

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Φοιτ.: Χρυσούλα Βασιλείου, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Θεοδόσιος Παλάσκας

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2017

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Φοιτ.: Χρυσούλα Βασιλείου, Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Θεοδόσιος Παλάσκας

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Θεοδόσιος Παλάσκας, Καθηγητής

ΜΕΛΟΣ: Απόστολος Δεδουσόπουλος Καθηγητής

ΜΕΛΟΣ: Χρυσόστομος Στοφόρος, Επίκουρος Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2017

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»**

Εγκρίθηκε την

ΒΑΘΜΟΣ: ΑΡΙΣΤΗ:.....

ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ:.....

ΚΑΛΗ:.....

ΑΠΟΔΕΚΤΗ:.....

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

.....
.....
.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

.....
.....
.....

Στην οικογένειά μου...

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον καθηγητή μου κ. Θ. Παλάσκα για την πολύτιμη καθοδήγησή και την αστείρευτη υπομονή, που έδειξε καθ' όλο το διάστημα της συνεργασίας μας, αλλά κυρίως για τα «μαθήματα ζωής» που μου έδινε με κάθε ευκαιρία, σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου και τα οποία θα με συντροφεύουν για μια ζωή.

Ευχαριστώ επίσης και την «οικογένεια» της εταιρείας Α.Σ. ΑΒΕΕ, για την εξαιρετική διάθεση συνεργασίας και συμβολής τους στην έρευνά μου και την ευκαιρία να αναπτύξω τις δεξιότητές μου.

Την ευγνωμοσύνη μου θα ήθελα επίσης να εκφράσω στους γονείς μου, που είναι πάντα εκεί για μένα, σε κάθε μου βήμα.

Ένα μεγάλο «ευχαριστώ» χρωστώ και στον σύζυγο μου για την κατανόηση και την στήριξη που μου παρείχε σε όλη την προσπάθεια ολοκλήρωσης των σπουδών μου, ενώ ένα ακόμη μεγαλύτερο στα παιδιά μου, γιατί αποτελούν για μένα πηγή έμπνευσης και κινητήριο δύναμη για ό,τι κάνω, αλλά κυρίως γιατί ...υπάρχουν.

Περιεχόμενα

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	8
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	8
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	9
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	10
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
1.2 Το θεωρητικό υπόβαθρο.....	13
1.3 Κίνητρα και στόχος.....	13
1.4 Η ερευνητική μέθοδος	13
1.5 Δομική παρουσίαση της εργασίας	14
2. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	15
2.1 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις	15
2.1.1 Ορισμός.....	15
2.1.2 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων	16
2.1.2.1 Πλεονεκτήματα	17
2.1.2.2 Μειονεκτήματα	17
2.1.3 Οικογένεια VS Επιχείρησης	18
2.1.4 Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις	21
2.1.5 Στρατηγική επιβίωσης εν μέσω κρίσης.....	22
2.1.6 Οι μεγαλύτερες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις	23
2.1.7 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο	24
2.1.8 Η SWOT ανάλυση της οικογενειακής επιχείρησης	25
2.2 «Ανακαλύπτοντας» το Μάνατζμεντ.....	27
2.2.1 Οι επιστήμες του Μάνατζμεντ	36
2.2.2 Οι βασικές θεωρίες του Μάνατζμεντ	28
2.2.3 Τα επίπεδα διοίκησης.....	36

2.2.4 Μάνατζμεντ VS Διοίκησης.....	37
2.2.5 Μυστικά επιτυχίας ενός Μάνατζερ.....	38
2.3 Το Μάνατζμεντ των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	39
2.3.1 Η σχέση Ιδιοκτησίας – Διοίκησης	39
2.3.2 Το μοντέλο διοίκησης των 3 κύκλων.....	40
3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ «Α.Σ. Α.Β.Ε.Ε»	42
3.1 Παρουσίαση της Α.Σ.....	42
3.1.1. Ιστορία	42
3.1.2 Διοικητική δομή.....	43
3.1.3 Αντικείμενο.....	43
3.1.4 Βασικοί ανταγωνιστές.....	44
3.1.5 Το Μάνατζμεντ	45
3.2 Η έρευνα.....	45
3.2.1 Διαδικασία και μέθοδος έρευνας	45
3.2.2 Οι περιορισμοί	46
3.2.3 Η ποιοτική έρευνα.....	46
3.2.3.1 Η συνέντευξη	47
3.2.4 Η ποσοτική έρευνα.....	48
3.2.4.1 Τα ερωτηματολόγια	49
3.2.5 Τα ευρήματα της έρευνας	52
3.2.5.1 Ανάλυση συνέντευξης.....	52
3.2.5.2 Ανάλυση ερωτηματολογίων.....	53
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	69
5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	75

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

1. Σύγκριση οικογένειας – επιχείρησης.....	20
2. Η ιστορική εμφάνιση των σχολών του Μάνατζμεντ.....	29
3. Συνοπτικά συμπεράσματα ερωτηματολογίων.....	63

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1. Το σύστημα Οικογένεια-Επιχείρηση.....	19
2. Οι επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	22
3. Συγκεντρωτικό γράφημα απαντήσεων υπαλλήλων.....	54
4. Συγκεντρωτικό γράφημα απαντήσεων στελεχών.....	58

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ

1. Ποσοστά συμμετοχής οικογενειακών επιχειρήσεων στα Ευρωπαϊκά κράτη.....	24
2. SWOT ανάλυση των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	26
3. Το σύστημα Gilbreth.....	31
4. Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας.....	37
5. Το μοντέλο διοίκησης των 3 κύκλων.....	40
6. Το οργανόγραμμα της Α.Σ.....	43
7. SWOT ανάλυση της Α.....	65

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία (thesis) με τίτλο «*Ο ρόλος του Μάνατζμεντ στις οικογενειακές επιχειρήσεις*», εκπονήθηκε στο πλαίσιο ολοκλήρωσης των σπουδών μου, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου, υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση του καθηγητή κ. Θεοδόσιου Παλάσκα.

Με την παρούσα εργασία, επιχειρείται η μελέτη και παρουσίαση και ανάλυση του τρόπου διοικητικής λειτουργίας και Μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας ως περίπτωση μελέτης (Case Study) της Α.Σ. Α.Β.Ε.Ε, γνωστής με τον διακριτικό τίτλο «Μ.Σ.».

Για την συγγραφή της, χρησιμοποιήθηκε υλικό βασισμένο σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία αλλά και πρωτογενή έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία σκοπεύει να ερευνήσει και να παρουσιάσει με απλό και κατανοητό τρόπο, τα διοικητικά πρότυπα που ακολουθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Η εργασία διαχωρίζεται σε τρία κύρια μέρη, τα οποία αποτελούν και τον βασικό κορμό της και αφορούν στην ανάλυση των επιμέρους συντελεστών του τίτλου της εργασίας. Προσεγγίζεται αρχικά το ζήτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Παρατίθενται οι προσπάθειες αποτύπωσης του επακριβούς ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και τα γενικά χαρακτηριστικά τους. Αναλύεται η διαφορά μεταξύ *Οικογένειας* και *Επιχείρησης* και του καθεστώτος μετάβασης από την μία γενιά στην επόμενη. Έπειτα γίνεται αναφορά σε χαρακτηριστικά παραδείγματα ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ παρουσιάζονται και στατιστικά στοιχεία που αφορούν στην λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Τέλος, συνοψίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και οι ευκαιρίες ή οι κίνδυνοι που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Στη συνέχεια προσεγγίζεται θεωρητικά η έννοια του *Μάνατζμεντ*. Παρουσιάζονται αρχικά ορισμένοι από τους δημοφιλέστερους ορισμούς που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί ενώ αναλύεται, εν συνεχεία, και η συμβολή των επιμέρους επιστημών στην «γέννηση» του *Μάνατζμεντ*. Ακολουθεί η συνοπτική παρουσίαση των βασικών θεωριών του *Μάνατζμεντ* καθώς και οι βασικοί ρόλοι που συναντά κανείς στις ομάδες διοίκησης των επιχειρήσεων. Επιπλέον, στο σημείο αυτό παρατίθεται οι βασικές διαφορές μεταξύ *Μάνατζμεντ* και *Διοίκησης* αλλά και απαραίτητα χαρακτηριστικά που καλείται να έχει ο *Μάνατζερ* και τα οποία θα του εξασφαλίσουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία.

Έχοντας παραθέσει τις βασικές πληροφορίες για τις δύο έννοιες που μελετώνται (*Οικογενειακές Επιχειρήσεις – Μάνατζμεντ*), ακολουθεί η παρουσίαση της μεταξύ τους συσχέτισης. Αποτυπώνεται αρχικά η σχέση μεταξύ *Ιδιοκτησίας* και *Διοίκησης* και παρουσιάζεται το *Μοντέλο Διοίκησης των 3 κύκλων*, μέσω του οποίου συνοψίζονται οι διαφορετικοί ρόλοι που μπορεί να προκύψουν από τον συνδυασμό των τριών δυνάμεων *Οικογένειας-Επιχείρησης-Ιδιοκτησίας*.

Το τρίτο μέρος της εργασίας αφορά στο *Case Study* της Α.Σ. Για την αποτελεσματικότερη κατανόηση της περίπτωσης μελέτης, παρουσιάζεται αρχικά η ιστορία και το αντικείμενο της επιχείρησης καθώς και μια σύντομη απεικόνιση της διοικητικής δομής της. Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται εν συντομία το επιχειρηματικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, μέσω της επισήμανσης των ανταγωνιστών της καθώς και το «είδος» του *Μάνατζμεντ* που εφαρμόζει. Κλείνοντας, ακολουθεί η παρουσίαση της ερευνητικής μεθόδου και τα αποτελέσματα αυτής.

Σε σύνοψη όλων των παραπάνω, η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων και την παράθεση προτάσεων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας της Α.Σ.

ABSTRACT

The main aim of this thesis is to investigate and present in a simple and understandable way, the administrative standards that family businesses in Greece follow.

The dissertation is divided into three main parts, which constitute the core of the analysis and are related to each factor of the thesis title (*The role of Management in Family Businesses*).

At first, the issue of *Family Businesses* is approached, by presenting the efforts of precisely defining family businesses and their characteristics, while later the difference between *Family* and *Business* as well as the transition regime from one generation to the next are stated. After referring to exemplary Greek family businesses, statistics relating to European businesses are presented and finally the strengths and weaknesses of family businesses and the opportunities and risks they face are summarized.

The concept of *Management* is theoretically approached afterwards, by presenting some of the most popular definitions that have occasionally been stated and referring to the sciences that contributed to the "birth" of Management. At this point the main administrative roles and differences between *Management* and *Administration* and the essential features of a manager, that could largely guarantee success are mentioned.

Following the basic information about the two concepts (Family Business - Management) studied in this thesis, the correlation between them is presented furthermore. The relationship between *Family*, *Business*, *Ownership* is presented through *Three-Circle Model of the Family Business System* which summarizes the different roles that may arise from the combination of three forces.

The third part of this work concerns the *Case Study* of *A.B Industry*. To achieve an effective outcome of the case study, history, business object and a brief depiction of the management structure are initially presented. Additionally, company's context is briefly presented, through the labeling its competitors and the "type" of Management that is applied. The research process as well as its results are presented in conclusion.

Summarizing all written above, the dissertation concludes a list of suggestions in order to improve A.B. Industry's attribution.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα τέλη του 19ου αιώνα, ο Ρώσος συγγραφέας Λέων Τολστόι διατύπωσε την άποψη πως «Όλες οι ευτυχισμένες οικογένειες μοιάζουν μεταξύ τους». Στον χώρο των επιχειρήσεων όμως «κάθε δυστυχισμένη οικογένεια, είναι δυστυχισμένη με το δικό της τρόπο»¹.

Μικρές ή μεγάλες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την ραχοκοκαλιά του εγχώριου αλλά και διεθνούς επιχειρηματικού κλάδου, καλύπτοντας μεγάλο εύρος αντικειμένων ενασχόλησης και απασχολώντας μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Σύμφωνα με στοιχεία της KPMG², οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 50% του ευρωπαϊκού και το 70% του παγκόσμιου ΑΕΠ, ενώ και στην χώρα μας το 40% του ΑΕΠ προέρχεται από δραστηριότητες οικογενειακών επιχειρήσεων³.

Δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια η χώρα μας διανύει μια εξουθενωτική περίοδο οικονομικής κρίσης, οι σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται, ανεξαρτήτως μεγέθους, να αντιμετωπίσουν τις διαρκείς και διαχρονικές προκλήσεις, με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν περαιτέρω. Στην βάση αυτής ακριβώς της προσπάθειας, ο ρόλος του Μάνατζμεντ κρίνεται καθοριστικής σημασίας τόσο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την μακροπρόθεσμη εξελικτική της πορεία. Η εργασία λοιπόν αυτή έχει σαν στόχο να αναδείξει την αξία του Μάνατζμεντ στο πλαίσιο λειτουργίας μιας οικογενειακής επιχείρησης, μέσα από το «ζωντανό» παράδειγμα της περίπτωσης μελέτης.

Η οικογενειακή επιχείρηση που μελετάται λέγεται «Α.Σ. Α.Β.Ε.Ε.», είναι γνωστή ωστόσο με τον διακριτικό τίτλο «Μ.Σ.», το οποίο αποτελεί και τη βασική της μάρκα (brand). Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον τομέα παραγωγής και εμπορίας προϊόντων ύπνου, με κύριο αντικείμενο (core business) τα στρώματα ύπνου και αποτελεί βάση έρευνών- τις οποίες έχει χρηματοδοτήσει η ίδια-που πραγματοποιούν ανεξάρτητοι φορείς, την μεγαλύτερη εταιρεία στον κλάδο της στρωματοποιίας.

1.1 Το αντικείμενο έρευνας

Το θέμα της εργασίας αυτής είναι ο ρόλος του Μάνατζμεντ στις οικογενειακές επιχειρήσεις και του τρόπου με τον οποίο αυτό μπορεί να συμβάλλει στην επιβίωση και αειφόρο ανάπτυξή τους.

Η έδρα της οικογενειακής επιχείρησης που παρουσιάζεται, βρίσκεται τα τελευταία τέσσερα χρόνια στο Μαρκόπουλο Αττικής, περίπτωση μελέτης, μετά από μια πολυετή παραμονή της στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της στην περιοχή του Ρέντη. Ως αντικείμενο εργασιών, η εταιρεία έχει, μεταξύ άλλων, την παραγωγή στρωμάτων ύπνου. Στην χώρα μας, το αντικείμενο αυτό, δεν αποτελεί διακριτά ξεχωριστό επιχειρηματικό, αλλά εντάσσεται στην γενική κατηγορία δραστηριότητας «Επιπλα».

Τα τελευταία πέντε χρόνια, μέλος του έμπυχου δυναμικού της Α.Σ είμαι και εγώ, οπότε προέκυψε και το ενδιαφέρον μου για την μελέτη της διοικητικής λειτουργίας της εταιρείας και του τρόπου βελτίωσής αυτής, με σκοπό την συνεχή ανάπτυξη της μελλοντικά.

¹ Απόσπασμα από το έργο του συγγραφέα Λέων Τολστόι «Αννα Καρένινα».

² Η KPMG είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών σε επιχειρήσεις. Αναλυτικά βλ.:

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/about.html>

³ Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στην έκθεση με τίτλο Family Business Trends.

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/gr-pr-fb-2-Christophe-Bernard-Family-Business-Trends.pdf>

1.2 Το θεωρητικό υπόβαθρο

Το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίστηκε η διπλωματική μου εργασία, είναι κυρίως ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, διαδικτυακές πηγές αλλά και υλικό που προέκυψε από συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Πολύτιμη στάθηκε για μένα επίσης η προσωπική, εμπειρική μου παρατήρηση κατά την διάρκεια της συνεργασίας μου με την επιχείρηση.

Σύντομη αναφορά γίνεται στο «μοντέλο διοίκησης των 3 κύκλων» (Tagiuri and Davis, 1970) που αναπαριστά τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους οι συνιστώσες του μοντέλου, ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι διαφορετικοί «ρόλοι» που μπορεί να προκύψουν από τον συνδυασμό των τριών συνιστωσών. Επιπλέον, αναφορά γίνεται και στις «σχολές» Μάνατζμεντ (κλασσική, ποσοτική κλπ.), προκειμένου να διαπιστωθεί κατά το δυνατό, ο τρόπος που προσεγγίζει το θέμα η Α.Σ.

1.3 Κίνητρα και στόχος

Ο λόγος για τον οποίο επέλεξα το ζήτημα του Μάνατζμεντ στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι όπως προαναφέρθηκε, το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ανήκω στο ανθρώπινο δυναμικό της Α.Σ. Επιπλέον, ανήκω και ίδια στα μέλη πρώην οικογενειακής επιχείρησης επίπλων, η οποία λόγω αδυναμίας προσαρμογής στα νέα δεδομένα της αγοράς, περιόρισε κατά πολύ τα μεγέθη της (σ.σ απασχολούσε 30 άτομα μέχρι το 2009).

Η Α.Σ πρόσφατα άλλαξε καθεστώς διοίκησης, με την αποχώρηση από την θέση του Εμπορικού Διευθυντή, ενός εκ των δύο γιων των ιδρυτών και την ανάληψη της θέσης από στέλεχος-επαγγελματία. Το γεγονός αυτό αποτελεί «ορόσημο» για την πορεία της επιχείρησης, αφού ο ρόλος των μελών της οικογένειας φαίνεται στο εξής να περιορίζεται σε θέσεις Διοίκησης και όχι Μάνατζμεντ.

Οι ιδιοκτήτες της μου έδωσαν την ευκαιρία να δοκιμάσω της δυνατότητές μου σε διαφορετικούς τομείς της εταιρείας (από τις πωλήσεις, στο Μάρκετινγκ) αξιοποιώντας έτσι τις ακαδημαϊκές μου σπουδές. Στο πλαίσιο λοιπόν της συμβολής μου στην βέλτιστη λειτουργία της νέας εποχής της εταιρείας αλλά και της απόκτησης περαιτέρω γνώσεων, σημαντικών για την επαγγελματική μου εξέλιξη, πραγματοποίησα την παρούσα έρευνα.

Στόχος της εργασίας είναι να διαπιστωθούν με σαφήνεια τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Α.Σ. , ώστε να γίνουν προτάσεις διορθωτικών κινήσεων, με σκοπό τη βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης στο επιχειρηματικό, άκρως ανταγωνιστικό της μέλλον.

1.4 Η ερευνητική μέθοδος

Η μέθοδος έρευνας που ακολούθησα, συμπεριλαμβάνει ποσοτική αλλά και ποιοτική έρευνα αλλά και εμπειρικά δεδομένα, βασισμένα στην προσωπική μου παρατήρηση καθ' όλη την περίοδο της συνεργασίας μου με την εταιρεία. Και οι τρεις μέθοδοι έρευνας, αποσκοπούν στην ορθότερη προσέγγιση του ζητήματος για την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων, με στόχο τις περαιτέρω προτάσεις βελτίωσης.

Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της συνέντευξης με τον έναν εκ των δύο ιδιοκτητών της επιχείρησης, ενώ η ποσοτική, με την χρήση ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στα υψηλόβαθμα στελέχη και ένα μεγάλο μέρος του διοικητικού προσωπικού της εταιρείας.

1.5 Δομική παρουσίαση της εργασίας

Για τον σκοπό της επιστημονικής τεκμηρίωσης των όσων αναφέρονται, η εργασία μου δομείται από 3 βασικά κεφάλαια, το πρώτο εκ των οποίων παρουσιάζεται ανωτέρω και σκοπό έχει να εισάγει τον αναγνώστη στα κίνητρα και τον στόχο της εργασίας καθώς και τις ερευνητικές μεθόδους που θα ακολουθήσουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο στηρίζεται κατά βάση στην βιβλιογραφία, προσεγγίζεται θεωρητικά το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων, παρουσιάζοντας τους διαφορετικούς ορισμούς, που έχουν κατά καιρούς δοθεί, και τα χαρακτηριστικά τους, η έννοια και οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ, αλλά και η σχέση που μπορεί να έχουν οι δύο αυτοί όροι (σ.σ Οικογενειακή επιχείρηση-Μάνατζμεντ).

Το κεφάλαιο που ακολουθεί, αφορά στο Case Study της Α.Σ. Εδώ, αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας ενώ παρουσιάζεται συνοπτικά η ιστορία και οι δραστηριότητες της εταιρείας. Ακόμα ενώ γίνεται εκτενής αναφορά στον τρόπο με τον οποίον δομείται αλλά και στις πρακτικές Μάνατζμεντ που εφαρμόζει.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων, βασισμένων σε εμπειρικές μετρήσεις και θεωρητικά επιχειρήματα και την διατύπωση προτάσεων βελτίωσης για την επιχείρηση.

2. ΤΟ MANATZMENT ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο παρόν κεφάλαιο, επεξηγούνται, με την χρήση βιβλιογραφίας, οι δύο όροι που πραγματεύεται η διπλωματική μου εργασία (Οικογενειακές επιχειρήσεις – Μάνατζμεντ), η σχέση των οποίων θα μας απασχολήσει και στην περίπτωση μελέτης.

2.1 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν οποιαδήποτε μορφή (Α.Ε, ΕΠΕ, ΟΕ κ.λπ.), να απασχολούν από έναν, μέχρι και εκατοντάδες εργαζόμενους και ο κύκλος εργασιών τους να κυμαίνεται από μερικές δεκάδες έως και μερικά εκατομμύρια Ευρώ. Μεγάλες ή μικρές⁴, νεοσυσταθείσες ή και ιστορικές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την σπονδυλική στήλη του επιχειρηματικού γίγνεσθαι της εγχώριας αλλά και ευρωπαϊκής οικονομίας, μιας και σε πολλές χώρες της Ευρώπης, καλύπτουν έως και το 80% του εθνικού ΑΕΠ. Δεν είναι τυχαία άλλωστε η δήλωση του ίδιου του πρ. Προέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (European Commission) Ε.Μπαρόζο ότι «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι καθοριστικά σημαντικές για την Ευρώπη, συνεισφέρουν σημαντικά στο ευρωπαϊκό ΑΕΠ και απασχολούν την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού των κρατών».

Ιστορικά, από την στιγμή που το κοινό συμφέρον απασχολούσε δύο ή και παραπάνω μέλη μιας οικογένειας, η ανάγκη συνένωσης των επαγγελματικών τους δυνάμεων για την διασφάλιση, της επιβίωσης αρχικά, και την κάλυψη εν συνεχεία, ανώτερων αναγκών, δημιούργησε τις πρώτες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Την αρχή έκανε συνήθως ο πατέρας, οποίος «επιστράτευε» τον μεγαλύτερο γιο, χρησιμοποιώντας τον ως βοηθό στις πρώτες μικρές «βιοτεχνίες», που συναντά κανείς ήδη από τα χρόνια της αρχαιότητας. Ο ιστορικός Πλάτωνας αναφέρει εξάλλου πως «Οι γιοι των τεχνιτών μαθαίνουν την τέχνη του πατέρα τους, όσο μπορούν οι πατέρες και οι όμοιοί τους να τη διδάξουν»⁵. Διαπιστώνεται λοιπόν, πως η ενασχόληση με τις τέχνες και το εμπόριο ήταν από την αρχαιότητα, οικογενειακή υπόθεση.

Στην Ελλάδα υπολογίζεται ότι οικογενειακές επιχειρήσεις καλύπτουν πάνω από το 40% του ΑΕΠ και απασχολούν ισάριθμο ποσοστό εργαζομένων.

2.1.1 Ορισμός

Στην διεθνή βιβλιογραφία, συναντά κανείς τους όρους «family business / family firm/ family company» κ.α. Στην χώρα μας, η έννοια αυτή συνοψίζεται στη φράση «οικογενειακή επιχείρηση», που αν και ηχεί οικεία στην πλειοψηφία του κόσμου, στην πραγματικότητα λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν την ακριβή σημασία της έννοιας.

Είναι γεγονός πως επίσημος ορισμός μέχρι σήμερα δεν υπάρχει, οπότε και χρησιμοποιούνται κατά περίπτωση διάφορες εκδοχές του όρου, οι οποίες έχουν προκύψει, (κυρίως βάσει του

⁴ Στην χώρα μας, ως ΜΜΕ (μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις) χαρακτηρίζονται σύμφωνα με το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 100 άτομα. Στην Ελλάδα αποτελούν συντριπτική πλειοψηφία, μιας και αποτελούν το 99,8% των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά. Πρόκειται ωστόσο για έναν ορισμό που δημιουργεί περαιτέρω ερωτήματα, μιας και δεν διευκρινίζει κατά πόσο προσμετρώνται στο σύνολο των απασχολουμένων οι μαθητευόμενοι ή οι σπουδαστές που βρίσκονται σε επαγγελματική εκπαίδευση καθώς και οι μητέρες που βρίσκονται σε άδεια μητρότητας ή γονική άδεια.

⁵ Απόσπασμα από το έργο του Πλάτωνα «Πρωταγόρας».

βαθμού συμμετοχής μελών της οικογένειας στην διοίκηση) από διάφορους φορείς που ασχολούνται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Έτσι, σύμφωνα με το διαδικτυακό, αρκετά επεξηγηματικό ορισμό της Ένωσης Οικογενειακών Επιχειρήσεων της Ευρώπης (European Family Business – EFB): «*Το κοινό χαρακτηριστικό αυτών των εταιρειών είναι αυτό της οικογενειακής διάστασης, όπου οι επιχείρηση και ιδιοκτησία είναι συνυφασμένα*»⁶. Η EFB ορίζει πιο συγκεκριμένα ότι οποιαδήποτε εταιρεία, ανεξαρτήτως μεγέθους χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή εάν⁷:

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκονται στην κατοχή του φυσικού προσώπου/προσώπων που ίδρυσαν την επιχείρηση, ή στην κατοχή του φυσικού προσώπου/προσώπων που έχει/έχουν αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας, ή βρίσκονται στην κατοχή των συζύγων, γονέων, του παιδιού τους ή των άμεσων κληρονόμων αυτού.
- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι έμμεση ή άμεση.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενείς εμπλέκεται επίσημα στη διοίκηση της επιχείρησης.

Επιπλέον για τις εισηγμένες επιχειρήσεις η EFB ορίζει ότι: *Εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εφόσον το πρόσωπο που συνέστησε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειά ή οι απόγονοί του διαθέτουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων, που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο.*

Ένας άλλος, ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αυτός που δίνει σε πρόσφατο εγχειρίδιό του με τίτλο «Family Business Governance» ο Οργανισμός Διεθνών Οικονομικών (στο εξής IFC (International Finance Corporation) της World Bank, ο οποίος ορίζει ότι «*μία επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή, όταν η πλειοψηφία της βρίσκεται στην κατοχή της οικογένειας, συμπεριλαμβανομένου του/των ιδρυτή/ιδρυτών, και του απογόνου ή απογόνων στους οποίους θα κληροδοτηθεί*»⁸. Πρόκειται ωστόσο για ένα σαφώς λιγότερο λεπτομερή και αναλυτικό ορισμό.

2.1.2 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Ανεξαρτήτως του μεγέθους ή της νομικής μορφής που μπορεί αυτές μπορεί να έχουν, του αντικειμένου ενασχόλησης και του κύκλου εργασιών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν στην πλειοψηφία τους όμοια στοιχεία, που τις χαρακτηρίζουν και τις κάνουν να ξεχωρίζουν από τις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά στοιχεία, τα οποία μπορεί να αποτελούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα ή και την αδυναμία τους σε σχέση με τις υπόλοιπες, να προωθούν ή και να εμποδίζουν την ορθή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Ακολουθούν παρακάτω ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως παρουσιάζονται στην παγκόσμια βιβλιογραφία όσο και στην προσωπική μου, εμπειρική παρατήρηση κατά την διάρκεια εργασίας μου στην επιχείρηση της οικογένειάς μου και την Α.Σ.

⁶ Για τον ακριβή ορισμό βλ.: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

⁷ Πηγή: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

⁸ Αναλυτικά βλ.:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook

2.1.2.1 Πλεονεκτήματα

Ένα από τα βασικότερα και ίσως προφανή πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης είναι η «ανέξοδη» εργασία. Συχνά, τα μέλη μιας οικογένειας, αντιλαμβανόμενα τις οικονομικές δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση, παρέχουν τις υπηρεσίες τους, λαμβάνοντας χαμηλές αποδοχές ή ακόμα και αμισθί με σκοπό το κοινό όφελος της εταιρείας. Είναι πρόθυμα να εργαστούν πολλές ώρες, ακόμα και πέραν του ωραρίου τους και το ίδιο αποδοτικά, αποτελώντας το παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους εργαζόμενους, που δεν ανήκουν στα μέλη της οικογένειας.

Επιπλέον, λόγω των ισχυρών δεσμών που αναπτύσσονται μεταξύ τους, τα μέλη της οικογένειας λειτουργούν αποδοτικότερα σαν ομάδα και μένουν προσηλωμένα στον κοινό τους στόχο. Εργάζονται για το κοινό τους όφελος, την αύξηση των κερδών και ανάπτυξη της εταιρείας, την εξασφάλιση της ομαλής και επιτυχούς μετάβασης από την μία γενιά στην άλλη.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρούνται επίσης λιγότερα περιστατικά δολοπλοκιών και λοιπών δυσάρεστων καταστάσεων. Οι συγγενικοί δεσμοί, εξασφαλίζουν την παροχή αλληλοϋποστήριξης στα μέλη της οικογένειας. Τα μέλη της γνωρίζονται εκ γενετής και διαθέτουν μεγαλύτερη κατανόηση στις ιδιαίτερες συμπεριφορές των υπολοίπων μελών της οικογένειας. Αποφεύγονται έτσι παρεξηγήσεις, που οφείλονται ιδιοτροπίες χαρακτήρα.

Στα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων ανήκει και το γεγονός ότι εκλείπουν οι ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και καλλιεργείται αντ' αυτών ένα ευχάριστο, ζεστό και ανθρώπινο περιβάλλον εργασίας, το οποίο χαρακτηρίζουν τα ήθη και οι παραδόσεις της οικογένειας.

Τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, γίνονται αντιληπτά και στις σχέσεις τους με τους πελάτες. Ιδιαίτερα σε περιπτώσεις λιανικού εμπορίου, οι καταναλωτές εμπιστεύονται περισσότερο τις οικογενειακές επιχειρήσεις, θεωρώντας ότι διαθέτουν, λόγω της ιστορικής τους πορείας από γενιά σε γενιά, προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, συγκριτικά με αυτά των μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

Τις οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζει επίσης ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός. Οι γονείς – ιδρυτές της εκάστοτε επιχείρησης τείνουν να σχεδιάζουν τις κινήσεις τους με προοπτική ακόμα και 10ετιών, βασιζόμενοι στην επόμενη γενιά που καλείται να εκπληρώσει τα οράματα των ιδρυτών. Δεν διστάζουν να θυσιάσουν τα κέρδη τους βραχυπρόθεσμα, με σκοπό την πραγματοποίηση των οραμάτων τους μελλοντικά. Κατά συνέπεια, οι κληρονόμοι-συνεχιστές μιας οικογενειακής επιχείρησης, «βαδίζουν» σε ένα επιχειρηματικό «έδαφος», το οποίο έχει ήδη υποστεί την απαραίτητη επεξεργασία από τους προγόνους τους. Ξεκινούν έτσι, με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα την επιχειρηματική τους πορεία έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων οι οποίες καλούνται να αναμετρηθούν υπό άνισους όρους. (Αστέριος Γ. Κεφαλάς, 2008)

2.1.2.2 Μειονεκτήματα

Στον αντίποδα των όσων θετικών προαναφέρθηκαν, βρίσκονται ορισμένα χαρακτηριστικά που αποτελούν κατά βάση «αδυναμίες» των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις συναντά κανείς συνηθέστερα το φαινόμενο του «ημετερισμού» ή την κοινώς λεγόμενη «οικογενειοκρατία». Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, όπου ικανά στελέχη, αν και διαθέτουν όλα τα προσόντα, περιορίζονται σε χαμηλόβαθμες θέσεις, καθώς «παραχωρούν» ακούσια την θέση τους στην ιεραρχία, στα μέλη της οικογένειας, τα οποία προωθούνται λόγω των οικογενειακών δεσμών.

Λόγω της οικογενειοκρατίας, παρατηρούνται, πολλές φορές, διακρίσεις στις οικονομικές απολαβές. Ευνοούνται έτσι, από άποψη αμοιβών, τα μέλη της οικογένειας, ιδιαίτερα αν έχουν 1^ο βαθμού συγγένεια (π.χ.. γιος, κόρη) με τον ιδιοκτήτη. Σύνθηδες φαινόμενο αποτελεί τα παιδιά του ιδιοκτήτη να αμείβονται πολύ περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη, γεγονός που ενισχύει την πιθανότητα αδυναμίας συνεργασίας της επιχείρησης με ικανά και υψηλόμισθα στελέχη από την αγορά.

Στοιχειώδους διακριτικής μεταχείρισης τυγχάνουν τα μέλη της οικογένειας και στο περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, καθώς είθισται να εργάζονται σε πολύ μεγαλύτερα γραφεία, με καλύτερο φωτισμό κ.ο.κ. Είναι επίσης συχνό να μην αντιμετωπίζουν κυρώσεις σε περιπτώσεις σοβαρών επαγγελματικών λαθών ή παραλήψεων τους, την ώρα που τα απλά στελέχη, πιθανόν να απειλούνταν με απόλυση. Θα μπορούσε, ίσως και να γίνει λόγος για το λεγόμενο «σύνδρομο του κακομαθημένου παιδιού»⁹, όπου παρά τις συνεχείς παραλείψεις και λάθη τους, τα νεαρότερα μέλη της οικογένειας (σ.σ. συνήθως τα παιδιά των ιδιοκτητών) εξακολουθούν να προάγονται και να μην αντιμετωπίζουν ποινές. Όπως είναι προφανές, το γεγονός αυτό μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό τόσο για την λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την ίδια την ύπαρξη των παιδιών μακροπρόθεσμα.

Τις οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζει συνήθως «συγκεντρωτισμός». Συχνά, ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει πολλούς, διαφορετικούς ρόλους και εξουσίες, παρακάμπτοντας τα διοικητικά στελέχη, που έχει ο ίδιος προσλάβει, έχοντας συνηθίσει, να διαχειρίζεται από την ίδρυση της επιχείρησης κρίσεις και καταστάσεις μόνος του. Γεγονός που δημιουργεί προστριβές μεταξύ ιδιοκτησίας και στελεχών, με επακόλουθα την δυσαρέσκεια και την αδυναμία συνεργασίας των δύο μερών.

Χαρακτηρίζονται επίσης από μειωμένη ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων, αφού, συχνά, για να αποφασιστεί κάτι, πρέπει, προς αποφυγή ενδοοικογενειακών προστριβών, να υπάρξει ομοφωνία, γεγονός που προκαλεί καθυστερήσεις. Επιπλέον, τα μέλη της οικογένειας συχνά δεν πειθαρχούν στις τυπικές διαδικασίες που ορίζει ο κανονισμός της επιχείρησης, κάτι που προκαλεί αρνητικές εντυπώσεις στο προσωπικό αλλά κυρίως δημιουργεί λειτουργικά προβλήματα.

Τέλος, τροχοπέδη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί ο συναισθηματικός παράγοντας. Ιδιαίτερα σε περιόδους ενδοοικογενειακών κρίσεων, τα μέλη της οικογένειας μεταξύ των οποίων υπάρχει προσωπική έριδα, αδυνατούν όπως είναι φυσικό να συνεργαστούν απρόσκοπτα, με αποτέλεσμα την μειωμένη αποδοτικότητα ολόκληρης της επιχείρησης. (Αστέριος Γ. Κεφαλάς, 2008)

2.1.3 Οικογένεια VS Επιχείρησης

Μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί στην ουσία ένα σύστημα δύο επιμέρους υποσυστημάτων τα οποία αλληλοσυνδέονται.

Στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί απεικονίζεται η σχέση που μπορεί να έχουν τα δύο υποσυστήματα της οικογένειας και της επιχείρησης.

⁹ Για το φαινόμενο αυτό έκανε λόγο από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 ο παιδίατρος Bruce J. McIntosh.



Διάγραμμα 1
Το σύστημα Οικογένεια-Επιχείρηση
Πηγή: Της συγγραφέως

Το μοντέλο των δύο κύκλων είναι η απεικόνιση της οικογενειακής επιχείρησης όπως γινόταν αντιληπτή παραδοσιακά. Τα δύο επιμέρους υποσυστήματα διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και προσδίδουν στα μέλη τους διαφορετικές υποχρεώσεις-καθήκοντα. Η σχέση αλληλοεπικάλυψης που παρατηρείται, αφορά στην συνύπαρξη των ατόμων και σε μια άτυπη μεταξύ τους συμφωνία, ανάληψης διαφορετικών καθηκόντων.

Αν και τα αποτελέσματα λοιπόν της συνένωσης των δυνάμεων της οικογένειας με την επιχείρηση μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα κερδοφόρα, οικογένεια και επιχείρηση ωστόσο λειτουργούν υπό διαφορετικό καθεστώς, διέπονται από διαφορετικούς κανόνες και έχουν διαφορετικό λόγο/σκοπό ύπαρξης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγκριση βασικών διαφορών μεταξύ «Οικογένειας» και «Επιχείρησης» (Πίνακας 1) που δείχνει γιατί, ακόμα και στις περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, δεν θα πρέπει οι δύο έννοιες να συγχέονται.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
	Άνευ όρων αγάπη	Τυπικές διαδικασίες, γραφειοκρατεία
	Άγραφοι κανόνες ηθικής	Λειτουργία βάσει Νομοθεσίας
	Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων	Κάλυψη οικονομικών αναγκών των ιδιοκτητών
	Υγιές και ηθικό περιβάλλον, για την ευημερία των μελών της	Αυστηρό, επαγγελματικό περιβάλλον με σκοπό το κέρδος
	Αποδοχές σύμφωνες με τον οικογενειακό προϋπολογισμό και τις ανάγκες της οικογένειας	Αποδοχές βάσει προϋπηρεσίας, νόμου ή απόδοσης
	Γενική απροθυμία αλλαγών (εκτός επιτακτικής ανάγκης)	Ανάγκη συνεχούς εξέλιξης σε όλους τους τομείς

Πίνακας 1
Σύγκριση οικογένειας – επιχείρησης
Πηγή: Της συγγραφέως

Οι διαφορές μεταξύ μιας οικογενειακής επιχείρησης με μία μη οικογενειακή επιχείρηση εντοπίζονται όχι μόνο στον τρόπο που μπορεί να είναι δομημένη η εταιρεία (π.χ. στις οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά τα μέλη της οικογένειας καταλαμβάνουν όλες τις διοικητικές θέσεις) αλλά κυρίως στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν καθώς και στους κανόνες από τους οποίους διέπονται. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αφού χαρακτηρίζονται από διαφορετικά δυνατά ή αδύναμα σημεία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να είναι πιο «ηθικές», εξασφαλίζοντας, λόγω ηθικού καθήκοντος, στα μέλη τους την επαγγελματική τους αποκατάσταση, ακόμα και απουσία των απαραίτητων τυπικών προσόντων. Επιπλέον, προσφέρουν στα μέλη της οικογένειας αποδοχές ανάλογες των προσωπικών τους αναγκών και οι οποίες, συνήθως, δεν βασίζονται σε

αποδεδειγμένη εμπειρία. Παρέχουν στα μέλη τους ηθική και συναισθηματική κάλυψη, μια άνευ όρων αγάπη λόγω των συγγενικών δεσμών και αποτελούν «ευκαιρία» να περάσουν τα μέλη της οικογένειας μεταξύ τους ποιοτικό χρόνο, που θα συμβάλλει στην σύσφιξη των μεταξύ τους σχέσεων.

Στην αντίπερα όχθη, βρίσκονται οι επιχειρήσεις που δεν είναι οικογενειακές, στις οποίες το καθεστώς λειτουργίας είναι, ως επί το πλείστον, πιο αυστηρό. Οι συμπεριφορές σε αυτές τις επιχειρήσεις είθισται να είναι τυπικές, επαγγελματικές. Επικρατεί ωστόσο αντικειμενικότερη αξιολόγηση και ορθότερη πολιτική οικονομικών απολαβών.

2.1.4 Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

*Η πρώτη γενιά δημιουργεί, η δεύτερη
συντηρεί και η τρίτη καταστρέφει...
Κινέζικη παροιμία*

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις, που καλούνται να αντιμετωπίσουν αποκλειστικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι αυτό της ανάληψης των ινών τους, από τους απογόνους των ιδρυτών τους. Το πρόβλημα της διαδοχής αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα ζητήματα που έχει κατά καιρούς απασχολήσει την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο.

Υπάρχει η άποψη, ότι με την κατάλληλη και έγκαιρη προετοιμασία, ο/οι διάδοχοι θα είναι σε θέση να αναλάβουν, όταν κληθούν, την συνέχιση λειτουργίας της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό, οι ιδρυτές «εκπαιδεύουν» τους συνεχιστές (π.χ., παιδιά, ανίψια κλπ.) τους, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καθηκόντων τους. Το γεγονός είναι ότι η έγκαιρη και ολοκληρωμένη προετοιμασία συμβάλλουν κατά πολύ στην επιτυχία του εγχειρήματος αυτού. Δε συμβαίνει το ίδιο όμως και στις περιπτώσεις που οι απόγονοι αναλαμβάνουν την ηγεσία τη επιχείρησης ακούσια.

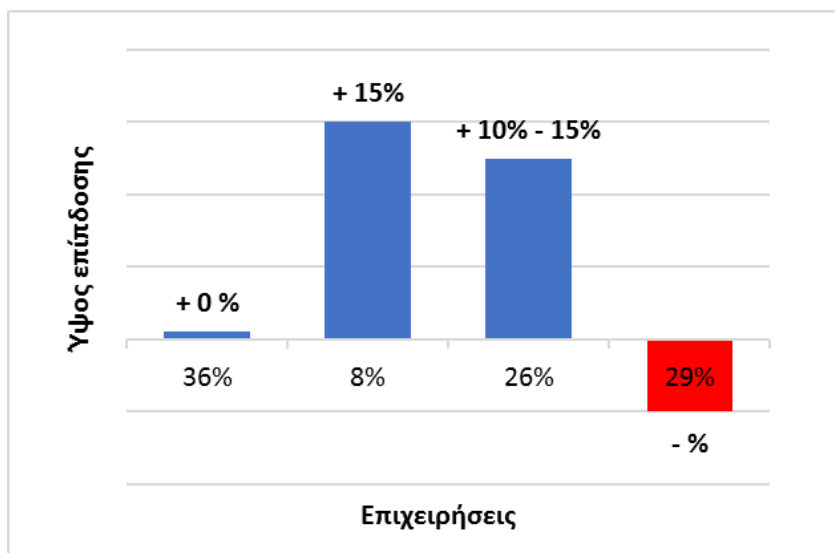
Συχνά, οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης επιβάλλουν στους απογόνους τους την ενασχόληση με την οικογενειακή επιχείρηση, ακόμα και αν οι δεύτεροι αδυνατούν (π.χ., λόγω μειωμένης ικανότητας διοίκησης, έλλειψης γνώσεων, διαφορετικού επαγγελματικού προσανατολισμού κ.α.) να αναλάβουν το έργο της συνέχισης. Από την άλλη, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι ιδρυτές μιας επιχείρησης, αρνούνται να αποχωρήσουν ουσιαστικά και παραδίδουν μόνο τυπικά/νομικά την ηγεσία στους απογόνους, επεμβαίνοντας επανειλημμένα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, «ακυρώνοντας» έτσι την επαγγελματική εξουσία που έχουν εκχωρήσει στους συνεχιστές τους. Επιπλέον, συχνά παρατηρείται και το φαινόμενο ανάληψης της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης, λόγω του αίσθησης «ηθικής υποχρέωσης» των απογόνων να συνεχίσουν το έργο των προγόνων τους και όχι λόγω πραγματικής επιθυμίας ενασχόλησης με το αντικείμενο.

Όπως γίνεται αντιληπτό, πρακτικές αυτού του είδους προκαλούν πίεση και εντάσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, δυσχεραίνουν την λειτουργία της επιχείρησης και αποτελούν προπομπό επικείμενων προβλημάτων και πιθανής παρέκκλισης από τον επιχειρηματικό «οικογενειακό» στόχο.

2.1.5 Στρατηγική επιβίωσης εν μέσω κρίσης

Δεδομένης της περιόδου βαθιάς οικονομικής κρίσης που διανύει η χώρα μας, πολλές επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αναγκάστηκαν έτσι να τερματίσουν την λειτουργία τους, αδυνατώντας να ανταπεξέλθουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Η αδυναμία προσαρμογής στις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος αλλά και του καθορισμού της κατεύθυνσης που πρόκειται μια επιχείρηση να ακολουθήσει μελλοντικά, έγκειται σαφώς στην έλλειψη στρατηγικής¹⁰. Εντύπωση λοιπόν προκαλεί το γεγονός ότι πολλές κατάφεραν όχι μόνο να συνεχίσουν τις εργασίες τους, διατηρώντας τον κύκλο εργασιών τους σταθερό, αλλά ακόμα και να παρουσιάσουν αύξηση του τζίρου τους ή και των κερδών τους. Γεγονός που μαρτυρά πως οι επιχειρήσεις αυτές εφάρμοσαν μια επιτυχημένη στρατηγική που τους εξασφάλισε την πορεία τους μακροπρόθεσμα.

Σύμφωνα με έρευνα σε 62 ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσίασε το 2014 η πολυεθνική Ernst&Young¹¹, οι ελληνικές επιχειρήσεις αποδείχθηκαν αξιοσημείωτα ανθεκτικές παρόλη την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν διαθέτουν βασικά κοινά χαρακτηριστικά, διαφέρουν ωστόσο παράλληλα μεταξύ τους. Πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις, που διοικούνται από την πρώτη ή και τις επόμενες γενιές και οι οποίες τον τελευταίο χρόνο παρουσίασαν σημαντική αύξηση των οικονομικών τους μεγεθών. Χαρακτηριστικό είναι ότι, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχε, παρόλη την οικονομική ύφεση, σταθερή ή και ανοδική πορεία. Συγκεκριμένα το 36% των επιχειρήσεων είχε σταθερές οικονομικές επιδόσεις ενώ το 8% παρουσίασε αύξηση των οικονομικών τους μεγεθών σε ποσοστό πάνω από 15%. Εντύπωση προκαλεί και το γεγονός ότι το 26% των επιχειρήσεων σημείωσε αύξηση κατά 10% - 15%. (Διάγραμμα 2)



Διάγραμμα 2
Οι επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων
Πηγή: Της συγγραφέως

¹⁰ Με τον όρο **στρατηγική** εννοούμε «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών».¹⁰ A.Chandler, «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise», εκδ: MIT σελ.13, 1962

¹¹ Η Ernst & Young είναι μια από τις μεγαλύτερες ελεγκτικές εταιρεία στον κόσμο. Παρέχει υπηρεσίες σε επιχειρήσεις, που αφορούν σε φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες αλλά και υπηρεσίες διασφάλισης.

Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις κατέστησαν βιώσιμες και αποδείχθηκαν ικανότερες στην διαχείριση του υφεσιακού οικονομικού κλίματος. Οι βασικοί λόγοι εντοπίζονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους έναντι των άλλων, τα οποία αφορούν στην βαρύτητα που δίνουν στην ευελιξία του συστήματος αποδοχών των μελών της οικογένειας (π.χ. ένα μέλος της οικογένειας μπορεί να δεχτεί μειωμένες αποδοχές για ένα διάστημα), την στην αξία των προϊόντων τους λόγω της φήμης τους, στις μειωμένες θέσεις ιεραρχίας (σ.σ οι ιδιοκτήτες συνήθως αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους, εξοικονομώντας έτσι χρήματα) κ.α.

2.1.6 Οι μεγαλύτερες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις

Την σπουδαιότητα και δυναμική των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, αναδεικνύει σε άρθρο του το διαδικτυακό περιοδικό «*Family Capital*»¹². Σύμφωνα με το άρθρο, το στοιχείο της οικογένειας είναι αυτό που χαρακτηρίζει ορισμένες από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις και χαρακτηρίζεται ως παράγοντας υψίστης σημασίας για την μελλοντική πορεία της ελληνικής οικονομίας. Αναρίθμητες είναι ωστόσο και οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με επιτυχία στην χώρα και τα τελευταία χρόνια κάνουν αξιοσημείωτα βήματα ανάπτυξης.¹³

Μία από τις γνωστότερες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτή των αδελφών Νίκου Και Ευάγγελου Στασινόπουλου. Η γνωστή σε όλους «ΒΙΟΧΑΛΚΟ» αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εξόρυξης μετάλλων στον κόσμο, και αν και έχει μεταφέρει πλέον την έδρα της στις Βρυξέλλες, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής κατάστασης της χώρας, θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η επιχειρηματική πορεία της οικογένειας, έχει ξεκινήσει ήδη από το 1937 όταν ο πατέρας τους Μιχάλης Στασινόπουλος ίδρυσε με την συμβολή των δύο αδερφών του Γιάννη και Ηλία, στον Ταύρο το πρώτο μικρό εργοστάσιο της εταιρείας, το οποίο παρήγαγε σωλήνες και υδραυλικά είδη.

Η γνωστή Motor oil του ομίλου Βαρδινογιάννη, αποτελεί ένα από τα πλέον επιτυχημένα παραδείγματα οικογενειακής επιχείρησης που ίδρυσε στα μέσα του 20^{ου} αιώνα ο Βαρδής Βαρδινογιάννης. Σήμερα, ο όμιλος επιχειρήσεων Βαρδινογιάννη αριθμεί δεκάδες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μεταξύ άλλων στην ναυτιλία, την εστίαση, τον τουρισμό κ.α. και στις οποίες απασχολείται μεγάλο μέρος των μελών της ευρύτερης οικογένειας.

Με τον ιδιοκτήτη της να θεωρείται ένας από τους πλουσιότερους ανθρώπους στον κόσμο, η γνωστή «Lambda Development» καθώς και το τραπεζικό ίδρυμα της Eurobank αποτελούν μερικές μόνο από τις επικερδείς επιχειρήσεις του ομίλου Λάτση. Ο επιχειρηματίας Σπύρος Λάτσης, κληρονόμησε από τον πατέρα του Γιάννη Λάτση μια αξιόλογη περιουσία, που κατάφερε όχι μόνο να την διατηρήσει αλλά και να την αναπτύξει ακόμα περισσότερο.

Η οικογένεια Σαρακάκη αποτελεί μια από τις γνωστότερες επιχειρηματικές οικογένειες της εγχώριας αγοράς. Η ιστορία της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης της οικογένειας ξεκινά στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, όταν το 1922, ο ιδρυτής Ι.Σ. Δ. Σαρακάκης δημιουργεί την πρώτη ελληνική εταιρεία αντιπροσώπευσης διεθνών κολοσσών της αυτοκινητοβιομηχανίας όπως η Fiat και Renault. Σήμερα, ο όμιλος έχει περάσει στην Τρίτη γενιά διοίκησης, με τον εγγονό Ι. Σαρακάκη να έχει αναλάβει επιτυχώς τα ινία της οικογενειακής επιχείρησης.

Σε μεταβατικό στάδιο βρίσκεται πλέον και η γνωστή «Coca Cola - 3E» στο τιμόνι της οποίας βρίσκεται ήδη από το καλοκαίρι του 2016 ο γιος του ιδρυτή Γιώργου Δαυίδ, κύριος Αναστάσης

¹² Για πληροφορίες βλ. <http://www.famcap.com/about/>

¹³ Η εταιρεία τηλεπικοινωνιών Cosmote μέσω του Προγράμματος «Επόμενη Γενιά Επιχειρήσεων», έχει αναδείξει τον θεσμό της οικογενειακής επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια χρηματοδοτεί την διαφημιστική προβολή μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων, μέσα από το οποίο έχουν ξεχωρίσει δεκάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται επιτυχώς στον τομέα τος.

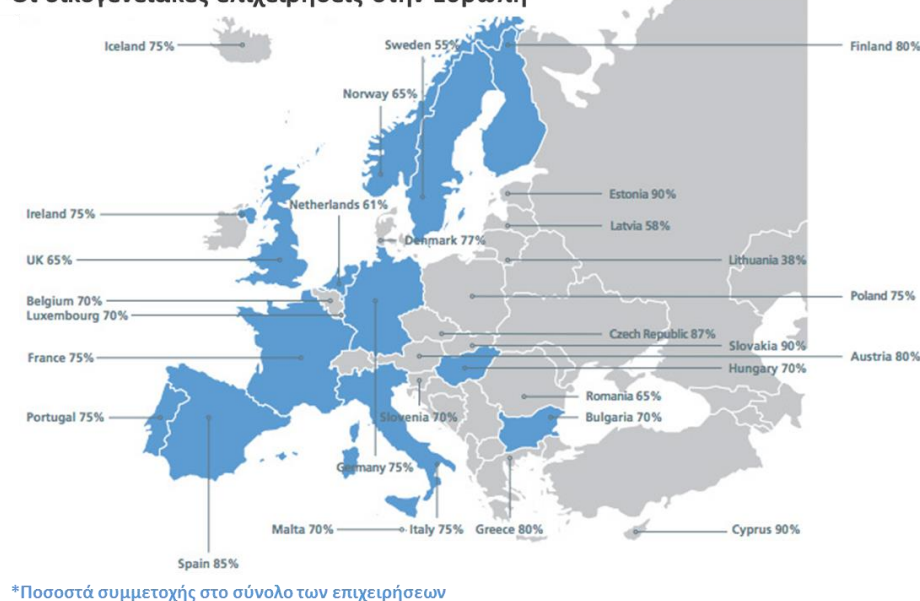
Γ. Δαβίδ. Η εταιρεία προχώρησε σε αλλαγή ηγεσίας, έπειτα από 35 χρόνια διοίκησης από τον ίδιο των ιδρυτή.

2.1.7 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο

Όπως ήδη προαναφέρθηκε οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν, για την χώρα μας, ένα πολύ σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της αγοράς. Και σε διεθνές επίπεδο ωστόσο, συμβάλλουν καθοριστικά στην ενδυνάμωση της οικονομίας κάθε χώρας. Συγκεκριμένα, στην Ευρωπαϊκή ζώνη οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 60% των επιχειρήσεων (KPMG, 2015)¹⁴ συνολικά και απασχολούν έως και το 50% του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα (EFB, 2017)¹⁵. Συμβάλλουν έτσι σημαντικά στην καταπολέμηση της ανεργίας και την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών.

Η συμμετοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή οικονομία είναι μείζονος σημασίας και σύμφωνα με στοιχεία που διαθέτει το EFB η πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών κρατών, έχει υψηλό ποσοστό δραστηριοποίησης οικογενειακών επιχειρήσεων πάνω από 70% (Εικόνα 1).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη



Εικόνα 1
Ποσοστά συμμετοχής οικογενειακών επιχειρήσεων στα
Ευρωπαϊκά κράτη
Πηγή: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>

Ο παραπάνω χάρτης αποδεικνύει την αξία των οικογενειακών επιχειρήσεων για τα Ευρωπαϊκά κράτη. Όπως διαπιστώνει κανείς, στις περισσότερες χώρες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν ακόμα και το 70% των συνολικών επιχειρήσεων της κάθε χώρας, ενώ εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι σε ορισμένες, αγγίζει το 90%. Πιο συγκεκριμένα, χώρες όπως Κύπρος, Εσθονία, Σλοβακία έχουν ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων που φτάνει το

¹⁴ Σύμφωνα με στοιχεία δημοσιευμένης έρευνας της KPMG. Για λεπτομέρειες βλ.:

<https://home.kpmg.com/be/en/home/insights/2015/09/the-european-family-business-barometer-fourth-edition.html>

¹⁵ Για λεπτομέρειες βλ.: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/family-business-statistics.pdf>

90%, ενώ και η οικονομία της Ισπανίας χαρακτηρίζεται από την υψηλή συμμετοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων, με ποσοστό που φτάνει το 85%. Στην χώρα μας, το 80% των επιχειρήσεων συνολικά είναι οικογενειακές αλλά και σε χώρες με σκληρή οικονομία, το ποσοστό αυτό είναι υψηλό, με χαρακτηριστικό το παράδειγμα της Γερμανίας που αγγίζει το 75%.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται έμπρακτα η αξία και η σημαντικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων για μια χώρα και ο λόγος για τον οποίο θα πρέπει οι οικονομικές πολιτικές των κρατών να είναι διαμορφωμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθείται η ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών και να διασφαλίζεται η μακροχρόνια επιβίωσή τους.

2.1.8 Η SWOT ανάλυση της οικογενειακής επιχείρησης

Συνοψίζοντας τα όσα χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, διαπιστώνει κανείς την πληθώρα των κινδύνων αλλά και των αδυναμιών, με τις οποίες μπορεί να έρθουν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις. Σαφώς τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης και οι ευκαιρίες που μπορεί να συναντήσει είναι πολλά και μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο για την εξέλιξή της. Απαιτείται όμως ιδιαίτερη προσοχή στον συγκερασμό μεταξύ τους, προκειμένου στην επιτυχημένη πορεία της μακροπρόθεσμα.

Στην SWOT ανάλυση της «κατηγορίας» των οικογενειακών επιχειρήσεων που ακολουθεί (Εικόνα 2), παρουσιάζεται συνοπτικά η γενική τους εικόνα.

S

- ✓ Μειωμένο εργατικό κόστος
- ✓ Φιλικό, «οικογενειακό» κλίμα που συμβάλλει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- ✓ Ηθικό επαγγελματικό περιβάλλον
- ✓ Αφοσίωση στον «οικογενειακό» στόχο
- ✓ Συναισθηματικό δέσιμο μεταξύ των μελών

W

- ✓ Συνήθης εμφάνιση οικογενειοκρατίας
- ✓ Διακριτική μεταχείριση εις βάρος των εργαζομένων-στελεχών
- ✓ Αδυναμία συνεργασίας με ακριβοπληρωμένα στελέχη από την αγορά
- ✓ Τάση για συγκεντρωτισμό

O

- ✓ Ευκολότερη επιβίωση της επιχείρησης, λόγω χαμηλότερου λειτουργικού κόστους έναντι των ανταγωνιστών της
- ✓ Εμπιστοσύνη των καταναλωτών λόγω της «οικογενειακής» παράδοσης
- ✓ Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
- ✓ Συσσωρευμένη γνώση που κληροδοτείται από τους ιδρυτές

T

- ✓ Αδυναμία εύκολης προσαρμογής στις μεταβολές του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος, λόγω της ταχύτητας λήψης αποφάσεων
- ✓ Πιθανότητα στασιμότητας ή και αποτυχίας λόγω φόβου αλλαγών
- ✓ Καθοριστικός ο συναισθηματικός παράγοντας για την πορεία της επιχείρησης
- ✓ Πιθανή αποτυχία λόγω επιλογής διαδοχής της ηγεσίας από ακατάλληλους
- ✓ Πιθανή επανάπαυση των διαδόχων

Εικόνα 2
SWOT ανάλυση των οικογενειακών επιχειρήσεων
Πηγή: Της συγγραφέως

2.2 «Ανακαλύπτοντας» το Μάνατζμεντ

Η έννοια του Μάνατζμεντ¹⁶ είναι λίγο πολύ γνωστή σε όλους. Το Μάνατζμεντ αποτελεί εργαλείο «κλειδί» για την συνύπαρξη των μελών μιας κοινωνίας, ανεξαρτήτως μεγέθους. Εφαρμογές του συναντά κανείς καθημερινά σε πλήθος δραστηριοτήτων, σε διαφορετικούς επαγγελματικούς τομείς.

Λίγοι είναι ωστόσο αυτοί που γνωρίζουν την πραγματική σημασία του όρου. Σύμφωνα με τον ορισμό που έδωσε το 1969, ο Πρόεδρος της Αμερικανικής Ένωσης Μάνατζμεντ (American Management Association, «AMA»): *«Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα, με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων».*

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός ορίζει πως *«Μάνατζμεντ είναι η διαδικασία, κατά την οποία επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση ενός στόχου της επιχείρησης ή των ατόμων που εργάζονται σε αυτή, μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων».*

Σύμφωνα με τον συγγραφέα P. Drucker (2007) το Μάνατζμεντ ορίζεται ως *«ένα εργαλείο που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας έναν δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς...».*

Ανεξαρτήτως του ακριβούς ορισμού του ή της προέλευσης αυτού, το βέβαιο είναι πως η χρησιμότητα και η σημασία του Μάνατζμεντ γίνονται αντιληπτές σε κάθε είδους κοινωνική, επαγγελματική ή οικονομική συναλλαγή. Από την ευημερία μιας μικρής ή μεγάλης οικογένειας, μέχρι και την επιτυχία ενός πολυεθνικού κολοσσού, ο ρόλος του Μάνατζμεντ είναι ζωτικής σημασίας, μιας και καθορίζει σημαντικά την πορεία εξέλιξης του εκάστοτε οργανισμού.

Η τεχνολογική πρόοδος που επετεύχθη στα μέσα του 18^{ου} αιώνα στην Ευρώπη, έφερε ως αποτέλεσμα την αυτοματοποίηση των χειρωνακτικών εργασιών, χάρη στην εφεύρεση μηχανών (κυρίως κλωστοϋφαντουργίας). Ακολούθησε η εκρηκτική ανάπτυξη της βιομηχανικής παραγωγής, με ταυτόχρονο περιορισμό της χειρωνακτικής εργασίας. Χαρακτηριστικά τα οποία διαμόρφωσαν μια νέα οικονομική πραγματικότητα με κοινωνικές προεκτάσεις, αυτή της *«Βιομηχανικής Επανάστασης»*.¹⁷ Η αύξηση της παραγωγής παρατηρήθηκε αρχικά στην Αγγλία, ενώ ακολούθησαν και οι χώρες της κεντρικής Ευρώπης όπως το Βέλγιο, η Γερμανία και η Γαλλία και σύντομα η βιομηχανική επανάσταση εξαπλώθηκε στην Αμερική. (Grayson, 2011)

Την βιομηχανοποίηση της παραγωγής ακολούθησε η προσπάθεια συντονισμού του συστήματος μαζικής διανομής των παραγόμενων προϊόντων. Η Βιομηχανική Επανάσταση «απαιτούσε» ταχύτητα στις μεταφορές, γεγονός που επετεύχθη με την *«Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση»*, η οποία χαρακτηρίζεται από σημαντικές καινοτομίες στις μεταφορές και τις επικοινωνίες, (π.χ. εφεύρεση τηλέγραφου, σιδηροδρομικές εγκαταστάσεις κ.α). (Engenmal, 2015)

Η Βιομηχανική Επανάσταση με τον περιορισμό της χειρωνακτικής εργασίας και χάρη στην χρήση των νέων τεχνικών μέσων, προκάλεσε λειτουργικά προβλήματα στην βιομηχανία και δημιούργησε την ανάγκη μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παραγωγικών συντελεστών στο νέο αυτό καθεστώς παραγωγής.

Ο προσδιορισμός του κόστους παραγωγής αποτελούσε πρόβλημα λόγω της πολυπλοκότητας αυτής και υπήρξε έτσι η αφορμή για την ανάπτυξη της θεωρίας της Διοικητικής επιστήμης. Οι εργοδότες της εποχής εκείνης καλούνταν να αντιμετωπίσουν το πολύ σημαντικό πρόβλημα της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων της εργασίας, χωρίς βεβαίως να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις Μάνατζμεντ, μιας και αυτό δεν είχε ακόμα αναπτυχθεί ως επιστήμη. Η

¹⁶ Στα ελληνικά μεταφράζεται ως *Διοικητική επιστήμη*, επικρατεί ωστόσο ο διεθνής όρος Μάνατζμεντ.

¹⁷ Για τον όρο αυτό έκανε πρώτος λόγο ο Άγγλος ιστορικός Arnold Toynbee (1852-1883), σε μια προσπάθεια να περιγράψει την οικονομική ανάπτυξη της εποχής.

διοίκηση λοιπόν αποτελούσε στην ουσία μια «τέχνη» που διδασκόταν κανείς από τους εμπειρότερους ή ακόμα και μια έμφυτη ικανότητα την οποία εξασκούσε, χωρίς την ανάγκη απαραίτητης εκπαίδευσης.

Μόλις το 1890 η ανάγκη για μια «επαγγελματική» - επιστημονική προσέγγιση του ζητήματος και αντιμετώπισης των προβλημάτων διοίκησης που αναδείχτηκαν με την εκμηχάνιση της παραγωγής και αφορούσαν στην εκτίμηση του κόστους παραγωγής, την οργάνωση της εργασίας και την γενικότερη αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, οδήγησε στην προσπάθεια συστηματοποίησης βασικών εμπειρικών γνώσεων και θεωριών που θα αποτελούσαν το περιεχόμενο της Διοικητικής Επιστήμης. (Roth, 1993)

2.2.1 Οι βασικές θεωρίες του Μάνατζμεντ

Οι σύγχρονες διοικητικές πρακτικές έχουν επηρεαστεί από διάφορες και ταυτόχρονα διαφορετικές «σχολές», κάθε μία από τις οποίες αναπτύχθηκε για διαφορετικούς λόγους και στρέφει την προσοχή της σε διαφορετικούς παράγοντες.

1900	1930	1950	1975
Κλασσική σχολή			
	Ανθρωπιστική προσέγγιση		
		Ποσοτική προσέγγιση	
			Σύγχρονη Προσέγγιση

Πίνακας 2
Η ιστορική εμφάνιση των σχολών του Μάνατζμεντ
Πηγή: Της συγγραφέως

Η ομαδοποίηση των τριών αξόνων της παραγωγικότητας, της οργάνωσης και της διοίκησης οδήγησε στην ανάπτυξη της θεωρίας της *Κλασσικής Σχολής* με κύριο εκφραστή της και πρωτεργάτη τον Frederick W. Taylor και τους Gilbreth, Gantt, Weber και Fayol να ακολουθούν. Στο βαθμό που η προσέγγιση των κλασσικών κρίθηκε ανεπαρκής, ακολούθησαν άλλες προσεγγίσεις όπως η *Ανθρωπιστική* σχολή προσέγγισης, η *Ποσοτική* προσέγγισης και τα τελευταία χρόνια η *Σύγχρονη* προσέγγιση.

Η κλασσική σχολή

Οι προσπάθειες αντιμετώπισης του ζητήματος από τους εκπροσώπους της κλασσικής σχολής, κινήθηκαν γύρω από τρεις άξονες, οι οποίοι αφορούσαν σε:

- ✓ Μεγιστοποίηση της *παραγωγικότητας* των εργαζομένων
- ✓ Βελτίωση της *οργάνωσης* της επιχείρησης
- ✓ Καθορισμό της *διοίκησης* ως βασικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο **Taylor** αν και ξεκίνησε την επαγγελματική του πορεία ως μηχανολόγος μηχανικός, έγινε ένας από τους πρώτους εκφραστές του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Έχοντας υπάρξει και ο ίδιος απλός εργάτης, υποστήριζε ότι η οικονομική ευημερία μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της μέγιστης παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μέχρι και την εποχή του Taylor, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης λειτουργούσαν «αυτόνομα». Εκτελούσαν με άλλα λόγια την εργασία τους βασιζόμενοι στο «ένστικτο» και την κρίση τους, αφού δεν υπήρχε καταγεγραμμένο ένα κοινά αποδεκτό «πρότυπο» εκτέλεσης της εργασίας. Παρατηρώντας λοιπόν τον τρόπο εργασίας διαφόρων εργατών στα εργοστάσια που και ο ίδιος δούλευε, και καταγράφοντας τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσής τους, διαπίστωσε ότι κάθε εργασία αποτελείται από ξεχωριστές, βασικές εργασίες.

Ο Taylor υποστήριξε, μελετώντας τον τρόπο εκτέλεσης των επιμέρους εργασιών και προσπαθώντας να προσδιορίσει τον αποδοτικότερο συνδυασμό τους, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση, ότι για κάθε εργασία υπάρχει ένας, μοναδικός άριστος τρόπος εκτέλεσής της και κάθε εργάτης θα μπορούσε να την εκτελέσει ορθότερα, αν είχε εκπαιδευτεί, βάσει των δυνατοτήτων, του κατάλληλου για αυτή. Σύμφωνα με την θεωρία του Taylor, κάθε εργασία μπορεί να εκτελεστεί αποτελεσματικά, αφού προηγουμένως έχει μελετηθεί λεπτομερώς, ώστε να καταγραφούν αναλυτικά οι επιμέρους διαδικασίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της. Στη βάση αυτής της θεωρίας, υποστήριξε ότι η κάθε εργασία θα πρέπει να διέπεται από ξεκάθαρους, συγκεκριμένους κανόνες-οδηγίες, οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται απαρέγκλιτα.

Επιπλέον, υποστήριξε ότι οι ικανότητες κάθε εργάτη θα πρέπει να εκτιμώνται μεμονωμένα, ώστε να δύναται να αναπτύξει στην πορεία άσκησης του εργασίας του, τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης του. Βεβαίως αυτό προϋποθέτει, την επιλογή του «κατάλληλου» ατόμου για την «κατάλληλη» δουλειά και την συνεχή εκπαίδευσή του πάνω σε αυτή. Γεγονός που καθιστά απαραίτητο προσόν για την διοίκηση την ικανότητα όχι μόνο της επιλογής κατάλληλων προσώπων για κάθε θέση, αλλά και της εξασφάλισης συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Ο Taylor ωστόσο υποστηρίζει ότι τα παραπάνω δεν εξασφαλίζουν την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων, καθώς, απουσία κινήτρου, οι εργαζόμενοι δεν θα αποδώσουν τα μέγιστα. Σύμφωνα με τον Taylor ο μόνος τρόπος αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η αμοιβή με βάση την παραγωγικότητά τους. Γεγονός που αποτελεί πρόκληση για τους εργαζόμενους, καθώς η υπόθεση αυτή προϋποθέτει ότι ένας εργαζόμενος θα αποδίδει αδιαλείπτως το 100% των δυνατοτήτων του. Αυτό σημαίνει, όπως είναι προφανές ότι η απόδοσή του δεν θα πρέπει να επηρεάζεται από την φυσική κόπωση που μπορεί να επιφέρει η συνεχής εργασία. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να εφαρμόσουν την μέθοδο αμοιβής των εργαζομένων τους βάσει του αποτελέσματος που φέρουν και να εφεύρουν τρόπους να καταπολεμήσουν την φυσική κόπωση, που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση των υπαλλήλων τους. Επιπλέον, οι διοικούντες των επιχειρήσεων, θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην καταμερισμό της εργασίας, ισχυρισμός στον οποίο βασίστηκαν αργότερα άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις του Μάνατζμεντ¹⁸. Ο Taylor πίστευε ότι η ανασχεδίαση της εργασίας και η αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων θα μπορούσε να οδηγήσει στην επίτευξη της μέγιστης απόδοσης.

Αξιοποιώντας τα ευρήματα των παρατηρήσεών του, εισήγαγε στην αγορά εργασίας, για πρώτη φορά, ένα σύστημα αμοιβής «με το κομμάτι», κατά ο οποίο η αμοιβή των εργαζομένων θα εξαρτάται από την «ποσότητα» εργασίας που παράγουν. Το σύστημα αμοιβών αυτό, αν και πρακτικά λειτουργούσε προς όφελος των εργαζομένων, αυξάνοντας τις απολαβές τους,

¹⁸ Στην άποψη αυτή του Taylor στήριξε λίγα χρόνια αργότερα την θεωρία του ο εκπρόσωπος της «Σχολής της λειτουργικής διοίκησης» Henri Fayol.

συνάντησε την δυσπιστία των εργατικών σωματείων της εποχής, που θεώρησαν ότι μακροπρόθεσμα θα χάνονταν θέσεις απασχόλησης λόγω της ταχύτερης ολοκλήρωσης της εργασίας. Στον αντίποδα, οι επιχειρηματίες της εποχής υποστήριξαν με θέρμη τις θεωρίες του Taylor, καθώς επετύγχαναν άνοδο των κερδών τους, λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους και της ταυτόχρονης μείωσης του κόστους παραγωγής.

Παράλληλα με τον Taylor, το ζεύγος **Frank και Lillian Gilbreth** στο βιβλίο τους «The Psychology of Management» θεωρούν το «Επιστημονικό Μάνατζμεντ» ως «κοινωνικό», τοποθετώντας τον άνθρωπο στο κέντρο του ενδιαφέροντος τους. Οι Gilbreth δέχονταν τις θεωρίες του Taylor για τον «μοναδικό σωστό τρόπο» και την ανάγκη επιστημονικής προσέγγισης παρατήρησης της εκτέλεσης μιας εργασίας. Παρατηρώντας και συχνά κινηματογραφώντας τις κινήσεις των εργατών, δημιούργησαν με την βοήθεια της κινησιομετρίας του ανθρώπινου σώματος, το παρακάτω σύστημα ταξινόμησης δεκαοκτώ κινήσεων, το οποίο περιγράφει τις ενέργειες των εργατών, γνωστό ως *therbligs* (από τον αναγραμματισμό του ονόματός τους).

	Αναζήτηση		Χρήση
	Έυρεση		Αποσυναρμολόγηση
	Επιλογή		Επιθεώρηση
	Πιάσιμο		Προ-θέση
	Κράτημα		Ελευθέρωση
	Διακίνηση φορτωμένη		Αναπόφευκτη αργοπορία
	Διακίνηση άδεια		Αποφεύξιμη αργοπορία
	Θέση		Προγραμματισμός
	Συναρμολόγηση		Ξεκούραση

Εικόνα 3
Το σύστημα Gilbreth
Πηγή: <http://hubpages.com/education/therbligs>

Οι Gilbreth επικέντρωσαν τις θεωρίες τους στον άνθρωπο, υποστηρίζοντας την ανάγκη αναγνώρισης και παρατήρησης της προσωπικότητας και των αναγκών των εργαζομένων, με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Τις πρακτικές του επιστημονικού «Μάνατζμεντ» υιοθέτησαν και στην οικογενειακή τους ζωή, αφού είχαν 12 παιδιά, γεγονός που ενέπνευσε το σενάριο της ταινίας «*Cheaper in the Dozen-chicken Every Sunday*» (Montana & Charnov 2002).

Γνωστός για την σημαντική του συμβολή στον τομέα του εργασιακού ελέγχου και της οργάνωσης χρόνου αλλά και από τα ομώνυμα διαγράμματα χρονικού προγραμματισμού της εργασίας που χρησιμοποιούν έως και σήμερα οι Μάνατζερ διεθνώς, είναι και ο επίσης σύγχρονος του Taylor, **Henry L. Gantt**.

Ο Gantt υποστήριζε ότι η αδυναμία, του Μάνατζμεντ, δημιουργίας ρεαλιστικών προτύπων οδηγούσε στην μειωμένη αποδοτικότητα της παραγωγής. Η έλλειψη αποδοτικότητας και ορθού προγραμματισμού του χρόνου, αποτελούσαν για τις επιχειρήσεις τις εποχές, κύριο χαρακτηριστικό, δεδομένου ότι τα πρότυπα παραγωγής δεν είχαν καθοριστεί με σαφήνεια, πριν την εμφάνιση του επιστημονικού Μάνατζμεντ (σ.σ συχνά οι στόχοι που ορίζονταν ήταν υπέρ το δέον υψηλοί/χαμηλοί).

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος **Weber** προσέγγισε το θέμα της Διοικητική επιστήμης θεωρητικά, θεωρώντας τη γραφειοκρατία σαν την ιδανική μορφή διοίκησης. Η σχολή της γραφειοκρατικής διοίκησης δίνει έμφαση στην ανάγκη λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών κάτω από ένα ορθολογικό καθεστώς και όχι βάσει των αυθαίρετων επιλογών των ιδιοκτητών ή των διοικητικών στελεχών.

Σύμφωνα με τον Weber τα βασικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας συνοψίζονται στα εξής:

- 1) Το προσωπικό μιας επιχείρησης επιλέγεται με βάση τα προσόντα του και αξιολογείται για αυτά και όχι μέσω κοινωνικών γνωριμιών.
- 2) Οι θέσεις εξουσίας είναι ιεραρχικά διευθετημένες. Οργανώνονται δηλαδή με τέτοιο τρόπο, ώστε το προσωπικό να ξέρει που απευθύνεται. Υπάρχει μια γραμμή εξουσίας από πάνω προς τα κάτω, την οποία οι υπάλληλοι ακολουθούν, ώστε να ασκείται αποτελεσματικά η εξουσία.
- 3) Οι εξουσίες και οι ευθύνες είναι ξεκάθαρα προσδιορισμένες, ώστε από αυτές να περιγράφονται ευκρινώς τα καθήκοντα κάθε εργαζόμενου.
- 4) Η διοίκηση δεν ταυτίζεται με την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης.
- 5) Υπάρχει ισοτιμία όλων των στελεχών απέναντι στους κανόνες της επιχείρησης και συγκεκριμένες διαδικασίες τις οποίες θα πρέπει να τηρούν απαρέγκλιτα.
- 6) Οι ενέργειες και οι αποφάσεις της διοίκησης, καταγράφονται γραπτώς και η τήρηση του αρχείου διοικητικών δράσεων εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα την ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Κατά τον μηχανικό **Henry Fayol**, οι βασικές λειτουργίες που αποδίδουν την ακριβή ερμηνεία του Μάνατζμεντ συνίστανται στις εξής:

Προγραμματισμός - Λήψη αποφάσεων. Το πρώτο στάδιο του Μάνατζμεντ αφορά στην επιλογή μετρήσιμων στόχων και των απαραίτητων, για την επίτευξη αυτών, ενεργειών, προς όφελος της επιχείρησης. Το στάδιο του προγραμματισμού συμπεριλαμβάνει την ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης και την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς επίσης και της εκτίμησης του πιθανού κόστους/οφέλους που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την υλοποίηση ενός έργου (project). Πρόκειται ουσιαστικά για μια πολύ κρίσιμη διαδικασία λήψης απόφασης (decision making), καθώς οι μάνατζερ καλούνται να αποφασίσουν μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών ενεργειών και να καθορίσουν την τύχη ενός project.

Οργάνωση. Το πρώτο στάδιο της έναρξης ακολουθεί το στάδιο της οργάνωσης ή αλλιώς του προγραμματισμού. Κατά το στάδιο της οργάνωσης, τμηματοποιούνται βάσει καθηκόντων οι εργαζόμενοι και καθορίζονται οι τομείς ευθύνης των εμπλεκόμενων τμημάτων. Πρόκειται στην ουσία για μια διαδικασία «ενορχήστρωσης» όλων των συνισταμένων δυνάμεων και εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στελέχωση. Κατά το στάδιο αυτό, οι Μάνατζερ καλούνται να επιλέξουν το κατάλληλο έμπυχο υλικό της επιχείρησης και να εξασφαλίσουν την επαρκή και ανατροφοδοτούμενη εκπαίδευσή του. Άκρως σημαντική εδώ, είναι και η παρακίνηση και ενεργοποίηση του προσωπικού, προκειμένου στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.

Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση των ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται εξόχως σημαντική για την επιτυχή υλοποίηση ενός project. Είναι ενδεικτικό ότι τα τελευταία χρόνια έχει καθιερωθεί σαν ξεχωριστή επιστήμη, μιας και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις

δίνουν αυξημένη βαρύτητα στην σωστή και αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Κατά το στάδιο διεύθυνσης, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να έχουν εξαιρετικές επικοινωνιακές ικανότητες και συναισθηματική νοημοσύνη, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υποκινούν τους υπαλλήλους, καθορίζοντας το όραμα που θα πρέπει να υιοθετήσουν.

Οι Μάνατζερ θα πρέπει, χρησιμοποιώντας τόσο την εξουσία τους όσο και την επιρροή που ασκούν στους υφισταμένους τους, να καταστήσουν σε αυτούς, σαφείς τους επιχειρησιακούς στόχους και ταυτόχρονα να εξασφαλίσουν την αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό.

Το στάδιο της διεύθυνσης αποτελεί ίσως το πιο κρίσιμο στάδιο για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξασφάλιση, μακροπρόθεσμα, της επιτυχούς πορείας ολόκληρης της επιχείρησης.

Έλεγχος. Στο τελικό αυτό στάδιο του ελέγχου, τα διοικητικά στελέχη καλούνται να εκτιμήσουν τον βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης και να προβούν στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο. Κατά το στάδιο του ελέγχου, αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων μεμονωμένα αλλά και συνολικά των τμημάτων που έχουν εμπλακεί στην υλοποίηση ενός project.

Ο Fayol επικεντρώθηκε στην «**Θεωρία της διαχείρισης**» και συνέβαλε ιδιαίτερα στην εφαρμογή επιστημονικών προτύπων στη λειτουργία της επιχείρησης συνολικά. Συγκεκριμένα στο διαχρονικό του βιβλίο «*Administration Industrielle et Generale*», ορίζει τα εξής τέσσερα βασικά σημεία της θεωρίας του Μάνατζμεντ:

- Ο ρόλος της επίβλεψης δεν θα πρέπει να συγχέεται με αυτόν της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη θα έπρεπε να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις λειτουργίες διοίκησης (π.χ. λειτουργίες όπως προγραμματισμός, διεύθυνση κ.ο.κ) και όχι στην επίβλεψη των εργαζομένων.
- Το έργο των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να αποτελεί λειτουργία του Μάνατζμεντ.
- Το Μάνατζμεντ ως επιστήμη θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από γενικές αρχές, οι οποίες θα αποτελούν «οδηγό» προς τα στελέχη.
- Τα νέα στελέχη είναι ικανά να «μάθουν» να διευθύνουν. Πρόκειται για μια «προχωρημένη» άποψη, η οποία διαφέρει από αυτή της σύγχρονης θεωρίας που υποστηρίζει ότι οι Μάνατζερ γεννιούνται.

Κατά τον Fayol, οι αρχές του επιστημονικού Μάνατζμεντ είναι οι εξής 14:

1. **Καταμερισμός εργασίας:** Οι αρμοδιότητες θα πρέπει να διαχωρίζονται και να κατανέμονται μεταξύ των κατάλληλα εκπαιδευμένων εργαζομένων. Ο Fayol έκανε λόγο για την εξειδίκευση εργασίας, η οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει την βέλτιστη αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης.
2. **Εξουσιοδότηση:** η οποία ορίζεται ως το δικαίωμα να ασκεί κάποιος την εξουσία που του έχει παραχωρηθεί και άρα να δίνει εντολές, προκειμένου στην υπακοή των εργαζομένων. Η έννοια της εξουσιοδότησης συνδέεται άρρηκτα με αυτή της ευθύνης-αρμοδιότητας. Ο συνδυασμός των δύο εννοιών οδηγεί στην εξασφάλιση επιτυχούς μεθόδου διοίκησης.
3. **Πειθαρχία:** αφορά στην επιβολή κυρώσεων στην περίπτωση απόκλισης από τα όσα ορίζονται στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης.
4. **Διοικητική ενότητα:** Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές μόνο από μόνο μάνατζερ, ούτως ώστε να περιορίζεται στο ελάχιστο η πιθανότητα σύγκρουσης μεταξύ των εργαζομένων.
5. **Ενότητα κατεύθυνσης:** Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κινούνται στο σύνολό τους προς τον κοινό στόχο της επιχείρησης.

6. **Υπαγωγή του ατομικού συμφέροντος στο συμφέρον της επιχείρησης:** Τα ατομικά συμφέροντα δεν θα πρέπει να υπερισχύουν έναντι των στόχων και των συμφερόντων της επιχείρησης.
7. **Αμοιβή:** οι αποδοχές του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να καθορίζονται βάσει γενικών κανόνων που θα ισχύουν για όλους, ενώ για τον υπολογισμό τους θα πρέπει να συνυπολογίζονται παράγοντες όπως: οικονομική κατάσταση της χώρας, οι συνθήκες εργασίας, το κόστος διαβίωσης κ.α.
8. **Συγκεντρωτισμός:** Κατά τον Fayol ορίζεται ως η υποβάθμιση του ρόλου των υφισταμένων, μέσω της μείωση των αρμοδιοτήτων τους. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση και η επιλογή μεταξύ των δύο εξαρτάται από το καθεστώς λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης.
9. **Κλίμακα ιεραρχίας:** Οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες παραχωρούνται από την κορυφή της πυραμίδας ιεραρχίας προς την βάση της. Αυτό σημαίνει ότι οι εξουσίες μειώνονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.
10. **Τάξη:** Όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές μιας επιχείρησης, που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένη εργασία θα πρέπει να είναι τοποθετημένοι σωστά, με σκοπό την μέγιστη αποδοτικότητα.
11. **Ισότητα:** Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης κατά το μέγιστο δυνατό.
12. **Σταθερότητα υπαλλήλων:** Η διατήρηση των αποδοτικών υπαλλήλων συμβάλλει στην μείωση κόστους λειτουργίας της επιχείρησης, αφού η επιλογή και πρόσληψη νέων εργαζομένων συνεπάγονται επιπλέον έξοδα. Το ικανό και αφοσιωμένο προσωπικό συμβάλλει καθοριστικά στην εξελικτική πορεία της επιχείρησης.
13. **Πρωτοβουλία:** Η ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων θα πρέπει να ενθαρρύνεται, αφού αποτελεί ένδειξη επιπλέον εργασιακής προσπάθειας.
14. **Συναδελφική αλληλεγγύη:** Οι διοικούντες θα πρέπει να ενθαρρύνουν την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Το έργο του Fayol παρουσιάζει σε γενικές γραμμές αρκετές ομοιότητες με αυτό του Taylor, οι θεωρίες τους ωστόσο είναι διαφορετικές και για το λόγο αυτό, η μία συμπληρώνει την άλλη.

Οι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής του Μάνατζμεντ ουσιαστικά αδιαφορούσαν για την ψυχολογία των εργαζομένων και τους παράγοντες, που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους. Επικέντρωσαν έτσι το ενδιαφέρον τους στην ορθολογική οργάνωση της εργασίας και την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους μηχανιστικά. Η αδυναμία αυτής της «μηχανιστικής» αντίληψης της απόδοσης, να επιλύσει τα πιθανά προβλήματα που προέκυπταν κατά την συνεργασία των ατόμων, οδήγησε στην ανάγκη αναθεώρησης του τρόπου προσέγγισης του ζητήματος και την εμφάνιση νέων θεωριών.

Η ανθρωπιστική προσέγγιση

Στις αρχές όμως της δεκαετίας του 1930, οι εκπρόσωποι της ανθρωπιστικής προσέγγισης, έστρεψαν για πρώτη φορά το ενδιαφέρον τους στην μελέτη των παραγόντων που επηρεάζαν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Πρόκειται για μία κοινωνιολογική προσέγγιση που μελετά τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τις ανθρώπινες σχέσεις όπως αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύστημα κοινής αλληλεπίδρασης και τον βαθμό στον οποίο επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους.

Ο ψυχολόγος **Hugo Munsterberg**, ήταν ο πρώτος που προσέγγισε το θέμα του Μάνατζμεντ ανθρωπιστικά, αφού ασχολήθηκε με την πρακτική εφαρμογή της Ψυχολογίας στην βιομηχανία και θεωρείται ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας.

Στο βιβλίο του με τίτλο «*Psychology and Industrial Efficiency*», αναφέρει τις μεθόδους, με τις οποίες η επιστήμη της Ψυχολογίας μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της βιομηχανικής εργασίας, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η άποψη του για την επιτακτική ανάγκη τοποθέτησης των καταλλήλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις, δεν διαφέρει πολύ από αυτή του «επιστημονικού» Μάνατζμεντ που προσβέυει ο Taylor. Ο Munsterberg ωστόσο, υποστηρίζει για πρώτη φορά, ότι αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με την συνδρομή ψυχολόγων, οι οποίοι θα μελετήσουν το είδος και την φύση της εργασίας και θα αποφανθούν για την καταλληλότητα του κάθε εργαζόμενου στην αντίστοιχη θέση. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να μελετηθεί ξεχωριστά ως οντότητα, ώστε να διαπιστωθούν οι προσωπικές ψυχολογικές συνθήκες κάτω από τις οποίες η αποδοτικότητά του μπορεί να μεγιστοποιηθεί. Τέλος, η συνδρομή του Munsterberg έγκειται στην προσπάθεια ανάδειξης των επιχειρησιακών στρατηγικών που θα πρέπει να εφαρμόζονται, με τις οποίες εξασφαλίζονται οι επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων και ικανοποιούνται τα διοικητικά στελέχη.

Μία από τις ελάχιστες γυναίκες που ασχολήθηκε το Μάνατζμεντ, ήταν η κοινωνική λειτουργός και φιλόσοφος **Mary Parker Follet**. Το έργο επικεντρώθηκε στην μελέτη διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και επίλυσης προβλημάτων.

Η Follet ήταν η πρώτη που υποστήριξε ότι η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών σε μια επιχείρηση εφαρμόζε έναν μη αποτελεσματικό και ίσως ανορθόδοξο τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τις θεωρίες της η υπερβολική επίβλεψη των εργαζομένων ή «αφεντικοκρατία» όπως την χαρακτήριζε, θα έφερνε αντίθετα αποτελέσματα καθώς οι εργαζόμενοι έχουν ικανότητα αντίληψης των «κανόνων» της επιχείρησης και άρα μπορούν να συμμορφωθούν εκουσίως.

Η ποσοτική προσέγγιση

Την περίοδο του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου η ανάγκη για εξοικονόμηση των ήδη περιορισμένων, λόγω των συνθηκών του πολέμου, πόρων (ανθρώπινων ή και υλικών) καθίστατο επιτακτική. Με αφορμή την προσπάθεια επίλυσης των επίκαιρων στρατιωτικών επιχειρησιακών προβλημάτων, μια ομάδα επιστημόνων με την καθοδήγηση του Πανεπιστημιακού καθηγητή **P.M.S. Blackett**, μελέτησε τους τρόπους λήψεως επιχειρησιακών αποφάσεων. Το ενδιαφέρον τους αρχικά επικεντρώθηκε γύρω από την χρήση των ραντάρ, αλλά σύντομα εξάπλωσαν το επιστημονικό τους πεδίο σε ένα ευρύτερο φάσμα εφαρμογών.

Η ποσοτική προσέγγιση του Μάνατζμεντ αφορά στην χρήση επιστημών όπως μαθηματικά και στατιστική, με σκοπό την εξασφάλιση της ορθότητας των αποφάσεων των διοικητικών στελεχών και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων, βάσει των οποίων διαμορφώθηκαν τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις:

- Η **Επιστήμη του Μάνατζμεντ** (ή Επιχειρησιακή έρευνα),
 - το **Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ**
- και
- τα **Συστήματα Πληροφοριών Διοίκησης**.

Η επιστήμη του Μάνατζμεντ συνίσταται στη λήψη αποφάσεων, μέσω της χρήσης στατιστικών τεχνικών και κατάλληλων μαθηματικών μοντέλων, πολλά από τα οποία χρησιμοποιήθηκαν και κατά την διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου, για την επίλυση λειτουργικών προβλημάτων των στρατιωτικών επιχειρήσεων.

Ο Νομπελίστας Αμερικανός οικονομολόγος **Hebert A. Simon** αποτελεί έναν από τους πρώτους επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη της επιχειρησιακής έρευνας. Στο

πλούσιο συγγραφικό του έργο¹⁹ διατύπωσε, βασιζόμενος στην Κλασσική Σχολή, βασικές αρχές για την λήψη αποφάσεων, υποστηρίζοντας την πολυπλοκότητα του *Decision Making* για τους Μάνατζερ μιας επιχείρησης, λόγω των αντικρουόμενων ρόλων τους. Κατά συνέπεια, αναγκάζονται να κάνουν συμβιβασμούς και υποχωρήσεις, οι αποφάσεις των Μάνατζερ επηρεάζονται από ομάδες με διαφορετικούς ρόλους. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις αποτελούνται από επιμέρους υποσυστήματα ανθρώπων, μέσω της συνεργασίας των οποίων ικανοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Το Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ βασίστηκε στην απόπειρα εφαρμογής στην βιομηχανία, μεθόδων της επιχειρησιακής έρευνας (π.χ. τεχνικές προβλέψεων, στατιστικές μεθόδους κ.α), για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στα πεδία του προγραμματισμού παραγωγής και αποθεμάτων, τον σχεδιασμό θέσεων εργασίας κ.α.

Παράλληλα, η αλματώδης ανάπτυξη των ηλεκτρονικών υπολογιστών συνέβαλε στην διεύρυνση των δραστηριοτήτων του Μάνατζμεντ, μέσω της συγκέντρωσης και επεξεργασίας των πληροφοριών με ηλεκτρονικό τρόπο. Εμφανίστηκαν έτσι τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, τα οποία, μέσω της επεξεργασίας και αξιολόγησης μεγάλου όγκου πληροφοριών και δεδομένων, έδωσαν λύση σε σύνθετα και πολύπλοκα προβλήματα της διοίκησης.

Οι τεχνικές της Ποσοτικής Προσέγγισης βρίσκουν μεγάλο πεδίο εφαρμογής στις σύγχρονες επιχειρήσεις, προτείνοντας μαθηματικές λύσεις στα προβλήματα παραγωγής, αποτελούν όμως ελλιπή προσέγγιση του Μάνατζμεντ, αφού παραλείπουν την αξία του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία.

Η σύγχρονη προσέγγιση

Υποστηρίζοντας την επιστημονική ανεπάρκεια των προηγούμενων προσεγγίσεων του Μάνατζμεντ, η σύγχρονη προσπάθεια επαρκούς έκφρασης της διοικητικής πρακτικής βασίζεται κυρίως στην *Συστημική* προσέγγιση.

Οι θιασώτες της συστημικής θεωρίας υποστηρίζουν, ότι η προσέγγιση αυτή θα υπερκαλύψει τα κενά που έχουν αφήσει όλες οι προηγούμενες σχολές του Μάνατζμεντ. Η συστημική θεωρία δέχεται, ότι κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα ενιαίο ανοικτό σύστημα, το οποίο αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, και αποτελείται από επιμέρους στοιχεία (υποσυστήματα). Η λειτουργία των υποσυστημάτων αυτών επηρεάζεται από την δραστηριότητα των υπολοίπων υποσυστημάτων, εντός ή εκτός της επιχείρησης.

Το σύστημα της επιχείρησης συνθέτουν τα εξής τέσσερα βασικά στοιχεία:

- **Οι εισροές.** Πρόκειται για απαραίτητους, για την παραγωγή αγαθών, ανθρώπινους, υλικούς και φυσικούς πόρους.
- **Η διαδικασία μετασχηματισμού.** Συνιστά την διαδικασία των απαραίτητων διεργασιών, κατά την οποία οι εισροές μετατρέπονται σε αγαθά και υπηρεσίες (εκροές).
- **Οι εκροές.** Πρόκειται για το αποτέλεσμα των παραπάνω στοιχείων.
- **Το σύστημα ανατροφοδότησης πληροφορίας.** Αποτελεί ένα σύστημα μεταφοράς των πληροφοριών για τα αποτελέσματα και τη θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον.

Η συνεισφορά της συστημικής προσέγγισης της διοικητικής επιστήμης έγκειται στην αποσαφήνιση της συμβολής των επιμέρους υποσυστημάτων, για την λειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης. Επιπλέον, μέσω της συστημικής προσέγγισης αναδεικνύονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης των υποσυστημάτων και της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον και αναγνωρίζονται οι συνέπειες μια απόφασης στα διάφορα υποσυστήματα και την επιχείρηση.

¹⁹ Ορισμένα από τα πιο γνωστά του έργα είναι τα: *Public Administration* (1950), *Organizations* (1958) και *The New Science of Management Decision* (1960).

2.2.2 Οι επιστήμες του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ αποτελεί ουσιαστικά έναν συγκερασμό των θεωριών διαφόρων επιστημονικών κλάδων, καθένας από τους οποίους έχει συμβάλλει διαφορετικά στην προσέγγιση του ζητήματος της ικανότητας του ανθρώπου επίτευξης των στόχων του, με τον πιο αποδοτικό τρόπο, και άρα στην ανάπτυξη της επιστήμης του Μάνατζμεντ.

Οι επιστημονικοί τομείς που συνέβαλαν ως επί το πλείστον είναι οι εξής:

- **Οι Οικονομικές Επιστήμες**, που σχετίζονται άμεσα με την πρόβλεψη κερδών και την λήψη αποφάσεων, μελετώντας έννοιες όπως *κέρδος, κόστος, αξιολόγηση επενδύσεων* κ.α, οι οποίες και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.
- **Οι Πολιτικές Επιστήμες**, η συμβολή των οποίων είναι πολύτιμη ιδιαίτερα στα θέματα διαχείρισης ακραίων καταστάσεων (π.χ. προστριβών, καυγάδων κ.λπ) καθώς και σε θέματα αξιοποίησης της εξουσίας που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος, με σκοπό την ικανοποίηση του προσωπικού του συμφέροντος. Ο ρόλος της πολιτικής επιστήμης συνεπώς, έγκειται στην παρατήρηση και κατανόηση συμπεριφορών των εργαζομένων και στην μελέτη ικανότητας, ενός ατόμου, αντιμετώπισης κρίσεων.
- **Η επιστήμη της Ψυχολογίας**, η οποία ασχολείται κατεξοχήν με την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επιδιώκει την ερμηνεία της, με σκοπό την υιοθέτηση της βέλτιστης επιθυμητής συμπεριφοράς του ατόμου κατά την συναναστροφή του με άλλα άτομα (π.χ.. συμπεριφορές έναντι συναδέλφων ή κάτω από πίεση).
- **Τα Μαθηματικά και η Στατιστική**, τα οποία έχουν συμβάλει με τις τεχνικές τους, στην επίλυση θεμάτων οικονομικής φύσεως όπως για παράδειγμα η διαχείριση κινδύνου, η λήψη αποφάσεων κ.α.
- **Η επιστήμη της Κοινωνιολογίας**, η οποία σε αντίθεση με την Ψυχολογία, μελετά το σύνολο και όχι το άτομο. Η Κοινωνιολογία έχει ως αντικείμενό της την μελέτη του κοινωνικού συστήματος και των διαφορετικών δυνάμεων από το οποίο απαρτίζεται. Οι Κοινωνιολογία με άλλα λόγια μελετά την αλληλεπίδραση του ανθρώπου με άλλα άτομα και συμβάλλει έτσι στην μελέτη ομαδικής συμπεριφοράς (π.χ. συμπεριφορές εργαζομένων σε ένα τμήμα μιας επιχείρησης).
- Οι επιμέρους **επιστήμες της Μηχανικής**. Ακόμα και αν συνειρμικά η Βιομηχανική Μηχανική δεν συνδέεται με το Μάνατζμεντ, εντούτοις η συμβολή της επιστήμης αυτής ήταν πολύτιμη για την ίδια την γέννηση της επιστήμης του Μάνατζμεντ. Κι αυτό γιατί κατά την Βιομηχανική Επανάσταση η λειτουργία του Μάνατζμεντ συνίστατο στην μελέτη και τον σχεδιασμό των εργασιών, για την αύξηση της παραγωγής, με την ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Οι μηχανικοί, με πρώτο τον Taylor, ήταν αυτοί που πρώτοι μελέτησαν τον τρόπο επιτυχούς συνδυασμού των φυσικών πόρων με τις ανθρώπινες δυνατότητες και συνέβαλαν με το έργο τους στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων των παραγωγικών συντελεστών όπως π.χ. η σωματική κόπωση, ο καταμερισμός εργασίας κ.α

2.2.3 Τα επίπεδα διοίκησης

Αν και το Μάνατζμεντ ως λειτουργία μπορεί να ασκείται από οποιοδήποτε στέλεχος μιας επιχείρησης, αξίζει στο σημείο αυτό να επισημανθεί η διαφορετικότητα των ευθυνών που μπορεί να έχουν τα στελέχη αυτά, βάσει της θέσης τους στην ιεραρχία.

Τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας είθισται να συνοψίζονται στα εξής τέσσερα (Εικόνα 4):

α) Πρώτο επίπεδο

Αποτελείται συνήθως από τους λεγόμενους «επόπτες» ή «υπεύθυνους». Πρόκειται για το επίπεδο διοίκησης στο οποίο συναντά κανείς το μεγαλύτερο πλήθος διοικητικών υπαλλήλων. Εδώ, οι ευθύνες των στελεχών είναι περιορισμένες.

β) Δεύτερο επίπεδο

Πρόκειται για ένα πολυπληθές επίπεδο, στο οποίο συναντά κανείς τους λεγόμενους «προϊσταμένους» των επιμέρους τμημάτων.

γ) Τρίτο επίπεδο

Χαρακτηρίζεται από ολιγομέλεια και αποτελεί το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο συναντάμε συνήθως τους διευθυντές των τμημάτων. Εδώ τα στελέχη διαθέτουν συνήθως πολύ καλές δεξιότητες και ακαδημαϊκή εκπαίδευση.

δ) Τέταρτο επίπεδο

Πρόκειται για το υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας των επιχειρήσεων, στο οποίο συναντά κανείς ως επί το πλείστον ένα άτομο, μεγαλύτερης συνήθως ηλικίας και με αξιοπρόσεκτη προϋπηρεσία. Πρόκειται για τον Γενικό Διευθυντή ή τον Διευθύνοντα Σύμβουλο. Σε πολλές επιχειρήσεις, ο ιδιοκτήτης είναι και Γενικός Διευθυντής. Δεν αποκλείεται ωστόσο η θέση αυτή να κατέχεται από ένα πρόσωπο «τεχνοκράτη».



Εικόνα 4
Πυραμίδα διοικητικής ιεραρχίας
Πηγή: Της συγγραφέως

2.2.4 Μάνατζμεντ VS Διοίκησης

Αν και συχνά συγχέεται με τον όρο «Διοίκηση», το Μάνατζμεντ αποτελεί συγγενική αλλά συνάμα διαφορετική έννοια, μιας και συνίσταται στην επιστημονική τεκμηρίωση του τρόπου επίλυσης ενός θέματος. Είναι σύνηθες ωστόσο, οι δύο όροι να συγχέονται συχνά, παρόλο που σκοπεύουν σε διαφορετικούς στόχους.

Με τον όρο «Διοίκηση» εννοούμε τα πρόσωπα που αποφασίζουν το τι πρόκειται να γίνει και ορίζουν το πότε θα υλοποιηθεί. Η Διοίκηση μιας επιχείρησης θέτει *έξυπνους*²⁰ στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι
- Μετρήσιμοι
- Εφικτοί
- Σχετικοί
- Χρονικά προσδιορισμένοι

και καθορίζει το πλάνο εξέλιξης της, προγραμματίζοντας σε βάθος χρόνου τις επόμενες κινήσεις της. Συνίσταται στην επίβλεψη των επιμέρους τομέων της Λογιστικής, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, του Μάρκετινγκ κ.α και την προσπάθεια σύνθεσης όλων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Έτσι, ενώ ο ρόλος της Διοίκησης αφορά στην *στρατηγική* μιας επιχείρησης, το Μάνατζμεντ αφορά στην *τακτική* που θα ακολουθήσει προκειμένου στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.

Αντίθετα με την Διοίκηση, ο Μάνατζερ δεν είναι αυτός που θα αποφασίσει τι θα γίνει, αλλά το πώς θα υλοποιηθούν οι αποφάσεις της Διοίκησης. Ο ρόλος του Μάνατζμεντ έγκειται στην ανεύρεση του τρόπου του αποδοτικότερου τρόπου υλοποίησης ενός project καθώς και στην επιλογή των κατάλληλων προσώπων, τα οποία αναλαμβάνοντας τις σωστές αρμοδιότητες θα μπορέσουν να εκτελέσουν σωστά τις απαιτούμενες εργασίες για την υλοποίηση του.

2.2.5 Μυστικά επιτυχίας ενός Μάνατζερ

Ο Μάνατζερ καλείται να αντιμετωπίσει τις «day to day» δυσκολίες της δουλειάς, και για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερες δεξιότητες, οι οποίες γίνονται ακόμα πιο απαραίτητες κατά την άνοδο στην ιεραρχία. Το 1974 ο ψυχολόγος και συγγραφέας Robert L. Katz, στο άρθρο του με τίτλο «*Skills of an Effective Administrator*» έκανε λόγο για τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας Μάνατζερ βάσει του ιεραρχικού επιπέδου στο οποίο ανήκει. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Katz, ένας Μάνατζερ πρέπει να διαθέτει:

Τεχνικές δεξιότητες (π.χ. επαρκής γνώση χειρισμού Η/Υ) οι οποίες κρίνονται απαραίτητες και συνάμα δεδομένες για την στελέχωση μιας θέσης χαμηλού επιπέδου διοικητικής ιεραρχίας, αφού η απουσία τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην λειτουργία μιας ολόκληρης επιχείρησης, (π.χ. ένας Μάνατζερ που καλείται να εκπαιδεύσει τους υφισταμένους του στην λειτουργία ενός νέου μηχανήματος, το οποίο δεν έχει ο ίδιος δεν γνωρίζει). Ωστόσο σε ανώτερες βαθμίδες η ανάγκη, για επιπλέον προσωπικές δεξιότητες των στελεχών, είναι επιτακτική.

Στην μεσαία βαθμίδα ιεραρχίας, ο Μάνατζερ οφείλει να διακρίνεται από **Ανθρώπινες δεξιότητες** (Human Relations Skills). Πρόκειται στην ουσία για την γνωστή «Συναισθηματική νοημοσύνη» και την ικανότητα ενός ανθρώπου να αντιλαμβάνεται πλήρως τις συμπεριφορές και αιτίες τους αλλά και την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης προσώπων και καταστάσεων. Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι ουσιαστικά απόλυτη έκφραση της επικοινωνιακής ικανότητας ενός ατόμου, ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχημένη πορεία ενός Μάνατζερ. Η επικοινωνία εξάλλου αποτελεί τον πυρήνα του Μάνατζμεντ και διασφαλίζει την επιτυχή πορεία μιας ολόκληρης επιχείρησης. Ο επιτυχημένος Μάνατζερ οφείλει να ανοίγει δίαυλους επικοινωνίας με τους υφισταμένους του και να μεταδίδει με σαφήνεια τα μηνύματα της Διοίκησης. Η αξία άλλωστε του

²⁰ Πρόκειται για τους S.M.A.R.T στόχους, από τα αρχικά των λέξεων: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Framed.

εποικοδομητικού διαλόγου και της ενσυναίσθησης μπορεί να αναδειχθεί καθημερινά σε κάθε αλληλεπίδραση ενός ατόμου με τους άλλους, ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο.

Για τα διοικητικά στελέχη υψηλής βαθμίδας ωστόσο, απαιτούνται επιπλέον και:

Δεξιότητες αντίληψης (Conceptual Skills). Τα διοικητικά στελέχη υψηλότερων βαθμίδων θα πρέπει απαραίτητως να διαθέτουν την διανοητική ικανότητα να αντιλαμβάνονται τους ρόλους της οργάνωσης ολόκληρης της επιχείρησης, ώστε να είναι σε θέση να αναπτύξουν με επιτυχία, τα σχέδια για την ανάπτυξή της.

2.3 Το Μάνατζμεντ των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Βάσει των όσων προαναφέρθηκαν, ο ρόλος του Μάνατζμεντ αποδεικνύεται καθοριστικός για την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Ειδικότερα, στην περίπτωση μιας οικογενειακής επιχείρησης, όπου η Διοίκηση ταυτίζεται συνήθως και με την Ιδιοκτησία, το Μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει παράγοντα εξασφάλισης επιτυχίας και διάσωσης της επιχείρησης από τους «κινδύνους» της Οικογένειας.

2.3.1 Η σχέση Ιδιοκτησίας – Διοίκησης

Μια οικογενειακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται συχνά από συγκεχυμένους ρόλους και αρμοδιότητες των μελών της οικογένειας. Παρατηρείται έτσι το φαινόμενο, τα μέλη της οικογένειας να «δυσκολεύουν» την λειτουργία της επιχείρησης, στον βαθμό που έχουν ανάμειξη σε θέματα, για τα οποία εξ ορισμού δεν έχουν αρμοδιότητα.

Στην πλειοψηφία τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις διοικούνται από τον ιδιοκτήτη τους, ο οποίος ξεκινώντας από το μηδέν, καλείται να «μοιραστεί» όσα δημιουργήσει, με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς του. Προκύπτουν έτσι, εντάσεις μεταξύ των διαφορετικών γενιών της επιχείρησης, οι οποίες ενίοτε μεταφέρονται σε όλο το φάσμα λειτουργιών της. Στο «οικογενειακό συμβούλιο» λοιπόν δεσπάζει η μορφή του ιδιοκτήτη, ο οποίος αποτελεί και την κεφαλή ολόκληρης της επιχείρησης.

Συνηθέστερα, στους διευθυντικούς ρόλους συναντά κανείς τα παιδιά του ιδιοκτήτη ή ακόμα και την σύζυγο, ενώ ο ρόλος των διοικητικών στελεχών περιορίζεται στο κομμάτι της εκτέλεσης των αποφάσεων της οικογένειας. Επικρατεί κατά συνέπεια η άποψη του ιδιοκτήτη, ο οποίος ενδέχεται να μην έχει την απαραίτητη κατάρτιση πάνω στο υπό εξέταση θέμα (π.χ. λογιστικά ή εμπορικά θέματα της επιχείρησης). Το γεγονός αυτό ενισχύεται στις περιπτώσεις συρρίκνωσης των μεγεθών της επιχείρησης, κατά τις οποίες ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει πολλαπλούς ρόλους. Έτσι, στις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν π.χ. 10 άτομα συνολικά, ο επιχειρηματίας συχνά παίζει τον ρόλο του Διευθυντή, του πωλητή ή και του διανομέα. Αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις, που απασχολούν εκατοντάδες εργαζομένων, οι αρμοδιότητες είναι πιο συγκεκριμένες, χωρίς ωστόσο να εκλείπει η παρουσία του ιδιοκτήτη ακόμα και στις πιο μικρές και απλές λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των στελεχών της επιχείρησης λοιπόν (με έμφαση στους ρόλους των μελών της οικογένειας), θα πρέπει να διαχωριστούν και να καθοριστούν με ευκρίνεια, ώστε να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και η συνεχής επιτυχία της.

Μια οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να διευθύνεται από μία σχετικά ολιγάριθμη αποδοτική ομάδα Διοίκησης (ανάλογη του μεγέθους της), που να ασκεί τον πλήρη έλεγχο των δραστηριοτήτων της. Η ομάδα αυτή θα πρέπει να αποτελείται τόσο από άτομα της οικογένειας

του/των ιδιοκτητών αλλά και από διευθυντικά στελέχη, τα οποία δεν είναι μέλη της οικογένειας. Για την καλύτερη απόδοση των στελεχών αυτών, απαιτείται βεβαίως το απαραίτητο περιθώριο κινήσεων και αποφάσεων.

Η αξιοποίηση των στελεχών της επιχείρησης, εξασφαλίζει την ενίσχυση της επιχείρησης με επιπρόσθετες ικανότητες και γνώσεις ενώ δίνει στην επιχείρηση χαρακτήρα αξιοκρατικό, υποδηλώνοντας στους υπαλλήλους τις ευκαιρίες επαγγελματικής τους εξέλιξης.

2.3.2 Το μοντέλο διοίκησης των 3 κύκλων

Εμπνευσμένοι από το μοντέλο διοίκησης *οικογένειας-επιχείρησης*, οι καθηγητές του Χάρβαρντ John A. Davis και Renato Tagiuri ανέπτυξαν την θεωρία του «Μοντέλου διοίκησης των 3 κύκλων».

Όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα, το τρίπτυχο από το οποίο αποτελείται το μοντέλο, είναι το *Ιδιοκτησία-Οικογένεια-Επιχείρηση*. Πρόκειται για μια απεικόνιση των τριών αλληλένδετων αλλά διαφορετικών πλαισίων-υποσυστημάτων και των επτά διαφορετικών ρόλων που δημιουργούν, τα οποία συνιστούν την *Οικογενειακή Επιχείρηση*.

Κάθε ένα από τα υποσυστήματα αυτά, χαρακτηρίζεται από τους δικούς του στόχους και συμφέροντα και έχει την δική του δυναμική και προοπτική εξέλιξης.



Εικόνα 5
Το μοντέλο διοίκησης των 3 κύκλων
Πηγή: Της συγγραφέως

Στην παραπάνω εικόνα παρατηρούμε τον τρόπο με τον οποίο αλληλοσυνδέονται τα τρία υποσυστήματα του μοντέλου, δημιουργώντας για τα μέλη τους επτά διαφορετικούς ρόλους, βάσει του υποσυστήματος που ανήκουν. Αναλυτικότερα:

Η περιοχή 1 αφορά στα μέλη της οικογένειας που δεν συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση.

Η περιοχή 2 απεικονίζει τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, που δεν είναι μέλη της οικογένειας.

Η περιοχή 3 απεικονίζει τους εργαζόμενους που δεν είναι μέλη της οικογένειας.

Η περιοχή 4 αντιπροσωπεύει τους ιδιοκτήτες, μέλη της οικογένειας που όμως δεν εργάζονται στην επιχείρηση.

Η περιοχή 5 αντιπροσωπεύει ιδιοκτήτες, που εργάζονται στην επιχείρηση αλλά δεν αποτελούν μέλη της οικογένειας.

Η περιοχή 6 αντιπροσωπεύει τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν είναι ιδιοκτήτες.

Η περιοχή 7 αντιπροσωπεύει τα μέλη της οικογένειας που είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και εργάζονται στην επιχείρηση.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης διαπιστώνεται η πολυπλοκότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης, η οποία προκύπτει από την συνύπαρξη των διαφορετικών δυνάμεων του κάθε υποσυστήματος (Οικογένεια-Ιδιοκτησία-Επιχείρηση) και η οποία δυσχεραίνει το έργο του Μάνατζμεντ.

3. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ «Α.Σ.Α.Β.Ε.Ε»

Η θεωρητική προσέγγιση του ζητήματος, που αφορά στον ρόλο που παίζει το Μάνατζμεντ στις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο που προηγήθηκε. Το παρόν κεφάλαιο σκοπό έχει να αναδείξει, βάσει των ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας, την εφαρμογή της θεωρίας της σχέσης Μάνατζμεντ-Οικογενειακής επιχείρησης, στην περίπτωση μελέτης της Α.Σ.

3.1 Παρουσίαση της Α.Σ.

Η Α.Σ., όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί μια οικογενειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο της βιομηχανίας και συγκεκριμένα στην παραγωγή στρώματων ύπνου. Πρόκειται για μία από τις αρχαιότερες επιχειρήσεις του κλάδου, η οποία αριθμεί σήμερα πάνω από 200 εργαζόμενους.

3.1.1. Ιστορία

Η πορεία της Α.Σ. ξεκίνησε το 1967, όταν οι αδερφοί Ι. και Ν. Ν., αναγνωρίζοντας το επιχειρηματικό «κενό» που υπήρχε στον τομέα αυτό, αποφάσισαν να ασχοληθούν επαγγελματικά με την παραγωγή στρώματων ύπνου. Το επιχειρηματικό τους εγχείρημα στέφθηκε με επιτυχία και έτσι λίγα χρόνια αργότερα (σ.σ. στα μέσα της δεκαετίας του 1970) κατάφεραν να παρουσιάσουν στην ελληνική αγορά το πρώτο ορθοπεδικό στρώμα, υπό τον διακριτικό τίτλο «S.». Τα στρώματα με το brand «S.», αποτέλεσαν τα πρώτα ορθοπεδικά στρώματα στην ελληνική αγορά και καθιερώθηκαν ως συνώνυμα του «ποιοτικού» στρώματος στην συνείδηση του μέσου καταναλωτή. Το brand αυτό διατηρεί, μεταξύ άλλων, μέχρι και σήμερα η εταιρεία, αποτελεί ωστόσο μια «οικονομική λύση» που απευθύνεται σε συγκεκριμένο πελατολόγιο, με περιορισμένη αγοραστική ικανότητα.

Ακολούθησε μια σειρά καινοτομιών για την εγχώρια αγορά, με προϊόντα εμπνευσμένα από το εξωτερικό (σ.σ. κατά βάση τις ΗΠΑ). Τα ντυμένα (υφασμάτινα) κρεβάτια, τα στρώματα από το υλικό Latex κ.α είναι μερικά από τα προϊόντα που πρώτη έφερε στην ελληνική αγορά η Α.Σ. και τα οποία διοχέτευε στην αγορά, μέσω των καταστημάτων επίπλων με τα οποία συνεργαζόταν.

Ανάμεσα στις καινοτομίες που έφερε στην χώρα η Α.Σ. ήταν και η λειτουργία, κατά το έτος 1976, του πρώτου, σε εθνικό επίπεδο, καταστήματος αποκλειστικά με στρώματα ύπνου. Πρόκειται για έναν χώρο μόλις 60μ² σε μια από τις ιστορικές στοές της Ομόνοιας, το οποίο διατηρεί μέχρι σήμερα καθαρά για λόγους συναισθηματικούς, μιας και η χωροταξική εμβέλεια του συγκεκριμένου καταστήματος αδυνατεί να εξυπηρετήσει τους εμπορικούς σκοπούς της επιχείρησης (σ.σ. Αναλυτική παρουσίαση ακολουθεί στην παράγραφο 3.1.3 του παρόντος κεφαλαίου).

Ακολούθησαν πλήθος νέων καταστημάτων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, αλλά και στην περιφέρεια με την μέθοδο του *Franchise* και του *Shop in Shop*. Έτσι η εταιρεία έφτασε να αριθμεί σήμερα συνολικά πάνω από 110 σημεία πώλησης των προϊόντων της και να γίνει το μεγαλύτερο δίκτυο πωλήσεων προϊόντων ύπνου.

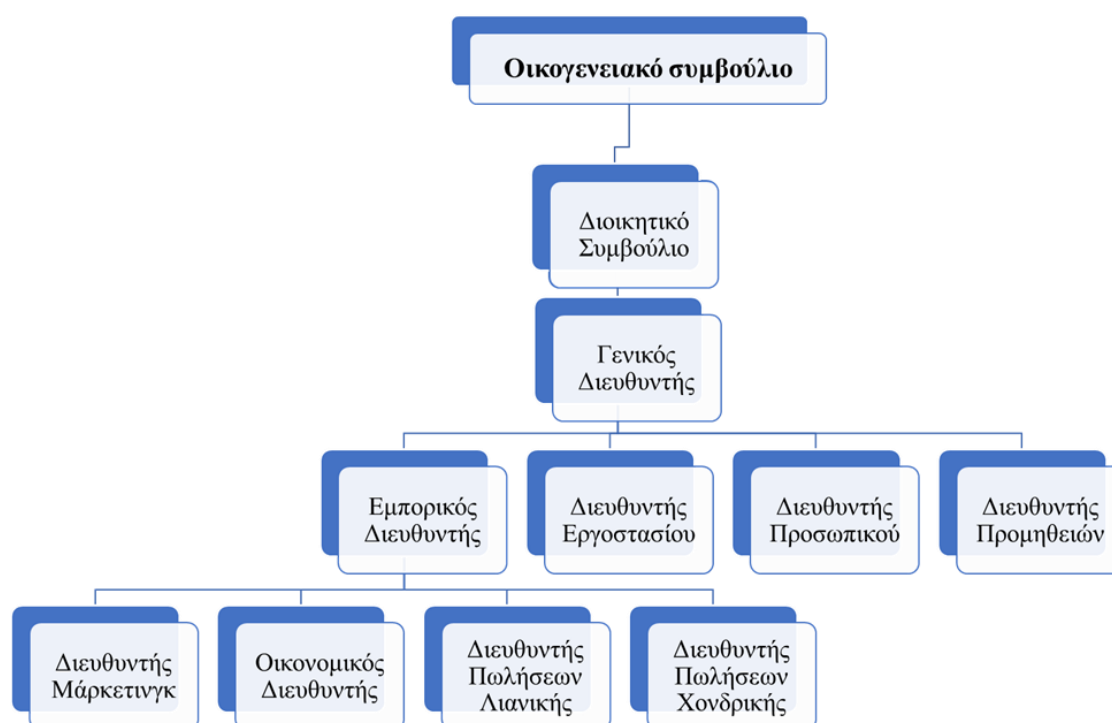
3.1.2 Διοικητική δομή

Λόγω του πολυπληθούς του αριθμού των καταστημάτων της και των εργαζομένων της, η εταιρεία, αν και οικογενειακή, διαθέτει πλέον ένα σύστημα οργάνωσης το οποίο, σε ένα βαθμό, βασίζεται σε πρότυπα πολυεθνικών.

Έτσι, στην κορυφή της ηγεσίας της επιχείρησης βρίσκεται (άτυπα) το «οικογενειακό συμβούλιο», αποτελούμενο από τους αδελφούς Ι. & Ν. Ν. και τους δύο γιούς τους Γ.Ι. Ν. και Γ.Ν. Ν. Στο οικογενειακό συμβούλιο αναφέρεται το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ) της εταιρείας, το οποίο αποτελείται από πέντε μέλη, τέσσερα εκ των οποίων ανήκουν στην οικογένεια. Συχνά στο Δ.Σ συμμετέχει και ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας ή κάποιος από τους διευθυντές των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, βάσει των θεμάτων ενδιαφέροντος.

Στο Δ.Σ αναφέρεται ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης. Βάσει της τρέχουσας δομής της Α.Σ., η θέση αυτή κατέχεται από στέλεχος, που δεν ανήκει στα μέλη της οικογένειας.

Ακολουθεί αναλυτικό οργανόγραμμα που απεικονίζει την διοικητική δομή της επιχείρησης.



Εικόνα 6
Το οργανόγραμμα της Α.Σ.
Πηγή: Της συγγραφέως

3.1.3 Αντικείμενο

Η Α.Σ., είναι γνωστή στο ευρύ κοινό ως «Μ.Σ.» και δραστηριοποιείται στον τομέα της Λιανικής (B2C) αλλά και της Χονδρικής (B2B) πώλησης. Το όνομα «Μ.Σ.» αποτελεί τον διακριτικό τίτλο της επιχείρησης αλλά και το βασικό brand που εμπορεύεται, το οποίο είναι συνώνυμο της εταιρείας. Η επιχείρηση έχει επενδύσει τα τελευταία χρόνια, πλήθος υλικών και άυλων πόρων για την ανάπτυξή του, αφού τόσο τα καταστήματα όσο και οι χώροι των

κεντρικών γραφείων κοσμούνται από πλούσιο επικοινωνιακό υλικό (φωτεινές επιγραφές, αυτοκόλλητα κ.α) που προβάλλει το brand «M.S.».

Η επιχείρηση διαθέτει τα προϊόντα της μέσω του δικτύου των εταιρικών ή franchise καταστημάτων της αλλά και μέσω των καταστημάτων επίπλων με τα οποία συνεργάζεται. Επιπλέον, τον τελευταίο ακολουθώντας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και τις τάσεις του αγοραστικού κοινού, η Α.Σ., προχώρησε την λειτουργία και ηλεκτρονικού καταστήματος, αποκτώντας έτσι ένα ακόμα κανάλι διάθεσης των προϊόντων της. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, παρατηρείται σύμφωνα με έρευνες, αύξηση στον βαθμό εισχώρησής της και στον ξενοδοχειακό κλάδο. Γεγονός που αποδεικνύει έμπρακτα την ανάγκη εξωστρέφειας της επιχείρησης, με σκοπό την προσέγγιση νέων αγορών και πελατειακών κοινών. Είναι ωστόσο αξιοσημείωτο, πως, σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας, το 80% του ετήσιου τζίρου της προέρχεται από το κανάλι της Λιανικής, οπότε και αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων της επιχείρησης, στην οποία δίδεται και η απαραίτητη βαρύτητα.

Το βασικό αντικείμενο ενασχόλησης της Α.Σ. είναι η παραγωγή και εμπορία στρωμάτων ύπνου, υπό τις ονομασίες «M.S.» και «S.», τα οποία αποτελούν εμπορικά σήματα της εταιρείας.

Η επιχείρηση ωστόσο δεν παράγει στρώματα μόνο για λογαριασμό της αλλά και για λογαριασμό τρίτων, με την τεχνική του φασόν²¹. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη συνεργασία της με την «P.H», της οποίας τα στρώματα παράγονται με την ένδειξη «Κατασκευάζεται από την Α.Σ.».

Επιπλέον, μέσα από την συνεργασία της με μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου των επίπλων, η εταιρεία εμπορεύεται επίσης ντυμένα κρεβάτια, μαξιλάρια ύπνου και έπιπλα. Σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας ωστόσο, οι πωλήσεις στρωμάτων εξασφαλίζουν πάνω από το 80% του τζίρου ετησίως, ενώ και τεμαχιακά πρωτοστατούν έναντι των υπολοίπων ειδών.

Η επιχείρηση διαθέτει μονάδα παραγωγής στην βιομηχανική περιοχή Μαρκόπουλου Αττικής, στην οποία παράγονται ημερησίως πάνω από 500 στρώματα κατά μέσο, του brand «M.S.» ή και των ιδιωτικών ετικετών των πελατών της.

3.1.4 Βασικοί ανταγωνιστές

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, ο κλάδος της στρωματοποιίας εντάσσεται στην γενική κατηγορία «Έπιπλα και οικιακός εξοπλισμός». Κατά συνέπεια, στις έρευνες αγοράς που γίνονται από ανεξάρτητους φορείς, παρουσιάζονται (σ.σ. βάσει τζίρου) ως κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρείας, οι πολυεθνικοί κολοσσοί IKEA, ZARA HOME κ.α. που ανήκουν στην κατηγορία αυτή.

Για της ανάγκες όμως συστηματοποίησης της αγοράς και ακριβέστερης απεικόνισης του ανταγωνισμού της η εταιρεία χρηματοδοτεί έρευνες σκιαγράφησης της αγοράς, οι οποίες απεικονίζουν ως βασικούς ανταγωνιστές (σ.σ βάσει τζίρου επί του αντικειμένου) τις εταιρείες «C.S», «E.S.», «L.S.», «G.S.». Οι ανταγωνιστές αυτοί διαθέτουν πλήθος καταστημάτων λιανικής ανά την περιφέρεια, ενώ μεγάλα είναι τα μερίδια συμμετοχής τους και στον τομέα χονδρικής πώλησης, μέσω των καταστημάτων επίπλων, τα οποία διαθέτουν τα προϊόντα της κάθε εταιρείας, συνοδευτικά με την πώληση (cross selling) κρεβατιών. Τα τελευταία χρόνια ακολουθούν επίσης και την «πρακτική» του *Shop in Shop*, που πρώτη εφάρμοσε στον κλάδο η Α.Σ..

²¹ Η Α.Σ. παράγει για λογαριασμό του πελάτη της, προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, με «ειδικά» χαρακτηριστικά.

3.1.5 Το Μάνατζμεντ

Η εταιρεία έχει επιλέξει, κατά την τελευταία δεκαετία κυρίως, την πρακτική ανάθεσης των θέσεων ευθύνης (Διευθυντές Τμημάτων) σε εξειδικευμένα διευθυντικά στελέχη από την αγορά. Κατά το παρελθόν, οι περισσότερες από τις θέσεις που αναφέρονται στο Οργανόγραμμα της επιχείρησης (βλ. Εικόνα 6) δεν υπήρχαν, αφού η Διοίκηση της Α.Σ. περιοριζόταν αποκλειστικά στα πρόσωπα των δύο ιδρυτών και ιδιοκτητών της. Διαπιστώνοντας όμως την αδυναμία αποτελεσματικού ελέγχου των λειτουργιών της, καθώς τα μεγέθη της επιχείρησης γιγαντώνονταν (σ.σ για πάνω από δέκα χρόνια η εταιρεία απασχολούσε 1-2 υπαλλήλους συνολικά), οι ιδιοκτήτες της αποφάσισαν την δημιουργία διευθυντικών θέσεων, με σκοπό την βέλτιστη επίβλεψη των επιμέρους εργασιών που απαιτούνταν για την δημιουργία και προώθηση των προϊόντων της.

Σήμερα τα διευθυντικά στελέχη - μη μέλη της οικογένειας, φτάνουν τα οκτώ, υπερκαλύπτοντας έτσι τα τέσσερα διευθυντικά στελέχη, που αποτελούν μέλη της οικογένειας και παράλληλα εργάζονται στην επιχείρηση. Πρόκειται για τους διευθυντές των τμημάτων Μάρκετινγκ, Χονδρικής, Λιανικής κ.ο.κ (βλ. Εικόνα 6) οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τις ανάλογες λειτουργίες της επιχείρησης. Τα σημερινά διευθυντικά στελέχη στην πλειοψηφία τους δεν εργάζονται πολλά χρόνια στην εταιρεία.

Τα επιμέρους τμήματα αποτελούνται από υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται χρόνια στην επιχείρηση και γνωρίζουν το αντικείμενο. Την επίβλεψη κάθε τμήματος έχει ο αντίστοιχος Μάνατζερ, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την πορεία της ομάδας ευθύνης του. Κάθε Μάνατζερ απευθύνεται στην ανώτερη Διοίκηση (είτε στον Εμπορικό Διευθυντή είτε απευθείας στον Γενικό Διευθυντή), ενημερώνοντάς την για την εξέλιξη των εκάστοτε εργασιών των διάφορων project.

Ο ρόλος των Μάνατζερ στην Α.Σ. είναι ρόλος εκτελεστικός, αφού οι αποφάσεις τόσο για Εμπορικά όσο και για Οικονομικά θέματα ή ζητήματα Παραγωγής, θα πρέπει να έχει την έγκριση τουλάχιστον ενός εκ των μελών της οικογένειας. Έτσι, για παράδειγμα ο Διευθυντής Παραγωγής-Εργοστασίου εκτελεί τις αποφάσεις ενός εκ των δύο ιδρυτών της επιχείρησης, ο οποίος ασχολείται με τα τεχνολογικά θέματα. Αντίστοιχα, κάθε ένα από τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη, μεταφέρει στο τμήμα του τις «απαιτήσεις» της Διοίκησης και καλείται να τις υλοποιήσει. Παρατηρείται με άλλα λόγια και εδώ, το φαινόμενο ανάμιξης των ιδιοκτητών σε κάθε σημαντική λειτουργία των τμημάτων.

3.2 Η έρευνα

Στις παρακάτω παραγράφους παρουσιάζεται η μέθοδος και οι τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την μελέτη της περίπτωσης της Α.Σ., ώστε να προκύψουν τα απαραίτητα, για την έρευνα, δεδομένα. Παρουσιάζονται οι ερωτήσεις και οι διαδικασίες της έρευνας, οι τεχνικές μέθοδοι αλλά και οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την έρευνα.

3.2.1 Διαδικασία και μέθοδος έρευνας

Η φάση της παρούσας έρευνας που αφορά την πρωτογενή, αποτέλεσε για μένα ίσως το πιο ενδιαφέρον μέρος της αφού για πρώτη φορά θα μπορούσα να συγκεντρώσω, βασιζόμενη σε μια περίπτωση μελέτης, τις απόψεις των συναδέλφων μου αλλά και (κυρίως) αυτές της Διοίκησης και να διαπιστώσω τον βαθμό ταύτισης με τις δικές μου εντυπώσεις.

Η μέθοδος που υιοθετήθηκε, συμπεριλαμβάνει εξίσου ποσοτική αλλά και ποιοτική έρευνα. Και οι δύο μέθοδοι κρίθηκαν κατάλληλες προκειμένου να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της μελέτης.

Η ποιοτική έρευνα, αφορά σε δύο ξεχωριστές συνεντεύξεις που επρόκειτο να πραγματοποιηθούν, στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στο Μαρκόπουλο, με τους ιδρυτές της κυρίως Ι. και Ν. Ν. Η ποσοτική έρευνα αντίθετα, υλοποιήθηκε βάσει δύο κατάλληλα διαμορφωμένων ερωτηματολογίων (για διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους), με τις ίδιες θεματικές ενότητες αλλά διαφορετικά διατυπωμένες ερωτήσεις. Στόχος, τόσο της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής έρευνας, είναι οι εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τον σκοπό και την αποτελεσματικότητα του Μάνατζμεντ που εφαρμόζεται στην εταιρεία.

3.2.2 Οι περιορισμοί

Δεδομένου ότι τα τελευταία χρόνια εργάζομαι στην επιχείρηση, οι περιορισμοί που συνάντησα για την υλοποίηση της έρευνας αφορούσαν κυρίως την «υποψία» των συναδέλφων μου για πιθανή μεταφορά των απόψεων τους, που καταγράφονται στα ερωτηματολόγια, οπότε και υπάρχει το ενδεχόμενο οι απαντήσεις να είναι μη αληθείς. Για το λόγο αυτό έπρεπε να τους διαβεβαιώσω ότι οι πληροφορίες των ερωτηματολογίων είναι εμπιστευτικές και σε καμία περίπτωση δεν θα «φωτογραφίζονταν» πρόσωπα στην Διοίκηση της εταιρείας, στην οποία και θα παρουσιαστεί η έρευνα.

3.2.3 Η ποιοτική έρευνα

Ενώ αρχικά, για τον σκοπό της μελέτης, είχαν προγραμματιστεί δύο διαφορετικές συνεντεύξεις με τους δύο ιδρυτές της επιχείρησης, πραγματοποιήθηκε τελικώς η συνέντευξη με τον ένα εκ των δύο ιδρυτών κύριο Ι. Ν.

Και οι δύο ιδρυτές είναι τα κυρίαρχα πρόσωπα και οι μοναδικοί μέτοχοι της εταιρείας, έχοντας ο καθένας διαφορετικές αρμοδιότητες και τομείς ενασχόλησης. Ωστόσο, λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας, δεν κατέστη τελικώς εφικτό να προγραμματιστεί συνάντηση με τον έτερο ιδρυτή της εταιρείας κύριο Ν. Ν.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης κινήθηκε γύρω από έξι θεματικές ενότητες²². Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν βάσει των θεμάτων που αφορούσαν στα εξής ζητήματα:

- Τον συνεταιρισμό
- Τους οικογενειακούς δεσμούς
- Τις επόμενες γενιές
- Τον ανταγωνισμό
- Τις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Το Μάνατζμεντ

Το διακύβευμα των συνεντεύξεων ήταν κατά πόσο θεωρούν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες ότι εφαρμόζονται «αποδοτικές» πρακτικές Μάνατζμεντ στην Α.Σ. αλλά και τι είναι οι ίδιοι σε θέση να εντοπίσουν ότι χρήζει βελτίωσης.

²² Αναλυτικά οι ερωτήσεις της συνέντευξης παρουσιάζονται στις σελίδες του Παραρτήματος.

3.2.3.1 Η συνέντευξη

Όπως ήδη προαναφέρθηκε η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον κύριο Ι. Ν, ιδρυτή της εταιρείας. Ο κύριος Ι. Ν. είναι ο μεγαλύτερος από τα δύο αδέρφια και μάλιστα με διαφορά έξι ετών από τον αδερφό του κύριο Ν.Ν.

Ξεκίνησε την πορεία του ως τραπεζικός υπάλληλος, έχοντας πραγματοποιήσει οικονομικές σπουδές στο Πανεπιστήμιο Πειραιά και μέχρι σήμερα εργάζεται στην εταιρεία που δημιούργησε με τον αδερφό του, κατέχοντας την θέση του Προέδρου. Ο κύριος Ι. Ν. έχει έναν γιο, ο οποίος κατείχε μέχρι πρόσφατα την θέση του Εμπορικού Διευθυντή, στον οποίο αναφέρονταν²³ οι διευθύνσεις Οικονομικών, Μάρκετινγκ, Χονδρικής και Λιανικής.

Η αξία της οικογενειακής επιχείρησης για τον κ.Ι.Ν. φαίνεται ξεκάθαρα από τα πρώτα κιόλας λόγια του, που αφορούσαν στην επαγγελματική του πορεία. Αν και, όπως δήλωσε, η ιδέα ενασχόλησης με το αντικείμενο της παραγωγής στρωμάτων ύπνου ήρθε από φιλικό τους πρόσωπο, ο οποίος γνώριζε την δουλειά, εντούτοις επέλεξε να συνεταιριστεί με τον αδερφό του, ο οποίος δεν κατείχε το συγκεκριμένο αντικείμενο. Χαρακτηριστικό είναι πως στην ερώτηση «Για ποιο λόγο αποφασίσατε να δραστηριοποιηθείτε ως επιχειρηματίας» απάντησε πως ξεκίνησε την πορεία του μαζί με τον αδερφό του, ενώ κατά την διάρκεια της συνέντευξης ανέφερε πολύ συχνά την λέξη «μαζί» αλλά και το όνομα του αδερφού του και συνιδρυτή της εταιρείας.

Από τα λεγόμενά του διαπιστώνει κανείς την μεγάλη αξία που δίνει τόσο στον συνεταιρισμό όσο και στους οικογενειακούς δεσμούς. Παρόλο που σήμερα, τυπικά, έχει ο καθένας τους διαφορετικό τομέα ενασχόλησης, αφού ο ίδιος έχει αναλάβει το οικονομικό κομμάτι της επιχείρησης ενώ ο αδερφός του το τεχνικό-δημιουργικό μέρος, εντούτοις τα πρώτα χρόνια δραστηριοποίησης τους οι αποφάσεις ήταν κοινές. Γεγονός που, όπως επισημαίνει, μπορούσε να προκαλέσει διαφωνία μεταξύ τους και προσπάθεια να πείσει ο ένας τον άλλον για τις προτάσεις του. Στις μέρες μας ωστόσο, οι αρμοδιότητες είναι ξεχωριστές και οι αποφάσεις του ενός γίνονται απόλυτα σεβαστές από τον άλλον. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά «...αν διαφωνήσω με τον Νίκο, δεν θα το πω ποτέ μπροστά σε τρίτους. Όταν μείνουμε μόνοι μας θα του το πω».²⁴

Σύμφωνα με τον κ. Ν. η ύπαρξη οικογενειακού κλίματος στη εταιρεία οφείλεται στην πραγματική σχέση αγάπης που έχουν μεταξύ τους οι δύο αδερφοί και η οποία βγαίνει προς τα έξω. Θεωρεί την αξία του οικογενειακού κλίματος σήμερα πιο επίκαιρη από ποτέ, αφού υποστηρίζει ότι «το προσωπικό είναι ο πρώτος παράγοντας που πρέπει κανείς να προσέχει». Για τον λόγο αυτό, φροντίζει με κάθε ευκαιρία να στηρίζει το προσωπικό του (π.χ. σε περιπτώσεις ανάγκης οικονομικής ενίσχυσης) αλλά και να παρέχει επιπρόσθετες παροχές στους εργαζόμενους (π.χ. δώρα κατά την διάρκεια των γιορτών των Χριστουγέννων).

Ο κύριος Ν. υποστηρίζει με σθένος την συνέχιση λειτουργίας μιας οικογενειακής επιχείρησης από τους απογόνους των ιδρυτών, οι οποίοι είναι σε ευνοϊκότερη θέση από τους ιδρυτές και προγόνους τους. Συγκεκριμένα αναφέρει πως «...τα παιδιά είναι πιο τυχερά από εμάς, θα βρουν μια κατάσταση έτοιμη. Εμείς κάναμε πολλά λάθη, τα οποία ελπίζουμε πως δεν θα επαναλάβουν». Για τον επιχειρηματία, οι συνεχιστές μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν αναπτύξουν περαιτέρω την επιχείρηση «...αρκεί να είναι έξυπνοι», ενώ όπως με πληροφόρησε έχουν ήδη αναθέσει την προετοιμασία της διαδικασίας διαδοχής σε εταιρεία-συνεργάτη, η οποία και θα τους καθοδηγήσει. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί, πως σύμφωνα με δήλωσή του, θα παραμείνει ακόμα κατά το μεταβατικό στάδιο, στην θέση του Προέδρου (πιθανόν με τον ρόλο του «επίτιμου») μιας και όπως υποστηρίζει «θέλουν να νιώθουν τον ίσκιο

²³ Για λεπτομέρειες βλ. αναλυτικά Οργανόγραμμα σελ.

²⁴ Τα εισαγωγικά αφορούν σε αυτολεξεί δηλώσεις του επιχειρηματία.

μου». Δεν έχει αποφασιστεί ωστόσο μέχρι σήμερα, ο τρόπος και βαθμός αποχώρησης των δύο ιδρυτών κατά το στάδιο της μετάβασης στην επόμενη γενιά.

Στο κομμάτι του Μάνατζμεντ, ο κύριος Ν. πιστεύει ότι για να πετύχει ένα στέλεχος, θα πρέπει να λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση από την εταιρεία, μαθαίνοντας τόσο το προϊόν και το δίκτυο πωλήσεων της όσο και τους ανταγωνιστές της. Υποστηρίζει ότι οι Μάνατζερ «...θα πρέπει να είναι διοικητικοί, να ξέρουν να διοικούν. Να μην είναι απόμακροι αλλά ταυτόχρονα να μην έχουν άριστες σχέσεις με τους υφισταμένους τους».

Ο κος. Ι.Ν. δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο κομμάτι του καταμερισμού αρμοδιοτήτων. Κατά την διάρκεια της κουβέντας μου ανέφερε συχνά την από 10ετίας απόφαση των ιδρυτών να αναθέσουν σε επαγγελματίες-στελέχη τις επιμέρους εργασίες της εταιρείας. Χαρακτηριστικό είναι ότι ήδη το 1996 οι δύο ιδρυτές, αποφάσισαν από κοινού να αναθέσουν την Γενική Διεύθυνση της εταιρείας σε στέλεχος που δεν άνηκε στο δυναμικό της εταιρείας και δεν αποτελούσε μέλος της οικογένειας. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, οδηγήθηκαν στην απόφαση αυτή, αφού όπως διαπίστωσαν «...κάτι που θα μας έπαιρνε εβδομάδες να το σκεφτούμε, ένας επαγγελματίας του είδους μπορούσε να το σκεφτεί σε μία ημέρα». Ο κος. Ν. δίνει μεγάλη βαρύτητα στην αξία του Μάνατζμεντ, αναφέροντας χαρακτηριστικά πως η απόφαση έναρξης ή λήξης ενός project μπορεί να είναι απόφαση ενός Μάνατζερ και όχι των δύο ιδρυτών, στο βαθμό που έχει χαμηλό για την επιχείρηση κίνδυνο. Αναφέρει πως στο παρελθόν χαρακτηρίζονταν και οι δύο ιδρυτές από τάση για συγκεντρωτισμό. Εξαιτίας όμως της ταχείας ανάπτυξης της εταιρείας, διαπίστωσαν πως αδυνατούσαν να αναλάβουν επιμέρους αρμοδιότητες, οπότε και εφάρμοσαν ορθότερο καταμερισμό εργασίας. Ο πρεσβύτερος εκ των ιδρυτών της Α.Σ., ανέφερε χαρακτηριστικά πως ένα από τα λάθη του παρελθόντος, που οδήγησε σε αποτυχία στελεχών (και άρα απομάκρυνσή του) ήταν το γεγονός ανάθεσης υπερβολικών αρμοδιοτήτων εκ μέρους των δύο ιδρυτών. Έκτοτε, σύμφωνα με τον κο. Ι. Ν., γίνεται προσπάθεια σωστού καταμερισμού εργασίας, προκειμένου στην επίτευξη των στόχων.

Θεωρεί ότι η εταιρεία διακρίνεται από τάση για καινοτομίες (π.χ. λειτουργία του πρώτου στην Ελλάδα καταστήματος στρωμάτων ύπνου) τις οποίες και θεωρεί δυνατό στοιχείο της επιχείρησης, ενώ όπως υποστηρίζει τις καινοτόμες πρακτικές της εταιρείας εφαρμόζουν εν συνεχεία και οι ανταγωνιστές της²⁵. Χαρακτηριστικό είναι πως θεωρεί ότι στην ελληνική αγορά δεν υπάρχει κάποια οικογενειακή επιχείρηση-πρότυπο, ενώ θαυμάζει την πορεία της πολυεθνικής Η.²⁶, η οποία αριθμεί πάνω από 300 άτομα της ευρύτερης οικογένειας.

Για τον κο. Ι. Ν., η επιτυχία μια οικογενειακής επιχείρησης οφείλεται στις άριστες σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, ενώ αποδίδει την αποτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων στις «...κακές συζύγους των μελών της οικογένειας, οι οποίες έχουν οδηγήσει στο κλείσιμο εταιρείες κολοσσούς».²⁷

Στο κομμάτι του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού, τέλος, σύμφωνα με δηλώσεις του Προέδρου, η εταιρεία μελετά την ανάπτυξη σε αγορές του εξωτερικού και για τον λόγο αυτό σκοπεύει να δημιουργήσει Τμήμα Εξαγωγών, το οποίο θα στελεχώσει εξ αρχής.

3.2.4 Η ποσοτική έρευνα

Δεδομένου ότι, συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο οι αποφάσεις της Διοίκησης να μην μεταφέρονται επαρκώς στα κατώτερα κλιμάκια υπαλλήλων μιας επιχείρησης και με σκοπό την εξαγωγή ασφαλέστερων, κατά το μέγιστο δυνατό συμπερασμάτων, κρίθηκε σκόπιμο να

²⁵ Πρόκειται επίσης για οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρότερου ωστόσο μεγέθους, οι οποίες βρίσκονται σε μεταβατικό στάδιο.

²⁶ Ο σημερινός Γενικός Διευθυντής της εταιρείας κατείχε μέχρι πρόσφατα αντίστοιχη θέση στην πολυεθνική *Henkel*.

²⁷ Στην Α.Σ. δεν απασχολείται κανείς εκ των συζύγων των μελών της οικογένειας.

συμμετάσχουν στην μελέτη τόσο τα υψηλά ιστάμενα στελέχη της Α.Σ. όσο και ένα σοβαρό δείγμα κατώτερων ιεραρχικά διοικητικών υπαλλήλων της.

3.2.4.1 Τα ερωτηματολόγια

Τόσο τα ερωτήματα που αφορούσαν τα διοικητικά στελέχη, όσο και αυτά που απευθύνονταν στους υπαλλήλους, διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται όσο το δυνατόν λιγότερο αντιληπτή η πληροφορία, την οποία προσπαθούσα να εκμαιεύσω.

Αρχικά διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο των στελεχών, αποτελούμενο από ερωτήσεις κλειστού τύπου με απαντήσεις κλίμακας «Διαφωνώ απόλυτα...Συμφωνώ απόλυτα». Τα διευθυντικά στελέχη στην ουσία καλούνται να «κρίνουν», βάσει των απαντήσεων τους, τους εαυτούς τους και την Διοίκηση.

Στο ερωτηματολόγιο αυτό βασίστηκαν στη συνέχεια οι ερωτήσεις προς τους υπαλλήλους, διαμορφωμένες ωστόσο έτσι ώστε να δοθούν πιο ειλικρινείς και αντικειμενικές απαντήσεις.

Διαμορφώθηκαν έτσι δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια, βάσει των θεωριών:

- ✓ Τακτικής Μάνατζμεντ (Tactical Management)
- ✓ Λήψης αποφάσεων (Decision Making)
- ✓ Προγραμματισμού
- ✓ S.M.A.R.T Στόχων
- ✓ Συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ)
- ✓ Στρατηγικής και στρατηγικού σχεδιασμού
- ✓ Managerial skills

Τα δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια (για στελέχη και υπαλλήλους), σε μεγάλο μέρος περιείχαν τις ίδιες ερωτήσεις με διαφορετική ωστόσο διατύπωση. Η μέθοδος αυτή συνέβαλλε στην εκτίμηση του βαθμού ταύτισης μεταξύ των απόψεων των στελεχών για το Μάνατζμεντ της επιχείρησης, με αυτές των υφισταμένων τους. Οι τελευταίοι εξάλλου είναι αυτοί, από την απόδοση των οποίων εξαρτάται καθημερινά η επιβίωση της επιχείρησης καθώς και επιτυχής της πορεία σε βάθος χρόνου.

Συγκεκριμένα, το **δείγμα των ερωτηθέντων** έχει ως εξής:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ		
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
ΑΝΤΡΕΣ	8	7
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	17	17
ΣΥΝΟΛΟ	25	24

Υπάλληλοι: 24 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από το σύνολο των 25 υπαλλήλων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ		
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ
ΑΝΤΡΕΣ	9	7
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	0	0
ΣΥΝΟΛΟ	9	7

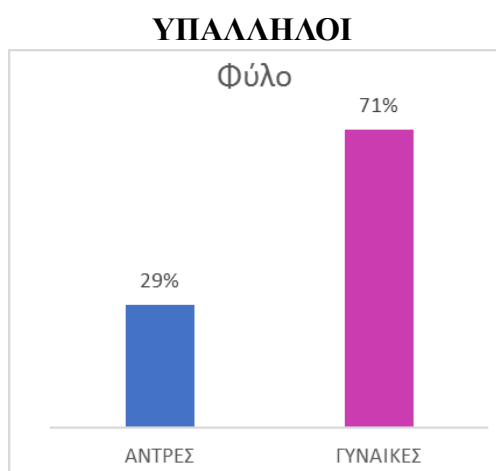
Στελέχη: 7 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από το σύνολο των 9 στελεχών²⁸.

Πρόκειται για ένα ικανοποιητικό και εκπροσωπευτικό δείγμα, αφού καλύπτει σχεδόν όλο των αριθμό των εργαζομένων των γραφείων της επιχείρησης.

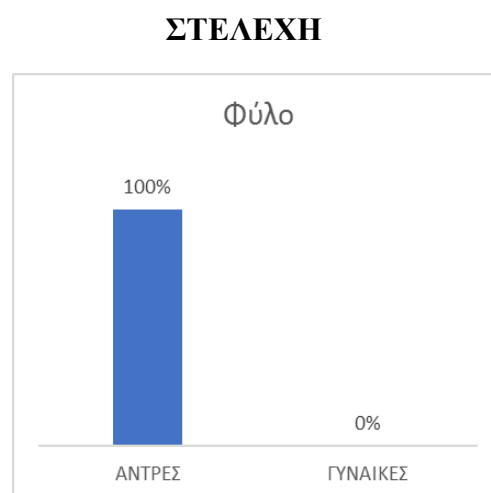
²⁸ Το ερωτηματολόγιο δεν συμπληρώθηκε από τον νέο Εμπορικό διευθυντή της εταιρείας (ο οποίος δεν είχε αναλάβει καθήκοντα κατά την διάρκεια της έρευνας) καθώς και τον Διευθυντή προσωπικού, ο οποίος λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας δεν κατάφερε να το συμπληρώσει εγκαίρως.

Αναλυτικότερα, η **κατανομή** του **δείγματος** είναι η εξής:

α) Με βάση το **φύλο**:



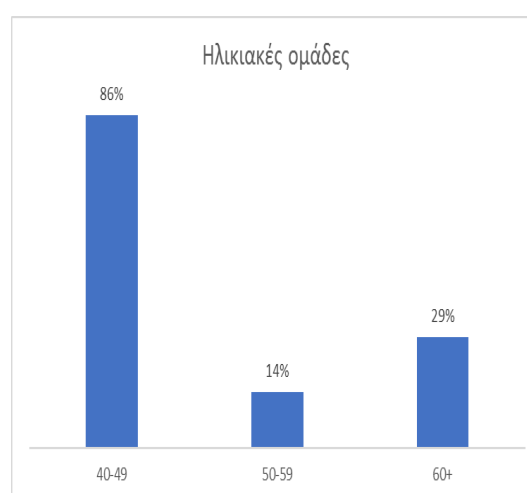
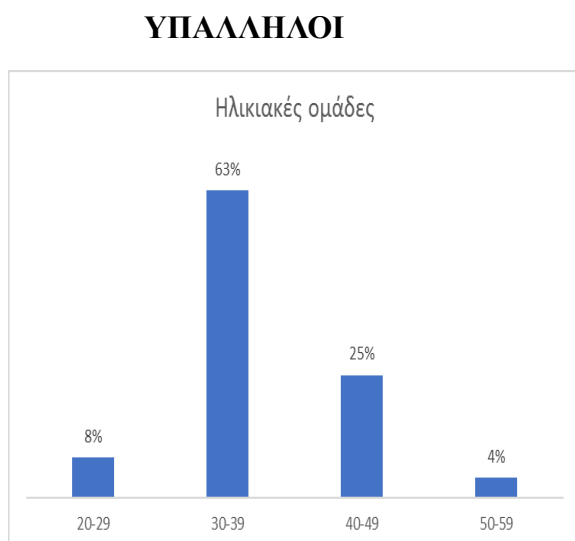
ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΑΝΤΡΕΣ	7	29%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	17	71%



ΦΥΛΟ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΑΝΤΡΕΣ	7	100%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	0	0%

Από το παραπάνω διάγραμμα, διαπιστώνει κανείς ότι πρόκειται για μια γυναικοκρατούμενη επιχείρηση, αφού το γυναικείο φύλο καλύπτει πάνω το 70%²⁹ του συνολικού πληθυσμού των διοικητικών υπαλλήλων. Αντίθετα στον τομέα των διοικητικών στελεχών προκαλεί εντύπωση το γεγονός της πλήρης απουσίας γυναικών από διευθυντικές θέσεις.

β) Με βάση τις **ηλικιακές ομάδες**:



²⁹ Λόγω του υψηλού ποσοστού συμμετοχής των γυναικών η ανάλυση των απαντήσεων που θα ακολουθήσει, βασίζεται στις απαντήσεις του γενικού πληθυσμού.

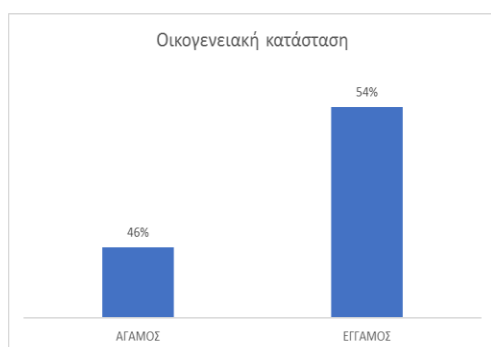
ΗΛΙΚΙΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
20-29	2	8%
30-39	15	63%
40-49	6	25%
50-59	1	4%

ΗΛΙΚΙΕΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
40-49	4	57%
50-59	1	14%
60+	2	29%

Βάσει των διαγραμμάτων αυτών, προκύπτει ότι πρόκειται για μια εταιρεία με νεαρό έμψυχο δυναμικό, αφού πάνω από το 70% των υπαλλήλων κυμαίνεται ηλικιακά μεταξύ των ηλικιών 20 – 39 ετών. Στα διευθυντικά στελέχη, ο μέσος όρος ηλικίας είναι υψηλότερος, γεγονός που μαρτυρά την προτίμηση ανάθεσης των θέσεων αυτών σε έμπειρα στελέχη.

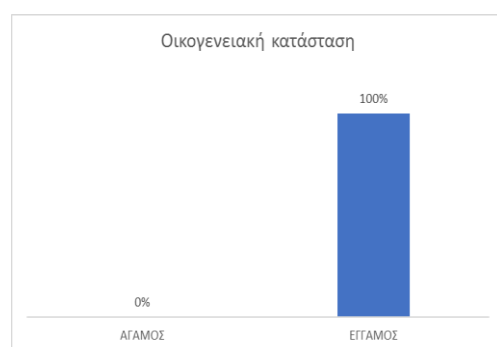
γ) Με βάση την **οικογενειακή κατάσταση**:

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ



ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΑΓΑΜΟΣ	11	46%
ΕΓΓΑΜΟΣ	13	54%

ΣΤΕΛΕΧΗ

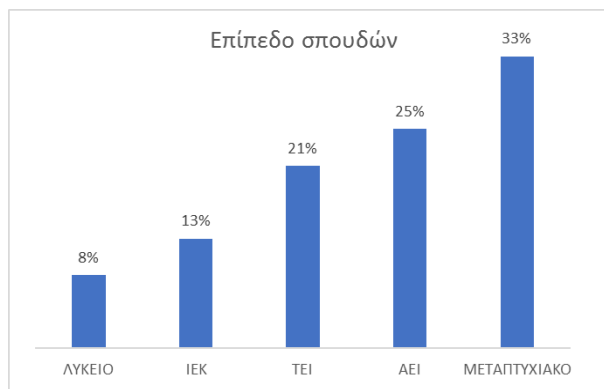


ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΑΓΑΜΟΣ	0	0%
ΕΓΓΑΜΟΣ	7	100%

Από τα παραπάνω στοιχεία του διαγράμματος συμπεραίνει κανείς ότι πρόκειται για μια επιχείρηση που υποστηρίζει τον θεσμό του γάμου, μιας και όπως παρατηρούμε πάνω από το 50% των εργαζομένων είναι παντρεμένοι, ενώ το ποσοστό αυτό διπλασιάζεται για τα διευθυντικά στελέχη.

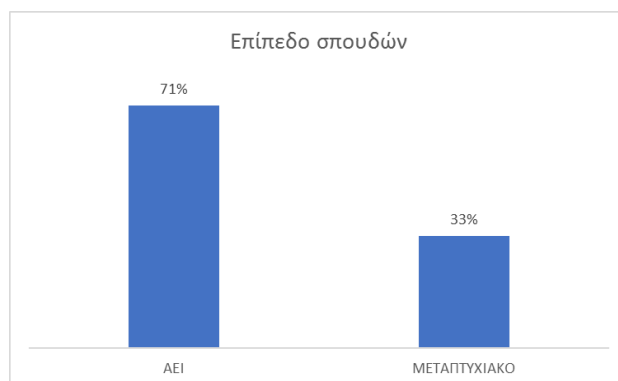
δ) Με βάση το **επίπεδο σπουδών**:

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ



ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΛΥΚΕΙΟ	2	8%
ΙΕΚ	3	13%
ΤΕΙ	5	21%
ΑΕΙ	6	25%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	8	33%

ΣΤΕΛΕΧΗ



ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	% ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
ΑΕΙ	5	71%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	2	29%

Πάνω από το 70% των εργαζομένων των διοικητικών υπηρεσιών έχει πραγματοποιήσει σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, γεγονός που αποδεικνύει την προσπάθεια στελέχωσης της επιχείρησης με εξειδικευμένο προσωπικό. Αντίστοιχα, τα διοικητικά στελέχη διαθέτουν σε ποσοστό 100% Πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών ή και Μεταπτυχιακό.

3.2.5 Τα ευρήματα της έρευνας

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα της έρευνας στην Διοίκηση και το προσωπικό της εταιρείας. Μελετώντας τόσο την συνέντευξη όσο και τα ερωτηματολόγια στελεχών και υπαλλήλων, διαπιστώνει κανείς σε γενικό βαθμό, ταύτιση, σε πολλά σημεία, των απόψεων. Αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας ακολουθούν παρακάτω.

3.2.5.1 Ανάλυση συνέντευξης

Από τις δηλώσεις του ενός εκ των δύο ιδρυτών, διαπιστώνει κανείς ότι ο καταμερισμός εργασίας και η εξειδίκευση αποτελούν νευραλγικό παράγοντα για την επιχείρηση, αφού ο κ. Ι. Ν. αναφερόταν συχνά στις δύο αυτές έννοιες.

Επιπλέον, αναφορικά με τον προγραμματισμό ενεργειών της επιχείρησης, διαπιστώνεται μια πιθανή σύγχυση, αφού ναι μεν προγραμματίζονται σχέδια ανάπτυξης της εταιρείας, χωρίς προηγουμένως να έχει καθοριστεί το πλαίσιο μετάβασης στην επόμενη γενιά Διοίκησης.

Ο κύριος Ι. Ν. υποστηρίζει ακόμη, την επαγγελματική ενασχόληση των απογόνων τους με την επιχείρηση, παραλείποντας την πιθανότητα μη επιθυμίας των παιδιών. Το γεγονός αυτό ενισχύει την θεωρία των κινδύνων αποτυχίας μιας οικογενειακής επιχείρησης κατά το μεταβατικό στάδιο, λόγω απροθυμίας των απογόνων. Επιπλέον, βάσει των λεγομένων του ο ιδρυτής, φαίνεται πως αγνοεί έναν από τους βασικούς «κανόνες» επιτυχίας μιας οικογενειακής

επιχείρησης, που συνίσταται στην κατάλληλη προετοιμασία και εκπαίδευση των νεότερων, ώστε να είναι σε θέση να διοικήσουν αποτελεσματικά.

Στο κομμάτι ανάμιξης των ιδιοκτητών στις αρμοδιότητες που έχουν εκχωρήσει στα διοικητικά στελέχη, ο κύριος Ι. Ν. υποστηρίζει πως δρουν απρόσκοπτα, στον βαθμό που οι αποφάσεις τους δεν αποτελούν μεγάλο ρίσκο για την επιχείρηση.

Τέλος, σημαντική είναι και η παράλειψη αναφοράς των δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ένας Μάνατζερ, γεγονός που μαρτυρά την πιθανή επιλογή στελεχών χωρίς τα κατάλληλα εφόδια, εφόσον αυτά αγνοούνται από τους ιδιοκτήτες.

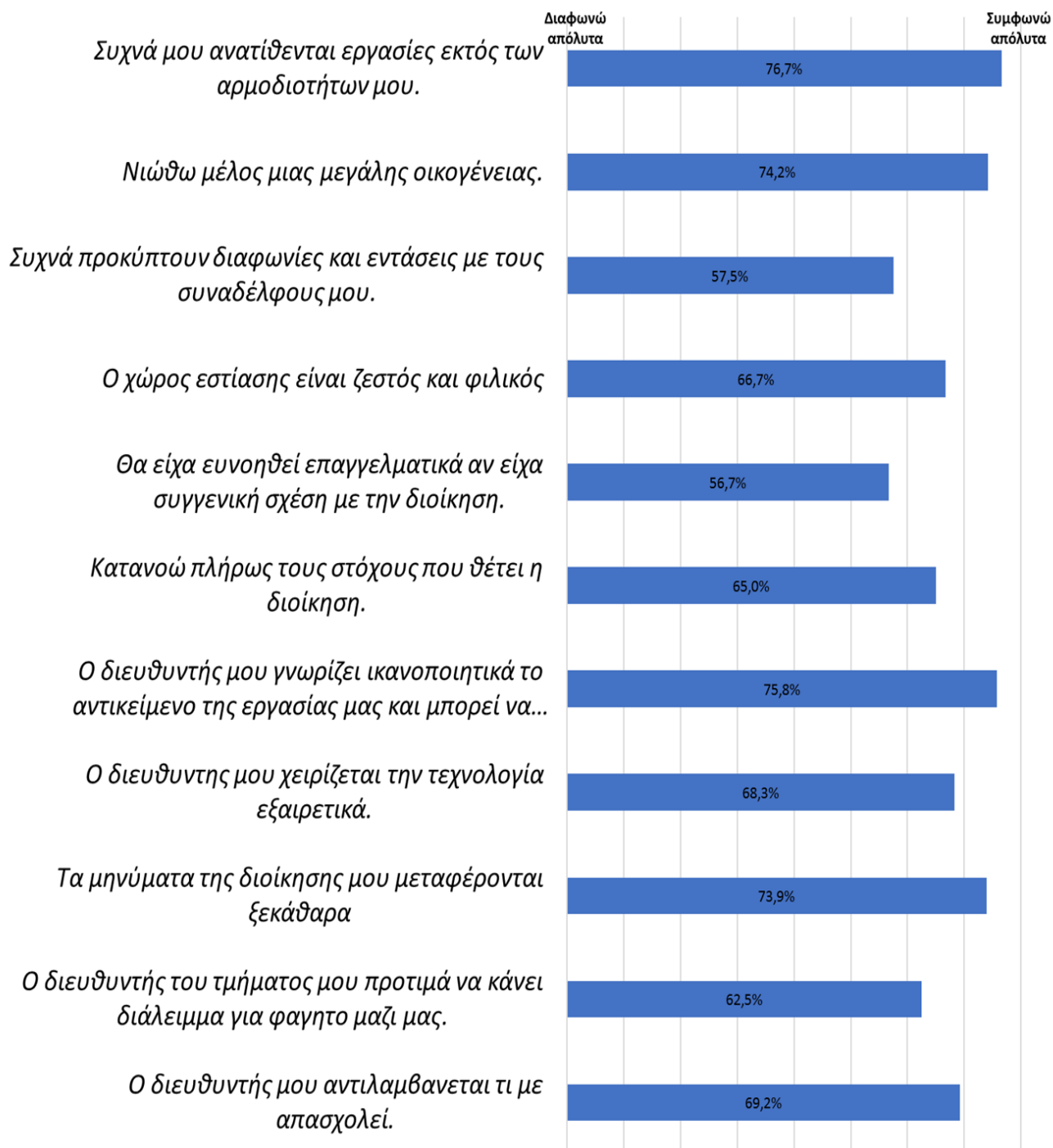
3.2.5.2 Ανάλυση ερωτηματολογίων

Δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τόσο σε διοικητικά στελέχη όσο και υπαλλήλους, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μελέτη του βαθμού, στον οποίο οι απόψεις των δύο μερών ταυτίζονται.

Ερωτήσεις προς υπαλλήλους

Στο συγκεντρωτικό γράφημα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων των υπαλλήλων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου τους.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

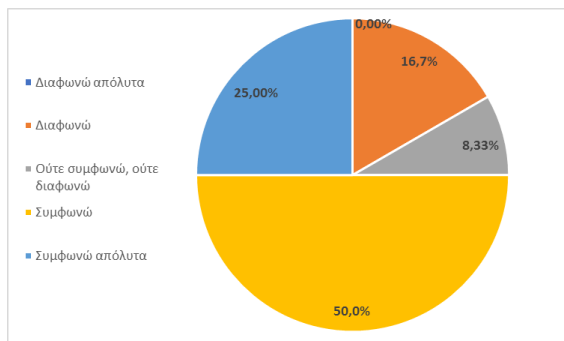


Διάγραμμα 3
Συγκεντρωτικό διάγραμμα απαντήσεων στελεχών
Πηγή: Της συγγραφέως

Από τα παραπάνω ποσοστά φαίνεται αρχικά μια σχετική «σύγκλιση» των απόψεων των εργαζομένων, αναφορικά με τα ζητήματα για τα οποία ρωτήθηκαν, μιας και διαπιστώνεται τάση σε ποσοστό πάνω από 50% των απαντήσεων, προς την επιλογή «*Συμφωνώ Απόλυτα*».

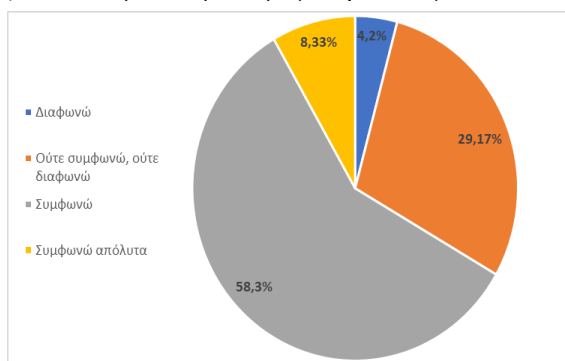
Πιο αναλυτικά:

1) Συχνά μου ανατίθενται εργασίες εκτός των αρμοδιοτήτων μου.



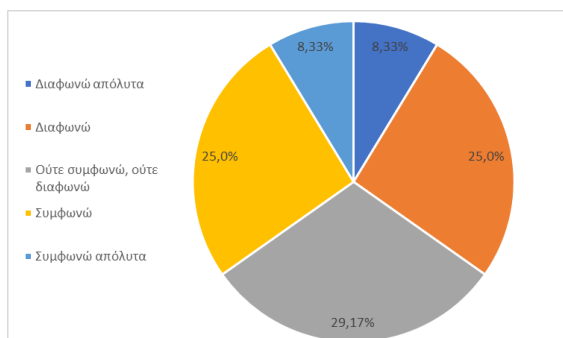
Από τις απαντήσεις των εργαζομένων φαίνεται πως στην επιχείρηση δεν υπάρχει σωστός **καταμερισμός εργασίας**, αφού μόνο το 16,7% διαφώνησε ενώ πάνω από το 70% συμφωνεί με την δήλωση αυτή.

2) Νιώθω μέλος μιας μεγάλης οικογένειας.



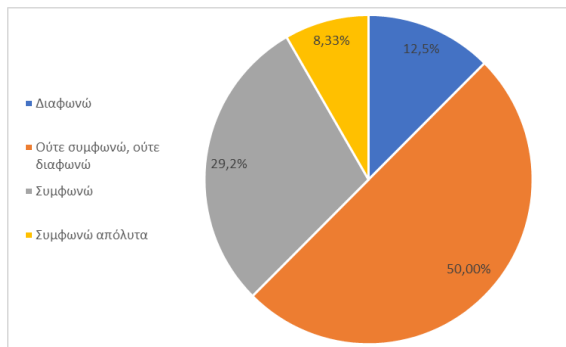
Για την πλειοψηφία των εργαζομένων η αίσθηση του «οικογενειακού κλίματος» είναι σημαντική και χαρακτηριστικό είναι ότι πάνω από το 60% των εργαζομένων συμφωνούν με την άποψη αυτή. Προβληματισμό ωστόσο προκαλεί το υψηλό 30% των υπαλλήλων που δεν συμφωνούν με την δήλωση.

3) Συχνά προκύπτουν διαφωνίες και εντάσεις με τους συναδέλφους μου.



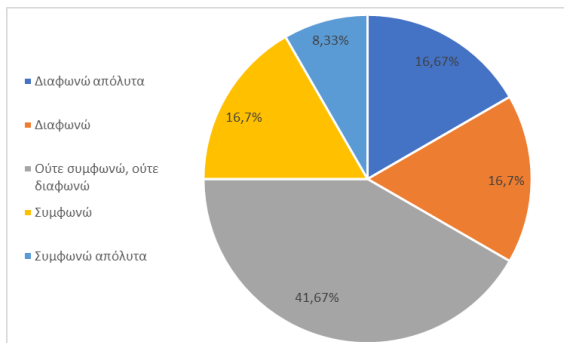
Από το διάγραμμα διαπιστώνει κανείς την απουσία της συναδελφικής αλληλεγγύης, καθώς οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων χαρακτηρίζονται από συγκρούσεις, αφού μόνο το 33% απάντησε αρνητικά στην δήλωση αυτή. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει πιθανή **προβληματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων** (ΔΑΠ) της επιχείρησης.

4) Ο χώρος εστίασης είναι ζεστός και φιλικός.



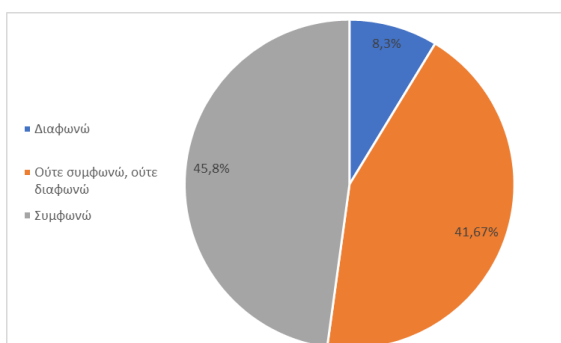
Και αυτή η δήλωση υποδηλώνει προβληματική ΔΑΠ αφού πάνω από το 50% δεν ασπάζονται την δήλωση αυτή.

5) Θα είχα ευνοηθεί επαγγελματικά αν είχα συγγενική σχέση με την διοίκηση.



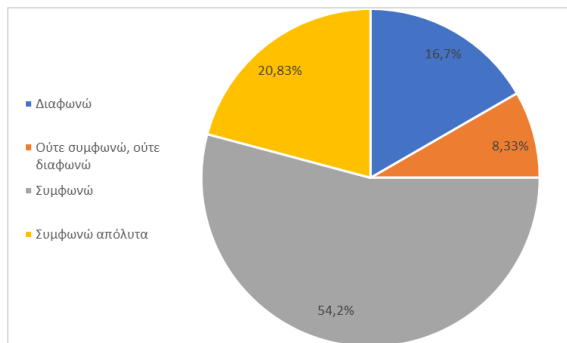
Το πρόβλημα της ανεπαρκούς διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και του Μάνατζμεντ, φαίνεται εδώ έκδηλα αφού πάνω από το 40% δεν είναι σίγουροι για το καθεστώς **αξιολόγησης** και **αξιοκρατίας** στην εταιρεία.

6) Κατανοώ πλήρως τους στόχους που θέτει η διοίκηση.



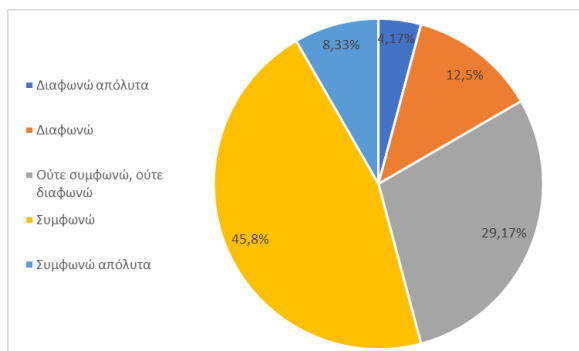
Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό των εργαζομένων αντιλαμβάνεται τους στόχους της Διοίκησης, γεγονός που υποδηλώνει **καθορισμό S.M.A.R.T στόχων**. Υπό εξέταση ωστόσο θα πρέπει να τεθεί το υψηλό 41% που δεν υιοθετεί την παραπάνω άποψη.

7) *Ο διευθυντής μου γνωρίζει ικανοποιητικά το αντικείμενο της εργασίας μας και μπορεί να λύσει τα προβλήματα, άμεσα.*



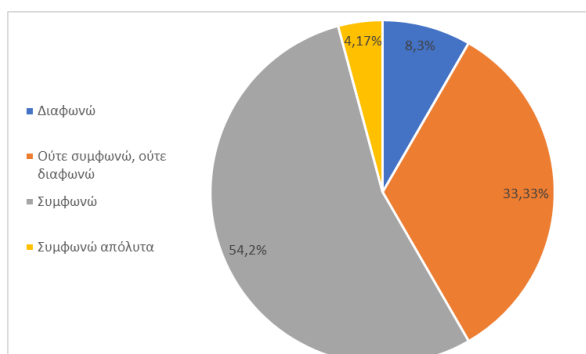
Πάνω από το 70% θεωρεί ότι υπάρχει **εξειδίκευση** στα διευθυντικά στελέχη.

8) *Ο διευθυντής μου χειρίζεται την τεχνολογία εξαιρετικά.*



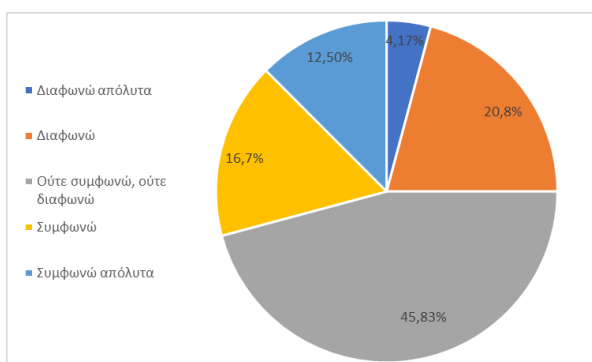
Μόλις οι μισοί από τους εργαζόμενους πιστεύουν ότι τα διευθυντικά στελέχη διαθέτουν τις **τεχνικές δεξιότητες** που πρέπει να έχει ένας Μάνατζερ. Προβληματισμό θα πρέπει να προκαλέσει το ποσοστό του 29% που δεν ασπάζεται την άποψη, ενώ σημαντικό είναι και το 16% που διαφωνεί με την άποψη αυτή.

9) *Τα μηνύματα της διοίκησης μου μεταφέρονται ξεκάθαρα.*



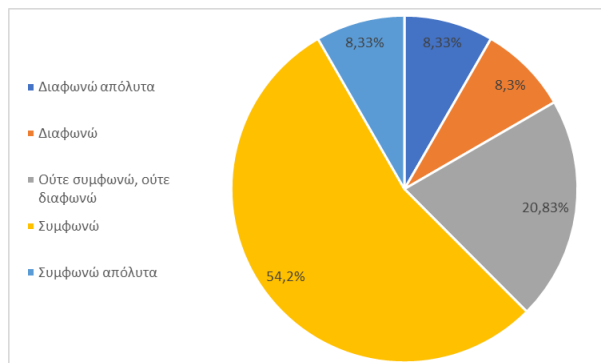
Σχεδόν το 60% συμφωνεί με την δήλωση αυτή, γεγονός που υποδηλώνει σχετική ικανότητα **επικοινωνίας** και **μετάδοσης πληροφοριών**.

10) Ο διευθυντής του τμήματός μου προτιμά να κάνει διάλειμμα για φαγητό μαζί μας.



Από τις απαντήσεις αυτής της άποψης διαπιστώνεται **λανθασμένη τακτική** των διοικητικών στελεχών, αφού σχεδόν το 25% των υπαλλήλων διαφωνεί ενώ το 45% δεν έχει πάρει θέση.

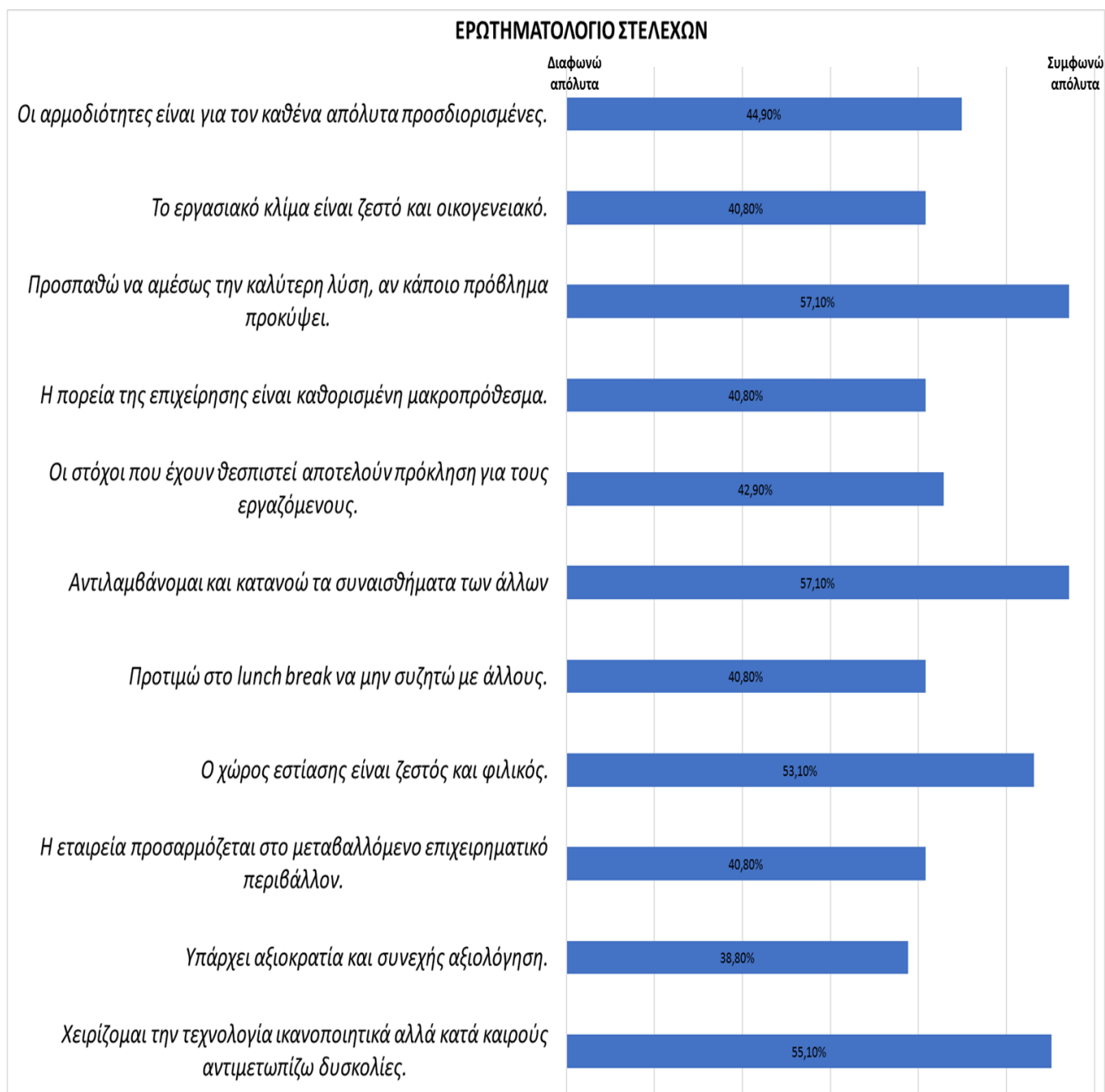
11) Ο διευθυντής μου αντιλαμβάνεται τι με απασχολεί.



Πάνω από το 62% συμφωνεί με την άποψη αυτή, γεγονός που φανερώνει την **ικανότητα ενσυναίσθησης** των Μάνατζερ.

Ερωτήσεις προς στελέχη

Ακολουθούν εν συνεχεία τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των απαντήσεων των στελεχών στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου τους.

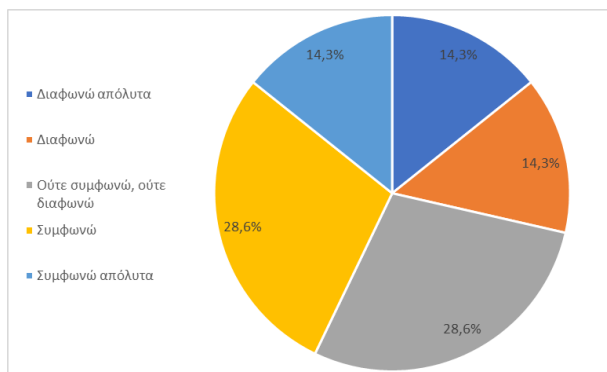


Διάγραμμα 4
Συγκεντρωτικό διάγραμμα απαντήσεων στελεχών
 Πηγή: Της συγγραφέως

Μικρότερη φαίνεται να είναι οι σύγκλιση των απόψεων των διευθυντικών στελεχών, όπως φαίνεται από τα παραπάνω ποσοστά.

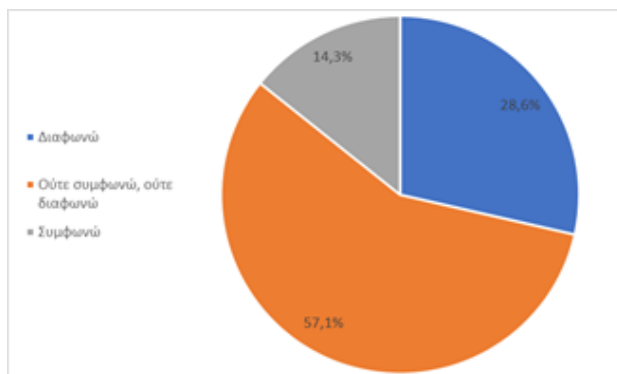
Πιο αναλυτικά:

1) Οι αρμοδιότητες είναι για τον καθένα απόλυτα προσδιορισμένες.



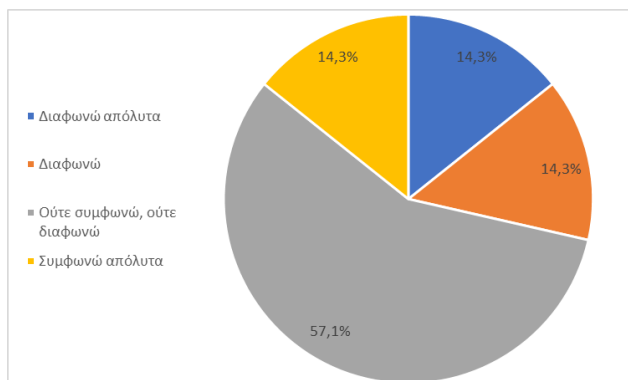
Από τα παραπάνω ποσοστά προκύπτει ότι τα διευθυντικά στελέχη δεν θεωρούν ότι υπάρχει ιδιαίτερο πρόβλημα καταμερισμού εργασίας.

2) Το εργασιακό κλίμα είναι ζεστό και οικογενειακό.



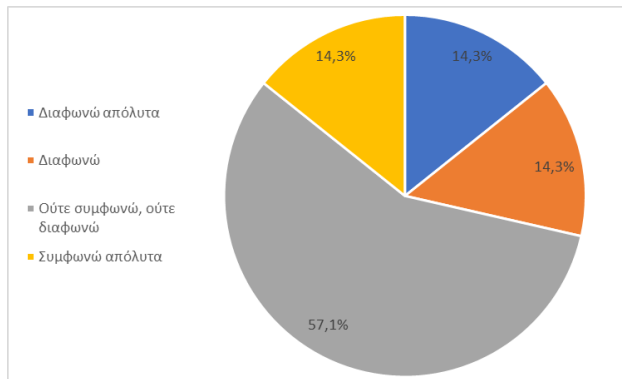
Η προβληματική Δ.Α.Π γίνεται αντιληπτή και από τα στελέχη αφού το 57% δεν υιοθετεί την άποψη αυτή. (ερώτηση 2)

3) Προσπαθώ να βρω αμέσως την καλύτερη λύση, αν κάποιο πρόβλημα προκύψει.



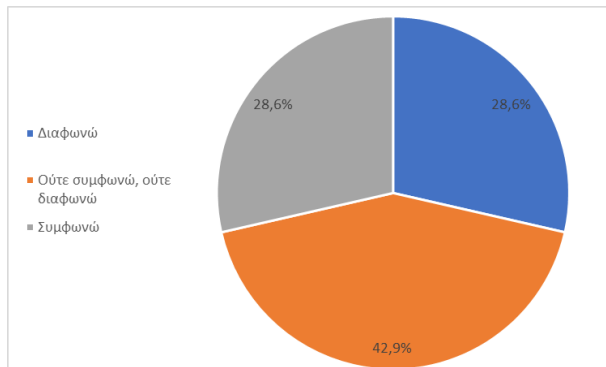
Το 28,6% των διευθυντικών στελεχών απάντησε ότι στην εμφάνιση πιθανού προβλήματος προσπαθεί να βρει αμέσως την καλύτερη λύση, γεγονός που υποδηλώνει πιθανώς λανθασμένη τακτική λήψης αποφάσεων (decision making).

4) Η πορεία της επιχείρησης είναι καθορισμένη μακροπρόθεσμα.



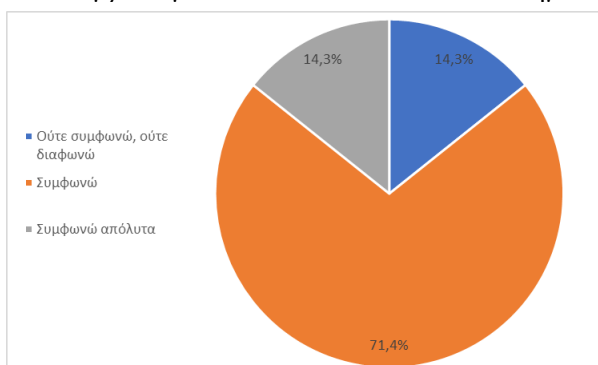
Πάνω από το 57% των στελεχών δεν απάντησαν θετικά στην άποψη αυτή, γεγονός που υποδηλώνει πιθανή έλλειψη **στρατηγικής**.

5) Οι στόχοι που έχουν θεσπιστεί αποτελούν πρόκληση για τους εργαζόμενους.



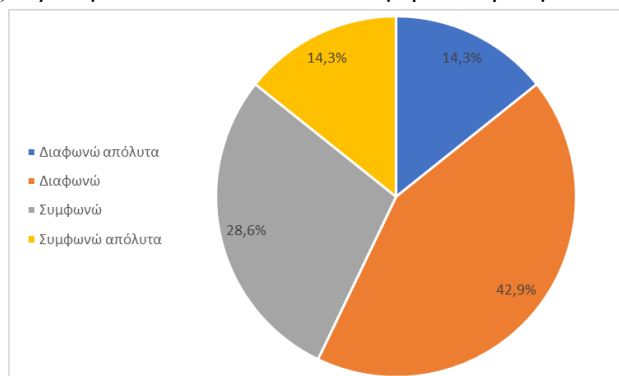
Οι **στόχοι** της επιχείρησης προφανώς δεν έχουν οριστεί σωστά, αφού σχεδόν το 43% δεν τοποθετήθηκε σχετικά με την δήλωση αυτή.

6) Αντιλαμβάνομαι και κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων.



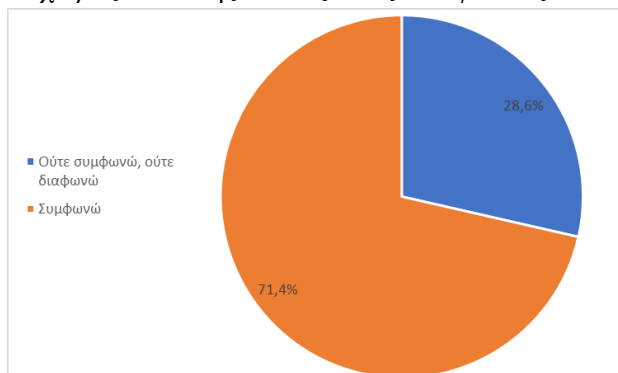
Πολύ ενθαρρυντικό το 85% που συμφωνεί με την άποψη αυτή, αφού δείχνει υψηλό ποσοστό **συναισθηματικής νοημοσύνης**. Το γεγονός αποδεικνύεται και από τις αντίστοιχες απαντήσεις των υπαλλήλων (Ερώτηση 11).

7) Προτιμώ στο lunch break να μην συζητώ με άλλους.



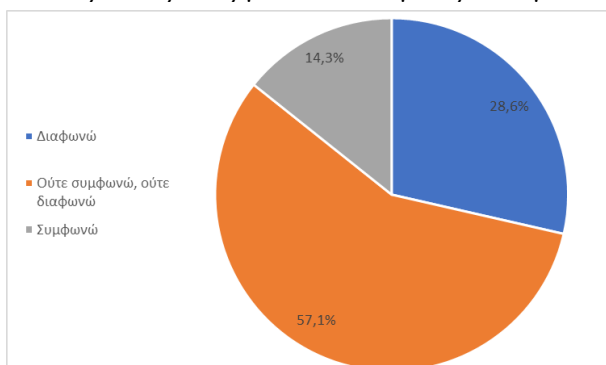
Η προτίμηση των 4 εκ των 7 ερωτώμενων να γευματίζουν μόνοι, υποδηλώνει έλλειψη γνώσης στοιχειωδών κανόνων της επιστήμης του Μάνατζμεντ, γεγονός που φανερώνει την **ελλιπή κατάρτιση** των στελεχών.

8) Ο χώρος εστίασης είναι ζεστός και φιλικός.



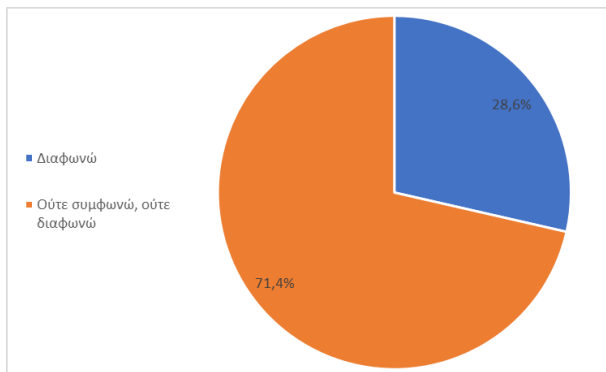
Περισσότερο ικανοποιημένα φαίνονται να είναι τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας, σε σχέση με τους υπαλλήλους, αφού πάνω από το 71% συμφωνεί με την «ζεστή» ατμόσφαιρα του χώρου εστίασης.

9) Η εταιρεία προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.



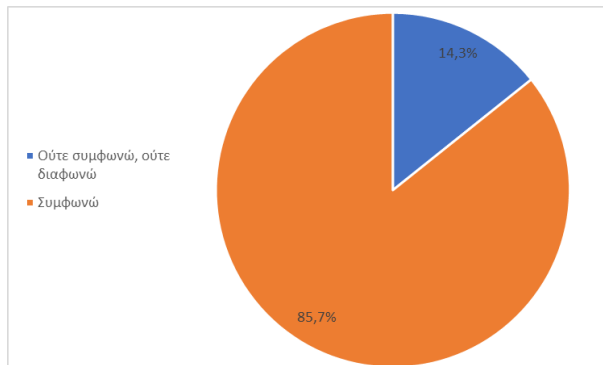
Οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους, δεν έχουν αποφασίσει σχετικά με την δυνατότητα προσαρμογής της επιχείρησης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γεγονός που υποδεικνύει **προβληματική στρατηγική**.

10) Υπάρχει αξιοκρατία και συνεχής αξιολόγηση.



Αυστηρότεροι στην κριτική τους για την επιχείρηση εμφανίζονται τα στελέχη της εταιρείας, αφού το συντριπτικό 71,4% δεν έχει αποφασίσει αν υπάρχει **αξιοκρατία**.

11) Χειρίζομαι την τεχνολογία ικανοποιητικά αλλά κατά καιρούς αντιμετωπίζω δυσκολίες.



Η **έλλειψη τεχνικών δεξιοτήτων** γίνεται αντιληπτή στα υψηλόβαθμα στελέχη, αφού σχεδόν το 86% συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Συνοπτική ανάλυση ερωτηματολογίων

Στον συγκεντρωτικό πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα που προκύπτουν και η θεωρία στην οποία αφορούν.

MANATZMENT ΘΕΩΡΙΑ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ		ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ		ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ
Καταμερισμός εργασίας	Οι αρμοδιότητες είναι για τον καθένα απόλυτα προσδιορισμένες.	44,90%	Συχνά μου ανατίθενται εργασίες εκτός των αρμοδιοτήτων μου.	76,67%	Τόσο οι υπάλληλοι όσο και τα στελέχη δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένα από τον καταμερισμό εργασίας, μεγαλύτερο ωστόσο είναι το ποσοστό δυσαρέσκειας των υπαλλήλων.
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Το εργασιακό κλίμα είναι ζεστό και οικογενειακό.	40,80%	Νιώθω μέλος μιας μεγάλης οικογένειας.	74,17%	Περισσότερο ευχαριστημένοι φαίνεται να είναι οι υπάλληλοι συγκριτικά με τα στελέχη, από το εργασιακό κλίμα που έχει δημιουργήσει η ΔΑΠ.
Σωστή τακτική λήψης αποφάσεων	Προσπαθώ να αμέσως την καλύτερη λύση, αν κάποιο πρόβλημα προκύψει.	57,10%	Ο διευθυντής μου γνωρίζει ικανοποιητικά το αντικείμενο της εργασίας μας και μπορεί να λύσει τα προβλήματα, άμεσα.	75,80%	Η διαδικασία λήψης απόφασης φαίνεται πως εκλαμβάνεται διαφορετικά από υπαλλήλους και στελέχη.
Στρατηγική	Η πορεία της επιχείρησης είναι καθορισμένη μακροπρόθεσμα.	40,80%	-		Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι η επιχείρηση δεν διαθέτει απόλυτα επιτυχημένη στρατηγική.
Στόχοι	Οι στόχοι που έχουν θεσπιστεί αποτελούν πρόκληση για τους εργαζόμενους.	42,90%	Κατανοώ πλήρως τους στόχους που θέτει η διοίκηση.	65,00%	Η επιχείρηση φαίνεται πως δεν έχει θέσει S.M.A.R.T στόχους.
Ικανότητες Μάνατζερ	Αντιλαμβάνομαι και κατανοώ τα συναισθήματα των άλλων.	57,10%	Ο διευθυντής μου αντιλαμβάνεται τι με απασχολεί.	69,20%	Οι υπάλληλοι φαίνεται πως πιστεύουν ότι οι διευθυντές των τμημάτων διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ενώ πιο "αυστηρά" φαίνονται να είναι στην αυτοκριτική τους τα στελέχη.
Σωστή τακτική Μάνατζερ	Προτιμώ στο lunch break να μην συζητώ με άλλους.	40,80%	Ο διευθυντής του τμήματος μου προτιμά να κάνει διάλειμμα για φαγητό μαζί μας.	62,50%	Οι μάνατζερ παραβλέπουν την σημασία της "προσωπικής" επαφής με τους υφισταμένους τους.

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	Ο χώρος εστίασης είναι ζεστός και φιλικός.	53,10%	Ο χώρος εστίασης είναι ζεστός και φιλικός	66,70%	Υψηλότερο είναι το ποσοστό ικανοποίησης των υπαλλήλων σχετικά με τον χώρο εστίασης, ενώ τα στελέχη δεν φαίνονται τόσο ικανοποιημένα.
Στρατηγική	Η εταιρεία προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.	40,80%	-		Η μειωμένη ταχύτητα λήψης αποφάσεων που αποτελεί "απειλή" για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι χαρακτηρίζει την Αθηναϊκή Στρωματοποιία.
Ανθρώπινες Δεξιότητες Μάνατζερ	-		Τα μηνύματα της διοίκησης μου μεταφέρονται ξεκάθαρα	73,90%	Αρκετά ικανοποιητικές "κρίνονται" από τους υπαλλήλους οι επικοινωνιακές ικανότητες των Μάνατζερ.
Συνεχής εκπαίδευση	Υπάρχει αξιοκρατία και συνεχής αξιολόγηση.	38,80%	Θα είχα ευνοηθεί επαγγελματικά αν είχα συγγενική σχέση με την διοίκηση.	56,70%	Υψηλό ποσοστό δυσaréσκειας σχετικά με την παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση διαπιστώνεται στις απόψεις των στελεχών. Αντίστοιχα, οι υπάλληλοι θεωρούν πως η σημασία της αξιολόγησης είναι ήσσονος σημασίας σε σχέση με συγγενικούς δεσμούς με την Διοίκηση.
Τεχνικές Δεξιότητες Μάνατζερ	Χειρίζομαι την τεχνολογία ικανοποιητικά αλλά κατά καιρούς αντιμετωπίζω δυσκολίες.	55,10%	Ο διευθυντής μου χειρίζεται την τεχνολογία εξαιρετικά.	68,30%	Ελλείψεις τεχνικές δεξιότητες παρατηρούνται στα στελέχη, βάσει των απαντήσεών τους.
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	-		Συχνά προκύπτουν διαφωνίες και εντάσεις με τους συναδέλφους μου.	57,50%	Η ύπαρξη εντάσεων μεταξύ των συναδέλφων μπορεί να αποτελεί ένδειξη προβληματικής ΔΑΠ.

Πίνακας 3
Συνοπτικά συμπεράσματα ερωτηματολογίων
Πηγή: Της συγγραφέως

3.3 Η SWOT ανάλυση της Α.Σ.

Βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν στην έρευνα, ακολουθεί παρακάτω η SWOT ανάλυση της Α.Σ., που παρουσιάζει συνοπτικά τα αποτελέσματα της έρευνας.



Εικόνα 7
SWOT ανάλυση της Α.Σ.
Πηγή: Της συγγραφέως

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο σύστημα, το οποίο συνίσταται στην συνύπαρξη και συνεργασία των επιμέρους υποσυστημάτων της Οικογένειας, της Ιδιοκτησίας και της Επιχείρησης. Κάθε ένα από αυτά έχει τις δικές του προτεραιότητες και αξίες και λειτουργεί υπό διαφορετικό καθεστώς.

Ο τρόπος διοίκησης από τον οποίο χαρακτηρίζονται μπορεί να διαφέρει, λόγω του βαθμού εμπλοκής των παραπάνω τριών υποσυστημάτων στην οικογενειακή επιχείρηση. Σε πολλές από αυτές, ο ιδιοκτήτης έχει και τον ρόλο της Διοίκησης ενώ σε άλλες η Διοίκηση ασκείται μερικώς από τα μέλη της οικογένειας. Σε κάποιες, τα μέλη της οικογένειας έχουν την κυριότητα των μετοχών και σε άλλες απλά εργάζονται σε αυτή.

Ο προγραμματισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι συνήθως μακροπρόθεσμος, εναποθέτοντας στην νέα γενιά τις ελπίδες υλοποίησης του οράματος του/των ιδρυτών τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διακρίνονται από συγκεντρωτισμό και τάση για υποβιβασμό των στελεχών, που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Τείνουν να λειτουργούν υπό καθεστώς εύνοιας, για τα μέλη της οικογένειας και διακριτικής μεταχείρισης, ενώ συχνά εκλείπει η αξιοκρατία και η δίκαιη αξιολόγηση. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρείται συχνά το φαινόμενο «μη συμμόρφωσης» στους κανόνες, αφού τα μέλη της οικογένειας δεν αντιμετωπίζουν κυρώσεις.

Το Μάνατζμεντ αποτελεί καθοριστικό, για την εξέλιξη μιας επιχείρησης, παράγοντα. Συνίσταται στις λειτουργίες του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Στελέχωσης, της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων και του Ελέγχου.

Γύρω από την επιστήμη του Μάνατζμεντ έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες, με δημοφιλέστερη την Κλασσική Προσέγγιση και κύριο εκπρόσωπό της τον Taylor, ο οποίος τόνισε την σημαντικότητα του καταμερισμού εργασίας, της επιβράβευσης των εργαζομένων και της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται προσπάθειες εφαρμογής επιτυχημένων πρακτικών Μάνατζμεντ, και αρκετές από αυτές έχουν καταφέρει να ευδοκιμήσουν κατά το μεταβατικό στάδιο και να διοικούνται σήμερα από την Τρίτη γενιά της οικογένειας.

Η περίπτωση της Α.Σ. αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον παράδειγμα ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης, που συνδυάζει το *Μοντέλο διοίκησης των τριών κύκλων*.

Από τα **δημογραφικά της στοιχεία, τα αποτελέσματα της έρευνας και την προσωπική παρατήρηση** προκύπτει ότι:

Η Α.Σ. αποτελεί μια ξεκάθαρα γυναικοκρατούμενη επιχείρηση, όσον αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους, (ποσοστό 71%!!!) Αντίθετα, αναφορικά με τις διευθυντικές θέσεις, οι άντρες αποτελούν το 100% του πληθυσμού. Η τάση της Διοίκησης να συνεργάζεται με άντρες στελέχη και ταυτόχρονα να περιορίζει τον ρόλο των γυναικών σε επιτελικές θέσεις, αποτελεί ένδειξη «υποτίμησης» του **γυναικείου φύλου** και πιθανής άνισης μεταχείρισης.

Η εταιρεία χαρακτηρίζεται από **χαμηλό ηλικιακό μέσο όρο** υπαλλήλων, που κυμαίνεται στις ηλικίες 30-39 ετών και εξασφαλίζει **μεγαλύτερη παραγωγικότητα**, λόγω του νεαρού της ηλικίας των εργαζομένων. Τα στελέχη αντιθέτως βρίσκονται ηλικιακά, κατά πλειοψηφία, στην δεκαετία 40-49 ετών, γεγονός που μαρτυρά την προτίμηση συνεργασίας της Διοίκησης με **έμπειρα στελέχη**.

Μεταξύ των εργαζομένων δεν φαίνεται να υπάρχει ιδιαίτερη διαφοροποίηση στην **οικογενειακή κατάσταση**, καθώς τα ποσοστά έγγαμων – άγαμων είναι σχετικά κοντά. Αντίθετα το ποσοστό έγγαμων αγγίζει το 100% στις θέσεις των στελεχών, γεγονός που μαρτυρά την προτίμηση της εταιρείας σε ανθρώπους που «τάσσονται» υπέρ των δεσμεύσεων.

Αξιοσημείωτο είναι, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της εταιρείας, καθώς πάνω από το 70% διαθέτει κάποιο τίτλο σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ, ΑΕΙ,

Μεταπτυχιακό), ενώ το ποσοστό αγγίζει το 100% στις περιπτώσεις των στελεχών. Πρόκειται για ένα πολύτιμο «όπλο» της εταιρείας, το οποίο αν αξιοποιηθεί καταλλήλως, θα μπορέσει να αποτελέσει παράγοντα περαιτέρω ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η εταιρεία αντιμετωπίζει **δυσκολίες στη διαδικασία διαδοχής**, αφού αν και πρόκειται για μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον χώρο μισό αιώνα, διοικείται ακόμη από την πρώτη γενιά. Οι απόγονοι των ιδρυτών μέχρι τώρα δεν κρίθηκαν έτοιμοι να αναλάβουν την ηγεσία της επιχείρησης και ταυτόχρονα οι ιδρυτές της δεν δείχνουν πρόθυμοι να αποχωρήσουν σύντομα.

Στην εταιρεία δεν υπάρχει σωστός **καταμερισμός εργασίας**, με αποτέλεσμα τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι να αναγκάζονται να κάνουν εργασίες εκτός του πεδίου αρμοδιοτήτων τους. Το γεγονός αυτό προκαλεί δυσαρέσκεια και σύγχυση στους εργαζόμενους και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παραγωγικότητά τους.

Η εταιρεία, δεν έχει ορίσει την κατεύθυνση της μακροπρόθεσμα. Αν και γίνονται σχέδια για ανάπτυξη της εταιρείας σε νέες αγορές, ωστόσο σύμφωνα με τα στελέχη, η πορεία της δεν είναι καθορισμένη μακροπρόθεσμα, πράγμα που σημαίνει **ελλιπή ή προβληματική στρατηγική**.

Η Διοίκηση της εταιρείας παραβλέπει μία από τις βασικές αρχές του επιστημονικού Μάνατζμεντ. Δεν έχει επιλέξει να ενισχύσει την **αλληλεγγύη** μεταξύ των εργαζομένων, αφού όπως φαίνεται από τις απαντήσεις τους, συχνά επικρατούν εντάσεις μεταξύ τους.

Ιδιαίτερο πρόβλημα παρατηρείται σε μια από τις βασικές Λειτουργίες του Μάνατζμεντ κατά Fayol. Βάσει των απαντήσεων, η επιχείρηση, υστερεί σημαντικά στην ικανότητα **Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων**, αφού τόσο στα στελέχη όσο και στους υπαλλήλους επικρατεί η αίσθηση ότι δεν υπάρχει **αξιοκρατία** και σωστή **αξιολόγηση**. Το γεγονός αυτό επηρεάζει την ψυχολογία και κατά συνέπεια την απόδοση των εργαζομένων και άρα ολόκληρης της επιχείρησης. Η εταιρεία, αν και απασχολεί μεγάλο πλήθος εργαζομένων δεν διαθέτει σήμερα οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Προσωπικού, που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων. Ο σημερινός Διευθυντής Προσωπικού αποτελεί στην ουσία «Προσωπάρχη», ο οποίος ασχολείται κυρίως με τις ώρες προσέλευσης και αναχώρησης των εργαζομένων καθώς και την τήρηση του αρχείου μισθοδοσίας.

Η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών παρουσιάζουν ελλειπείς τεχνικές δεξιότητες, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχει συνεχής **εκπαίδευση** των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό μαρτυρά και η αναφορά του ιδρυτή σε στελέχη του παρελθόντος, αποδίδοντας την αποτυχία τους στο γεγονός ότι δεν γνώρισαν ή υποτίμησαν το αντικείμενο της επιχείρησης.

Στην επιχείρηση εντοπίζεται πρόβλημα στην **διαδικασία λήψης αποφάσεων**, το οποίο την καθιστά αδύναμη να προσαρμοστεί εύκολα και γρήγορα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας.

Οι υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους δεν νιώθουν **ασφάλεια** να εκφράσουν την άποψή τους ελεύθερα, αφού οι ίδιοι κρίνουν τα διευθυντικά στελέχη επιεικώς. Στην ερώτηση για παράδειγμα που αφορά τις τεχνικές δεξιότητες των στελεχών, πάνω από το 50% των υπαλλήλων απάντησε πως διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις ενώ αντίθετα η πλειοψηφία των στελεχών απάντησε ότι αντιμετωπίζει δυσκολίες στον χειρισμό της τεχνολογίας. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει εμμέσως τον περιορισμό που διατυπώθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, σχετικά με το αληθές των απαντήσεων.

Οι Μάνατζερ της επιχείρησης παραβλέπουν, αν όχι αγνοούν, βασικούς «κανόνες» Μάνατζμεντ, που αφορούν στην σχέση τους με τους υφισταμένους τους. Ένα μεγάλο ποσοστό τους προτιμά να μην κάνει lunch break με τους υφισταμένους του, γεγονός που υποδηλώνει απόσταση και διάκριση εξουσίας.

Μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων τους παρατηρούνται διαφορές στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και βιώνουν τις καταστάσεις στο περιβάλλον εργασίας, πράγμα που μαρτυρά

την ελλιπή επικοινωνία μεταξύ τους και την διαφορά νοοτροπίας. Η έλλειψη επιτυχούς επικοινωνίας μεταξύ των δύο βαθμίδων εργαζομένων επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης.

Για τους ιδιοκτήτες, ο όρος «οικογένεια» φαίνεται να περιορίζεται στους άμεσους απογόνους τους, αφού στην εταιρεία δεν εργάζονται οι σύζυγοι των ιδρυτών ή των γιων τους.

Η επιχείρηση διαθέτει εμπειρία και **συσσωρευμένη γνώση** έναντι των ανταγωνιστών της και καταρτισμένο, δυναμικό ηλικιακά υπαλληλικό προσωπικό. Τα χαρακτηριστικά αυτά θα μπορούσαν να της εξασφαλίσουν καινοτόμες ενέργειες και

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η Α.Σ. διαθέτει όλα τα απαραίτητα εφόδια, για να αποτελέσει μια οικογενειακή επιχείρηση «πρότυπο» για τα ελληνικά δεδομένα, υπό την προϋπόθεση επανεξέτασης ορισμένων βασικών «αδυναμιών» της.

5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως γίνεται αντιληπτό βάσει των όσων παρουσιάστηκαν, η εργασία αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα των κυριότερων «προβλημάτων» της Α.Σ., τα οποία οφείλονται κυρίως στην προβληματική Δ.Α.Π. και τον μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό της επιχείρησης. Για τον σκοπό αυτό προτείνεται η εκτενής επανεξέταση από την Διοίκηση των ζητημάτων αυτών, με σκοπό την εξασφάλιση της επιτυχημένης πορείας της μελλοντικά.

Κατά την προσωπική μου άποψη, κρίνεται σκόπιμο η επιχείρηση να πραγματοποιήσει περαιτέρω σχετική έρευνα σε όλο το φάσμα των εργαζομένων της (τόσο στην Αθήνα όσο και ανά την Περιφέρεια), με σκοπό την καταγραφή και ανάδειξη των επιμέρους καθημερινών προβλημάτων τους, που δυσχεραίνουν το έργο τους και κατ' επέκταση την λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπλέον συστήνεται η αρτιότερη στελέχωση του Τμήματος Προσωπικού, με επαγγελματίες του είδους, οι οποίοι θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν βασικές αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και να αντιμετωπίσουν θέματα όπως αξιολόγηση προσωπικού, εκπαίδευση, διαχείριση εντάσεων κ.α.

Ακόμα, σημαντική βελτίωση θα μπορούσε να αποτελέσει η επανεξέταση των δεξιοτήτων των διευθυντικών στελεχών και πιθανώς η αντικατάστασή τους από ικανότερα και εφοδιασμένα με περισσότερες δεξιότητες στελέχη από την αγορά ή και την ίδια την επιχείρηση.

Σημαντικό είναι και το ζήτημα επανεξέτασης του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού της επιχείρησης αλλά και του καθορισμού στρατηγικής. Για τον σκοπό αυτό, η Διοίκηση θα μπορούσε να απευθυνθεί σε «ειδικούς» του χώρου, οι οποίοι θα δώσουν τις απαραίτητες κατευθυντήριες.

5. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ηλεκτρονικές πηγές

Εταιρία Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων. Leadinease. *Decision Making*.

Διαθέσιμο στο:

http://www.ease.gr/FlipPage/index.asp?ITMID=EASE_27 (Ιανουάριος 2017)

The Family Business Consulting Group. *Family Business Survival: Understanding the Statistics*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.thefbcg.com/Family-Business-Survival--Understanding-the-Statistics/>
(Ιανουάριος 2017)

Ναυτεμπορική. Σοφία Εμμανουήλ. *Τα μυστικά για την επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1092086/ta-mustika-gia-tin-epibiosi-ton-oikogeneiakon-epixeiriseon> (Ιανουάριος 2017)

Σύνδεσμος Ελλήνων Εμπορικών. *Συμπεράσματα 25ου Συνεδρίου*.

Διαθέσιμο στο:

<http://syneemp.gr/index.php?pgtp=1&aid=1448963324> (Δεκέμβριος 2016)

Management Innovations. *Henri Fayol's 14 Principles of Management*.

Διαθέσιμο στο:

<https://managementinnovations.wordpress.com/2008/12/04/henri-fayols-14-principles-of-management/> (Ιανουάριος 2017)

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας. *MME στην Ελλάδα – 2013*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.imegseevee.gr/> (Οκτώβριος 2016)

International Finance Corporation. *IFC Family Business Governance Handbook*.

Διαθέσιμο στο:

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/guidelines_reviews+and+case+studies/ifc+family+business+governance+handbook
(Οκτώβριος 2016)

Family Capital. *Family businesses, innovation, and big data*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.famcap.com/articles/2017/1/19/family-businesses-innovation-and-big-data>
(Νοέμβριος 2016)

Ελληνική Εταιρεία Ηθικής. Αλκιβιάδης Κ. Γούναρης. *Από την Επιχειρησιακή Ηθική στο Αναγκαστικό «Fair Play»*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.ethics.gr/content.php?id=39> (Ιανουάριος 2017)

Καθημερινή. Χριστίνα Δαμουλιάνου. *Οι μάνατζερ υπεύθυνοι για την ηθική συμπεριφορά στους εργασιακούς χώρους*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.kathimerini.gr/796823/article/oikonomia/epixeirhseis/oi-manatzer-ypey8ynoi-gia-thn-h8ikh--symperifora-stoys-ergasiakoys-xwroys>

Inc. Andrew Silver. *A Family Business May Not Be – The Family Business*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.inc.com/andrew-silver/a-family-business-may-not-be-the-family-business.html?cid=srch>

Εξπρές. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις τα κοινωνικά στερεότυπα επηρεάζουν ακόμη τη διαδικασία διαδοχής από γυναίκες.

Διαθέσιμο στο:

http://www.express.gr/news/business/630880oz_20120731630880.php3 (Δεκέμβριος 2016)

HBS. John A. Davis. *Managing the Family Business: Leadership Roles*

Διαθέσιμο στο:

<http://hbswk.hbs.edu/item/managing-the-family-business-leadership-roles> (Δεκέμβριος 2016)

Family Capital. David Bain. *Greek family businesses - five notable ones*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.famcap.com/articles/2015/7/1/greek-family-businesses-five-notable-ones>
(Ιανουάριος 2017)

INC. Peter Economy. *Top 10 Skills Every Great Leader Needs to Succeed*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.inc.com/peter-economy/top-10-skills-every-great-leader-needs-to-succeed.html>
(Ιανουάριος 2017)

KPMG. *The European Family Business Barometer: Determined to succeed*.

Διαθέσιμο στο:

<https://home.kpmg.com/be/en/home/insights/2015/09/the-european-family-business-barometer-fourth-edition.html> (Ιανουάριος 2017)

Mark Daniell/Sara Hamilton. (2010). *Family Legacy and Leadership*.

Διαθέσιμο στο:

[https://books.google.gr/books?id=GxopVnjiWTYC&pg=PP8&lpg=PP8&dq=Mark+Daniell/Sara+Hamilton.+\(2010\).+Family+Legacy+and+Leadership.&source=bl&ots=JVXoMitsaY&sig=Dxcd2m0MYIalARz3-Ixzfwaq_L4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiMzv698O_RAhVIPBQKHQ3hDgsQ6AEIJjAC#v=onepage&q=Mark%20Daniell%2FSara%20Hamilton.%20\(2010\).%20Family%20Legacy%20and%20Leadership.&f=false](https://books.google.gr/books?id=GxopVnjiWTYC&pg=PP8&lpg=PP8&dq=Mark+Daniell/Sara+Hamilton.+(2010).+Family+Legacy+and+Leadership.&source=bl&ots=JVXoMitsaY&sig=Dxcd2m0MYIalARz3-Ixzfwaq_L4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiMzv698O_RAhVIPBQKHQ3hDgsQ6AEIJjAC#v=onepage&q=Mark%20Daniell%2FSara%20Hamilton.%20(2010).%20Family%20Legacy%20and%20Leadership.&f=false) (Φεβρουάριος 2017)

Σύνδεσμος Ελλήνων Εμπορικολόγων. Σπύρος Γ. Αλεξανδρή, Ι.ς Κ. Δρυλλεράκης et al. *Σύγχρονα ζητήματα της οικογενειακής επιχείρησης*. Νομική Βιβλιοθήκη

Διαθέσιμό στο:

<http://abstracts.nb.org/3724/files/assets/basic-html/page-1.html> (Μάρτιος 2017)

History. *Industrial Revolution*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.history.com/topics/industrial-revolution> (Μάρτιος 2017)

US History Scene. Ryan Engelman. *The Second Industrial Revolution, 1870-1914*.

Διαθέσιμο στο: <http://ushistoryscene.com/article/second-industrial-revolution/>

Harvard Business Review. Rita McGrath. *Management's Three Eras: A Brief History*

Διαθέσιμο στο:

<https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>

Βιβλιογραφία

Bork David. (2008). *The Little Red Book of Family Business*. Sampson Press

Bursk, E. & Clark, D. & Hidy, R. (1962). *The World of Business*. Simon and Schuster. New York, NY.

Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. New York, N. Y.

Grayson R. (2011) *The U.S Industrial Revolution*. ABDO Publising Company.

Kay J. (2003). *Θεμέλια της επιτυχίας: Οδηγός στρατηγικής*. Εκδόσεις Καστανιώτη.

Kelin E. Gersick/John A. Davis. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*

Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση. N.Y. USA: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Murphy Michael. (1999). *Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Randel S. Carlock and John L. Ward. (2010). *When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success*. MPG Group.

Roth W. (1993) *The evolution of Management Theory*. St. Lucie Press

Κεφαλάς Αστέριος (2013) *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη νέα οικονομία*. Εκδόσεις Κριτική.

Κέφης Βασίλειος Ν. (2005) *Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική.

6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ο συνεταιρισμός

1. Για ποιον λόγο αποφασίσατε να δραστηριοποιηθείτε ως επιχειρηματίας;
2. Τι ήταν αυτό που σας έκανε να συνεταιριστείτε με τον αδερφό σας;
3. Υπήρξε κάποια συμφωνία γραπτή/προφορική μεταξύ σας που καθόριζε τους τομείς ευθύνης του καθενός;
4. Υπάρχει κατά καιρούς ανάμειξη του ενός στις αρμοδιότητες του άλλου;
5. Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις του ενός γίνονται αποδεκτές από τον άλλον; Τι γίνεται αν δεν συμφωνείτε με κάποια απόφασή του; Υπάρχει διαμορφωμένη ημερήσια διάταξη με τα θέματα συζήτησης?

Οι οικογενειακοί δεσμοί

6. Οι προσωπικές σας σχέσεις επηρεάζονται από τις διαφωνίες που μπορεί να έχετε επαγγελματικά; Αν ναι, σε ποιο βαθμό;
7. Σε περιπτώσεις που σας απασχολεί κάποιο οικογενειακό ζήτημα, η επαγγελματική σας αλληλεπίδραση μεταβάλλεται; (π.χ. προσωπικές διαφωνίες λόγω κληρονομικών)
8. Πόσο επηρεάζονται οι επαγγελματικές σας αποφάσεις λόγω της συγγενικής σχέσης;
9. Προωθείτε την έννοια της «οικογένειας» στους εργαζόμενους; Αν ναι, γιατί και με ποιον τρόπο;
10. Υφίσταται σύγκρουση μεταξύ των αρχών της οικογένειας και των στόχων της επιχείρησης;
11. Αναφέρατε πέντε θετικά και πέντε αρνητικά χαρακτηριστικά διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησής σας.

Οι επόμενες γενιές

12. Θεωρείτε ότι οι απόγονοι ενός επιχειρηματία θα πρέπει να συνεχίζουν την λειτουργία της επιχείρησης που έχει ιδρύσει; Αν ναι, γιατί;
13. Έχετε σκεφτεί/προγραμματίσει τη διαδικασία της διαδοχής;
14. Με ποιον τρόπο θα είναι σε θέση η επόμενη γενιά να διοικήσει αποτελεσματικά;
15. Θεωρείτε ότι είναι πιθανό μια επιχείρηση να ευδοκιμήσει στο μεταβατικό στάδιο;
16. Έχετε σκεφτεί την πρόσληψη ενός Μέντορα στην επιχείρησή σας?

Ο ανταγωνισμός

17. Θεωρείτε ότι υπερτερεί η εταιρεία σας έναντι των ανταγωνιστών της-μη οικογενειακών επιχειρήσεων; Αν ναι, σε τι;

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις

18. Υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις (ελληνικές/διεθνείς) την πορεία των οποίων θα θέλατε να ακολουθήσετε; Αν ναι ποιες και γιατί;
19. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε ότι αποτελούν αδύνατα σημεία μιας οικογενειακής επιχείρησης, στον βαθμό που θα την κάνουν να αποτύχει;

Το Μάνατζμεντ

20. Ποιος ήταν ο τρόπος που διοικούσατε την επιχείρηση στα πρώτα σας βήματα και τι έχει αλλάξει σήμερα;
21. Ποιες ικανότητες θεωρείτε ότι πρέπει να έχει ένα διοικητικό στέλεχος;
22. Οι οικογενειακοί δεσμοί παίζουν ρόλο στην επιλογή των διοικητικών στελεχών;
23. Ποια είναι τα πρόσωπα που αποφασίζουν για την έναρξη και το κλείσιμο ενός project;
24. Υπάρχει περίπτωση διαφωνίας με τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη στην έναρξη ή ολοκλήρωση ενός project; Αν ναι, ποια άποψη υπερισχύει;
25. Υπάρχει κάτι που θα αλλάζατε στον σημερινό τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης σας;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ Κύριε/ Κυρία

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στην μελέτη περίπτωσης (case study) στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας, με θέμα τον ρόλο του Μάνατζμεντ στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα αξιοποιηθούν για την σκοπό της έρευνας.

Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς λόγους και σε κάθε περίπτωση θα διαφυλαχτεί η ταυτότητα των συμμετεχόντων. Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαβάστε προσεκτικά κάθε ερώτηση και συμπληρώστε με ένα **X** το αντίστοιχο κουτάκι.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:

Πιστεύετε ότι ο ρόλος του Μάνατζμεντ είναι σημαντικός;	Πάρα πολύ ☐	Πολύ ☒	Λίγο ☐	Καθόλου ☐
--	---------------------------------------	---	----------------------------------	-------------------------------------

Παρακαλώ να απαντήσετε προσεκτικά σε όλες τις ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Φύλο: Άντρας Γυναίκα

☐☐

Ηλικία: 20 – 29 30 – 39 40 - 49 50 - 59 60 +

☐☐☐☐☐

Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος Άγαμος

☐☐

Μορφωτικό επίπεδο: Λύκειο ΙΕΚ ΤΕΙ ΑΕΙ Master Phd

☐☐☐☐☐☐

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Συχνά μου ανατίθενται δουλειές εκτός των αρμοδιοτήτων μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

2. Νιώθω μέλος μιας μεγάλης οικογένειας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

3. Κατανοώ πλήρως τους στόχους που θέτει η Διοίκηση.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

4. Συχνά προκύπτουν διαφωνίες και εντάσεις με τους συναδέλφους μου.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

5. Ο διευθυντής μου γνωρίζει ικανοποιητικά το αντικείμενο εργασίας μας και μπορεί να λύσει τα προβλήματα άμεσα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

6. Τα μηνύματα της Διοίκησης μου μεταφέρονται ξεκάθαρα.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο διευθυντής του τμήματός μου προτιμά να κάνει διάλειμμα για φαγητό μαζί μας.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

8. Ο χώρος εστίασης είναι ζεστός και φιλικός.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

9. Η εταιρεία διακρίνεται από σύγχρονες και καινοτόμες ιδέες και προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

10. Πιστεύω ότι θα είχα ευνοηθεί επαγγελματικά αν είχα κάποια συγγενική σχέση με την Διοίκηση.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο διευθυντής μου γνωρίζει τι με απασχολεί.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα