θα επιτύχει στην διεκπεραίωση πάνω στην εργασία.
- Ο εργοδότης πρέπει να δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες στον υποψήφιο για την εργασία που πρόκειται να εκτελέσει στην επιχείρηση έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να διαλέξει αν του ταιριάζουν.
- Να δώσει στους υποψήφιους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης.

Πολλές είναι οι προσεγγίσεις που μπορεί ένα εργοδότης να ακολουθήσει. Για παράδειγμα ο εργοδότης μπορεί να ακολουθήσει μια δομημένη συνέντευξη δομημένη δηλαδή η συνέντευξη να είναι τυποποιημένη και εστιασμένη στην ουσία της συνέντευξης άλλο παράδειγμα είναι ο εργοδότης να ακολουθήσει μια πιο ελεύθερη συνέντευξη δηλαδή να δημιουργήσει ένα φιλικό περιβάλλον. Η ελεύθερη συνέντευξη επίσης θα δημιουργήσει στον υποψήφιο να νιώσει πιο άνετα και θα μπορεί να εκφραστεί πιο ελεύθερα. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

Κάθε επιχείρηση αναλαμβάνει την συνέντευξη και την διαδικασία της επιλογής ανάλογα με τις ανάγκες που έχει καθώς αποτελεί την κύρια τεχνική που εξασφαλίζει προσωπική επαφή ανάμεσα στον εργοδότη ή τον εκπρόσωπό του και τον υποψήφιο, πράγμα πολύ σημαντικό και για τις δύο πλευρές.

#### **6.4.2 ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ**

Μετά το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης που πέρασαν οι υποψήφιοι , τους δίνεται να συμπληρώσουν ένα πληροφοριακό έντυπο που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το πληροφοριακό έντυπο συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους , αυτό επειδή το έντυπο είναι πιο ομοιόμορφο και τα στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται πιο εύκολα. Το πληροφοριακό έντυπο επίσης συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους ανεξάρτητα αν έχουν καταθέσει ήδη βιογραφικό σημείωμα η αλλά στοιχεία. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

### 6.4.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η συνέντευξη αποτελεί την βάση μιας διαδικασίας από την οποία θα επιλεγεί και το νέο προσωπικό για την επιχείρηση. Είναι ένας τρόπος στον οποίο η επιχείρηση συγκεντρώνει πληροφορίες σε ότι αφορά τον υποψήφιο. Ακόμα η συνέντευξη είναι μια ευκαιρία για την επιχείρηση να «πουλήσει» την κενή θέση εργασίας στον υποψήφιο, ο δε υποψήφιος να «πουλήσει» της υπηρεσίες του στην επιχείρηση που του προσφέρει μια θέση εργασίας και οι δυο αυτοί τόσο η επιχείρηση όσο και ο υποψήφιος να αναπτύξουν και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους. (Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη, 2002)

Για να συμβεί η αμοιβαία προσδοκία και των δυο πλευρών θα πρέπει η συνέντευξη να είναι όσο τον δυνατό σαφής και ειλικρινής τόσο από την επιχείρηση απέναντι από τον υποψήφιο, όσο και από τον υποψήφιο απέναντι από τον εργοδότη.

Όταν είναι διαφορετικές οι προσδοκίες από τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας δημιουργείται στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης επειδή δεν του είχαν πει την αλήθεια.

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι μια σωστή και πραγματική συνέντευξη για την πρόσληψη νέου προσωπικού εξομαλύνει στο ελάχιστο στην γρήγορη αντικατάσταση του. Η συνέντευξη ως μέσο επιλογής έχει δεχτεί πολλές κριτικές όπως :

- Το στέλεχος της επιχείρησης έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς θα πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος
- Αυτός που παίρνει την συνέντευξη συνήθως επιλέγει εκείνον που συμφωνεί με τις απόψεις του.
- Συνήθως οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες κλπ

Παρά τις παραπάνω κριτικές η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα από όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις.

#### 6.4.4 ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΑΣ) ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Κάποιες επιχειρήσεις προκειμένου να συλλέξουν περισσότερες πληροφορίες από τους υποψηφίους που θα στελεχώσουν την επιχείρηση , προσπαθούν με διάφορα τεστ να πάρουν πολλά στοιχεία από τον κάθε υποψήφιο.

Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι:

- **Τεστ νοημοσύνης** : σκοπός αυτού του τεστ είναι για να σχεδιάσει και να μετρά την μνήμη του κάθε υποψήφιου . την ικανότητα και τον τρόπο σκέψης του υποψήφιου , την ταχύτητα της σκέψης του καθώς και την πνευματική του ικανότητα.
- **Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου** : με το τεστ αυτό ο εργοδότης μπορεί να μάθει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του κάθε υποψήφιου καθώς και ποια είναι τα ενδιαφέροντα του γενικά.
- **Τεστ προσωπικότητας** : το τεστ προσωπικότητας είναι ένα τεστ το οποίο αποκαλύπτει τα προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε υποψήφιου. Επίσης με το τεστ προσωπικότητας βγαίνει στην επιφάνεια αν ο υποψήφιος είναι ικανός να συνεργαστεί με άλλους συνεργάτες και πως μπορεί να συμπεριφερθεί με άλλους συνεργάτες.

#### 6.4.5 ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Αφού ολοκληρωθούν τα πιο πάνω στάδια , το τμήμα που αναλαμβάνει την συλλογή των βιογραφικών , θα στείλει του φάκελους των υποψήφιων που έχουν περάσει με επιτυχία ταις απαραίτητες διαδικασίες στον υπεύθυνα της οργανωτικής μονάδας στην οποία υπάρχει κενή θέση εργασίας. Ο υπεύθυνος αυτός συγκεντρώνει τους υποψηφίους που έχουν περάσει από τις δοκιμασίες και τους «κλείνει» για την τελική συνέντευξη. Την τελική απόφαση για την τελική κάλυψη της εργασίας την έχει ο υπεύθυνος της οργανωτικής μονάδας , ο οποίος θα είναι υπεύθυνος και για το άτομο καθώς και για την εκπαίδευση του στην εργασία και στην νέα του θέση. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)

## 6.5 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης είναι προγραμματισμένο ώστε να περνά μέσα από μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θα μπορεί να εξασφαλίζει για το πια είναι η πιο κατάλληλη θέση του προσωπικού της και που θα είναι το ανθρώπινο δυναμικό της πιο αποτελεσματικό για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Δυο είναι τα στάδια του ανθρωπινού δυναμικού :

1. Αξιολόγηση υπάρχοντος ανθρωπινού δυναμικού
2. Προγραμματισμός ανθρωπινού δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον

### 6.5.1. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διοίκηση της επιχείρησης εξετάζει αρχικά την κατάσταση που υπάρχει όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την δημιουργία ενός πίνακα απογράφης τους. Η χρήση του πίνακα αυτού επιτυγχάνεται με την κατασκευή ενός πίνακα με την χρήση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Οι εκροές των εργαζομένων είναι οι απαιτήσεις που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι όπως αναφέρεται στο έντυπο που τους δόθηκε. Τα έντυπα που δίνονται στους εργαζόμενους περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως :

- εκπαίδευση
- δημοσιεύσεις
- ονοματεπώνυμο
- γνώση ξένων γλωσσών
- ημερομηνία γέννησης
- παρούσα θέση
- αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- ημερομηνία πρόσληψης
- προηγούμενη εμπειρία
- γνώσεις και δεξιότητες
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας κ.α.

Ο πίνακας απογράφης η ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. (Κώστας Τζωρτζάκης , Αλεξία Μ. Τζωρτζάκη , 2002)



Ο πίνακας αυτός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα του είναι :

- Παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης της στελέχωσης της επιχείρησης.
- Ο πίνακας επίσης δείχνει την μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.
- Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογράφης μπορεί να είναι :

- Τα στοιχεία που παρέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού
- Απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια για την συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

#### **6.5.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ**

Αφού εκτιμηθεί το ανθρώπινο δυναμικό η διοίκηση της επιχείρησης θα προσχωρήσει στην υλοποίηση και στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού που θα χρειαστεί στο μέλλον. Οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτώνται από την ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης και κατ'επέκταση τους στόχους που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση καθώς και η στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί για τις ανάγκες που έχει σε προσωπικό, θα κάνει τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι :

- **Μηδενικές** : Να μην γίνει δηλαδή καμία αλλαγή στο προσωπικό
- **Αφαιρετικές** : Να προσπαθήσει να απαλλαγεί από το επιπλέον προσωπικό

**Προσθετικές** : Να ξεκινήσει μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού

## **7.ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΝΟΙΕΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΝΟΜΟΘΕΣΙΩΝ**

### **7.1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο Νόμος καθορίζει τις ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας και υγείας όσον αφορά την οργάνωση του χρόνου εργασίας των εργαζομένων. Ο Νόμος, μεταξύ άλλων, προνοεί για τις ελάχιστες περιόδους ημερήσιας και εβδομαδιαίας ανάπαυσης, την ετήσια άδεια, το χρόνο διαλείμματος, τη μέγιστη εβδομαδιαία διάρκεια εργασίας, τη νυχτερινή εργασία, τις βάρδιες και το ρυθμό εργασίας. Επίσης, καθορίζει τα ελάχιστα δικαιώματα των εργαζομένων για την οργάνωση του χρόνου εργασίας και προνοεί πότε και για ποιες δραστηριότητες επιτρέπονται παρεκκλίσεις ή εξαιρέσεις από ορισμένες πρόνοιες.

#### **7.1.1. ΤΙ ΡΥΘΜΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ**

Ο Νόμος εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις, εγκαταστάσεις και εργασίες του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, εκτός από τις Ένοπλες Δυνάμεις, την Αστυνομία και τους ναυτικούς για τους οποίους ισχύει ο περί Εμπορικής Ναυτιλίας Νόμος. Ο Νόμος σε καμιά περίπτωση δεν επηρεάζει ευνοϊκότερους όρους εργασίας που προβλέπονται από νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις. Από τις βασικές πρόνοιες του Νόμου (εκτός από την πρόνοια για ετήσια άδεια τουλάχιστον τεσσάρων εβδομάδων) εξαιρούνται εργαζόμενοι των οποίων η διάρκεια του χρόνου εργασίας, υπολογίζεται ή και δεν προκαθορίζεται ή μπορεί να καθορίζεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους λόγω των ιδιομορφιών της ασκούμενης δραστηριότητας, κυρίως εάν πρόκειται για διευθυντικά στελέχη ή άλλα πρόσωπα εξουσιοδοτημένα να λαμβάνουν αποφάσεις αυτόνομα, οικογενειακό προσωπικό, εργαζομένους στον τελετουργικό τομέα των εκκλησιών και των θρησκευτικών κοινοτήτων ή ειδικευόμενους ιατρούς.

#### **7.1.2. ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ**

Κάθε μισθωτός από την έναρξη της εργασίας του μέχρι τη συμπλήρωση δώδεκα (12) μηνών συνεχούς απασχόλησης στην επιχείρηση δικαιούται να λάβει ποσοστό της ετήσιας κανονικής αδείας με αποδοχές, κατ' αναλογία με τον χρόνο εργασίας που έχει συμπληρώσει στην ίδια την επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται με βάση ετήσια άδεια είκοσι τεσσάρων (24) εργάσιμων ημερών η αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται σύστημα πενθήμερης εβδομαδιαίας εργασίας είκοσι (20) εργάσιμων ημερών, χωρίς να υπολογίζεται σε αυτές η ημέρα της εβδομάδας κατά την οποία δεν

απασχολούνται οι μισθωτοί λόγω του εφαρμοζόμενου συστήματος εργασίας. Ο εργοδότης υποχρεούται μέχρι την λήξη του πρώτου ημερολογιακού έτους , εντός του οποίου προσελήφθη ο μισθωτός να χορηγήει την παραπάνω αναλογία της κανονικής αδειάς. (Πηνελόπη Αγγαλοπουλου , 2007)

Κατά το δεύτερο ημερολογιακό έτος ο εργαζόμενος δικαιούται να λάβει την ετήσια κανονική άδεια με αποδοχές η όποια αναλογεί στο χρόνο απασχόλησης του στην υπόχρεη επιχείρηση και υπολογίζεται όπως αναφερθήκαμε πιο πάνω. Η άδεια αυτή επαυξάνεται κατά μια εργάσιμη ημέρα για κάθε έτος απασχόλησης , επιπλέον του πρώτου μέχρι τις είκοσι έξι (26) εργάσιμες ημέρες , αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται σύστημα εξαήμερης εβδομαδιαίας εργασίας η μέχρι τις είκοσι δυο (22) εργάσιμες ημέρες , αν στην επιχείρηση εφαρμόζεται σύστημα πενθήμερης εβδομαδιαίας εργασίας.

Από 1/1/2000 εργαζόμενοι που έχουν συμπληρώσει υπηρεσία δέκα (10) ετών στον ίδιο εργοδότη η προϋπηρεσία δώδεκα (12) ετών σε οποιονδήποτε εργοδότη και οποιαδήποτε σχέση εργασίας δικαιούται άδεια τριάντα (30) εργάσιμων ημερών.

Η Άδεια θα πρέπει να αποτελείται από συνεχόμενες ημέρες, Οι Κυριακές και οι αργίες δεν υπολογίζονται. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος απασχολεί , για τον υπολογισμό της αδειάς δεν υπολογίζεται ως εργάσιμη ημέρα το Σάββατο. Επίσης στις ημέρες της αδειάς δεν υπολογίζονται οι ημέρες ασθένειας του εργαζομένου κατά την διάρκεια της αδειάς του. (Πηνελόπη Αγγαλοπουλου , 2007)

Είναι άκυρη η παραίτηση του εργαζομένου από το δικαίωμα της άδειας του και κατά συνέπεια κάθε ανάλογη συμφωνία με τον εργοδότη είναι άκυρη. Σύμφωνα με την νομολογία ανίσχυρη είναι και η τυχόν συμφωνία με τον εργοδότη για καταβολή μεγαλύτερης αμοιβής με αντάλλαγμα την παραίτηση από το δικαίωμα άδειας.

Ο εργοδότης που αρνείται να χορηγήσει στον εργαζόμενο τη νόμιμη ετήσια άδεια υποχρεούται με τη λήξη του έτους κατά το οποίο δικαιούται ο εργαζόμενος την άδεια να καταβάλλει σε αυτόν τις αντίστοιχες αποδοχές των ημερών άδειας αυξημένες κατά 100% Απόλυση του εργαζομένου κατά την διάρκεια της αδειάς του είναι άκυρη.

Τέλος σε περίπτωση λύσης της σχέσης εργασίας με οποιονδήποτε τρόπο η λήξης της σύμβασης εργασίας πριν συμπληρώσει ο εργαζόμενος δώδεκα (12) μήνες συνεχούς απασχόλησης στον ίδιο εργοδότη , χωρίς προηγουμένως να έχει κάνει χρήση τμήματος της άδειας , δικαιούται να λάβει ως αποζημίωση άδειας 2/25 του μηνιαίου μισθού αν πρόκειται για υπάλληλο η δυο ημερομίσθια αν πρόκειται για εργάτη για κάθε μήνα απασχόλησης του. Για απασχόληση μικρότερη από ένα καταβάλλεται ανάλογο κλάσμα. (Πηνελόπη Αγγαλοπουλου , 2007)

### 7.1.3. ΜΕΓΙΣΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ

Εκτός στην περίπτωση όπου υπάρχουν ευνοϊκότερες ρυθμίσεις για τους εργαζομένους, ο χρόνος εργασίας ανά βδομάδα δεν μπορεί να υπερβαίνει τις 48 ώρες κατά μέσο όρο, συμπεριλαμβανομένων και των υπερωριών. Ο μέσος όρος του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας υπολογίζεται ανά τέσσερις (4) μήνες.

Κατά τον υπολογισμό, δεν λαμβάνονται υπόψη οι περίοδοι πληρωμένης ετήσιας άδειας και οι περίοδοι άδειας ασθενείας. Νοούμενου ότι τηρούνται οι διατάξεις του Νόμου που αφορούν την εβδομαδιαία και καθημερινή ανάπαυση, τότε ο εργοδοτούμενος μπορεί να εργαστεί για περισσότερες από 48 ώρες σε μια εβδομάδα, όμως κάποιες άλλες αναγκαστικά θα πρέπει να εργαστεί λιγότερες από 48 ώρες ώστε ο μέσος όρος ωρών εργασίας της περιόδου των τεσσάρων (4) μηνών να τηρείται χωρίς να παραβιάζεται.

Μπορεί να υπάρξει υπέρβαση του ανώτατου ορίου χρόνου εργασίας ανά βδομάδα, μόνο με τη συναίνεση του εργαζομένου και μόνο εάν ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα να αρνηθεί χωρίς να υφίσταται καμία επίπτωση. Επιπλέον, ο εργοδότης πρέπει να τηρεί και ενημερώνει αρχείο για τους εργαζόμενους αυτούς, το οποίο μπορεί να παρέχει πληροφορίες για τη συναίνεση τους. Το αρχείο αυτό τίθεται στη διάθεση του Υπουργείου Εργασίας, Προνοίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΥΕΠΚΑ) το οποίο μπορεί να περιορίσει ή να απαγορεύσει την υπέρβαση της ανώτατης εβδομαδιαίας διάρκειας εργασίας για λόγους ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων.

Οι νομοθετικές πρόνοιες που ήδη βρίσκονταν σε ισχύ όταν τέθηκε σε ισχύ ο Νόμος αυτός, συνεχίζουν να ισχύουν αν προβλέπουν κάτι ευνοϊκότερο για τους εργαζομένους.

Έτσι, συνεχίζουν να ισχύουν οι πρόνοιες του Νόμου περί της Ρύθμισης της Λειτουργίας και των Όρων Απασχόλησης των Υπαλλήλων Καταστημάτων του Διατάγματος περί Ωρών Εργασίας των Υπαλλήλων (44 ώρες),

Παράλληλα, τροποποιούνται ανάλογα νομοθετικές διατάξεις που προνοούν μεγαλύτερο αριθμό ωρών εργασίας όπως π.χ. οι Κανονισμοί περί Ξενοδοχοϋπαλλήλων και ο Νόμος περί Εργοδοτούμενων σε Κέντρα Αναψυχής.

### 7.1.4. ΝΥΧΤΕΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Νυχτερινή εργασία είναι η εργασία που παρέχεται από τις 10 το βραδύ έως τις 10 το πρωί. (Κιμων Π. Α Αλεξόπουλους, 1999)

Η νυχτερινή εργασία είναι γενικά επιτρεπτή. Οι ανήλικοι απαγορεύεται να εργάζονται νύκτα εκτός εξαιρέσεων (πχ ανήλικοι 16-18 ετών για τις ανάγκες τις μαθητείας τους , εφόσον εργάζονται σε βιομηχανίες η απασχολήσεις που απαιτούν συνεχή εργασία). Περιορισμοί προβλέπονται και για την νυκτερινή εργασία εγκύων γυναικών. Έτσι οι επιχειρήσεις υποχρεώνονται κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων εργασίας να αποφεύγουν την απασχόληση των εγκύων σε νυκτερινή βάρδια. Έξω από σε οποιαδήποτε στιγμή της εγκυμοσύνης και εφόσον η έγκυος το ζητήσει για λόγους υγείας θα πρέπει να μετακινηθεί σε θέση ημερησίας απασχόλησης (άρθρο 10 της Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. της 9.6.1993).

Στις νυκτερινές ώρες μπορεί να πραγματοποιηθεί ολόκληρο το ωράριο εργασίας η ένα μέρος του. Έτσι για παράδειγμα η εργασία που παρέχεται από τις 8 το βραδύ μέχρι τις 3 το πρωί , περιλαμβάνει 2 ώρες ημερησίας εργασίας και 5 νυκτερινής. Ο μισθωτός είναι υποχρεωμένος να παρέχει νυκτερινή εργασία εφόσον αυτό προβλέπεται από την σύμβαση η συνάγεται από τις επιστήσεις (πχ το είδος της εργασίας η της επιχείρησης)

Ο μισθωτός που εργάζεται την νύκτα δικαιούται εκτός από την κανονική του αμοιβή προσαύξηση 25% για όσο χρόνο η εργασία του εμπίπτει μεταξύ της 10<sup>ης</sup> νυκτερινής και 6<sup>ης</sup> πρωινής ώρας. Η προσαύξηση 25% υπολογίζεται στο νόμιμο μισθό η ημερομίσθιο και όχι τυχόν ανώτερο καταβαλλόμενο. Την προσαύξηση δικαιούνται και εκείνοι οι μισθωτοί που η πρόσληψη τους έγινε ειδικά για νυκτερινή εργασία εκτός αν ο μισθός τους συμφωνήθηκε κατά 25% παραπάνω από το νόμιμο. (Κίμων Π. Αλεξόπουλος , 1999)

Σε περίπτωση που ο μισθωτός εργάζεται υπερωριακά κατά τη νύκτα η προσαύξηση της υπερωρίας υπολογίζεται επί ωρομισθίου που προηγουμένως έχει προσαυξηθεί κατά 25% (λόγω νύκτας). Αν ο μισθωτός εργαστεί υπερωριακά κατά τις νυκτερινές ώρες της Κυριακής η αργίας , η προσαύξηση της υπερωρίας (25% η 50% η 75% η 100%) υπολογίζεται επί ωρομισθίου το οποίο προηγουμένως έχει προσαυξηθεί και με τις δυο προσαυξήσεις (του 25% λόγω νύκτας και του 75% λόγω της Κυριακής η αργίας).

### **7.1.5 ΟΙΚΙΟΘΕΛΗΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ**

Η οικειοθελής αποχώρηση μπορεί να γίνει είτε ρητά (γραπτά ή προφορικά) είτε σιωπηρά. Σε κάθε περίπτωση ο εργαζόμενος κατά την αποχώρησή του δικαιούται, εφόσον δεν έχει λάβει την ετήσια άδειά του, αποζημίωση για τις αποδοχές μη ληφθείσας άδειας και επιδόματος αδείας και αναλογία δώρου εορτών.

### **7.1.6. ΑΔΙΚΗΜΑΤΑ**

Εργοδότης που παραβαίνει το Νόμο, διαπράττει ποινικό αδίκημα για το οποίο προβλέπεται ποινή φυλάκισης μέχρι ένα χρόνο ή χρηματική ποινή μέχρι €3,417 ή και οι δύο ποινές μαζί. Εργοδότης που παρεμποδίζει Επιθεωρητή κατά την άσκηση των καθηκόντων του ή απαντά ψευδώς ή παραλείπει να παρουσιάσει στοιχεία ή παρεμποδίζει οποιοδήποτε πρόσωπο από το να παρουσιαστεί ενώπιον του Επιθεωρητή και κριθεί ένοχος, μπορεί να τιμωρηθεί με ποινή φυλάκισης μέχρι και τρεις (3) μήνες ή με χρηματικό ποσό που δεν υπερβαίνει τα €5,125 ή και τις δύο ποινές μαζί.

### **7.2 ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΟΙ ΜΕ ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ**

Εργοδότης και εργαζόμενος μπορούν κατά την κατάρτιση της σύμβασης εργασίας η κατά την διάρκεια της να συμφωνήσουν με έγγραφη ατομική σύμβαση για ορισμένο η αόριστο χρόνο , ημερησία η εβδομαδιαία η δεκαπενθήμερη η μηνιαία εργασία η όποια θα είναι μικρότερης διάρκειας από την κανονική.

Ο εργοδότης χρησιμοποιώντας μερικώς απασχολούμενους έχει διπλό όφελος γιατί και οι αμοιβές που καταβάλλει είναι μικρότερες εφόσον είναι ανάλογες με τις ώρες απασχόλησης , αλλά και η απόδοση των εργαζομένων είναι κατά κανόνα μεγαλύτερη από ότι αντιστοιχεί στις ανάλογες ώρες εργασίας των εργαζομένων με πλήρες ωράριο. Αυτό γιατί στο μικρό χρονικό διάστημα που εργάζονται οι μερικώς απασχολούμενοι υφίστανται μικρότερη κόπωση και είναι κατά συνέπεια πιο αποδοτικοί. Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των συμβάσεων εργασίας μερικής απασχόλησης έχει σημαντικά αυξηθεί.

Η συμφωνία για μερική απασχόληση εφόσον μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την κατάρτιση της δεν γνωστοποιηθεί στην οικεία επιθεώρηση εργασίας τεκμαίρεται ότι καλύπτει σχέση εργασίας με πλήρη εργασία.

Οι αποδοχές των μερικώς απασχολούμενων μισθωτών προσαυξάνονται κατά επταμισυ τοις εκατό (7,5%) εφόσον αμείβονται με το κατώτατο κατά τις κείμενες διατάξεις όριο αποδοχών και το ωράριο απασχόλησης τους είναι μικρότερο των τεσσάρων ωρών ημερησίως.

### **7.2.1. ΤΙ ΡΥΘΜΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ**

Ο εργοδοτούμενος με μερική απασχόληση, δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται με τρόπο λιγότερο ευνοϊκό απ' ό,τι ο συγκρίσιμος εργοδοτούμενος με πλήρη απασχόληση για το λόγο και μόνο ότι εργάζεται με μερική απασχόληση. Η όποια διαφορετική μεταχείριση πρέπει να δικαιολογείται από αντικειμενικούς λόγους. Εφόσον δικαιολογείται από αντικειμενικούς λόγους με την ισχύουσα νομοθεσία, συλλογικές συμβάσεις και πρακτική και/ή κοινωνικοί εταίροι μπορούν, όπου κρίνεται αναγκαίο, να εξαρτούν την πρόσβαση σε συγκεκριμένες συνθήκες απασχόλησης από την περίοδο προϋπηρεσίας, τον χρόνο που έχει εργαστεί και τα προσόντα με βάση τα οποία καθορίζονται τα εισοδήματα του εργοδοτούμενου.

### **7.2.2. ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ**

Μία σύμβαση μπορεί να μετατραπεί από ορισμένου χρόνου σε αορίστου χρόνου, όταν ο εργοδοτούμενος έχει απασχοληθεί συνολικά για συνολική περίοδο 30 μηνών ή περισσότερο με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου ανεξαρτήτως σειράς διαδοχικών συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου

Με την πάροδο 30 μηνών, η σύμβαση θα θεωρείται για όλους τους σκοπούς ως σύμβαση αορίστου διάρκειας και οποιαδήποτε πρόνοια στη σύμβαση αυτή περιορίζει τη διάρκεια της δεν θα ισχύει, εκτός εάν ο εργοδότης αποδείξει ότι η εργοδότηση του εργοδοτούμενου με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου δικαιολογείται από αντικειμενικούς λόγους.

Αντικειμενικοί λόγοι υφίστανται όταν: οι ανάγκες της επιχείρησης ως προς την εκτέλεση μιας εργασίας είναι προσωρινές, ο εργοδοτούμενος αναπληρώνει άλλον εργοδοτούμενο, η ιδιαιτερότητα της υπό εκτέλεση εργασίας δικαιολογεί την ορισμένη χρονική διάρκεια της σύμβασης, ο εργοδοτούμενος με εργασία ορισμένου χρόνου εργοδοτείται υπό δοκιμασία, όταν η εργοδότηση με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου γίνεται κατ' εφαρμογή δικαστικής απόφασης και τέλος όταν η εργοδότηση με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου αφορά τις συμβάσεις για την απασχόληση στο Στρατό της Δημοκρατίας των Εθελοντών Πενταετούς Υποχρέωσης.

Ενημέρωση για Ευκαιρίες Απασχόλησης Αορίστου Χρόνου Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ενημέρωση από πλευράς εργοδότη προς τους εργοδοτούμενους με εργασία ορισμένου χρόνου, ώστε να εξασφαλιστεί ότι έχουν τις ίδιες ευκαιρίες να διεκδικήσουν θέσεις αορίστου χρόνου όπως και άλλοι εργοδοτούμενοι. Η



ενημέρωση μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα με μία γενική ανακοίνωση σε κατάλληλο μέρος μέσα στην επιχείρηση.

Παράλληλα, ο εργοδότης, στο μέτρο του δυνατού, πρέπει να διευκολύνει την πρόσβαση των εργοδοτούμενων ορισμένου χρόνου σε κατάλληλες ευκαιρίες κατάρτισης ώστε να ενισχύονται οι δεξιότητες τους, η εξέλιξη της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας και η επαγγελματική τους ικανότητα.

### **7.2.3 ΛΗΞΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ**

Η σύμβαση ορισμένου χρόνου λήγει αυτόματα με τη λήξη του συμφωνημένου χρόνου και δεν απαιτείται έγγραφη αναγγελία και καταβολή αποζημίωσης.

Εάν όμως μετά τη λήξη της ο εργαζόμενος συνεχίσει να παρέχει τις υπηρεσίες του, η σύμβαση θεωρείται ότι ανανεώθηκε για αόριστο χρόνο, οπότε σε περίπτωση απόλυσης πρέπει να τηρηθούν οι νόμιμες προϋποθέσεις (έγγραφο, αποζημίωση).

Όταν πρόκειται για αλληπάλληλες συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, χωρίς οι συνεχείς ανανεώσεις να δικαιολογούνται εκ των πραγμάτων, αλλά έγιναν με σκοπό να αποφύγει ο εργοδότης την καταβολή αποζημίωσης στο μισθωτό, σε περίπτωση απόλυσής του, οπότε θεωρείται ότι πρόκειται για ενιαία σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου επί της οποίας δεν είναι δυνατή η απόλυση του μισθωτού χωρίς έγγραφη καταγγελία και καταβολή της νόμιμης αποζημίωσης.

### **7.2.4 ΚΥΡΩΣΕΙΣ**

Εργοδότης που παραβαίνει τις διατάξεις του Νόμου υπόκειται σε χρηματική ποινή που δεν υπερβαίνει τις €3,417. Ακόμη, αν παρεμποδίσει Επιθεωρητή κατά την εργασία του, ή παρουσιάσει ψευδή στοιχεία, ή κρύψει κάποιο άτομο ώστε να μην παρουσιαστεί ενώπιον του Επιθεωρητή και κριθεί ένοχος, μπορεί να τιμωρηθεί με χρηματική ποινή έναντι του ποσού των €5,125 ή με ποινή φυλάκισης, ή και τις δύο ποινές μαζί.

## **7.3 ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ο περί της Διατήρησης και Διασφάλισης των Δικαιωμάτων των Εργοδοτούμενων κατά τη Μεταβίβαση Επιχειρήσεων, Εγκαταστάσεων ή Τμημάτων Επιχειρήσεων ή



Εγκαταστάσεων Νόμος. Σκοπός του Νόμου είναι η διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργοδοτούμενων κατά τη μεταβίβαση της επιχείρησης ή των εγκαταστάσεων αυτής σε άλλο εργοδότη, ως αποτέλεσμα μεταβίβασης ή συγχώνευσης.

### **7.3.1. ΤΙ ΡΥΘΜΙΖΕΙ Ο ΝΟΜΟΣ**

Ο Νόμος εφαρμόζεται σε μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων επιχειρήσεων, ή εγκαταστάσεων σε άλλο εργοδότη που προκύπτουν από νομική μεταβίβαση ή συγχώνευση.

«Μεταβίβαση» σύμφωνα με τον Νόμο, θεωρείται η μεταβίβαση μιας οικονομικής οντότητας που διατηρεί την ταυτότητα της, η οποία νοείται ως σύνολο οργανωμένων πόρων με σκοπό την άσκηση κύριας ή δευτερεύουσας οικονομικής δραστηριότητας.

Ο Νόμος εφαρμόζεται σε δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασκούν οικονομικές δραστηριότητες κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή μη. Ωστόσο, η διοικητική αναδιοργάνωση δημοσίων διοικητικών αρχών ή η μεταβίβαση διοικητικών καθηκόντων μεταξύ των δημοσίων διοικητικών αρχών δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Νόμου. Επιπλέον, ο Νόμος δεν εφαρμόζεται σε θαλάσσια σκάφη.

### **7.3.2. ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ**

Τα δικαιώματα και υποχρεώσεις του εκχωρητή που απορρέουν από σύμβαση εργασίας ή εργασιακή σχέση που υφίσταται κατά την ημερομηνία της μεταβίβασης, μεταβιβάζονται, με τη μεταβίβαση στον εκδοχέα. Με τη μεταβίβαση, ο εκδοχέας διατηρεί τους όρους εργασίας που έχουν συμφωνηθεί με συλλογική σύμβαση ως την ημερομηνία λήξης της σύμβασης ή την έναρξη ισχύος ή εφαρμογή άλλης συλλογικής σύμβασης, με ελάχιστη περίοδο διατήρησης των όρων εργασίας ένα χρόνο.

Τα πιο πάνω δεν εφαρμόζονται σε δικαιώματα εργοδοτούμενων σε παροχές λόγω γήρατος ή αναπηρίας ή προς επιζώντες βάσει συμπληρωματικών συστημάτων επαγγελματικής ή διεπαγγελματικής συνταξιοδότησης. Ωστόσο, εργοδοτούμενοι που ήδη εγκατέλειψαν την επιχείρηση του εκχωρητή κατά τη στιγμή της μεταβίβασης, διατηρούν τα σχετικά κεκτημένα δικαιώματα τους ή εκείνα που πρόκειται να αποκτηθούν στις περιπτώσεις που αναφέρονται πιο πάνω.

### **7.3.3. ΠΤΩΧΕΥΣΗ**

Σε περιπτώσεις μεταβίβασης της επιχείρησης, εγκατάστασης ή τμήματος επιχείρησης ή εγκατάστασης όταν ο εκχωρητής υπόκειται σε διαδικασία πτώχευσης ή εκκαθάρισης ή άλλη ανάλογη διαδικασία αφερεγγυότητας η οποία κινήθηκε με σκοπό την εκκαθάριση περιουσιακών στοιχείων του εκχωρητή, οι πιο πάνω πρόνοιες για διατήρηση και εξασφάλιση των δικαιωμάτων των εργοδοτούμενων καθώς επίσης και οι πρόνοιες περί απολύσεων δεν εφαρμόζονται

### **7.3.4. ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ**

Η μεταβίβαση μίας επιχείρησης, εγκατάστασης ή ενός τμήματος επιχείρησης δεν συνιστά από μόνη της λόγο απόλυσης για τον εκχωρητή ή τον εκδοχέα. Ωστόσο, αυτό δεν εμποδίζει τις απολύσεις που είναι δυνατόν να προκύψουν από οικονομικούς, τεχνικούς ή οργανωτικούς λόγους οι οποίοι συνεπάγονται μεταβολές του εργατικού δυναμικού.

Νόμιμες απολύσεις μπορούν να προκύψουν συνεπεία μεταβίβασης της επιχείρησης αφού μπορούν να δημιουργηθούν συνθήκες πλεονασμού σύμφωνα με τις πρόνοιες του περί Τερματισμού της Απασχόλησης Νόμου.

Αν η σύμβαση εργασίας ή η εργασιακή σχέση καταγγελθεί από τον εργοδοτούμενο λόγω του ότι με την μεταβίβαση συνεπάγεται ουσιαστική μεταβολή των όρων εργασίας σε βάρος του εργοδοτούμενου, τότε υπαίτιος για την καταγγελία της σύμβαση εργασίας ή της εργασιακής σχέσης είναι ο εργοδότης

## **8.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **8.1 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ**

Ύστερα από έρευνα που κάναμε σε δυο πτυχιακές ώστε να συγκρίνουμε τα κοινά σημεία η και τα σημεία τα οποία διαφωνούν σε σχέση με την δική μας πτυχιακή διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν πολλά σημεία τα οποία το αποδεικνύουν και τα οποία θα αναφέρουμε πιο κάτω. Οι πτυχιακές αυτές είναι της σπουδάστριας Ζάρας Σοφίας του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Κρήτης τμήματος Λογιστικής με θέμα «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και η κερδοφορίας του» και η δεύτερη πτυχιακή είναι των σπουδαστών Κοντοστεργιος Ιωάννης και Βουβαλουδη Πατρουλα του Ανωτάτου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Θεσσαλονίκης του τμήματος εμπορίας και διαφήμισης με θέμα «οικογενειακές επιχειρήσεις».

Και στις δυο πτυχιακές σε σχέση με την δική μας πτυχιακή διαπιστώσαμε ότι οι περισσότερες οικογένειες επιχειρήσεις στην Ελλάδα ανήκουν σε οικογένειες και οι όποιες απασχολούν συγγενικά τους πρόσωπα. Επίσης άλλο ένα σημείο σε σύγκριση με τις δυο πτυχιακές είναι ότι οι πιο πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι και αυτές οι όποιες είναι πιο κερδοφόρες έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

Στην δεύτερη πτυχιακή αναφέρεται πως για να επιτύχει μια οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται μόνο στρατηγική- management , στην δική μας πτυχιακή νε μεν για να επιτύχει μια επιχείρηση και να έχει διάρκεια απαιτείται στρατηγική αλλά κυριότερο ρολό παίζει η καλή συνεργασία μεταξύ των συγγενών – υπάλληλων καθώς και ο κοινός καθορισμός στόχων που πρέπει να θέτουν μεταξύ τους χωρίς αντικρούσεις και αντιπαλότητες.

Στην πρώτη πτυχιακή αναφέρει πως μια οικογενειακή επιχείρηση όταν πάρει μια δύσκολη απόφαση για το καλό και την εξέλιξη της επιχείρησης γίνεται με την συνεργασία των υπαλλήλων της επιχείρησης , σύμφωνα με τα στοιχεία της πτυχιακής μας για να παρθεί μια δύσκολη απόφαση για την επιχείρηση καλό θα ήταν να προληφθούν εξωτερικοί συνεργάτες οι οποίοι είναι και πιο κατάλληλοι στο να επιλύσουν το όποιο θέμα τίθεται για το καλό της επιχείρησης.

Τέλος κοινό σημείο και των τριών πτυχιακών είναι ότι αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο ανταγωνιστικές έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων οι δύσκολες οικονομικές συνθήκες της χώρας μας επηρεάζουν περισσότερο τις οικογενειακές επιχειρήσεις για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις καλούνται να καλύψουν συναισθηματικά τα συγγενικά μέλη που εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση ώστε να αντεπεξέλθει θετικά στη κρίση.

## 8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ύστερα από την έρευνα που κάναμε σε 10 επιχειρήσεις στο Μεσολόγγι βλέπουμε ότι το 100% των επιχειρήσεων απασχολεί συγγενικά του πρόσωπα. Πολλές από τις επιχειρήσεις είτε είναι νέες στον χώρο των επιχειρήσεων είτε είναι παλιές διαπιστώνουμε ότι από την αρχή της επιχειρηματικής τους δράσης θα προτιμήσουν να ξεκινήσουν την λειτουργιάς του με δικά τους πρόσωπα δηλαδή με άτομα τα οποία έχουν συγγένεια. Σύμφωνα με τους επιχειρηματίες οι επιχειρήσεις προτιμούν να ξεκινήσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα με ένα οικείο πρόσωπο διότι έτσι νιώθουν περισσότερο εμπιστοσύνη και ασφάλεια απ ότι αν ξεκινούσαν την επιχείρηση τους με ένα πρόσωπο το οποίο δεν τους είναι γνωστό.

Το 90% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων του ερωτηματολογίου μας , μας είπαν ότι είναι πιο εύκολο είναι να συνεργάζεσαι με κάποιον συγγενή έναντι κάποιου υπάλληλου με τον οποίο δεν υπάρχει συγγένεια , διότι υπάρχει μια μεγαλύτερη κατανόηση μεταξύ συγγενών , υπάρχει περισσότερη ελευθερία λόγου , η επικοινωνία είναι πιο εύκολη , υπάρχει μεγαλύτερη αμεσότητα και γενικά γίνεται πιο εύκολη η δουλειά μεταξύ συγγενών χωρίς βέβαια να υπάρχει και τυχόν αρνητικό αντίκτυπο. Δεν σημαίνει δηλαδή ότι ο εργοδότης επειδή έχει συγγένεια με τον υπάλληλο ότι δεν θα έρχονται σε συγκρούσεις και αντιπαλότητες διότι πάνω στον φόρτο εργασίας και στην πίεση που ασκείται καθημερινά λόγω των προβλημάτων που δημιουργούνται ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη θα υπάρξουν προφανώς και πολλές εντάσεις. Οι εντάσεις αυτές μας ανέφεραν ότι απαλύνονται μόνο με συζήτηση , και με μεγάλη ηρεμία.

Οι επιχειρήσεις μεταξύ συγγενών δεν φέρουν και πολλά προβλήματα , ίσως υπάρχουν μερικές μικρές εντάσεις που αυτές τις περισσότερες φορές λύνονται στο λεπτό και αυτό διότι άλλη είναι η σχέση μεταξύ των συγγενών και άλλο είναι η σχέση μεταξύ εργοδότη με κάποιον υπάλληλο οπου δεν είναι συγγενής του. Προβλήματα μεταξύ κερδών της επιχείρησης καθώς και της διανομής των κερδών όλες οι επιχειρήσεις μας είπαν ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερο πρόβλημα επίσης κατά την κατανομή της εργασίας όλες οι επιχειρήσεις μας απάντησαν επίσης ότι δεν υπάρχουν προβλήματα .

Το 100% των επιχειρήσεων μας είπαν ότι η εμπιστοσύνη είναι το κυριότερο σημείο που μπορεί να έχει ένας εργοδότης όχι μόνο με του συγγενής – υπάλληλους αλλά και με το υπόλοιπο προσωπικό το οποίο απασχολεί. Χωρίς εμπιστοσύνη μας είπαν ότι μια επιχείρηση και δε οικογενειακή δεν θα μπορεί να υπάρξει και δεν θα μπορεί να είναι βιώσιμη στον επιχειρηματικό χώρο.

Το 70% των ερωτηθέντων δεν είχαν την διάθεση να απολύσουν κάποιον συγγενή – υπάλληλο ακόμα και αν υπάρχουν κάποια μικροπροβλήματα μεταξύ τους , ενώ το 30% αν δεν έβρισκαν κάποια λύση στο πρόβλημα μεταξύ τους , για το καλό της

επιχείρησης και προκειμένου να πάει μπροστά η επιχείρηση θα το έκαναν , δηλαδή θα έπαιρναν την απόφαση να απολύσουν κάποιον υπάλληλο – συγγενή.

Το 60% των επιχειρήσεων σύμφωνα με τις συνθήκες και με τις δυσκολίες που παίρνει σήμερα η χώρα μας είναι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησης , το 30% προσπαθεί να αντεπεξέλθει στις δύσκολες αυτές συνθήκες ενώ το 10% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος από την πορεία της επιχείρησης λόγω των δυσκολιών που παίρνει η χώρα μας.

Όλες οι επιχειρήσεις μας είπαν ότι από το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η εμπιστοσύνη που έχουν μεταξύ των συγγενών υπάλληλων με τον εργοδότη και μεταξύ τους ενώ το μεγαλύτερο μειονέκτημα κάποιων από τις επιχειρήσεις είναι ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις μας ανέφεραν ότι δεν υπάρχει κάποιο μειονέκτημα μεταξύ του εργοδότη και του υπαλλήλου συγγενή – υπάλληλο ενώ άλλες επιχειρήσεις μας είπαν ότι δεν μπορούν να γίνουν και τόσο εύκολα οι παρατηρήσεις από τον εργοδότη στον συγγενή – υπάλληλο λόγω της ιδιαιτερότητας που έχουν μεταξύ τους , δηλαδή λόγω του βαθμού συγγένειας που έχουν.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Όνομα , Επώνυμο και Ηλικία
2. Το όνομα της επιχείρησης
3. Διεύθυνση και τηλέφωνο
4. Το είδος επιχείρησης είναι
5. Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας
6. Πόσα άτομα απασχολείτε συνολικά
7. Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρηση είναι συγγενή σας
8. Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας
9. Κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή
10. Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθεί η επιχείρησή σας
11. Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο
12. Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας
13. Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό
14. Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε
15. Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε
16. Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής σας ζωής
17. Σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησής σας
18. Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή
19. Πιο είναι το μεγαλύτερο μειονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΗΧΟΓΡΑΦΗΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

#### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών

Ερ. : Θέλετε να μου πείτε το ονοματεπώνυμο σας και την ηλικία σας ;

Απ. : Μπελέκου βασιλική , 33 χρονών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης;

Απ. : Στεγασμένο Φαρμακείο Μπελέκος Ιωάννης και Μπελέκου βασιλική

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Σπύρου Μουστακλή 9

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Φαρμακείο

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρηση σας;

Απ. : 30 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά;

Απ. : 4 άτομα

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε είναι συγγενή σας ;

Απ. : 1

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : 10

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Και ναι και όχι

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο έχει βοηθήσει στο να αναπτυχτεί η επιχείρηση σας ;

Απ. : Ναι

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειας σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Ε βέβαια

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει στο να συνεργάζεστε ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Για το καλό της επιχείρησης ναι

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής σας ζωής ;

Απ. : Δεν υπάρχει απάντηση σε αυτή την ερώτηση , δεν υπάρχει ισορροπία η προσωπική ζωή μπαίνει μέσα στην δουλειά και η δουλειά μέσα στην ζωή

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησης σας ;

Απ. : Ναι

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Η καλή συνεργασία

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Η κακή συνεργασία όταν ξέρουμε ο ένας τον άλλον καλά.



## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα *πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών*

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Μελιχρή Ουράνια , 33 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Σταθμός πρώτων βοηθειών

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Λόρδου Βύρωνα 19 , 26310 - 25666

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Οβελιστήριο - ουζερί

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας ;

Απ. : 5,5 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : 14 άτομα

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρησή σας είναι συγγενή σας ;

Απ. : 3

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : Όλα τα χρόνια τα οποία έχω την επιχείρησή

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Ναι γιατί αγαπάει καλύτερα την δουλειά σου ο συγγενής σου

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχτεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Σίγουρα

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Το κυριότερο θα έλεγα

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Με τους συγγενείς όχι γιατί ήξερα καλά ποιον θα συνεργαστώ , με τους υπάλληλους πάντα αλλάζει

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Εννοείτε γιατί πάνω απ όλα γιατί για μένα προτεραιότητα έχει η δουλεία μου

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Ναι , αρκεί να θέτεις κάποια όρια

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησής σας ;

Απ. : Σύμφωνα με τις σημερινές ναι είμαι ικανοποιημένη γιατί βγάζω ένα μεροκάματο μόνο και μόνο για αυτό , ενώ άλλοι δεν το βγάζουν

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Η εμπιστοσύνη

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Επειδή έμενα είναι αδέρφια μου δεν βρίσκω κάποιο μειονέκτημα

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 3<sup>η</sup>

Καλημέρα ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Διονύσης Βισβίκης 39 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Αλατιέρα

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Λιμάνι Μεσολογγίου 26310 22943

Ερ. : Τι είδος επιχείρηση είναι ;

Απ. : Καφέ εστιατόριο μπαρ

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρηση σας ;

Απ. : Σχεδόν 2 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : Ανάλογα την περίοδο , σταθερά είναι γύρω στα 25 και αυξάνονται τους καλοκαιρινούς μήνες

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρηση είναι συγγενή σας ;

Απ. : 3 – 4 κάπου εκεί

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : Αρχικά ήμουν με τον αδελφό μου και στην διάρκεια της λειτουργιάς του καταστήματος έχουν έρθει και άλλοι συγγενείς

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Αυτό είναι σχετικό , ανάλογα την σχέση που έχεις με τον συγγενή , το θέμα του αδελφού μου με τους συνεργάτες είναι πολύ καλύτερα σε θέμα της δουλειάς είναι λίγο δύσκολη η διαχείριση

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρηση σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχτεί η επιχείρηση σας ;

Απ. : Σίγουρα αυτό γιατί είναι μεγαλύτερη η θέληση για το καλό της επιχείρησης και είναι καλύτερο στην διαδικασία όταν λείπει κάποιος προχωράει καλύτερα η δουλειά

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειας σας με κάποιον υπάλληλο ή συνεργάτη ;

Απ. : Ναι , με υπάλληλο έχει δημιουργηθεί , πιο πολύ με τον τρόπο συμπεριφοράς και τον τρόπο αντιμετώπισης μην γίνει κάποιο λάθος

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ?

Απ. : Είναι ένα κεφάλαιο το οποίο είναι το σημαντικότερο , όταν χαθεί η εμπιστοσύνη αρχίζουν και τα προβλήματα μεταξύ όλων

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Την ώρα της δουλειάς σίγουρα είναι διαφορετική , αλλά από κει και πέρα να ξεχωρίζεις τον χώρο δουλειάς με τις οικογενειακές σχέσεις και τους συγγενείς

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Ναι

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Με πολύ προσπάθεια , κάποιες φορές ναι αλλά και κάποιες φορές όχι

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είστε ικανοποιημένος με την πορεία της επιχείρησής σας ;

Απ. : Για την εποχή αρκετά

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Το πιο βασικό για μένα είναι η εμπιστοσύνη , υπάρχει ισορροπία στο ωράριο και ότι μπορούμε να βρούμε μια λύση , γενικά ο ένας καλύπτει τον άλλον, είναι σημαντικό αυτό

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Η ψυχολογία ότι ο ένας πιέζει το άλλον για το καλό της επιχείρησης

#### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 4<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών

Ερ. : Θα μου πείτε το ονοματεπώνυμο σας

Απ. : Σαλούρος Σωτήρης

Ερ. : Ηλικία ;

Απ. : 35

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Κέντρο Οικονομικών Υπηρεσιών Σαλούρος

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Σταυρόπουλου 1 Μεσολόγγι . 26310 51668

Ερ. : Η επιχείρηση σας με τι ασχολείται ;

Απ. : Η επιχείρηση ασχολείται με λογιστική και πολυτεχνική απεικόνιση των επιχειρήσεων με διοίκηση επιχειρήσεων , μάρκετινγκ , οικονομικές μελέτες , εργατικά , ασφαλιστικά , ένα ευρύ φάσμα οικονομικών υπηρεσιών

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρηση σας ;

Απ. : Η επιχείρηση με την μορφή όλων αυτών των υπηρεσιών είναι περίπου το 2004 , 13 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : Συνολικά ήμαστε και μαζί με τις θέσεις που εναλλάσσονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και μόνιμο προσωπικό συνολικά απαριθμούμε σε πλήρη φόρτο εργασίας 7 άτομα

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρηση είναι συγγενή σας ;

Απ. : Συγγενείς από τα 7 είμαστε 2 , πολλές φορές είμαστε και 8 μαζί με την γυναίκα μου , όποτε φτάνουμε τα 3 συγγενικά πρόσωπα μέσα στην επιχείρηση σε πλήρη φόρτο εργασίας όταν είναι οι φορολογικές δηλώσεις , ας πούμε ανά τρίμηνο που είναι το πιο ογκώδες σε δουλεία

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : από τότε που έχουμε ξεκινήσει

Ερ. : Κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Με τον συγγενή έχεις το εξής καλό , υπάρχει αμεσότητα , υπάρχει αμεσότητα στην επικοινωνία , υπάρχει αμεσότητα στην σχέση , μπορείς εύκολα να επικοινωνήσεις σε κάτι το οποίο δεν θα το καταλάβει ο τρίτος ο πελάτης , χωρίς ιδιαίτερες ενέργειες , βέβαια αυτό δεν έχει πάντα καλές επιπτώσεις , έχει και θετικά και αρνητικά στοιχεία

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Πάντα η πείρα είναι κάτι με το οποίο αποκτάται με τα χρόνια σίγουρα κάποια πράγματα όταν ένα συγγενικό πρόσωπο προϋπήρχε στον χώρο της εργασίας πριν από μας , εννοείται ότι έχει να μας δώσει πράγματα , βέβαια επειδή οι εποχές αλλάζουν και η κοινωνία αλλάζει θα πρέπει να μπορέσουμε με την θέληση μας να τα προσαρμόσουμε στην καθημερινότητα μας , σίγουρα έχει να προσφέρει η συγγενική κατάσταση σε αυτό

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Ιδιαίτερα προβλήματα δεν θα το έλεγα , πολλές φορές δημιουργούνται εντάσεις οι οποίες εξηγούνται λόγω του ότι υπάρχει η αμεσότητα στις σχέσεις , λόγω οικειότητας και δεν υπάρχει η άμεση εντολή κατεύθυνσης εργασίας

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Σε τέτοιο επίπεδο όχι , αυτό φαίνεται άλλωστε και από την πορεία μας η οποία δεν έχουμε συνήθως πρόβλημα όσον αφορά την συνεργασία

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ. : Είναι το άλφα και το ωμέγα η εμπιστοσύνη , χωρίς εμπιστοσύνη καμιά επιχείρηση δεν πήγε καλά

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Παλιά υπήρχε ένα ρητό το οποίο έλεγε με συγγενή πάρε και πιες αλλά δουλείες μην κανείς η ιστορία έχει αποδείξει πολλές φορές ότι αυτό πέφτει έξω , δηλαδή το πιθανότερο όταν υπάρχει μια υγιή συγγενική σχέση και στην οικογένεια και στην δουλειά είναι να λειτουργήσει η εντιμότητα εν ισχύει , δηλαδή θα μπορούσε να κινηθεί και στα δυο τα επίπεδα , θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει πάντα η χρυσή τομή σε αυτό το επίπεδο να προσπαθούμε να βρίσκουμε την λύση πάνω σε αυτό , πάνω στο καθημερινό πρόβλημα

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Θα πρέπει να μην φτάνεις σε αυτό το επίπεδο , για αυτό τουλάχιστον χρίζεται αυτή η σχέση μέσα στην εργασία για να μην φτάσουμε ποτέ εκεί , αν όμως απαιτεί η δουλειά και βλέπουμε ότι τελικά δεν μπορεί να συνεχίσει κατά αυτόν τον τρόπο και έχει χαθεί ο διάυλος επικοινωνίας θα πρέπει υποχρεωτικά η απόφαση να είναι σε βάρος συγγενικού η οικογενειακού προσώπου

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Κατά την γνώμη μου υπάρχει , δεν είναι εύκολο να υπάρχει βέβαια , θα πρέπει να μάθουμε να διαχωρίζουμε ποτέ είναι ο ελεύθερος μας χρόνος και ποτέ ο χρόνος εργασίας , κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο γιατί η δουλειά είναι τέτοια που δυστυχώς μπαίνει μέσα στο σπίτι μας λόγω μεγάλου άγχους της καθημερινότητας , πρέπει να το μετριάσουμε , εγώ τουλάχιστον προσπαθώ να το κάνω αυτό , να μπορώ να αφιερώνω και χρόνο στην οικογένεια μου γιατί δεν μπορούμε αλλιώς να ζήσεις

Ερ. : Και συμφώνα με τις σημερινές συνθήκες είστε ικανοποιημένος με την πορεία της επιχείρηση σας ;

Απ. : Μπορώ να πω ότι είμαι απόλυτα ικανοποιημένος και αυτό το λέω γιατί θα πρέπει να μάθουμε να προσαρμοζόμαστε σε οποιοδήποτε αντικείμενο εργασίας και να κάνουμε , θα πρέπει πάντα να έχουμε συγκριτικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνιστή μας και αυτό θα πρέπει να το δείχνουμε , πάντως θα πρέπει να επεμβαίνουμε με καίριες κινήσεις πάνω σε οποιοσδήποτε επάγγελμα και να κάνουμε , μπορεί και επεμβαίνει σε τέτοιο βαθμό θα έχει θετικό αποτέλεσμα πάντα , αν παραμείνουμε και κλειστούμε σε μια δουλειά η οποία δεν μπορούμε να την εξηγήσουμε η αδυνατούμε να την εξελίξουμε η δεν θέλουμε να την εξελίξουμε είναι σίγουρο ότι λόγω σημερινής οικονομικής κατάστασης ότι θα αποτύχουμε

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα να συνεργάζεσαι με συγγενή είναι η κατανόηση και η συμπαράσταση στις δύσκολες συνθήκες

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ότι λόγω οικειότητας πολλές φορές ο ένας δεν μπορεί να διαχωρίσει τα θετικά και τα αρνητικά του άλλου έτσι ώστε όλοι θεωρούμε ότι κάνουμε το σωστό και πολλές φορές να μην μπορούμε να δούμε την σωστή λύση

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 5<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα *πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών*

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Πίτσικος Κωνσταντίνος 50 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Φωτοτυπίες - χαρτικά

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Μουστακλή 15 Μεσολόγγι , 26310 27298

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Φωτοτυπίες - χαρτικά

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας ;

Απ. : 10 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : Εγώ και η γυναίκα μου

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρησή σας είναι συγγενή σας ;

Απ. : 1 άτομο

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : 10 χρόνια

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Νομίζω ναι

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Ναι

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Όχι



Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Αρχή και το τέλος

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Δύσκολο βέβαια , αλλά αν έπρεπε θα το έκανα

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Ναι

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησή σας ;

Απ. : είναι δύσκολες , αλλά προσπαθούμε

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι η εμπιστοσύνη και η αλληλοεκτίμηση

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Ότι δεν μπορείς να ζητήσεις παραπάνω πράγματα

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 6<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα *πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών*

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Τσικνιά Ρουμπίνη 35 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Γκλάμouρους

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Σταυρόπουλου 1 , 26310 23025

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Κομμωτήριο

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας ;

Απ. : 3

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : 1 τώρα , στο παρελθόν περισσότερα

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρηση είναι συγγενή σας ;

Απ. : 1 άτομο , την αδελφή μου

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : 3

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Εύκολο είναι πολύ η συνεργασία γιατί την γνωρίζεις και μπορείς να λειτουργήσεις διαφορετικά

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχτεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Ναι πάρα πολύ γιατί κατανοεί ο ένας τον άλλον και γίνονται όλα πιο άπλα

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Ναι , δημιουργούνται και αυτά γιατί τον δικό μας τον άνθρωπο μπορούμε να του μιλήσουμε άσχημα να μας μιλήσει άσχημα , μετά τα ξαναβρίσκουμε , ανθρωπινά είναι αυτά , ενώ με τον ξένο δεν γίνεται αυτό

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών η της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι τέτοιο πρόβλημα δεν είχαμε ποτέ γιατί είμαστε υπεράνω χρημάτων

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ. : πάρα πολύ σημαντικό , είναι το άλφα και το ωμέγα για να λειτουργήσει μια επιχείρηση

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Ναι αφού ήμαστε όλη μέρα μαζί , θα μαλώσουμε περισσότερο θα αγαπηθούμε περισσότερο και όλα τα υπόλοιπα γιατί ήμαστε όλη μέρα μαζί , υπάρχουν βέβαια και τριβές

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Όχι με τίποτα

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Όχι δεν υπάρχει άμα είσαι με συγγενή , υπάρχουν αλλαγές

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησης σας ;

Απ. : Πολύ δουλειά έχουμε σύμφωνα με τις συνθήκες γενικότερα είναι συγκριτικά τα πράγματα , όλοι προσπαθούμε να κρατήσουμε τα μαγαζιά μας , εμείς το ξεπερνάμε λίγο

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Η εμπιστοσύνη

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Η διαφορά των χαρακτήρων , που αυτό δημιουργεί τριβές και τσακωμούς

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 7<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα *πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών*

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : λέγομαι Σακυριανός Μάριος , 30 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Al Vento

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Λιμάνι Μεσολογγίου , 26310 51607

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Καφέ – Μπαρ - Εστιατόριο

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας ;

Απ. : Είμαστε στο 2<sup>ο</sup> έτος της λειτουργίας μας

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : Αυτή την στιγμή 15 , αλλά όταν ανοίγει η σεζόν που είναι το καλοκαίρι για εμάς αυξάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες μας

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρησή είναι συγγενή σας ;

Απ. : 2

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : Από την στιγμή που ανοίξαμε την επιχείρηση

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Όχι το ίδιο είναι να συνεργαστείς , άπλα με τον συγγενή έχει ένα μειονέκτημα ότι υπάρχουν ίσως κάποιες προστριβές και αυτά μεταφέρονται στις οικογενείας μας

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Κατά ένα ποσοστό ναι γιατί ο συγγενής συνήθως ενδιαφέρεται περισσότερο από όλους τους άλλους υπάλληλους , δείχνει ζήλο και θέλει το καλό της επιχείρησης για να στηρίξει και έμένα , που έχω την επιχείρηση

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειας σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Εννοείτε αυτό , γιατί και οι άλλοι βλέπουν μια ιδιαίτερη διαχείριση αλλά και πάνω στα νευρά πρώτα θα ξεσπάσεις στον συγγενή σου και μετά στον υπάλληλο

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών η της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι , για το οικονομικό ζήτημα όχι γιατί δεν υπάρχουν προστριβές , όλοι περνούν τα ίδια αλλά ναι συμφώνα με κάποιες εργασίες που θα του δώσω παραπάνω από τους υπόλοιπους γιατί είναι συγγενής και θα το κάνει θα το φέρει εις πέρας , σίγουρα εκεί ναι υπάρχουν

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Εννοείτε είναι το άλφα και το ωμέγα , αν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη δεν υπάρχει συνεργασία

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Όχι , θεωρώ ότι είναι ίδιες άπλα στις προστριβές υπάρχει γκρίνια και στο χαμόγελο , χαμογελάμε όλοι μαζί

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Σίγουρα θα ερχόμουν σε πολύ δύσκολη θέση , δεν έχει συμβεί για να μπορώ να σου απαντήσω 100% , θα υπήρχε μια σκέψη για το πώς θα το κάνω αν μου δημιουργούσε πρόβλημα στον εργασιακό χώρο και στους πελάτες , ναι αναγκαστικά θα έπρεπε να συμβεί και αυτό

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Ναι υπάρχει , αλλά κάποιες φορές η φιλία μπερδεύετε με την εργασία και εκεί υστερούμε , αλλά συνήθως ναι , ο καθένας έχουμε διαχωρισμένα έξω από το μαγαζί ήμαστε φίλοι , μέσα στο μαγαζί ήμαστε συνεργάτες

Ερ. : Και συμφώνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησής σας ;

Απ. : Για τα χρήματα που έχω χαλάσει θα έλεγα μονολεκτικά Όχι αλλά συμφώνα με την εποχή που ζούμε πρέπει να λεμέ δόξα το θεό με αυτά που βλέπουμε και γίνονται , αν ήμαστε υγιής επιχείρηση αυτό αρκεί αυτή την στιγμή μέχρι να αλλάξουν τα δεδομένα κάποια στιγμή

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Πλεονεκτήματα υπάρχουν πολλά , ενδιαφέρετε παραπάνω για το μαγαζί συνήθως το οποιοδήποτε μέλος της οικογενειακής επιχείρησης και θα τον ανταμοιβή καλύτερα

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Τα προβλήματα του μαγαζιού περνάνε στις οικογενείας μας , και κάποιες φορές μπορεί να πάρει το ρολό μου ο συγγενής που αυτό είναι λάθος

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 8<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Γεράσιμος Σταματάτος , 35 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Αρτοποιείο - ζαχαροπλαστείο

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Πλατεία κένεντη 1 , 26310 51694

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Αρτοποιείο - ζαχαροπλαστείο

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας ;

Απ. : 8 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : 4

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρηση είναι συγγενή σας ;

Απ. : 4

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : 8 χρόνια

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Πιστεύω πως ναι

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Ναι , αρκετά

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Πάντα δημιουργούνται , αλλά προσπαθούμε να τα ξεπεράσουμε

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών η της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Με την κατανομή των κερδών όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Το σημαντικότερο

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Όχι , το ίδιο παραμένει

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Εξαρτάται γιατί φτάνουμε στο σημείο αυτό , αν ήταν οικονομικοί λόγοι θα το έκανα , αν ήταν άλλοι λόγοι θα προσπαθούσα να το αποφύγω να μην γίνει η απόλυση

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Ναι υπάρχει

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησή σας ;

Απ. : Αρκετά

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Δεν μπορείς να κανείς εύκολα παρατηρήσεις



## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 9<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα *πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών*

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Πλαστήρα Φρειδερίκη , 50 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησής ;

Απ. : Μελισσακι

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Σπύρου μουστακλή

Ερ. : Το είδος επιχείρησης είναι ;

Απ. : Ζαχαροπλαστείο

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρησή σας ;

Απ. : 25 χρόνια

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : 6 άτομα

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρησή είναι συγγενή σας ;

Απ. : 1

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : 10

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Ναι

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρησή σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχθεί η επιχείρησή σας ;

Απ. : Ναι έχει βοηθήσει

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασίας σας λόγω της συγγένειάς σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Ναι

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : Αν χρειαστεί ναι

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησή σας ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Η εμπιστοσύνη

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Δεν μπορεί να γίνει εύκολα παρατηρήσεις

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 10<sup>η</sup>

Γεια σας ονομάζομαι καλύβα Ελένη και η πτυχιακή μου έχει θέμα *πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στον εργασιακό χώρο των εργοδοτών – εργαζομένων – συγγενών*

Ερ. : Μπορείς να μου πεις το όνομα σου το επώνυμο σου και την ηλικία σου ;

Απ. : Λυρος Ηλίας , 52 ετών

Ερ. : Το όνομα της επιχείρησης ;

Απ. : Λυρος

Ερ. : Διεύθυνση και τηλέφωνο ;

Απ. : Αρχιμανδρητού δαμασκηνού 30 , 26310 24032

Ερ. : Το είδος επιχείρηση είναι ;

Απ. : Ζαχαροπλαστείο

Ερ. : Ποσά χρόνια διατηρείτε την επιχείρηση σας ;

Απ. : 15

Ερ. : Και ποσά άτομα απασχολείτε συνολικά ;

Απ. : 4

Ερ. : Ποσά από αυτά τα άτομα που απασχολείτε στην επιχείρηση είναι συγγενή σας ;

Απ. : 4

Ερ. : Ποσά χρόνια συνεργάζεστε με συγγενή σας ;

Απ. : 15 χρόνια

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας είναι πιο εύκολο να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Ναι είναι

Ερ. : Πιστεύετε ότι η συνεργασία με συγγενικό πρόσωπο που απασχολείτε στην επιχείρηση σας έχει βοηθήσει στο να αναπτυχτεί η επιχείρηση σας ;

Απ. : Πάρα πολύ

Ερ. : Έχουν δημιουργηθεί ποτέ προβλήματα στον χώρο εργασία σας λόγω της συγγένεια σας με κάποιον υπάλληλο ;

Απ. : Όχι ιδιαίτερα

Ερ. : Έχει δημιουργηθεί ποτέ πρόβλημα με συγγενή σας λόγω της διανομής των κερδών ή της κατανομής εργασίας ;

Απ. : Όχι

Ερ. : Πιστεύετε πως η εμπιστοσύνη στον χώρο εργασίας είναι κάτι σημαντικό ;

Απ.: Εννοείτε

Ερ. : Πιστεύετε ότι η σχέση με κάποιον υπάλληλο συγγενή έχει αλλάξει από όταν αρχίσατε να συνεργάζεστε ;

Απ. : Όχι , καθόλου

Ερ. : Αν χρειαζόταν να απολύσετε κάποιον υπάλληλο συγγενή σας θα το κάνατε ;

Απ. : όχι

Ερ. : Και κατά την γνώμη σας υπάρχει ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπική σας ζωής ;

Απ. : Όχι δεν υπάρχει , γιατί είναι πολλές οι ώρες εργασίας

Ερ. : Και σύμφωνα με τις σημερινές συνθήκες είσαι ικανοποιημένη με την πορεία της επιχείρησή σας ;

Απ. : Περίπου

Ερ. : Και μιας και είναι και τέτοιος ο τίτλος της πτυχιακής μπορείτε να μου πείτε Πιο είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα το να συνεργάζεστε με συγγενή ;

Απ. : Η εμπιστοσύνη , και η καλή συνεργασία

Ερ. : Και το μεγαλύτερο μειονέκτημα ;

Απ. : Δεν υπάρχουν μειονεκτήματα

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Εξετάζοντας την παραπάνω πτυχιακή οι αναγνώστες της πτυχιακής καταλαβαίνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι από τις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων υπερτερούν σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις ανάλογα με το πώς διαχειρίζονται τα δυο κοινωνικά συστήματα δηλαδή της επιχείρησης και της οικογενείας.

Οι επιχειρήσεις πολλές φορές αντικρούονται μεταξύ τους δηλαδή μεταξύ του εργοδότη και των συγγενών – υπάλληλων για το λόγο του ότι οι οικονομικές συνθήκες τις εποχής μας φέρνουν σε σύγχυση κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η πίεση και το άγχος της σημερινής εποχής αναγκάζουν πολλές επιχειρήσεις να βρίσκονται συνεχώς σε μια διαρκή σύγχυση. Ορισμένες επιχειρήσεις λόγω κρίσης έχουν αναγκαστεί να απολύσουν αρκετό από το προσωπικό τους με αποτέλεσμα τα επίπεδα ανεργίας της χώρας μας να ανεβαίνουν με γρήγορους ρυθμούς.

Αυτό που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι μεγάλες οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι πρέπει με συγκεκριμένες λύσεις και σωστή κριτική σκέψη και ωριμότητα , να ανταπεξέλθουν στις σημερινές απαιτήσεις της χώρας μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ / ΝΙΚΟΛΑΟΣ Β. ΜΑΝΤΑΣ , ΑΘΗΝΑ 1992
- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ / ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ , ΑΘΗΝΑ 1994
- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ / ΠΗΝΕΛΟΠΗ ΑΓΓΑΛΟΠΟΥΛΟΥ
- ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / EARL C. MAYER / ΚΑΤΗΛΕΝ R. ALLEN , ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ ΑΝΤΙΓΟΝΗ ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ , ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΡΕΝΗ , ΑΘΗΝΑ : ΕΛΛΗΝ 2004
- MANATZMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ / JUSTIN G. LONGNECKER , CARLOS W. MOORE , J. WILLIAMS PETTY , ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ : Ν. ΣΑΡΡΗΣ , ΑΘΗΝΑ ΕΛΛΗΝ 1995
- ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ : MANATZMENT : ΝΕΕΣ ΙΔΕΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΤΟΝ 21<sup>ο</sup> ΑΙΩΝΑ / ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ , ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ , ΑΘΗΝΑ 2002
- ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ : ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ , ΑΘΗΝΑ ΣΑΚΚΟΥΛΑΣ 1997
- ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ / ΚΙΜΩΝ Π. ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ , ΑΘΗΝΑ INTERBOOKS 1999
- ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ , ΠΑΝ. Γ. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ

## ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΠΗΓΕΣ - ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΩΝ (ΟΕΒ) [WWW.SIR.COM.CY](http://WWW.SIR.COM.CY)

ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (ΚΕΡΕΑ) [WWW.KEPEA.GR](http://WWW.KEPEA.GR)

WWW.WIKIPEDIA.GR

ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ