



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ ΠΑΛΑΣΚΑΣ

---

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΕΜ Α.Ε.

Νίκος Αθ. Παπαγιάννης

Αθήνα  
Μάρτιος 2017

**Διπλωματική εργασία που υποβλήθηκε στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένα Οικονομικά και Περιφερειακή Ανάπτυξη» του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης.**

**Η ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

**Ο ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ως συγγραφέας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την πολύτιμη υποστήριξη και συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κύριο Θεοδόσιο Παλάσκα, για την αμέριστη βοήθειά του, την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση που μου έδειξε.

## ΔΗΛΩΣΗ ΓΙΑ COPYRIGHT

Copyright © Νίκος Παπαγιάννης, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευτεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης και λήψης αποφάσεων που διακρίνουν τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διερεύνηση γίνεται θεωρητικά με εκτεταμένη αναφορά στη βιβλιογραφία και εμπειρικά με πρωτογενή έρευνα σε περίπτωση οικογενειακής επιχείρησης στην Ελλάδα.

Αρχικά, αναλύονται διεξοδικά και μεμονωμένα οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της λήψης αποφάσεων και του εμπορικού οργανισμού που χαρακτηρίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση. Η βιβλιογραφική ανάλυση καταλήγει στη συνδυαστική εξέταση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται και αναλύεται μέσω παράθεσης δευτερογενών δεδομένων ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα. Αναλύεται τόσο η σημασία που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για την παγκόσμια οικονομία όσο και τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο ενώ δίνεται έμφαση στις πρακτικές που υιοθετούνται από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Έπειτα, παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που έγινε σε μία τυπική ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, την TEM Α.Ε. Αυτή αποτελεί τη "μελέτη περίπτωσης", της παρούσας εργασίας. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά της εταιρείας και η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην έρευνα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων στην εταιρεία μέσω διανομής ερωτηματολογίων στα μέλη της. Τέλος καταγράφονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν και μία σειρά από προτάσεις τόσο για τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων στην TEM Α.Ε., όσο και για μελλοντική έρευνα.

## ABSTRACT

This dissertation focuses on emotional intelligence and decision making in the Greek family businesses through extended reference in the literature and the application of a case study to a Greek family business.

Initially, the concepts of emotional intelligence, decision making and family business are analyzed thoroughly and separately. This bibliographic analysis ends with the combined examination of emotional intelligence and decision making in family businesses.

Afterwards, the role of family businesses worldwide is presented by means of secondary data. Both, the importance of family businesses to the global economy and the characteristics of family businesses across the world are analyzed and emphasis is given on the practices adopted by Greek family businesses.

Subsequently the case study of this dissertation is presented. This case study is referred to a primary research applied to a Greek family business, TEM S.A. The characteristics of TEM S.A. and the methodology of the research conducted through questionnaires about the emotional intelligence and decision making in the company are analyzed. Finally, there are presented the conclusions drawn from the research and some suggestions for the improvement of emotional intelligence and decision making in TEM S.A..

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>9</b>
<b>2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ .....</b>	<b>11</b>
2.1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	11
2.1.1. Ιστορική Αναδρομή Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	11
2.1.2. Ομάδες Και Δεξιότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	12
2.1.3. Χαρακτηριστικά Και Ενδείξεις Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	15
2.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ .....	17
2.2.1. Ορισμός Λήψης Αποφάσεων .....	17
2.2.2. Παράγοντες Που Επηρεάζουν Τη Λήψη Αποφάσεων .....	19
2.2.3. Λήψη Αποφάσεων Στις Επιχειρήσεις.....	21
2.3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	24
2.3.1. Ορισμός Των Οικογενειακών Επιχειρήσεων .....	24
2.3.2. Χαρακτηριστικά Και Σημαντικά Ζητήματα Των Οικογενειακών Επιχειρήσεων .....	25
2.3.3. Πλεονεκτήματα Και Μειονεκτήματα Των Οικογενειακών Επιχειρήσεων .....	31
2.4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	33
2.4.1. Συναισθηματική Νοημοσύνη Στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	33
2.4.2. Λήψη Αποφάσεων Στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις .....	36
2.5. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	41
<b>3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ ....</b>	<b>44</b>
3.1. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .....	44
3.2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	47
3.2.1. Ορισμός Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων, Στατιστικά Στοιχεία.....	47
3.2.2. Χαρακτηριστικά Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	49
3.3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ.....	53
3.3.1. Γενικά Στοιχεία Για Τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στον Υπόλοιπο Κόσμο .....	53
3.3.2. Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Βόρεια Αμερική.....	54
3.3.3. Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Νότια Αμερική.....	57

3.3.4.	Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στην Ασία .....	59
3.3.5.	Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Μέση Ανατολή .....	62
3.3.6.	Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στην Αυστραλία .....	65
3.4.	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	68
3.4.1.	Ορισμός Και Χαρακτηριστικά Των Οικογενειακών Επιχειρήσεων Στην Ελλάδα.....	68
3.4.2.	Οικογενειακές Επιχειρήσεις Και Κρίση Στην Ελλάδα.....	73
3.5.	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	75
<b>4.</b>	<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΕΜ Α.Ε. ....</b>	<b>79</b>
4.1.	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΕΜ Α.Ε. ....	79
4.1.1.	Γενικά Χαρακτηριστικά Της ΤΕΜ Α.Ε. ....	79
4.1.2.	Ιστορική Αναδρομή Της ΤΕΜ Α.Ε. ....	80
4.1.3.	Δομές Και Πρακτικές Που Υιοθετούνται Στην ΤΕΜ Α.Ε. ....	81
4.1.3.1.	Δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας της ΤΕΜ Α.Ε. ....	81
4.1.3.2.	Οικογενειακό Συμβούλιο στην ΤΕΜ Α.Ε. ....	84
4.1.3.3.	Διαδοχή στην ΤΕΜ Α.Ε. ....	84
4.1.3.4.	Ρόλος μη-οικογενειακών στελεχών στην ΤΕΜ Α.Ε.....	84
4.2.	Η ΕΡΕΥΝΑ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΤΕΜ Α.Ε. ....	85
4.2.1.	Μεθοδολογία Έρευνας .....	85
4.2.2.	Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	86
4.2.3.	Ανάλυση – Αποτελέσματα Έρευνας .....	89
4.2.3.1.	Βιογραφικά στοιχεία των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. ....	89
4.2.3.2.	Συναισθηματική νοημοσύνη στην ΤΕΜ Α.Ε. ....	91
4.2.3.3.	Λήψη αποφάσεων στην ΤΕΜ Α.Ε. ....	99
4.3.	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	108
<b>5.</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>114</b>
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>118</b>
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>124</b>



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence) αποτελεί μία σχετικά καινούργια έννοια που τον τελευταίο αιώνα απασχολεί την παγκόσμια, επιστημονική και μη, κοινότητα. Ερμηνεύεται ως η δυνατότητα αντίληψης και σωστής διαχείρισης των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των ανθρώπων με τους οποίους συναναστρέφεται. Σήμερα, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται μία απαραίτητη δεξιότητα που πρέπει να διακρίνει τα άτομα σε όλα τα επίπεδα της καθημερινότητάς τους, από τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας μέχρι την επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών της οικογένειας στο σπίτι.

Επίσης, ο κάθε άνθρωπος έρχεται αντιμέτωπος με πληθώρα διλημάτων στην καθημερινότητά του, ιδιαίτερα τη σύγχρονη εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες εξελίξεις. Καλείται να λάβει αποφάσεις που αφορούν ζητήματα καθημερινής διαβίωσης, οικονομικά, εργασιακά και πολλά άλλα για να πορευθεί στη ζωή του. Επομένως απαιτείται να έχει αναπτύξει μία ικανότητα εξίσου σημαντική με τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη λήψη αποφάσεων (decision making).

Η οικογενειακή επιχείρηση είναι μία εμπορική οργάνωση της οποίας η ιδιοκτησία ή η διαχείριση ή ο συνδυασμός και των δύο ανήκει σε μία οικογένεια, σε ανθρώπους δηλαδή που σχετίζονται μεταξύ τους με δεσμούς αίματος ή γάμου. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατέχουν περίοπτη θέση στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας. Αποτελούν το 70% με 95% του συνόλου των επιχειρηματικών οντοτήτων στις περισσότερες χώρες σε όλον τον κόσμο και εκτιμάται ότι το 70% με 90% του παγκόσμιου ΑΕΠ ετησίως παράγεται από αυτές.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων που διακρίνουν τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διερεύνηση γίνεται θεωρητικά με εκτεταμένη αναφορά στη βιβλιογραφία και εμπειρικά με πρωτογενή έρευνα σε περίπτωση ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης.

Το εν λόγω ερευνητικό πεδίο εξετάζεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα και η παρούσα εργασία επιδιώκεται να αποτελέσει έναυσμα για τη μελλοντική ενασχόληση ερευνητών και μελετητών. Θεωρείται αναγκαίο, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν έναν από τους κινητήριους μοχλούς της οικονομίας της. Η μελέτη κρίσιμων χαρακτηριστικών όπως η

συναισθηματική νοημοσύνη και η λήψη αποφάσεων στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την εξαγωγή συμπερασμάτων και θα συνεισέφερε στη σωστή λειτουργία και εξέλιξή τους.

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, αρχικά, στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της συναισθηματικής νοημοσύνης, της λήψης αποφάσεων και της οικογενειακής επιχείρησης. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, «μπαίνει στο μικροσκόπιο» η οικογενειακή επιχείρηση και εξετάζονται η μορφή και τα χαρακτηριστικά της σε παγκόσμια κλίμακα και στην Ελλάδα. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρωτογενής έρευνα που διεξήχθη στην ελληνική οικογενειακή επιχείρηση ΤΕΜ Α.Ε. Στην ενότητα αυτή επιδιώκεται η διερεύνηση του ρόλου και των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων σε μία τυπική ελληνική οικογενειακή επιχείρηση. Εν τέλει, στο πέμπτο κεφάλαιο, παραθέτονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

## 2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

---

### 2.1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

#### 2.1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ.Ν.) είναι μία σχετικά καινούργια έννοια, η σημασία της οποίας προβάλλεται ιδιαίτερα τον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Έχει προταθεί από την επιστημονική κοινότητα, προκειμένου να περιγράψει χαρακτηριστικά που φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των ατόμων στη ζωή και την εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Travis Bradberry και Jean Greaves «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αναγνωρίζεις και να κατανοείς τα δικά σου συναισθήματα αλλά και των άλλων και η ικανότητα να χρησιμοποιείς αυτή τη γνώση για τη διαχείριση της συμπεριφοράς σου και των σχέσεών σου.»<sup>1</sup>

Το ενδιαφέρον για τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ξεκίνησε το 1973 με μία εργασία του McClelland, ο οποίος θεώρησε πως μια ομάδα ειδικών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων η ενσυναίσθηση, η αυτοπειθαρχία και η πρωτοβουλία, έκαναν τους πιο επιτυχημένους εργαζόμενους να ξεχωρίζουν από αυτούς που τα πήγαιναν απλά βάσει των αναμενόμενων προσδοκιών απόδοσης.

Το 1990 δημοσιεύτηκε η πρώτη ολοκληρωμένη εργασία στη Συναισθηματική Νοημοσύνη από τους Salovey & Mayer βάσει της οποίας η Συναισθηματική Νοημοσύνη ορίζεται ως “η ικανότητα να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα αλλά και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση”.<sup>2</sup>

Υποστήριξαν ότι υπάρχει ένα είδος νοημοσύνης, διαφορετικό από τη γνωστική ευφυΐα, που μπορεί να μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο. Προσδιόρισαν λοιπόν αρχικά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως ικανότητα αντίληψης, έκφρασης και ρύθμισης του συναισθήματος και πρότειναν ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή Συναισθηματική Νοημοσύνη διακρίνονται από πέντε κύριες δεξιότητες:

- Έχουν γνώση των δικών τους συναισθημάτων

---

<sup>1</sup> Bradberry, T., Greaves, J., Emotional intelligence 2.0, 2009

<sup>2</sup> Salovey, P., Mayer, J.D., Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, pp. 185-211, 1990

- Έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα
- Επιδεικνύουν ευαισθησία προς τα συναισθήματα των άλλων
- Έχουν την ικανότητα να ανταποκριθούν και να διαπραγματευτούν με τους άλλους ανθρώπους συναισθηματικά
- Είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους συναισθήματα για να υποκινήσουν τον εαυτό τους

Ευρέως γνωστή η Συναισθηματική Νοημοσύνη έγινε από τον Daniel Goleman, ο οποίος εξέδωσε το πρώτο του σχετικό βιβλίο το 1995. Ο Goleman αναφέρθηκε στη «νοημοσύνη της καρδιάς» και όρισε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη ως «την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του»<sup>3</sup>.

Όταν λοιπόν η συναισθηματική νοημοσύνη εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις μάξες το 1995, υπηρέτησε ως συνδετικός κρίκος σε μια περίεργη διαπίστωση: οι άνθρωποι με μέσο δείκτη νοημοσύνης (IQ) είχαν μεγαλύτερες επιδόσεις από εκείνους με υψηλό δείκτη νοημοσύνης στο 70% των περιπτώσεων. Αυτή η «ανωμαλία» δημιούργησε μία έντονη αμφισβήτηση σχετικά με αυτό που οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούσαν πάντα ότι είναι η μόνη πηγή της επιτυχίας – το IQ. Δεκαετίες έρευνας αναδεικνύουν σήμερα τη συναισθηματική νοημοσύνη ως τον κρίσιμο παράγοντα που ξεχωρίζει τους ανθρώπους υψηλών δυνατοτήτων από τους υπόλοιπους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το «κάτι» σε κάθε έναν από εμάς. Επηρεάζει το πώς θα διαχειριστούμε τη συμπεριφορά, βοηθά στην πλοήγηση στις κοινωνικές πολυπλοκότητες και στην επιλογή προσωπικών αποφάσεων που επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα.<sup>4</sup>

### **2.1.2. ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον Goleman, αποτελείται από πέντε βασικές δεξιότητες που ομαδοποιούνται σε δύο βασικές κατηγορίες: προσωπικές ικανότητες/δεξιότητες και κοινωνικές ικανότητες/δεξιότητες.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δύο ομάδες και οι δεξιότητες που περιλαμβάνει η κάθε μία κατά Goleman:

---

<sup>3</sup> Goleman, D., Emotional Intelligence, 1995

<sup>4</sup> Bradberry, T., Emotional Intelligence – EQ, διαδικτυακός ιστότοπος Forbes, Ιανουάριος 2014

Πίνακας 2.1. : Δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης<sup>5</sup>

Personal Skills or Competences	Social Skills or Competences
<i>How we manage ourselves</i>	<i>How we handle relationships with others</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Self-awareness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Emotional awareness</li> <li>▶ Accurate self-assessment</li> <li>▶ Self-confidence</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Self-regulation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Self-control</li> <li>▶ Trustworthiness</li> <li>▶ Conscientiousness</li> <li>▶ Adaptability</li> <li>▶ Innovation</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Motivation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Achievement drive</li> <li>▶ Commitment</li> <li>▶ Initiative</li> <li>▶ Optimism</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Empathy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Understanding others</li> <li>▶ Developing others</li> <li>▶ Service orientation</li> <li>▶ Leveraging diversity</li> <li>▶ Political awareness</li> </ul> </li> <li>▶ <b>Social Skills</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Influence</li> <li>▶ Communication</li> <li>▶ Conflict management</li> <li>▶ Leadership</li> <li>▶ Change catalyst</li> <li>▶ Building bonds</li> <li>▶ Collaboration and cooperation</li> <li>▶ Team capabilities</li> </ul> </li> </ul>

Σύμφωνα με τον Goleman, οι πέντε συναισθηματικές δεξιότητες αναλύονται ως εξής:

- Αυτοεπίγνωση (self-awareness): Αναφέρεται στην επίγνωση των συναισθημάτων, στην αυτοαξιολόγηση και την αυτοπεποίθηση.  
Δηλαδή, είναι η ικανότητα να αναγνωρίζει κάποιος τι αισθάνεται, να κατανοεί τις συνήθεις συναισθηματικές του αντιδράσεις σε γεγονότα και να αναγνωρίζει πώς τα συναισθήματά του επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις του.
- Αυτοέλεγχος (self-regulation): Αναφέρεται στην αυτοπειθαρχία, την αυτορρύθμιση, την αξιοπιστία, την ευσυνειδησία, την προσαρμοστικότητα και την καινοτομία.  
Δηλαδή, είναι η ικανότητα να μένει κάποιος συγκεντρωμένος και να σκέφτεται καθαρά ακόμα και όταν βιώνει έντονα συναισθήματα.  
Η διαχείριση της συναισθηματικής του κατάστασης είναι απαραίτητη για την ανάληψη της ευθύνης των ενεργειών του και μπορεί να σώσει από βιαστικές αποφάσεις που θα μετανιώσει αργότερα.

<sup>5</sup> Goleman, D., Working with Emotional Intelligence, 1998

- Κίνητρα συμπεριφοράς (motivation): Η τάση προς επίτευξη στόχων, η δέσμευση, η πρωτοβουλία και η αισιοδοξία.  
Δηλαδή, είναι η ικανότητα να χρησιμοποιεί κάποιος τα βαθύτερά του συναισθήματα για να τον καθοδηγεί προς τους στόχους του. Αυτή η ικανότητα του δίνει τη δυνατότητα να παίρνει πρωτοβουλίες και να επιμένει στην αντιμετώπιση εμποδίων και οπισθοδρομήσεων.
- Ενσυναίσθηση (empathy): Η ικανότητα κατανόησης των άλλων, ο προσανατολισμός στην παροχή υπηρεσιών, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας.  
Δηλαδή, είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να αισθάνεται, να καταλαβαίνει και να ανταποκρίνεται στα συναισθήματα των άλλων.  
Η αυτοεπίγνωση είναι απαραίτητη για να έχει κάποιος ενσυναίσθηση προς τους άλλους. Εάν δεν είναι ενήμερος για τα δικά του συναισθήματα, δεν είναι σε θέση να διαβάζει τα συναισθήματα των άλλων.
- Κοινωνικές δεξιότητες (social skills): Πρόκειται για δεξιότητες επιρροής, επικοινωνίας, ηγεσίας, καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, χειρισμός διαφωνιών, καλλιέργεια δεσμών, συνεργασία, ομαδικότητα.  
Δηλαδή, είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να διαχειρίζεται, να επηρεάζει και να εμπνέει συναισθήματα στους άλλους.  
Η δυνατότητα να διαχειρίζεται συναισθήματα στις σχέσεις και να είναι σε θέση να επηρεάζουν και να εμπνέουν τους άλλους είναι βασικές δεξιότητες για την επιτυχή ομαδική εργασία και ηγεσία.

Αντίστοιχες συναισθηματικές δεξιότητες προτείνουν και οι Bradberry & Greaves<sup>6</sup> κάνοντας μία προσπάθεια να παρουσιάσουν την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης με έναν πιο πρακτικό τρόπο. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τέσσερις δεξιότητες σύμφωνα με αυτούς:

- Αυτεπίγνωση: Αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματά μας, τις τάσεις μας και την προδιάθεση που έχουμε προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά
- Αυτοδιαχείριση: Αναφέρεται στη χρήση της επίγνωσης των συναισθημάτων μας για να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας

---

<sup>6</sup> Bradberry, T., Greaves, J., Emotional Intelligence Quick Book, 2003

- Κοινωνική επίγνωση: Αναφέρεται στην ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι, ακόμη και αν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο
- Διαχείριση σχέσεων: Αναφέρεται στην ικανότητα να χειριζόμαστε με επιτυχία και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους

Οι δύο συγγραφείς κατηγοριοποιούν τις παραπάνω δεξιότητες στις ίδιες δύο κατηγορίες που ομαδοποιήθηκαν κατά Goleman. Η αυτεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση ανήκουν στην κατηγορία των προσωπικών δεξιοτήτων και η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων στην κατηγορία των κοινωνικών δεξιοτήτων.

### **2.1.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΝΔΕΙΞΕΙΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

Σήμερα, θεωρείται ως δεδομένο και έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ταυτόσημη της επιτυχίας και των υψηλών αποδόσεων στις δραστηριότητες του ανθρώπου. Δεν γεννιέται ο καθένας με αυτήν, αλλά σε αντίθεση με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ), η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να αποκτηθεί και να βελτιωθεί με εξάσκηση.

Σε αυτό συνηγορεί και ο συγγραφέας Mark Murphy σε ένα από τα πρόσφατα άρθρα του<sup>7</sup>. Σύμφωνα με αυτόν, υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικές ενδείξεις συμπεριφοράς ανθρώπων που διακρίνονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και αυτές είναι πρακτικές που μπορεί εύκολα να υιοθετήσει κάποιος σε καταστάσεις που προκύπτουν στην καθημερινότητα.

Αναλυτικότερα, πρώτη ένδειξη είναι η διαχείριση της κριτικής που δέχεται κάποιος χωρίς άρνηση, καταγγελίες, δικαιολογίες ή άγχος. Πολλοί άνθρωποι, όταν δεχτούν κριτική, ιδιαίτερα στον εργασιακό τους χώρο, αμέσως αντιδρούν, αμύνονται και αποδίδουν ευθύνες. «Αυτός ο κανόνας δεν ισχύει για εμένα», «οι επιδόσεις μου ήταν καλές», «υπάρχει πρόβλημα με την κρίση σου», «τα αποτελέσματα δεν ήταν τέλεια, όμως δεν φταίω εγώ αλλά κάποιος άλλος» είναι μερικές από τις συνηθισμένες αντιδράσεις στην κριτική.

Όπως προαναφέρθηκε, μία από τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτογνωσία. Είναι μία βαθιά κατανόηση του τι μας κάνει χαρούμενους, τι μας εξοργίζει, τι θεωρούμε βαρετό και τις μας εξάπτει τη φαντασία και την περιέργεια. Επίσης η αυτογνωσία οδηγεί στην εκτίμηση του εαυτού μας, στα σφάλματά και τις σωστές ενέργειες που κάνουμε με μεγάλη ειλικρίνεια και σαφήνεια. Έτσι όταν άνθρωποι με υψηλή συναισθηματική

---

<sup>7</sup> Mark, M., 5 Signs Of High Emotional Intelligence, διαδικτυακός ιστότοπος Forbes, Μάιος 2016

νοημοσύνη σφάλουν και δέχονται κριτική γι' αυτό, δεν καταλήγουν να βρίσκονται σε μία συναισθηματική «δίνη». Αντίθετα, επιδιώκουν να καταλάβουν γιατί δέχτηκαν την κριτική, τι σημαίνει για τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (εργασιακές και άλλες). Αναλύουν ένα-ένα τα βήματα της ενέργειάς τους μέχρι και το σημείο που δέχτηκαν την κριτική, ούτως ώστε να αντιληφθούν το οποιοδήποτε λάθος έγινε.

Άλλη ένδειξη είναι η ευρύτητα αντίληψης. Ένα υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας δίνει τη δυνατότητα σε κάποιον να ακούει πραγματικά χωρίς να αντιδρά στην κριτική. Δεν απορρίπτει αυτόματα τις ξένες ιδέες μόνο και μόνο επειδή είναι διαφορετικές από τις δικές του. Αυτό τον καθιστά έναν άνθρωπο δημοφιλή τους υπόλοιπους για να απευθυνθούν όταν υπάρχουν προβλήματα, θέματα, προκλήσεις ή απλά η ανάγκη για «ευήκοα ότα».

Επίσης, χαρακτηριστικό των συναισθηματικά νοημόνων ανθρώπων είναι ότι δεν υποβαθμίζουν την πραγματικότητα και την αλήθεια. Η συναισθηματική νοημοσύνη προϋποθέτει την αναγνώριση των συναισθημάτων σε άλλους, χωρίς όμως να γίνεται οπισθοχώρηση από την αλήθεια ή προσπάθεια να μετριαστεί το «χτύπημα» ενός σκληρού σχολίου. Οι άνθρωποι αυτοί γνωρίζουν τη σημασία του να ακουστεί ένα σκληρό, αληθές μήνυμα, με ειλικρίνεια αλλά και τη δέουσα διπλωματία ούτως ώστε να μην τερματιστεί η οποιαδήποτε συζήτηση.

Τέλος, οι άνθρωποι που διακατέχονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ξέρουν να ζητούν συγγνώμη όταν σφάλουν. Δεν επενδύουν πολύτιμο χρόνο προσπαθώντας να αποδείξουν ότι έχουν δίκιο όταν συνειδητοποιούν το λάθος τους. Αντίθετα, προσφέρουν μία απλή ειλικρινή συγγνώμη, χωρίς απολογητική διάθεση που τους επιτρέπει να επανέλθουν γρήγορα σε τροχιά.

Οι παραπάνω είναι μερικοί από τους δείκτες που αποδεικνύουν ότι κάποιος χαρακτηρίζεται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Σημαντικό είναι ότι οι πρακτικές αυτές μπορούν να εφαρμοσθούν από οποιονδήποτε. Σήμερα, υπάρχουν πολλές μορφές εξέτασης (τέστ) του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και πληθώρα βιβλιογραφίας και πρακτικών που εφαρμόζονται για την εξάσκηση και τη βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στις μέρες μας, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί παγκοσμίως ένα σημαντικό κριτήριο επιλογής νέων εργαζομένων σε εταιρείες και επιχειρήσεις και είναι προαπαιτούμενο για την επαγγελματική ανέλιξη ιδιαίτερα σε διαχειριστικές και οργανωτικές θέσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εντός των τελευταίων δεκαετιών, έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην παρατήρηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής απόδοσης. Τα



εμπειρικά στοιχεία έχουν παρουσιάσει μία θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Η σημασία της Σ.Ν. έχει τονιστεί σε μεγάλο βαθμό σαν αποτέλεσμα της ευρείας χρήσης της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στις επιχειρήσεις και με τους εργαζόμενους και τους πελάτες.<sup>8</sup> Σήμερα που η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μεγάλων πολυεθνικών, χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προαπαιτούμενο. Η δυνατότητα συνύπαρξης, συνεννόησης και σύνθεσης ενός στελέχους με άλλα στελέχη διαφορετικής εθνικότητας, κουλτούρας και αντίληψης είναι προσόντα εξαιρετικά σημαντικά και αποτελούν προαπαιτούμενα για να έχει το στέλεχος μία επιτυχημένη πορεία σε μία επιχείρηση.

Στη σύγχρονη εποχή, απαιτούνται από τον εργαζόμενο, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις, χαρακτηριστικά όπως ευκολία στην επικοινωνία και στη συνεργασία, προσαρμοστικότητα, ηγετικά στοιχεία που εμπνέουν τους συνεργάτες, αποδοτικότητα, ενσυναίσθηση και άλλες δεξιότητες που συνδέονται άμεσα με τη συναισθηματική νοημοσύνη.

## **2.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

### **2.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Κάθε μέρα, οι άνθρωποι κατακλύζονται από διλήμματα και λαμβάνουν, μικρές ή μεγάλες, αποφάσεις, σε όλους του τομείς της καθημερινότητάς τους. Σήμερα, η κατανόηση του τρόπου που φθάνουν στις επιλογές τους είναι μία περιοχή της γνωστικής ψυχολογίας που έχει λάβει την έντονη προσοχή της επιστημονικής κοινότητας εν συνόλω.

Η λήψη αποφάσεων είναι μία θεμελιώδης διαδικασία επιβίωσης και βελτίωσης της ποιότητας ζωής. Συγκροτημένη και ελεύθερη προσωπικότητα είναι εκείνη που μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις<sup>9</sup>.

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί επίσης μία εμπειριστατωμένη διαδικασία. Από την πιο απλή έως και την πιο πολύπλοκη απόφαση, απαιτείται η ακολουθία σταδίων και βημάτων ούτως ώστε η επιλογή να είναι επιτυχημένη και να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

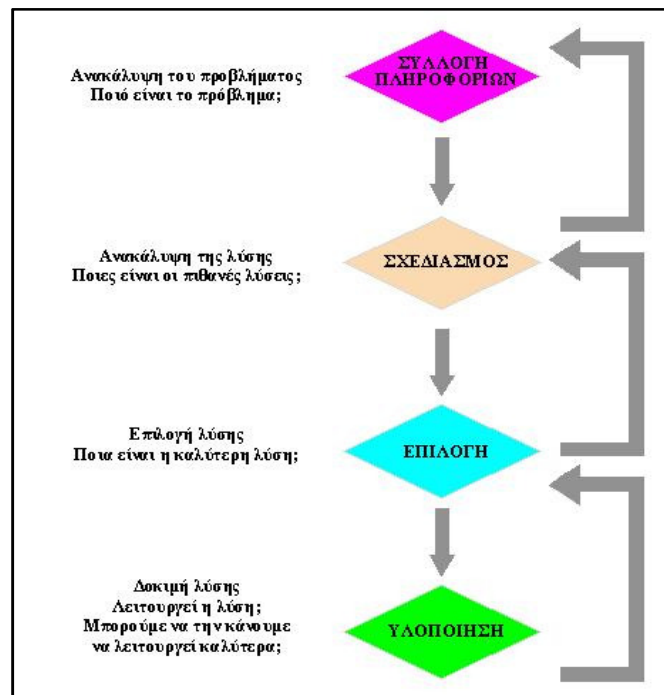
Παρακάτω παρουσιάζεται ενδεικτικό διάγραμμα μίας αλληλουχίας τέτοιων ενεργειών:

---

<sup>8</sup> Savvidou, S., Emotional Intelligence, Emotion Regulation and Stress: The Relationship with Job Performance Presented as Counterproductive Work Behavior, Thesis for CITY College, June 2015

<sup>9</sup> Καθηγητής Παλάσκας, Θ., Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης

Διάγραμμα 2.1. : Στάδια και Βήματα στη Λήψη Αποφάσεων



(Πηγή: Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης, Θ. Παλάσκας)

Οι άνθρωποι καλούνται να λάβουν αποφάσεις για πολλούς λόγους. Παίρνουν πολιτικές αποφάσεις, προσωπικές - συμπεριλαμβανομένων των ιατρικών επιλογών - ρομαντικές, οικονομικές και αποφάσεις καριέρας. Μερικές επιλογές φαίνονται απλές ενώ άλλες είναι πολύπλοκες και απαιτούν μία προσέγγιση πολλαπλών βημάτων.

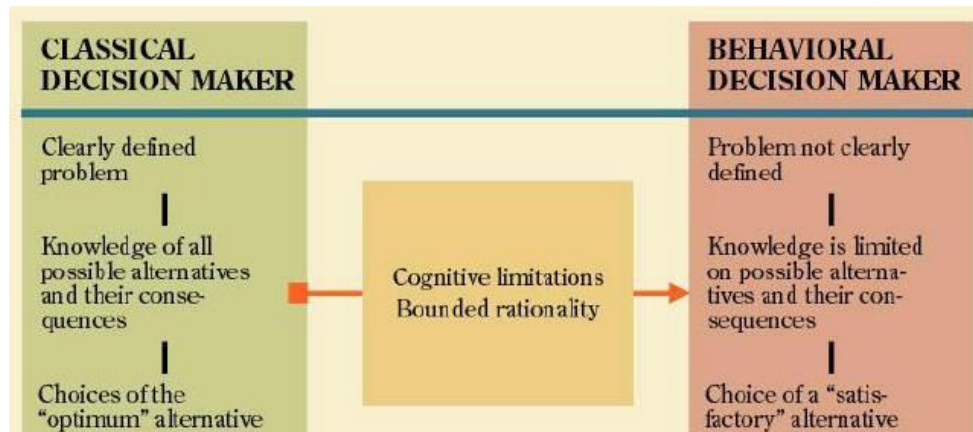
Η λήψη αποφάσεων είναι μία διαδικασία που μπορεί να διακριθεί σε δύο βασικά μοντέλα, στο κλασσικό και στο γνωσιακό-συμπεριφορικό μοντέλο.

Σύμφωνα με το κλασσικό μοντέλο, το πρόβλημα για το οποίο απαιτείται η λήψη απόφασης είναι ξεκάθαρα καθορισμένο και υπάρχει γνώση όλων των πιθανών εναλλακτικών και των συνεπειών τους. Επομένως γίνεται η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής απόφασης.

Από την άλλη, σύμφωνα με το γνωσιακό-συμπεριφορικό μοντέλο, το πρόβλημα δεν είναι ξεκάθαρα καθορισμένο και υπάρχει περιορισμένη γνώση των πιθανών εναλλακτικών και των συνεπειών τους. Επομένως γίνεται η επιλογή μιας «ικανοποιητικής» εναλλακτικής απόφασης. Σύμφωνα με τον Herbert Simon αυτό το μοντέλο αποτελεί και την αποτύπωση της πραγματικότητας, εφόσον υπάρχει μεγάλος αριθμός εναλλακτικών και πληροφοριών σε κάθε περίπτωση και αυτός που καλείται να λάβει την απόφαση δεν δύναται να επεξεργαστεί όλη τη σχετική πληροφορία. Υπάρχει δηλαδή δύο παράγοντες, η περιορισμένη λογική και η ατελής

πληροφόρηση, που ουσιαστικά οδηγούν από το κλασικό μοντέλο στο συμπεριφορικό. Παρακάτω παρουσιάζεται διάγραμμα των δύο προαναφερθέντων μοντέλων λήψης αποφάσεων.

Διάγραμμα 2.2. : Μοντέλα Λήψης Αποφάσεων



(Πηγή: Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφηρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης, Θ. Παλάσκας)

## 2.2.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Αρκετές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για να ερμηνεύσουν πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις και τι είδους παράγοντες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων στο παρόν και το μέλλον.

Σύμφωνα με τη Cindy Dietrich<sup>10</sup> το παρελθόν (Juliusson, Karlsson & Garling, 2005), οι γνωστικές προκαταλήψεις (Stanovich & West, 2008), η ηλικία και οι ατομικές διαφορές (Bruin, Parker & Fischhoff, 2007), η πίστη στην προσωπική σημασία (Acevedo & Krueger, 2004) και η κλιμάκωση της δέσμευσης, επηρεάζουν τις επιλογές των ανθρώπων. Οι παράγοντες αυτοί που επηρεάζουν τη διαδικασία, επηρεάζουν και το αποτέλεσμα της λήψης απόφασης. Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά.

Οι εμπειρίες του παρελθόντος μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική λήψη αποφάσεων. Είναι αυτονόητο ότι όταν προκύπτει κάποιο θετικό αποτέλεσμα από μία απόφαση, οι άνθρωποι συνηθίζουν να αποφασίζουν με παρόμοιο τρόπο όταν έρθουν αντιμέτωποι με παρόμοια κατάσταση. Από την άλλη μεριά, οι άνθρωποι τείνουν να αποφεύγουν την επανάληψη λαθών του παρελθόντος (Sagi & Friedland, 2007). Αυτό είναι σημαντικό, στο

<sup>10</sup> Dietrich, C., Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used and Decision Outcomes, διαδικτυακός ιστότοπος Inquires Journal, 2010

βαθμό που οι μελλοντικές αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει παρελθοντικών εμπειριών δεν είναι απαραίτητα οι καλύτερες αποφάσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι, κατά τη λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων, οι ιδιαίτερα επιτυχημένοι άνθρωποι του κλάδου δεν παίρνουν επενδυτικές αποφάσεις που βασίζονται σε προηγούμενα κακά αποτελέσματα, εξετάζοντας τις επιλογές χωρίς να ληφθούν υπόψη εμπειρίες του παρελθόντος (Juliussou, 2005).

Τη λήψη αποφάσεων επηρεάζουν και οι γνωστικές προκαταλήψεις. Αυτές είναι μοτίβα σκέψεων που βασίζονται σε παρατηρήσεις και γενικεύσεις και μπορεί να οδηγήσουν σε σφάλματα μνήμης, ανακριβείς αποφάσεις και λανθασμένη λογική (Evans, Barston & Pollard, 1983; West, Toplak & Stanovich, 2008). Οι γνωστικές προκαταλήψεις, χωρίς να είναι περιορισμένες σε αυτά, περιλαμβάνουν:

- Την προκατάληψη της πεποίθησης, δηλαδή την υπερβολική εξάρτηση από την προηγούμενη γνώση στη λήψη αποφάσεων
- Την εκ των υστέρων προκατάληψη. Οι άνθρωποι τείνουν να ερμηνεύσουν εύκολα ένα συμβάν σαν αναπόφευκτο, αφού έχει συμβεί.
- Την προκατάληψη της παράλειψης. Γενικά, οι άνθρωποι έχουν την τάση να παραλείπουν τις πληροφορίες που αντιλαμβάνονται ως επικίνδυνες.
- Την προκατάληψη της επιβεβαίωσης κατά την οποία οι άνθρωποι παρατηρούν αυτό που αναμένουν στις παρατηρήσεις. (Marsh & Hanlon, 2007, Nestler & von Collani, 2008, Stanovich & West, 2008)

Στη λήψη αποφάσεων οι γνωστικές προκαταλήψεις επηρεάζουν τους ανθρώπους προκαλώντας τους να στηρίζονται παραπάνω ή να αποδίδουν μεγαλύτερη αξιοπιστία στις αναμενόμενες παρατηρήσεις και στις προηγούμενες γνώσεις, ενώ απορρίπτονται πληροφορίες ή παρατηρήσεις που θεωρούνται αβέβαιες χωρίς να παρατηρείται η «ευρύτερη εικόνα». Ενώ αυτή η επίδραση μπορεί να οδηγήσει σε κακές αποφάσεις, μερικές φορές, οι γνωστικές προκαταλήψεις επιτρέπουν στα άτομα να φτάσουν εύκολα σε ασφαλείς και αποτελεσματικές αποφάσεις. (Shah & Oppenheimer, 2008).

Εκτός από τα παραπάνω, η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται και από την κλιμάκωση της δέσμευσης και από αρνητικά αποτελέσματα. Οι Juliussou, Karlsson και Garling (2005) κατέληξαν στο ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις βασιζόμενοι σε μία παράλογη κλιμάκωση της δέσμευσης, που σημαίνει ότι τα άτομα επενδύουν περισσότερο χρόνο, χρήμα και προσπάθεια σε αποφάσεις στις οποίες αισθάνονται δεσμευμένοι. Επιπρόσθετα, τα άτομα

έχουν την τάση να συνεχίσουν να παίρνουν επικίνδυνες αποφάσεις όταν νιώθουν υπεύθυνα για λανθασμένη αφιέρωση χρόνου, χρήματος και προσπάθειας σε μία ενέργεια. Ως αποτέλεσμα, η λήψη αποφάσεων μπορεί πολλές φορές να επηρεαστεί από το κατά πόσο «μακριά» νιώθει κάποιος ότι έχει φτάσει σε σχέση με μία ενέργεια. (Juliusson, 2005).

Ορισμένες ατομικές διαφορές μπορούν επίσης να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων. Έρευνα έχει δείξει ότι η ηλικία, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση και οι γνωστικές ικανότητες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων (de Bruin, Parker & Fischhoff, 2007, Finucane, Mertz, Slovic & Schmidt, 2005). Σύμφωνα με τον Finucane υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη λήψη αποφάσεων ανάλογα με την ηλικία. Όπως οι γνωστικές λειτουργίες μειώνονται λόγω της ηλικίας, έτσι και η δεινότητα στη λήψη αποφάσεων μπορεί να μειωθεί. Επιπλέον, οι ηλικιωμένοι άνθρωποι μπορεί να διακρίνονται από υπερβολική αυτοπεποίθηση όσον αφορά την ικανότητα τους να λαμβάνουν αποφάσεις, η οποία αναστέλλει την ικανότητά τους να εφαρμόζουν στρατηγικές (de Bruin, 2007). Τέλος, υπάρχουν στοιχεία που ενισχύουν την άποψη ότι οι ηλικιωμένοι προτιμούν λιγότερες επιλογές από τους νεότερους ενήλικες (Reed, Mikels & Simon).

Επίσης, σύμφωνα με τον Bruin (2007), οι άνθρωποι που ανήκουν σε χαμηλότερες κοινωνικοοικονομικές ομάδες μπορεί να έχουν μικρότερη πρόσβαση στη μόρφωση και σε πόρους, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα να είναι πιο επιρρεπείς στη βίωση αρνητικών γεγονότων, συχνά πέρα από τον έλεγχο τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα αυτά να λαμβάνουν πιο περιορισμένες αποφάσεις, βασιζόμενοι σε αποφάσεις του παρελθόντος.

Τέλος, η πίστη στην προσωπική σημασία παίζει επίσης τον ρόλο της στη λήψη αποφάσεων. Όταν κάποιος θεωρεί ότι η απόφασή του έχει σημασία, τη λαμβάνει ευκολότερα. Οι Acevedo και Kueger (2004) εξέτασαν τα πρότυπα ψήφου των ατόμων και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι ψηφίζουν με μεγαλύτερη ευκολία όταν πιστεύουν ότι η γνώμη τους ταιριάζει με την ενδεικτική στάση του πληθυσμού γενικότερα, καθώς και όταν νιώθουν σεβασμό για τη σημασία της ψήφου τους στο τελικό αποτέλεσμα. Οι άνθρωποι ψηφίζουν όταν νιώθουν ότι η ψήφος τους «μετράει».

### **2.2.3. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, όπως και η συναισθηματική νοημοσύνη, θεωρείται σήμερα ένα απαραίτητο προσόν που πρέπει να διακρίνει εργαζόμενους και στελέχη επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να

λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ραγδαίες μεταβολές και εξελίξεις.

Τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων παίρνουν δεκάδες αποφάσεις κάθε μέρα που επηρεάζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων, ενώ έχουν επίσης αντίκτυπο για τους εργαζόμενους, τους πελάτες ή την αγορά. Η ανάπτυξη μίας τέτοιας δεξιότητας απαιτεί ένα συνδυασμό εκπαίδευσης, εμπειρίας και διαίσθησης. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των στελεχών όπως τα συναισθήματα, τα προσωπικά και επαγγελματικά ρίσκα και οφέλη, η προετοιμασία μέσα από την εμπειρία και την εκπαίδευση, οι προθεσμίες και το άγχος. Είναι σημαντικό κατά τη λήψη κάθε απόφασης να μετριάζεται το παράλογο και να αναδεικνύεται ο ορθολογισμός.

Σύμφωνα με τη Marci Martin, μία αποτελεσματική απόφαση είναι διαφορετική από μία «καλή» ή «κακή» απόφαση. Υπάρχει πάντα μία μέση λύση η οποία μπορεί να έχει αντίκτυπο, όχι όμως τόσο πολύ όσο αναμενόταν. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν τη διαφορά και να μην κατηγοριοποιούν κάθε απόφαση σε δύο απλές κατηγορίες.

Μερικές φορές είναι εξαιρετικά απλό να αναγνωριστεί μία καλή επιχειρηματική απόφαση, όπως όταν οι αριθμοί των πωλήσεων αυξηθούν ή ένας νέος υπάλληλος ανεβαίνει στην ιεραρχία. Άλλες αποφάσεις μπορεί να απαιτούν περισσότερο προβληματισμό για να προσδιοριστούν εάν ήταν οι σωστές ή εάν υπήρχαν καλύτερες επιλογές. Η ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί σε αυτήν την περίπτωση είναι εάν η απόφαση έλυσε το πρόβλημα ή απλά «προχώρησε» την επιχείρηση μπροστά.

Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης είναι κρίσιμη για την απόκτηση εμπειρίας στη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση της ικανότητας ενός στελέχους να παίρνει αποτελεσματικές αποφάσεις. Με την εφαρμογή των «διδασμάτων» που έχει λάβει ένα στέλεχος μπορεί να αναγνωρίσει παρόμοιες καταστάσεις και να αισθάνεται πιο σίγουρος για άλλες επιλογές που πρέπει να κάνει. Το «κλειδί» μίας απόφασης τελικά είναι να αποτελεί μία αποτελεσματική επιλογή και όχι απαραίτητα μόνο σωστή ή λάθος.<sup>11</sup>

Παρακάτω παρουσιάζονται τα είδη και τα χαρακτηριστικά των αποφάσεων που λαμβάνονται στα πλαίσια της λειτουργίας μιας τυπικής επιχείρησης.

---

<sup>11</sup> Martin, M., How to Make Effective Business Decisions, διαδικτυακός ιστότοπος Business News Daily, Οκτώβριος 2015

Σχήμα 2.1. : Αποφάσεις στις επιχειρήσεις



(Πηγή: Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης, Θ. Παλάσκας)

Οι Αδόμητες αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη σε μία επιχείρηση. Είναι πρωτότυπες και σημαντικές και δεν είναι καθημερινής ρουτίνας. Επίσης δεν υπάρχει προσυμφωνημένη διαδικασία λήψης των αποφάσεων αυτών. Παράδειγμα είναι η απόφαση για την είσοδο σε αγορές ή την έξοδο από αυτές, η έγκριση προϋπολογισμού κεφαλαιουχικών επενδύσεων και η χάραξη μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών.

Οι Ημιδομημένες αποφάσεις λαμβάνονται από τα μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων. Κατά τις αποφάσεις αυτές ένα μέρος μόνο του προβλήματος επιδέχεται σαφή απάντηση που προέρχεται από αποδεκτή διαδικασία. Παράδειγμα τέτοιων αποφάσεων είναι η επεξεργασία του προγράμματος μάρκετινγκ μιας εταιρείας, η κατάρτιση προϋπολογισμού ενός συγκεκριμένου τμήματος μιας εταιρείας και ο σχεδιασμός νέας εταιρικής τοποθεσίας ιστού.

Οι Δομημένες αποφάσεις λαμβάνονται από επιχειρησιακά στελέχη (επιμέρους εργαζόμενοι και στελέχη). Είναι επαναλαμβανόμενες αποφάσεις ρουτίνας. Παράδειγμα τέτοιων αποφάσεων είναι ο προσδιορισμός επιλεξιμότητας για υπερωρίες, η αναπλήρωση αποθεμάτων, η προσφορά πίστωσης σε πελάτες και η απόφαση για ειδικές προσφορές σε πελάτες<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Καθηγητής Παλάσκας, Θ., Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης

## 2.3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ως οικογενειακή επιχείρηση νοείται μία εμπορική οργάνωση στην οποία η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται από πολλές γενιές μίας οικογένειας, ανθρώπων δηλαδή που σχετίζονται μεταξύ τους με δεσμούς αίματος ή γάμου. Οι άνθρωποι αυτοί είναι στενά ταυτισμένοι με την εταιρεία μέσω της ηγεσίας ή της ιδιοκτησίας. Οι επιχειρήσεις «ιδιοκτήτη – διαχειριστή» δεν θεωρούνται ως οικογενειακές επειδή τους λείπει η διαγενειακή διάσταση και η οικογενειακή επιρροή που δημιουργούν τη μοναδική δυναμική και τις σχέσεις που χαρακτηρίζουν μία οικογενειακή επιχείρηση.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, κάποια μέλη της οικογένειας μπορεί να εργάζονται με μερική απασχόληση. Παραδείγματος χάριν, σε μία εταιρεία μπορεί κάποιο οικογενειακό μέλος να είναι διευθυντής, ένα άλλο να έχει αναλάβει λογιστικά καθήκοντα και ένα τρίτο να εργάζεται ως υπάλληλος.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας. Επίσης μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε., Ε.Π.Ε. κλπ).

Ο καθηγητής William O'Hara<sup>13</sup> χαρακτηριστικά έχει αναφέρει «Πριν από την πολυεθνική εταιρεία υπήρχε η οικογενειακή επιχείρηση. Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση, υπήρχε η οικογενειακή επιχείρηση. Πριν από το διαφωτισμό του πολιτισμού της Ελλάδας και την αυτοκρατορία της Ρώμης, υπήρχε η οικογενειακή επιχείρηση». Η οικογενειακή επιχείρηση είναι το παλαιότερο και πιο κοινό μοντέλο οικογενειακής οργάνωσης. Σήμερα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, από «γωνιακά» καταστήματα έως πολυεθνικές οργανώσεις με εκατοντάδες χιλιάδες εργαζόμενους, μπορούν να θεωρηθούν οικογενειακές επιχειρήσεις.<sup>14</sup>

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, συνήθως δύο ή περισσότερα μέλη της ομάδας διαχείρισης προέρχονται από την ιδιοκτήτρια οικογένεια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί επίσης να διαχειρίζονται από άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Ωστόσο, τα μέλη της οικογένειας πάντα εμπλέκονται σε κάποιο βαθμό στις δραστηριότητες της οικογενειακής

---

<sup>13</sup> William O' Hara, Centuries of Success, 2003

<sup>14</sup> Carlock Randel S., Manfred Kets de Vries, Elizabeth Florent-Treacy, Family Business, 2007



επιχείρησης και στις μικρότερες εταιρείες συνήθως ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι οι ανώτεροι διαχειριστές.

Η οικογενειακή συμμετοχή στη διαχείριση και/ή στην ιδιοκτησία μπορεί να δυναμώσει μία επιχείρηση, διότι τα μέλη μιας οικογένειας είναι συχνά πιστά και αφοσιωμένα στην οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, η οικογενειακή συμμετοχή μπορεί να παρουσιάσει προβλήματα αφού η δυναμική του οικογενειακού συστήματος και η δυναμική του επιχειρηματικού συστήματος συχνά δεν βρίσκονται σε ισορροπία με αποτέλεσμα να προκύπτουν τριβές και δυσάρεστες εξελίξεις.

## **2.3.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

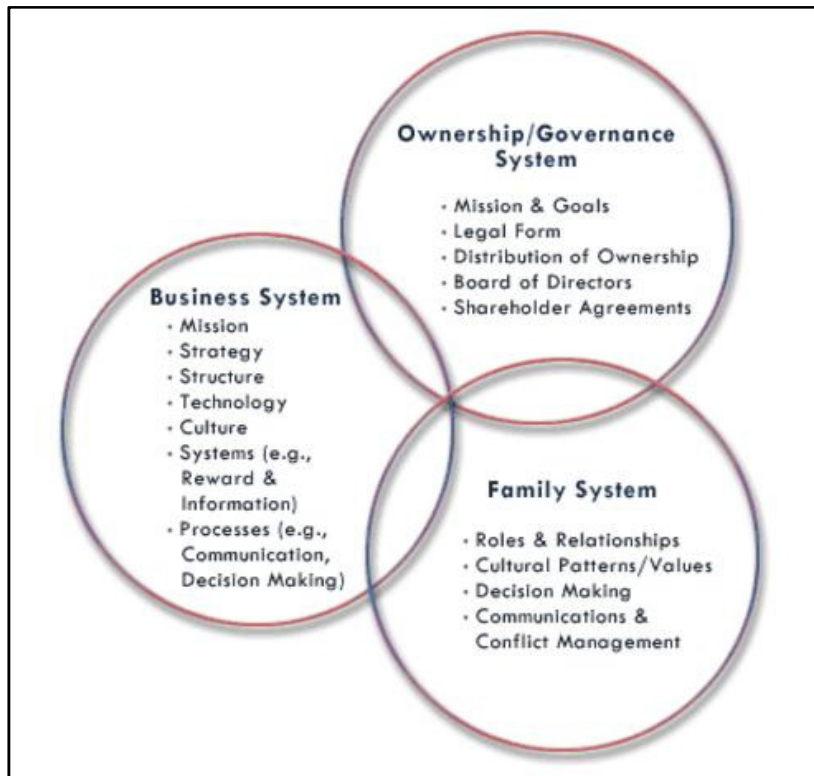
Κάθε οικογενειακή επιχείρηση αποτελείται τόσο από την οικογένεια όσο και από την επιχείρηση. Παρόλο που η οικογένεια και η επιχείρηση είναι δύο διαφορετικοί θεσμοί, ο καθένας με τους δικούς του στόχους και αξίες, συνηθίζουν να επικαλύπτονται στην οικογενειακή επιχείρηση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαμορφώνονται με ένα συνδυασμό συστημάτων που εξετάζονται ως αλληλένδετα στοιχεία. Είναι ο συνδυασμός του επιχειρηματικού, του ιδιοκτησιακού/διακυβερνητικού και του οικογενειακού συστήματος που συνθέτουν το σύστημα λειτουργίας μίας οικογενειακής επιχείρησης. Οι συνιστώσες των συστημάτων αυτών αναλύονται ως εξής:

- **Επιχειρηματικό σύστημα:** Αποστολή, στρατηγική, δομή, τεχνολογία, κουλτούρα, υποσυστήματα (π.χ. ανταμοιβή και πληροφόρηση), διαδικασίες (π.χ. επικοινωνία, λήψη αποφάσεων)
- **Ιδιοκτησιακό/διακυβερνητικό σύστημα:** Στόχοι, νομική μορφή, κατανομή της ιδιοκτησίας, διοικητικό συμβούλιο, συμφωνίες μετόχων
- **Οικογενειακό σύστημα:** Ρόλοι και σχέσεις, πολιτισμικά πρότυπα/αξίες, λήψη αποφάσεων, επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα προαναφερθέντα συστήματα και η αλληλεξάρτησή τους:

Σχήμα 2.2. : Συστήματα διαμόρφωσης οικογενειακών επιχειρήσεων



(Πηγή: διαδικτυακός ιστότοπος family business consulting)

Για να λειτουργεί αποτελεσματικά και να προοδεύει μία οικογενειακή επιχείρηση είναι απαραίτητο να συνδυάζονται αρμονικά οι παραπάνω μεταβλητές. Είναι προφανές ότι διαχείριση μίας οικογενειακής επιχείρησης και η συνύπαρξη των οικογενειακών μελών της είναι πολυπαραμετρική και διακρίνεται από μία πολυπλοκότητα.

Κρίσιμο χαρακτηριστικό για την επιτυχημένη λειτουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η οικογενειακή ενότητα και συνοχή. Πιο συγκεκριμένα, η ενότητα της ομάδας ιδιοκτησίας συνδέεται σημαντικά με την οικογενειακή δέσμευση για την επιχείρηση σε κάθε γενιά, τις προβλέψεις για ανάπτυξη και τη θετική πορεία του παρελθόντος. Έρευνες έχουν αναδείξει ότι όσο ισχυρότερη οικογενειακή συνοχή παρατηρείται σε οικογενειακές επιχειρήσεις τόσο περισσότερο αναπτύχθηκαν τα προηγούμενα τρία (3) χρόνια και τόσο περισσότερο αναμένεται να αναπτυχθούν στο μέλλον.<sup>15</sup>

Χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί επίσης το γεγονός ότι τείνουν να εξαρτώνται από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες των ιδρυτών τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιπλέον προβλήματα στη διοίκησή τους καθώς οι φιλοδοξίες των ιδρυτών

<sup>15</sup> Hilburt-Davis, J., Preparing the Family for Succession, διαδικτυακός ιστότοπος Family Business Consulting

δεν είναι πάντα σε αρμονία με τις ανάγκες της επιχείρησης. Παρακάτω παρουσιάζονται τα δύο συστήματα διοίκησης, οικογενειακό και επιχειρηματικό και τα χαρακτηριστικά τους:

**Πίνακας 2.2. : Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης**

Οικογενειακό Σύστημα		Επιχειρηματικό Σύστημα
1	Εσωστρεφές	Εξωστρεφές
2	Συναισθηματικό	Προσανατολισμένο στο έργο
3	Αποδοχή άνευ όρων	Μη – συναισθηματικό
4	Συνεισφορά/Συμμετοχή	Επιβράβευση απόδοσης
5	Ισόβια συμμετοχή	Απόδοση ή αποχώρηση
6	Αποστροφή προς την αλλαγή	Αποδοχή των αλλαγών

(Πηγή: διαδικτυακός ιστότοπος Επιμελητηρίου Κυκλάδων)

Διαφορές παρουσιάζονται και μεταξύ των οικογενειακών και επιχειρηματικών αξιών που διέπουν μία επιχείρηση. Στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφονται τα χαρακτηριστικά αυτά:

**Πίνακας 2.3. : Διαφορές μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών αξιών σε μία οικογενειακή επιχείρηση**

Ζήτημα	Οικογενειακές Αξίες	Επιχειρηματικές Αξίες
Προσλήψεις	Παροχή στα μέλη της οικογένειας επαγγελματικής αποκατάστασης ανεξαρτήτως των ικανοτήτων τους	Απόκτηση των πλέον ικανών και έμπειρων στελεχών
Αποδοχές	Αποδοχές σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών της οικογένειας	Αποδοχές σύμφωνα με το ιστορικό απόδοσης
Αξιολόγηση	Τάση για μη – διαφοροποίηση μεταξύ των μελών της οικογένειας	Τάση για διαφοροποίηση για την αναγνώριση ικανών στελεχών
Εκπαίδευση	Παροχή ευκαιριών για ικανοποίηση ατομικών αναγκών, ανεξαρτήτως του τελικού οφέλους για την επιχείρηση	Παροχή εκπαίδευσης για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών της εταιρείας
Στρατηγική	Απροθυμία αποδοχής αλλαγών εάν δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αυτές	Αποδοχή της συνεχούς εξέλιξης

(Πηγή: διαδικτυακός ιστότοπος Επιμελητηρίου Κυκλάδων)

Αρχικά λοιπόν, ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο συγκερασμός των παραπάνω χαρακτηριστικών ούτως ώστε να υπάρχει ισορροπία και αποτελεσματικότητα κατά τη διοίκηση και τη λειτουργία τους. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, παγκόσμιας φήμης ειδικό της Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της επιχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά<sup>16</sup>

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που συνδέεται άμεσα με την οικογενειακή συνοχή, είναι η διαδοχή. Είναι μία διαδικασία που απαιτεί σχεδιασμό και προγραμματισμό από πριν για να είναι επιτυχής. Βέβαια, ο προγραμματισμός της διαδοχής δεν πρέπει να ξεκινήσει πολύ νωρίς και η όλη διαδικασία απαιτεί πολύ προσεκτική διαχείριση. Συνήθης πρακτική είναι να μην γίνεται καμία ενέργεια αν και αποτελεί τη λιγότερο λογική και πιο αποδιοργανωτική επιλογή.<sup>17</sup>

Η αντιμετώπιση της διαδοχής ως μίας διαδικασίας «κλωνοποίησης» είναι πιθανόν να αποδειχτεί λάθος. Πολλοί ιδιοκτήτες υποθέτουν ότι τα παιδιά-διάδοχοί τους θα επιθυμούν να εισέλθουν στην οικογενειακή επιχείρηση ή ασκούν πίεση σε αυτά προς αυτή την κατεύθυνση. Η διαδοχή δεν αποτελεί απλά τη μεταφορά ενός δοκιμασμένου μοντέλου-συστήματος διοίκησης της επιχείρησης προς την επόμενη γενιά. Η επόμενη γενιά, έχει τη μοναδική ευκαιρία να κτίσει μία καριέρα πλούσια σε προκλήσεις και δράσεις με προϋπόθεση την ειλικρινή επιθυμία και πόθο να αναμιχτεί στην επιχείρηση και να «προχωρήσει» την κληρονομιά που αποκτά από τους προηγούμενους.

Παρακάτω παρουσιάζεται μία εκδοχή των σταδίων μίας επιτυχημένης διαδοχής.

- Προ-ενατένιση: Σε αυτό το στάδιο, συνήθως νωρίς σε μία επιχείρηση, δεν υπάρχει συνειδητοποίηση της ανάγκης για τον προγραμματισμό της διαδοχής. Επικρατεί η αντίληψη ότι ούτε η οικογένεια αλλά ούτε ο προκάτοχος είναι έτοιμοι για οποιαδήποτε δράση. Αλλά σε αυτό το στάδιο δύναται και πρέπει να χτιστούν τα θεμέλια για μία επιτυχή μελλοντική μετάβαση. Τα δομικά υλικά γι αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:
  - Κατασκευή υγιών οικογενειακών και επιχειρηματικών ορίων

---

<sup>16</sup> Αθανασιάδου, Ν., Οικογενειακή Επιχείρηση, διαδικτυακός ιστότοπος Επιμελητηρίου Κυκλάδων, Φεβρουάριος 2006

<sup>17</sup> Καθηγητής Παλάσκας, Θ., Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης

- Ανάπτυξη μιας διαδικασίας διαχείρισης των συγκρούσεων. Αυτό μπορεί να μειώσει τις εντάσεις σε μία οικογενειακή επιχείρηση, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας διαδοχής
- Η διαπαιδαγώγηση υπεύθυνων διαδόχων
- Ενατένιση: Σε αυτό το στάδιο, γίνεται αντιληπτό το ζήτημα της διαδοχής και ότι πρέπει να υπάρξει κάποιο σχέδιο γι' αυτή. Ο προκάτοχος δεν είναι ακόμα σε θέση να δράσει αλλά αρχίζει να το συνειδητοποιεί, να απεικονίζει σχέδια αλλά δεν έχει δεσμευτεί ακόμα σε κάτι. Σημαντικά καθήκοντα σε αυτό το στάδιο είναι τα ακόλουθα:
  - Συζήτηση και των δύο πλευρών για τα θετικά και τα αρνητικά του σχεδιασμού διαδοχής τόσο για την οικογένεια όσο και για την επιχείρηση
  - Καθιέρωση ενός συμβουλίου οικογένειας που θα περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την ανοιχτή επικοινωνία
  - Συλλογή πληροφοριών σχετικά με πιθανά σχέδια διαδοχής
  - Ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου για την οικογένεια και την επιχείρηση
  - Αξιολόγηση εάν ο προκάτοχος είναι σε θέση να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο
- Προετοιμασία: Ο προκάτοχος σχεδιάζει να λάβει κάποια μέτρα νωρίτερα. Μπορεί να έχουν ήδη κάνει κάποια βήματα προς ένα σχέδιο διαδοχής. Για παράδειγμα, μπορεί να το έχει συζητήσει σε γενικές γραμμές στην τελευταία συνάντηση με τον λογιστή του. Αυτό το στάδιο απαιτεί τη δέσμευση χρόνου, ενέργειας και πόρων και τη στήριξη της οικογένειας και του προκατόχου που αρχίζει να συνειδητοποιεί την ιδέα της αποχώρησης. Σημαντικά ζητήματα σε αυτό το στάδιο είναι τα παρακάτω:
  - Συζήτηση στο οικογενειακό συμβούλιο σημαντικών θεμάτων για την απόφαση της διαδοχής και του τρόπου που η οικογένεια μπορεί να στηρίξει τις αποφάσεις που ελήφθησαν, τις ανησυχίες, τις ερωτήσεις και τις προτάσεις. Εάν υπάρχει ανταγωνισμός μέσα στην οικογένεια για τη θέση του διαδόχου, πρέπει να αντιμετωπιστεί ευθέως και άμεσα. Ο στόχος είναι να υπάρξει αξιοκρατία. Αυτές οι ειλικρινείς συζητήσεις έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία υποστήριξης για το σχέδιο
  - Εκτίμηση των όσων χρειάζονται για να υπάρξει συγκατάθεση τόσο των στελεχών που ανήκουν όσο και αυτών που δεν ανήκουν στην οικογένεια
  - Δημιουργία ενός αποτελεσματικού, ανεξάρτητου Διοικητικού Συμβουλίου

- Ανάπτυξη ενός σχεδίου διαδοχής που περιλαμβάνει την επιλογή του διαδόχου και το χρονοδιάγραμμα της διαδοχής.
- Δράση: Σε αυτό το στάδιο αρχίζουν οι αλλαγές της συμπεριφοράς σε συνδυασμό με τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων στον προγραμματισμό της διαδοχής. Συχνά σε αυτό το στάδιο παρουσιάζονται σημάδια μετάνοιας για τον θεωρητικά περιορισμένο χρόνο που αφιέρωσε στην καθοδήγηση της επόμενης γενιάς ή την ανάπτυξη άλλων ενδιαφερόντων. Αυτή είναι η στιγμή που η οικογένεια πρέπει να στηρίξει τον προκάτοχο, που θα αντιμετωπίσει συναισθήματα απώλειας και θα εκτιμήσει τα μακροπρόθεσμα οφέλη για την οικογένεια και την επιχείρηση. Τα σημαντικά ζητήματα για το εν λόγω στάδιο είναι τα ακόλουθα:
  - Πρακτική νέων συμπεριφορών
  - Υιοθέτηση νέων διαδικασιών και ευθυνών που περιλαμβάνουν την αποζημίωση, τους νέους ρόλους και ευθύνες και την περιγραφή νέων θέσεων εργασίας
  - Συνεχής στήριξη της οικογένειας στον προκάτοχο και τον διάδοχο
- Συντήρηση: Σε αυτό το στάδιο, στόχος είναι η διατήρηση των δεσμεύσεων και των νέων συμπεριφορών. Αυτό περιλαμβάνει την παγίωση των νέων ρόλων και ευθυνών που ξεκίνησαν στη φάση της δράσης. Επιδιώκεται η αποφυγή των «πισωγυρισμάτων» και η σταθεροποίηση των αλλαγών. Ο προκάτοχος αφήνει στην άκρη τις παρελθούσες συνήθειες και αναλαμβάνει νέους ρόλους και ευθύνες, εντός ή εκτός της επιχείρησης. Οι νέοι ηγέτες αναλαμβάνουν και πρέπει να είναι σε θέση να λάβουν σκληρές αποφάσεις. Σημαντικά ζητήματα σε αυτό το στάδιο είναι τα παρακάτω:
  - Ενίσχυση των νέων ρόλων του απερχόμενου
  - Ανοιχτή συζήτηση μεταξύ του προκατόχου και του διαδόχου για τις προκλήσεις της οικογένειας
  - Υιοθέτηση όσων χρειάζεται για προληφθεί η οπισθοχώρηση στο παλιό καθεστώς

Είναι ξεκάθαρο ότι η διαδοχή απαιτεί μία αμφίδρομη υποστήριξη και εκτίμηση της δουλειάς που χρειάζεται σε κάθε στάδιο της αλλαγής. Η κατασκευή οικογενειακής συνοχής ουσιαστικά αποτελεί τη δημιουργία ανοιχτής επικοινωνίας και υγιών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και

της οικογένειας. Όλα τα παραπάνω αποτελούν ένα ισχυρό θεμέλιο για μία επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής.<sup>18</sup>

Εξίσου σημαντικό ζήτημα για μία οικογενειακή επιχείρηση που συσχετίζεται άμεσα με τη διαδοχή, είναι η μεταφορά της γνώσης από τις προηγούμενες γενιές στις επόμενες. Η γνώση είναι κάτι περισσότερο από πληροφορίες και δεδομένα. Είναι η «σοφία» που μεταφέρεται από γενιά σε γενιά.

Υπάρχουν δύο είδη γνώσης: η άρρητη ή αυτή που υπάρχει «χαραγμένη» στο μυαλό από προσωπικά βιώματα και η ρητή ή αυτή που τεκμηριώνεται. Η μεταφορά ρητής γνώσης είναι κάτι απλό. Υπάρχει γραμμένη και τεκμηριωμένη. Παραδείγματα αποτελούν τα εγχειρίδια εργαζομένων, οι συμφωνίες μετόχων και οι πολιτικές συμβουλίου. Από την άλλη η μεταφορά άρρητης γνώσης είναι μία δύσκολη διαδικασία. Η άρρητη γνώση μεταξύ των γενεών μεταφέρεται μέσα από τις «ιστορίες στο τραπέζι του δείπνου», την προϊστορία της οικογένειας και τις αξίες της και είναι κάτι περισσότερο από απλή επικοινωνία. Είναι η κατάθεση εμπειριών που αφορούν την επιχείρηση και την οικογένεια και η μεταφορά τους μπορεί να γίνει με άτυπες ή με πιο επίσημες διαδικασίες.<sup>19</sup>

Η μεταφορά της γνώσης είναι απαραίτητη για μία επιτυχημένη οικογενειακής επιχείρηση. Η εμπειρία τα βιώματα αλλά και οι τεχνικές και επιστημονικές γνώσεις που κατέχουν τα οικογενειακά στελέχη μίας επιχείρησης είναι εξαιρετικά χρήσιμο να μεταβιβαστούν σαν παρακαταθήκη στους διαδόχους. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η διαχρονική συνέπεια της οικογενειακής επιχείρησης και η ομαλή συνέχεια της πορείας της ενώ ταυτόχρονα εδραιώνεται η επιχειρηματική σχέση μεταξύ των οικογενειακών μελών.

### **2.3.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ**

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η οικογενειακή επιχείρηση είναι μία μορφή επιχείρησης με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Συμπεριλαμβάνοντας όσα έχουν προαναφερθεί, ως πλεονεκτήματα θεωρούνται τα παρακάτω:

---

18 Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. (1992). In search of how people change. *American Psychologist*, 47, 1102-1114.

19 Hilburt-Davis, J., Two Tips and a Challenge, *Families in Business*, Jan/Feb 2005

- Σταθερότητα: Η θέση στην οικογένεια συνήθως καθορίζει ποιος ηγείται της επιχείρησης και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει συνήθως μακροζωία στην ηγεσία που συνεπάγεται συνολική σταθερότητα στο εσωτερικό της οργάνωσης
- Δέσμευση: Δεδομένου ότι διακυβεύονται οι ανάγκες της οικογένειας, υπάρχει μία μεγαλύτερη αίσθηση της δέσμευσης και της λογοδοσίας. Αυτό το επίπεδο δέσμευσης είναι σχεδόν αδύνατο να δημιουργηθεί σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτή η μακροπρόθεσμη δέσμευση οδηγεί σε πρόσθετα οφέλη, όπως η καλύτερη κατανόηση της επιχείρησης, οργάνωση στην εργασία, ισχυρότερες σχέσεις με πελάτες και πιο αποτελεσματικές πωλήσεις και μάρκετινγκ
- Ευελιξία: Τα μέλη της οικογένειας είναι συνήθως πρόθυμα να αναλάβουν διαφορετικά πόστα και να αναλάβουν καθήκοντα εκτός της επίσημης θέσης εργασίας τους, προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιτυχία της εταιρείας
- Μακροπρόθεσμες προοπτικές: Οι επιχειρήσεις που δεν είναι οικογενειακές στοχεύουν στην επίτευξη των στόχων του τριμήνου, ενώ οι οικογενειακές σχεδιάζουν σε βάθος χρόνων και αρκετές φορές δεκαετιών. Αυτή η «υπομονή» και η μακροπρόθεσμη προοπτική επιτρέπει τον καλό σχεδιασμό στρατηγικών και τη σωστή λήψη αποφάσεων.
- Μειωμένο κόστος: Σε αντίθεση με τους τυπικούς εργαζόμενους, τα οικογενειακά μέλη που εργάζονται σε μία οικογενειακή επιχείρηση είναι πρόθυμα να συνεισφέρουν τις δικές τους οικονομίες για να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει τη συμβολή κεφαλαίου ή να αποδεχτούν ευκολότερα μία περικοπή αμοιβών. Το πλεονέκτημα αυτό αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα χρήσιμο σε καιρούς προκλήσεων, όπως κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης, όπου είναι απαραίτητο να υπάρξουν προσωπικές στερήσεις ούτως ώστε να επιβιώσει η επιχείρηση

Ακολούθως, ως μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούνται τα παρακάτω:

- Οικογενειακή σύγκρουση: Σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι βέβαιο ότι θα συμβούν συγκρούσεις. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις όμως οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν βαθύτερο αποτέλεσμα. Όταν εμπλέκονται οικογενειακά μέλη η σύγκρουση ενδέχεται να είναι δυσκολότερο να λυθεί και να οδηγήσει σε δύσκολες καταλήξεις
- Αδόμητη Διακυβέρνηση: Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θέματα διακυβέρνησης όπως εσωτερικές ιεραρχίες και κανόνες, καθώς και η ικανότητα των οικογενειακών μελών να ακολουθήσουν και να συμμορφωθούν με την εξωτερική εταιρική νομοθεσία



έχουν την τάση να λαμβάνονται λιγότερο σοβαρά, λόγω του επιπέδου εμπιστοσύνης που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις αυτές. Αυτό όμως μπορεί να αναδειχθεί ως επιζήμιο.

- **Νεποτισμός:** Σε μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχει απροθυμία να αφηθούν «ξένοι» να ανέλθουν στην κορυφαία ιεραρχική βαθμίδα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δίνονται εργασίες σε ανθρώπους που υστερούν σε δεξιότητες, εκπαίδευση ή εμπειρία. Αυτό, προφανώς, έχει εκτεταμένες συνέπειες για την επιτυχία της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ δύσκολο να διατηρηθεί ταλέντο στις χαμηλότερες βαθμίδες της επιχείρησης όταν η ικανότητα για μακροπρόθεσμη επιτυχία επηρεάζεται από την ανικανότητα στην υψηλότερη ιεραρχία. Αυτό πρέπει να γίνεται αντιληπτό στις οικογενειακές επιχειρήσεις και να τοποθετούνται σε στρατηγικές θέσεις «ξένοι», όταν κρίνεται απαραίτητο
- **Σχεδιασμός διαδοχής:** Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις στερούνται σχεδίου διαδοχής, είτε επειδή ο ηγέτης δεν επιθυμεί να παραδεχτεί ότι κάποια στιγμή πρέπει να παραιτηθεί, είτε διότι υπάρχει πάρα πολύ εμπιστοσύνη στην οικογένεια για να σχεδιάσει τη διαδοχή όταν κρίνεται αυτό απαραίτητο. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και πισωγυρίσματα που μπορούν να βλάψουν μία οικογενειακή επιχείρηση. Κρίνεται απαραίτητο για μία τέτοια επιχείρηση να υπάρχει διαμορφωμένο ένα ισχυρό σχέδιο διαδοχής<sup>20</sup>

## **2.4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **2.4.1. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες αποτελεσματικής λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη αυτής της δεξιότητας στοχεύει στη βελτίωση της ικανότητας των οικογενειακών μελών να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους. Σκοπός είναι να τα χρησιμοποιήσουν κατάλληλα ώστε να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για να προοδεύσει η οικογένεια και η επιχείρηση. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στα οικογενειακά μέλη να διαχειριστούν τη συναισθηματική τους ζωή χωρίς να εκβιάζονται από τα οικογενειακά πρότυπα και συμβάλει

---

<sup>20</sup> Athwal, R., The Advantages and Disadvantages of a Family Business, Σεπτέμβριος 2014

στην αύξηση την ενσυναίσθηση για τα συναισθήματα των άλλων. Τελικά, η συναισθηματική νοημοσύνη αυξάνει την ικανότητα της διαχείρισης των συναισθημάτων με επιδεξιότητα και αρμονία ακόμα και όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των οικογενειακών μελών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ευδοκίμηση της ομαδικής δουλειάς και των καλών οικογενειακών σχέσεων σε μία επιχείρηση.<sup>21</sup>

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, τείνουν να αντικατοπτρίζουν τα είδη των συναισθηματικών σχέσεων που χαρακτηρίζουν τις ίδιες τις οικογένειες. Παράδειγμα αποτελεί ένας πατέρας που μπορεί να αισθάνεται αντικρουόμενα συναισθήματα για το παιδί του όπως αγάπη και υπερηφάνεια ταυτόχρονα με την υποτίμηση των ικανοτήτων του. Όπως επίσης αντικατοπτρίζονται συναισθήματα που θα μπορούσαν να υπάρχουν σε μη-οικογενειακές επιχειρήσεις, παραδείγματος χάριν διαμάχες για ανέλιξη στην ιεραρχία, ζήλια και λοιπά. Είναι προφανές ότι οι στενοί συγγενείς (π.χ. γονείς και απόγονοι), έχουν αυξημένα διαπροσωπικά συναισθήματα. Αυτές οι συναισθηματικές συνδέσεις δύναται να θεωρηθούν ως πλεονεκτήματα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι μπορούν να εμψύχουν αφοσίωση, αμοιβαία κατανόηση και εμπιστοσύνη αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις και να έχουν αρνητικές επιπτώσεις.

Επίσης, σε ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δεν εκφράζονται αρνητικά συναισθήματα ανάμεσα στα οικογενειακά μέλη, ειδικότερα στις συλλογικές κοινωνίες όπου η σημασία της διατήρησης καλών σχέσεων οδηγεί στην αποφυγή συγκρούσεων και στην κατάπιξη των όποιων αρνητικών συναισθημάτων αναπτύσσονται προς τους άλλους. Παρόλο που αυτό ορισμένες φορές μπορεί να θεωρηθεί ως πλεονέκτημα, κάποιες άλλες συνεπάγεται τη δυσκολία στην επίλυση βαθύτερων αιτιών που προκύπτουν από αρνητικά συναισθήματα που δεν έχουν εκφραστεί και είναι άγνωστα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι σύνηθες να υπάρχουν λιγότερες συγκρούσεις λόγω ένδειξης σεβασμού των νεώτερων προς τις απόψεις των γηραιότερων, ή εμπιστοσύνης των γηραιότερων προς τις προθέσεις των νεώτερων μελών της οικογενειακής επιχείρησης.<sup>22</sup>

Σύμφωνα με την έρευνα των William Scott-Jackson, Robert Mogielnicki, Lorraine Charles και Rasheeda Haddish, στις οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσεται ένα συναισθηματικό δίκτυο, ένα πλέγμα ουσιαστικά σχέσεων ανάμεσα στον πρόεδρο/γονιό, στον απόγονο, στην επιχείρηση και στα μη-οικογενειακά στελέχη (Διάγραμμα 2.3).

---

<sup>21</sup> Poza, Ernesto, J., Family Business, Third Edition, 2010

<sup>22</sup> Jackson, W.-S., Mogielnicki, R., Charles, L., Haddish, R., Emotion of Family Businesses: Utilise the Positives, Resolve the Negatives, Tharawat Magazine, 2015

Διάγραμμα 2.3. : Συναισθηματικό δίκτυο στις οικογενειακές επιχειρήσεις



(Πηγή: William Scott-Jackson, Robert Mogielnicki, Lorraine Charles and Rasheeda Haddish, *Emotion on Family Businesses: Utilise the Positives, Resolve the Negatives*, Tharawat Magazine, 2015)

Στο δίκτυο αυτό απεικονίζεται ένα πλέγμα που αναπτύσσεται, πολλές φορές αμφίδρομα, σε μία οικογενειακή επιχείρηση μεταξύ των μελών της ως ένα μίγμα συναισθημάτων όπως σεβασμός, ασφάλεια, επιθυμία, υπερηφάνεια, θυμός, υποψία, ντροπή, ελπίδα και ανησυχία.

Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των συναισθημάτων είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή πορεία μίας οικογενειακής επιχείρησης και μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παρακάτω παρουσιάζονται τέτοιες περιπτώσεις.

Πίνακας 2.4. : Διαχείριση θετικών και αρνητικών συναισθημάτων στις οικογενειακές επιχειρήσεις

SOLVING NEGATIVE EMOTIONS	LEVERAGING ON POSITIVE EMOTIONS
<p><b>Emotion:</b> Chairperson/Parent feels concern about Offspring's new ideas, lack of work ethic and experience.</p> <p><b>Solutions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Teach offspring how to present a business case, introduction to work-life and obligations, change management skills and strategic decision-making.</li><li>2. Use a small change as a test-bed and get Chairperson/Parent and Offspring to analyse how it went, their feelings and so on.</li><li>3. Define specific role for Offspring in innovation, special projects, new product areas.</li></ol>	<p><b>Emotion:</b> Offspring is proud of the family and its achievements:</p> <p><b>Leverage:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Assign Offspring to external communications or public relations role.</li><li>2. Allow Offspring to have high involvement in marketing.</li></ol>
<p><b>Emotion:</b> Offspring is worried that N-fM is usurping their position.</p> <p><b>Solutions:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ensure clear role definition for N-fM and Offspring and set up a joint project to build their relationship.</li><li>2. Chairperson confirms the importance and role of Offspring and/or explains the need for the N-fM and their importance for the success of the Offspring.</li><li>3. Ensure any N-fM is assessed to ensure they are personable with high emotional intelligence as well as capabilities.</li></ol>	<p><b>Emotion:</b> Non-family Manager hopes that Offspring will support changes.</p> <p><b>Leverage:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Create mentoring relationship between non-family Manager n-fM and Offspring.</li><li>2. N-fM to provide knowledge and support in best practice management, Offspring to guide N-fM in family and local culture. Make them a small team.</li></ol>
	<p><b>Emotion:</b> Chairman/Parent is proud of Offspring's new abilities</p> <p><b>Leverage:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Devise a role involving new media, technology exploitation or in the area of the Offspring's particular new abilities.</li><li>2. Give them a new business budget authority.</li></ol>

(Πηγή: William Scott-Jackson, Robert Mogielnicki, Lorraine Charles and Rasheeda Haddish, *Emotion on Family Businesses: Utilise the Positives, Resolve the Negatives*, Tharawat Magazine, 2015)

#### 2.4.2. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η πολυπλοκότητα και η συχνότητα των αλλαγών στο εξωτερικό οργανωτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις πολιτικές στρατηγικές των βασικών παικτών και την εταιρική κουλτούρα του εσωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζει σαφώς τη λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις. Το περιβάλλον της οικογενειακής επιχείρησης, όπως έχει προαναφερθεί, θεωρείται ακόμα πιο πολύπλοκο λόγω της επιρροής τριών διαφορετικών υποσυστημάτων: οικογένεια, ιδιοκτησία και επιχείρηση (Tagiuri and Travis, 1996). Είναι πιθανό για αυτούς που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, να επηρεάζονται περισσότερο από κάποιο υποσύστημα. Ο κοινός παράγοντας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον και στα τρία υποσυστήματα, είναι η οικογενειακή παρουσία.

Η λήψη αποφάσεων σε μία οικογενειακή επιχείρηση θεωρείται ως μία διαφορετική διαδικασία από ότι σε μία μη οικογενειακή επιχείρηση διότι αυτοί που λαμβάνουν την απόφαση είναι συνήθως εμπλεκόμενοι άμεσα στην υλοποίηση των δικών τους αποφάσεων (Ward and Aronoff, 1991). Σύμφωνα με τον Kets de Vries (1995) η λήψη αποφάσεων είναι

ταχύτερη και πιο ευέλικτη στις οικογενειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι γίνεται συχνά χωρίς τους ίδιους ελέγχους ασφαλείας που υπάρχουν σε άλλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, οι Neubauer και Lank (1998) επισημαίνουν την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τη διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων όταν οι ρόλοι εμπλέκονται και το σύστημα οικογένεια συμπίπτει με τα συστήματα της ιδιοκτησίας, της διαχείρισης και της διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τους Lyles και Baird (1993), η σχέση μεταξύ της διαδικασίας του επίσημου σχεδιασμού και της λήψης αποφάσεων χαρακτηρίστηκε ως ιδιαίτερα σημαντική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αφού συχνά υπάρχει μικρός διαχωρισμός μεταξύ τους. Αυτό οφείλεται στην επικάλυψη των μελών της ομάδας διαχείρισης και των μελών της οικογένειας.

Σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων σε μία οικογενειακή επιχείρηση παίζει η κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσεται. Στις ατομικιστικές κοινωνίες, όπως η Αμερική, ο Καναδάς και η Αυστραλία, τα άτομα συχνότερα λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς αναφορά σε όσους βρίσκονται γύρω τους. Ωστόσο, όταν αυτός που αποφασίζει πρέπει να εξηγήσει την επιλογή του στα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης, η εφαρμογή της απόφασής του καθυστερεί (Adler, 2002). Αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα του Dyer (1986) σύμφωνα με τα οποία οι προκλήσεις για μία αποτελεσματική λήψη απόφασης διαφέρουν ανάμεσα σε οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτων και τελευταίων γενεών. Υποστήριξε ότι η κακή λήψη αποφάσεων είναι πιθανό να συναντηθεί στις επιχειρήσεις πρώτων γενεών εξαιτίας της εξάρτησης από τον ιδιοκτήτη-ιδρυτή και τη μειωμένη δυναμική καθυστερημένων αποφάσεων ή εξαιτίας της διστακτικότητας εκ μέρους των εργαζομένων ή των διευθυντών να λάβουν αποφάσεις χωρίς την έγκριση του ιδιοκτήτη. Αντίθετα, σε κοινωνίες που έχουν κουλτούρα προσανατολισμένη προς την ομαδικότητα όπως στην Ιαπωνία, μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να πάρει εύκολα αποφάσεις που για άλλους μπορεί να είναι χρονοβόρες και να προκαλούν δυσφορία.

Σύμφωνα με τον Dyer, η λήψη αποφάσεων για επιχειρήσεις τελευταίων γενεών είναι ένα γόνιμο πεδίο για οικογενειακές φιλονικίες στις οποίες λαμβάνουν μέρος περισσότερο μέλη της οικογένειας προσπαθώντας να επηρεάσουν το αποτέλεσμα.

Επίσης, σύμφωνα με τους Aronoff και Ward (1990), οι προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη λήψη αποφάσεων σε μία οικογενειακή επιχείρηση, επικεντρώνονται στη διαγενειακή δυναμική. Δηλαδή τις διαφορετικές οπτικές γωνίες των παλαιότερων και νεώτερων γενιών που εργάζονται μαζί στην επιχείρηση. Αυτές οι διαφορετικές θεωρήσεις, δημιουργούν την τάση συγκρούσεων και παρεξηγήσεων κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Άλλη σχετική μελέτη (Hollander και Bukowitz, 1990), ανέδειξε ότι όταν οι οικογενειακές πολιτιστικές διεργασίες (κουλτούρα) εσωτερικεύονται θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε χειρότερες λήψεις αποφάσεων. Για παράδειγμα, σε μία οικογενειακή επιχείρηση, εάν ο μεγαλύτερος γιός ευνοείται σε σχέση με την κόρη ή με κάποιον άλλο γιό, η απόφαση για την επιλογή του κατάλληλου προσώπου για μία εργασία μπορεί να γίνει λανθασμένα. Επίσης, εάν διευθύνοντες σύμβουλοι, μέλη της οικογένειας, ανησυχούν διαρκώς για την επιείκεια που πρέπει να δείχνουν, μπορεί να μην λαμβάνουν αποφάσεις ωφέλιμες για την επιχείρηση.

Ένα πρόσθετο στοιχείο που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Ward και Aronoff (1991), είναι το χαρακτηριστικό της κεντρικότητας που τις διακρίνει. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως έχει προαναφερθεί, στελεχώνονται από οικογενειακά και μη-οικογενειακά στελέχη. Συχνά, οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν συνυπολογίζουν τις απόψεις των μη-οικογενειακών στελεχών αλλά ο ρόλος των οικογενειακών μελών αποτελεί το κλειδί της διαδικασίας. Ενώ είναι γενικά αποδεκτό ότι η οικογένεια έχει το προνόμιο να αποφασίσει για κάποια θέματα μόνη της, η αγνόηση και η έλλειψη έγκαιρης ενημέρωσης των μελών της επιχείρησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια πολλές φορές οδηγεί σε προβλήματα, τριβές και κακή λήψη αποφάσεων.

Έρευνα της Jill Thomas, που έγινε σε 10 οικογενειακές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, υποστηρίζει ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα στην επικοινωνία. Στην ίδια έρευνα, δόθηκαν οι παρακάτω συμβουλές για να γίνεται αποτελεσματική η λήψη αποφάσεων στις επιχειρήσεις αυτές:

- Για όλους του διαχειριστές συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών και μη-οικογενειακών διευθυνόντων συμβούλων:
  - Η Δημιουργία των κατάλληλων δομών και διαδικασιών για τη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου με σκοπό τη διευκόλυνση της ανοιχτής ανταλλαγής απόψεων πριν τη ληφθούν οι αποφάσεις. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις αποφεύγεται η σύσταση διοικητικού συμβουλίου λόγω της αντίληψης ότι η εμπλοκή περισσότερων ατόμων δυσχεραίνει τη λήψη αποφάσεων και αυτή καταλήγει να γίνεται από τον ιδιοκτήτη, μέλος της οικογένειας, με συνοπτικές διαδικασίες

- Η καλλιέργεια της κουλτούρας της ανοιχτής επικοινωνίας για όλα τα θέματα και της αντίληψης ότι η συμβολή από όλα τα μέλη (οικογενειακά και μη) είναι σημαντική
- Να δίνεται έμφαση στο θέμα και όχι στο άτομο που λαμβάνει την απόφαση. Είναι σημαντικό να διαρθρώνεται η διαδικασία λήψης απόφασης γύρω από το αποτέλεσμα που θα προκύψει
- Η αντικειμενοποίηση των ζητημάτων. Δηλαδή να γίνεται συνεργασία με αυτούς που κατέχουν την πληροφορία και όχι απαραίτητα με αυτούς που υπάρχει συναισθηματικός δεσμός. Να συσταθούν διαδικασίες για να έρχονται στο προσκήνιο οι ειδικοί την κατάλληλη στιγμή
- Η αναγνώριση των συνθηκών υπό τις οποίες ο συναισθηματικός δεσμός της οικογένειας μπορεί να χρησιμοποιηθεί επωφελώς για να παρακινήσει τους μη-οικογενειακούς διαχειριστές και υπαλλήλους
- Για τα οικογενειακά μέλη:
  - Η διασφάλιση ότι όλα τα μέλη της οικογένειας έχουν ξεκαθαρίσει σαφώς τους διαφορετικούς τους ρόλους: μέλος της ιδιοκτήτριας οικογένειας της επιχείρησης, ιδιοκτήτης, διευθυντής, ανώτερος διαχειριστής, υπάλληλος
  - Η ανάπτυξη του σεβασμού των απόψεων μεταξύ των παλαιότερων και νεότερων γενιών, ώστε να παρατίθεται στο τραπέζι των αποφάσεων μία σειρά εναλλακτικών λύσεων. Οι νεότερες γενιές μπορούν να έχουν καθορισμένους τομείς ευθύνης και να ενθαρρύνονται να είναι οι υπόλογοι για αυτούς παρά να έρχονται σε σύγκρουση με τις παλαιότερες γενιές<sup>23</sup>

Η λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι μία διαδικασία που μπορεί να χαρακτηριστεί από επιχειρηματική προσέγγιση ή από προσέγγιση συναίνεσης. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, ο ιδρυτής ή ο σημερινός ιδιοκτήτης/διευθύνων σύμβουλος, είναι αυτός που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη, οι αποφάσεις λαμβάνονται βασισμένες στη συναίνεση, μετά από συζήτηση του εκάστοτε θέματος ή με ψηφοφορία.

Μετά από έρευνα, ο Tammy Parker του Πανεπιστημίου της Louisiana προτείνει ένα παραστατικό μοντέλο που παρουσιάζει τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η λήψη μιας απόφασης

---

<sup>23</sup> Thomas, J., Family Presence: Implications for Decision-making in Family Business, University of Adelaide, Adelaide, Australia, 2006

διαμορφώνεται σε 4 επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο είναι η ύπαρξη μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας όπως για παράδειγμα η ευκαιρία της επέκτασης της παράγωγης. Δεύτερο επίπεδο είναι η οικογενειακή και η επιχειρηματική κατάσταση που επικρατεί τη στιγμή της απόφασης. Παραδείγματα θετικών καταστάσεων είναι οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας ή η καλή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Ως αρνητικές θεωρούνται ενδεχόμενα προβλήματα υγείας κάποιου μέλους της οικογένειας ή οικονομικά προβλήματα όπως περιορισμένη ταμειακή ροή της επιχείρησης την τρέχουσα περίοδο.

Το τρίτο επίπεδο αποτελείται επίσης από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά την κατεύθυνση της οικογένειας και το δεύτερο την κατεύθυνση της επιχείρησης. Δηλαδή, εκτιμάται αν η λήψη μίας απόφασης στην κατεύθυνση μίας επιχειρηματικής ευκαιρίας συμπίπτει με την «αποστολή» της οικογένειας και της επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν οικογενειακός στόχος μια δεδομένη χρονική στιγμή είναι να κρατηθούν όλα τα μέλη μίας οικογένειας εντός μιας περιορισμένης γεωγραφικής περιοχής, τότε η επέκταση σε μία άλλη δεν συμπίπτει με αυτόν τον στόχο και η ευκαιρία δεν πρέπει να επιδιωχθεί εκείνη την περίοδο. Από την άλλη, αν επιχειρηματικός στόχος είναι να γίνει ο ιδιοκτήτης και μέλος της οικογένειας ηγέτης στην οικονομία της ευρύτερης περιοχής, η επέκταση συμβαδίζει με τον στόχο αυτόν. Εάν και οι δύο στόχοι, της οικογένειας και της επιχείρησης, ικανοποιούνται, τότε η διαδικασία της λήψης της απόφασης περνάει στο επόμενο επίπεδο.

Το τέταρτο επίπεδο προϋποθέτει την ανάλυση της επίδρασης μίας απόφασης στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει, συνεχίζοντας το προηγούμενο παράδειγμα, αν θα μπορούσε η επέκταση μιας επιχείρησης σε άλλη περιοχή να επηρεάσει θετικά την οικογένεια και την επιχείρηση ως ξεχωριστές οντότητες. Μία πιθανή θετική επίδραση της οικογένειας από την επέκταση θα μπορούσε να είναι η αύξηση του αριθμού των γραφείων που υπάρχουν, επιτρέποντας επιπλέον μέλη της οικογένειας να αναλάβουν διευθυντικές θέσεις. Ένα πιθανό θετικό επιχειρηματικό αποτέλεσμα θα ήταν η αύξηση των πωλήσεων. Αν τόσο η οικογένεια όσο και η επιχείρηση επηρεάζονται θετικά, τότε θα πρέπει να επιδιωχθεί η επιχειρηματική ευκαιρία.<sup>24</sup>

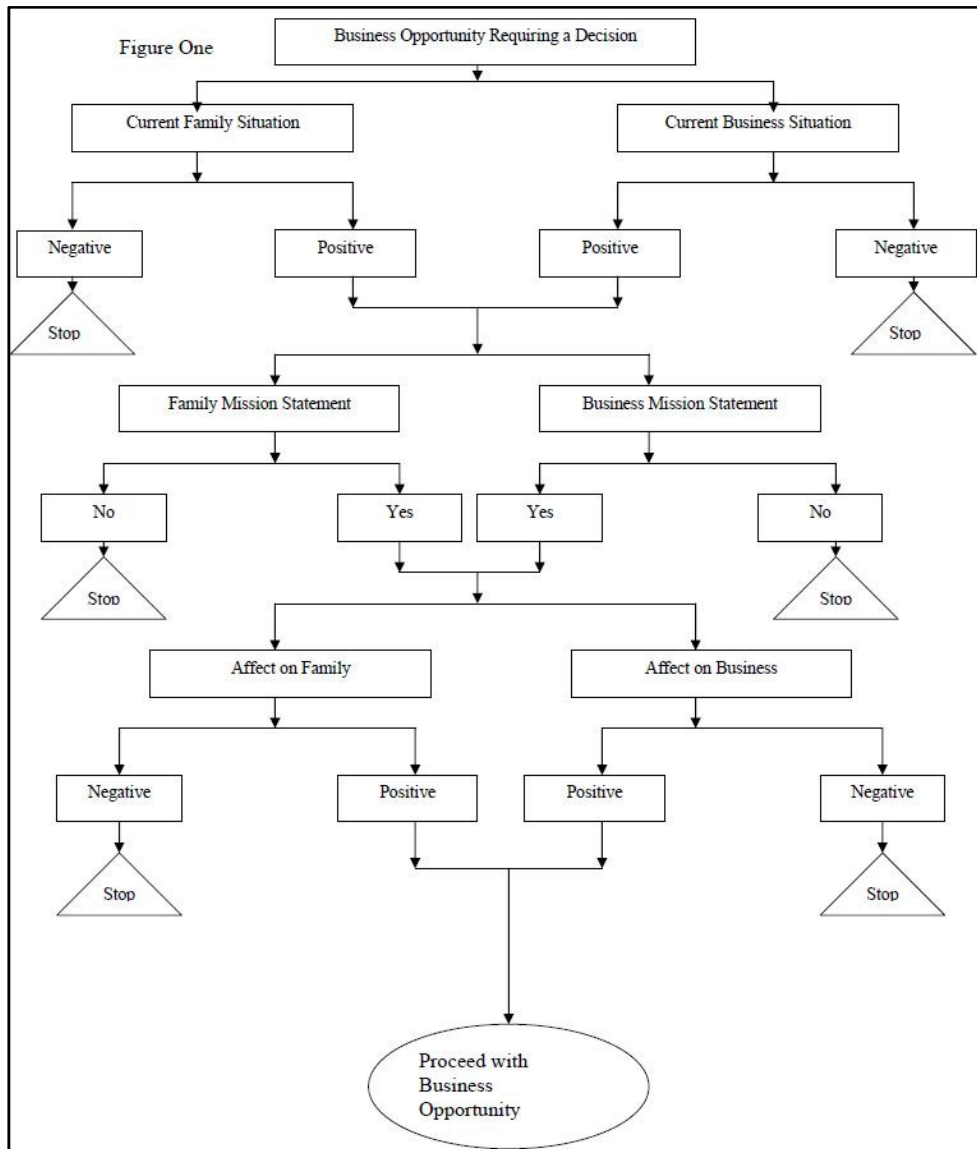
Παρακάτω παρουσιάζεται το εν λόγω μοντέλο λήψης αποφάσεων σε μία οικογενειακή επιχείρηση.

---

<sup>24</sup> Parker, T., A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach, University of Louisiana at Monroe, 2004



Διάγραμμα 2.4. : Μοντέλο λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις



(Πηγή: Tammy Parker, A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach)

## 2.5. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δεξιότητες που πρέπει να διακρίνουν τον σύγχρονο άνθρωπο. Είναι μία ικανότητα που του επιτρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα τα δικά του συναισθήματα αλλά και των συνανθρώπων του και εν τέλει, μέσω αυτής της διαχείρισης, να επιτυγχάνει τους στόχους του σε όλους τους τομείς της καθημερινότητάς του. Αυτό προφανώς καθιστά τη συναισθηματική νοημοσύνη κρίσιμο προσόν για την επαγγελματική ανέλιξη. Σήμερα αποτελεί προαπαιτούμενο των εργαζομένων να διακρίνονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, ιδιαίτερα για στελέχη που έχουν

βλέψεις ανέλιξης στην ιεραρχία μίας επιχείρησης ή την επιδίωξη να αποκτήσουν διευθυντικές θέσεις. Είναι μία ικανότητα που μπορεί να αποκτηθεί ή να βελτιωθεί. Ο οποιοσδήποτε μπορεί να καλλιεργήσει χαρακτηριστικά όπως αυτογνωσία, αυτοέλεγχο και ενσυναίσθηση με την υιοθέτηση των κατάλληλων πρακτικών.

Η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων είναι μία εξίσου σημαντική δεξιότητα. Καθημερινά ο άνθρωπος λαμβάνει αποφάσεις που αφορούν από το απλούστερο έως το πολυπλοκότερο γεγονός στη ζωή του. Η λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι μία εμπειριστατωμένη λογική διαδικασία βημάτων για να καταλήγει στην επιλογή της σωστότερης και πιο ικανοποιητικής απόφασης. Όπως και η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα στη λήψη αποφάσεων είναι σημαντικό προσόν που πρέπει να διακρίνει τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι από τις παλαιότερες μορφές επιχειρήσεων.

Δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τη γεωργία και την παροχή υπηρεσιών μέχρι τη βιομηχανία και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ουσιαστικά έναν συνδυασμό τριών συστημάτων, του οικογενειακού, του επιχειρηματικού και του ιδιοκτησιακού/διακυβερνητικού. Είναι τρία αλληλένδετα στοιχεία που πρέπει να συνδυάζονται αρμονικά για να προοδεύσει μία οικογενειακή επιχείρηση. Τόσο στη διοίκηση τους όσο και στις αξίες που χαρακτηρίζουν μία οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχει η οικογενειακή και η επιχειρηματική προσέγγιση. Η πρώτη χαρακτηρίζεται από περισσότερο συναισθηματισμό και εσωστρέφεια και η δεύτερη από ορθολογισμό και εξωστρέφεια. Ζήτημα αποτελεί ο συγκερασμός των παραπάνω προσεγγίσεων για να προκύψει ισορροπία στη διοίκηση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Ένα εξίσου σημαντικό ζήτημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διαδοχή που αρκετές φορές μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση ή συγκρούσεις, ειδικά όταν δεν αποτελεί μία προετοιμασμένη διαδικασία.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντικατοπτρίζονται τα είδη συναισθημάτων που χαρακτηρίζουν τόσο τις οικογένειες (αγάπη για τον γιό και επιθυμία να ανελιχθεί και να γίνει ένα ικανό στέλεχος κ.λ.π.) όσο και τις επιχειρήσεις (προβλήματα στην ιεραρχία, διαμάχες κ.λ.π.). Αναπτύσσεται δηλαδή ένα πλέγμα σχέσεων και συναισθημάτων μεταξύ προέδρου/γονέα, απογόνου, επιχείρησης και μη-οικογενειακών στελεχών και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που θα συμβάλλει στη διατήρηση της ισορροπίας.

Η λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μία διαδικασία που διαφέρει από τις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που παίζουν ρόλο στη

διαμόρφωση αυτής της διαδικασίας όπως η κουλτούρα της κοινωνίας, η διαγενειακή δομή, η σχέση μεταξύ των οικογενειακών και των μη-οικογενειακών στελεχών κ.λ.π.

Στο παρόν κεφάλαιο έγινε η ανάλυση μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης των παραπάνω εννοιών. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία. Επίσης, παρουσιάζεται η μορφή που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον πλανήτη και συγκεκριμένα στην Ευρώπη, στη Βόρεια Αμερική, στη Νότια Αμερική, στην Ασία, στη Μέση Ανατολή και στην Αυστραλία και αναφέρονται οι πρακτικές που ακολουθούν στα ζητήματα που έχουν προαναφερθεί όπως στη λήψη αποφάσεων, στη διαδοχή στον τρόπο διακυβέρνησης κ.λ.π. Τέλος, η ανάλυση αυτή γίνεται για τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας.

### 3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑ

---

#### 3.1. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

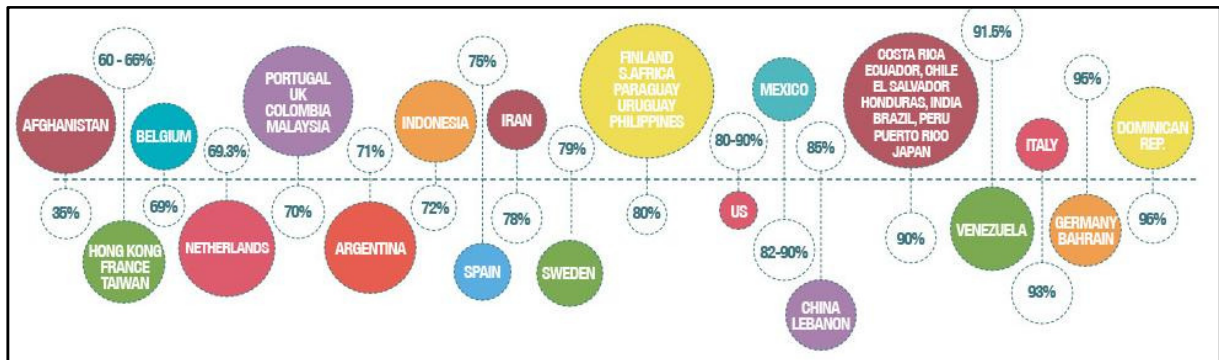
Όπως έχει προαναφερθεί, οι οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους στυλοβάτες της παγκόσμιας οικονομίας. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Ευρετήριο Οικογενειακών Επιχειρήσεων (Global Family Business Index) που συντάχθηκε από το πανεπιστήμιο του St. Gallen της Ελβετίας, αναδεικνύεται ότι οι 500 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις σε παγκόσμια κλίμακα αντιπροσωπεύουν 6.5 τρισεκατομμύρια δολάρια στις ετήσιες πωλήσεις, αρκετά για να τις καθιστούν την τρίτη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο με πρώτες τις Η.Π.Α. και δεύτερη την Κίνα. Οι επιχειρήσεις αυτές απασχολούν σχεδόν 21 εκατομμύρια άτομα.

Προηγείται η Ευρώπη στην οποία ανήκει το 50% των προαναφερθέντων επιχειρήσεων και ακολουθεί η Βόρεια Αμερική με το 24%. Οι περιοχές της Ασίας και της Νότιας Αμερικής περιλαμβάνουν ένα μικρότερο τμήμα των κορυφαίων εταιρειών.

Πρόσθετα στα προαναφερθέντα, τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία σκιαγραφούν το προφίλ των οικογενειακών επιχειρήσεων και υπερτονίζουν τη σημασία τους στην παγκόσμια οικονομία:

- Οι 500 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις αθροιστικά είναι 40.857 ετών
- Ο μέσος όγκος πωλήσεων είναι 13 δισεκατομμύρια δολάρια
- Ο μέσος αριθμός των εργαζομένων είναι 42.280
- Η μέση ηλικία είναι 88 ετών
- 44% των επιχειρήσεων ανήκει στην 4<sup>η</sup> γενιά τουλάχιστον
- Η «γνηραιότερη» οικογενειακή επιχείρηση, Takenaka Corporation, λειτουργεί από το 1610
- 74% όλων των επιχειρήσεων προέρχονται από την Ευρώπη και τις Η.Π.Α.
- 52% είναι εισηγμένες και το 48% ιδιωτικές. Στο σχήμα 3.1 παρουσιάζεται το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα σε κάθε χώρα

Σχήμα 3.1. : Ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα σε κάθε χώρα



(Πηγή: Διαδικτυακός ιστότοπος Family Firms Institute)

Οι επιχειρήσεις λιανικού και χονδρικού εμπορίου αποτελούν το μεγαλύτερο μερίδιο του ευρετηρίου με ποσοστό 18% και ακολουθούνται στενά από επιχειρήσεις ποικίλων βιομηχανικών προϊόντων (17%) και τις επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων (15%). Είναι επίσης ενδιαφέρον να αναφερθεί ότι μέσα στις πρώτες 10 επιχειρήσεις, βρίσκονται τέσσερις αυτοκινητοβιομηχανίες οικογενειακού ελέγχου, η Volkswagen, η Exor (περιλαμβάνει τις εταιρείες Fiat Chrysler Automobiles, CNH Industrial και Ferrari), η Ford και η BMW. Αυτό αποδεικνύει ότι η παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι εμφανής ακόμα και στις βιομηχανίες που απαιτούν ένταση κεφαλαίου όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Ωστόσο, δεν υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις στον κατάλογο που να δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στον τραπεζικό τομέα.<sup>25</sup>

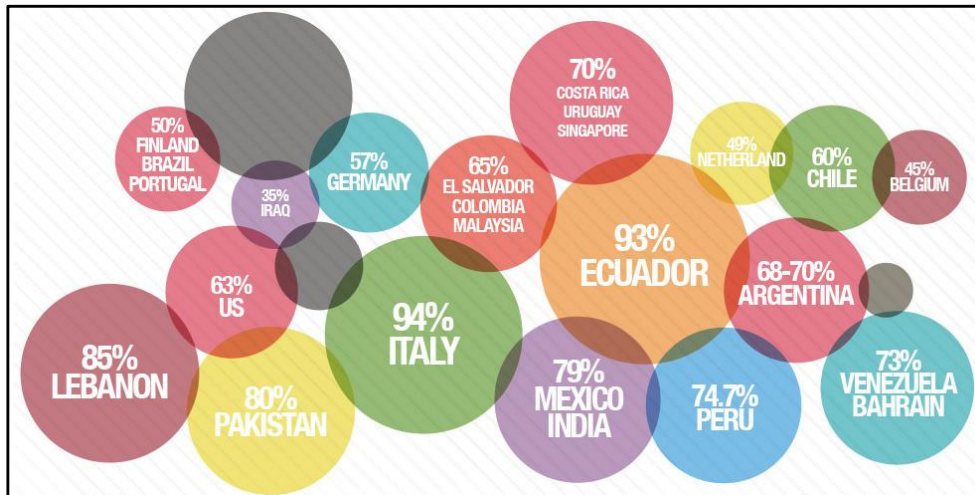
Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Family Firm Institute, παρατίθενται τα παρακάτω διαφωτιστικά στοιχεία:

- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν τα 2/3 του συνόλου των επιχειρήσεων σε όλον τον κόσμο (Συνέντευξη με τον John Davis, Harvard Business School)
- Στις περισσότερες χώρες σε όλο τον κόσμο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μεταξύ 70% και 95% του συνόλου των επιχειρηματικών οντοτήτων ( European Family Businesses, 2012)
- Εκτιμάται ότι το 70% με 90% του παγκόσμιου ΑΕΠ ετησίως παράγεται από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Στο σχήμα 3.2 παρουσιάζεται το ποσοστό συμμετοχής οικογενειακών επιχειρήσεων στο ΑΕΠ κάθε χώρας.

<sup>25</sup> Δεδομένα από τον διαδικτυακό ιστότοπο του Global Family Business Index του University of St. Gallen, 30/9/2016

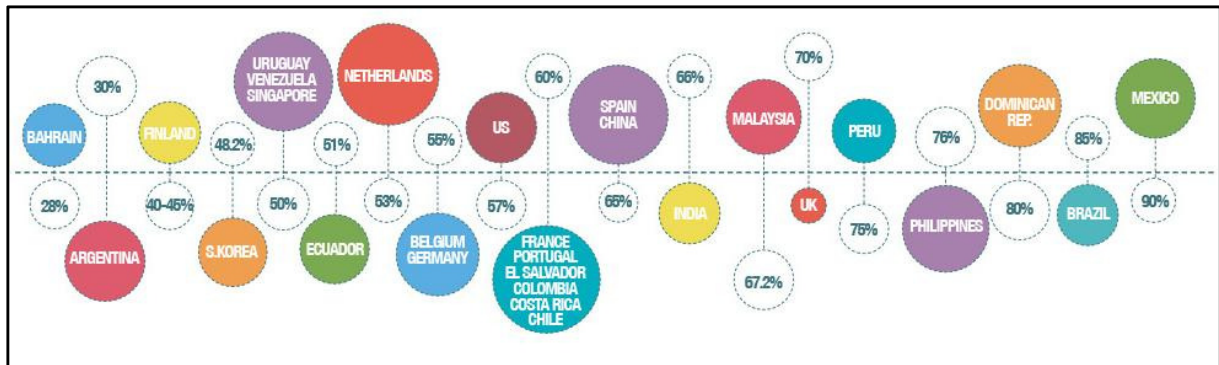
- 50% με 80% των δουλειών στην πλειοψηφία των χωρών παγκοσμίως δημιουργούνται από οικογενειακές επιχειρήσεις (European Family Businesses, 2012). Στο σχήμα 3.3 παρουσιάζεται το ποσοστό εργατικού δυναμικού που απασχολείται στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε κάθε χώρα.
- 85% των start-up επιχειρήσεων δημιουργούνται από οικογενειακές επενδύσεις (European Family Businesses, 2012)<sup>26</sup>

Σχήμα 3.2. : Ποσοστό συμμετοχής οικογενειακών επιχειρήσεων στο ΑΕΠ κάθε χώρας



(Πηγή: Διαδικτυακός ιστότοπος Family Firms Institute)

Σχήμα 3.3. : Ποσοστό εργατικού δυναμικού που απασχολείται στις οικογενειακές επιχειρήσεις κάθε χώρας



(Πηγή: Διαδικτυακός ιστότοπος Family Firms Institute)

Τα στατιστικά στοιχεία που προαναφέρθηκαν καθιστούν σαφή τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία. Στη συνέχεια θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, στον υπόλοιπο κόσμο αλλά και στην Ελλάδα.

<sup>26</sup> Δεδομένα από τον διαδικτυακό ιστότοπο του Family Firms Institute, 2013

## 3.2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

### 3.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 60% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Κυμαίνονται από ατομικές επιχειρήσεις μέχρι μεγάλες πολυεθνικές. Μικρές ή μεγάλες, εισηγμένες ή μη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην οικονομία τη Ευρωπαϊκής Ένωσης.<sup>27</sup>

Χαρακτηριστικά, το Family Business Institute αναφέρει για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη:

- Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 1 τρισεκατομμύριο ευρώ των συνολικών εισπράξεων των επιχειρήσεων στην Ευρώπη (60% όλων των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων) (KPMG, 2013)
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 9% του ΑΕΠ της Ευρωπαϊκής Ένωσης (KPMG, 2013)
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν πάνω από 5 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στην Ευρώπη (40-50% της συνολικής απασχόλησης) (KPMG, 2013)
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο παράγουν το 25% του συνολικού ΑΕΠ (PWC, 2012)<sup>28</sup>

Ο ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων, κατά την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχει ως εξής:

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκονται στην κατοχή των φυσικών προσώπων που ίδρυσαν την επιχείρηση, ή στην κατοχή των φυσικών προσώπων που έχουν αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας, ή βρίσκονται στην κατοχή των συζύγων, γονέων, παιδιών ή άμεσων κληρονόμων των παιδιών
- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι έμμεση ή άμεση
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται επίσημα στη διοίκηση της επιχείρησης

---

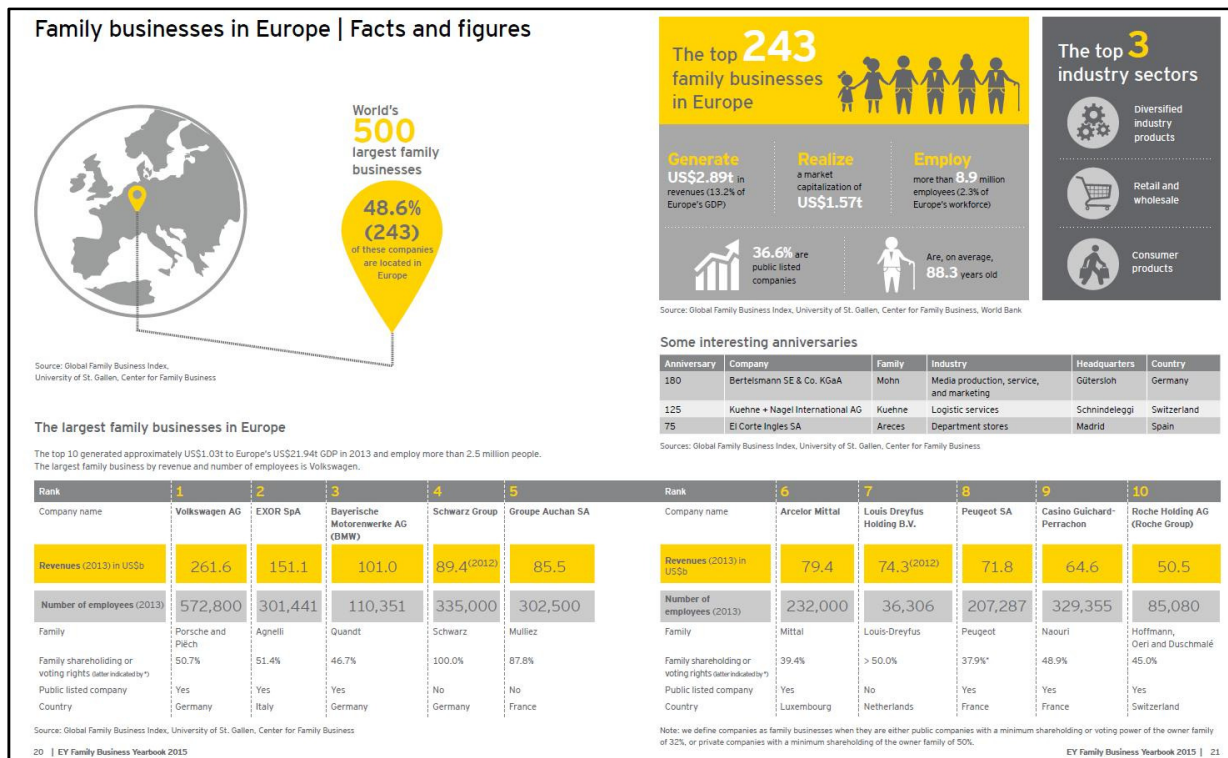
<sup>27</sup> Διαδικτυακός ιστότοπος European Commission, Family business, 2016

<sup>28</sup> Δεδομένα από τον διαδικτυακό ιστότοπο του Family Firms Institute, 2013

- Οι εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εφόσον τα πρόσωπα που συνέστησαν ή απέκτησαν την επιχείρηση (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους διαθέτουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων το οποίο προκύπτει από το μετοχικό τους κεφάλαιο

Στο σχήμα 3.4 και στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται στοιχεία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

Σχήμα 3.4. : Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη



(Πηγή: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business, 2015)

Πίνακας 3.1. : Μερικές από τις παλαιότερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη

Company	Merck KGaA	Wendel SA	Franz Haniel & Cie. GmbH	Jeronimo Martins SGPS SA	Schroders PLC
Founded	1668	1704	1756	1792	1804
Family	Merck	Wendel	Haniel	Soares dos Santos	Schroder
Industry	Manufacturing of pharmaceutical and chemical products	Acquisition and management of investment portfolios	Trading and pharmaceutical support services	Production, distribution and selling of food and other fast-moving consumer goods	Asset management
Headquartered	Darmstadt	Paris	Duisburg	Lisbon	London
Country	Germany	France	Germany	Portugal	United Kingdom

Source: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business

(Πηγή: Global Family Business Index, University of St. Gallen, Center for Family Business, 2015)



### 3.2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ευρωπαϊκή οικονομική ανάπτυξη υπήρξε αργή από το 2013, με 1.3% ανάπτυξη το 2014 και 1.8% το 2015<sup>29</sup>. Οι προβλέψεις της Παγκόσμιας Τράπεζας για το μέλλον είναι θετικές χάρη στην εύρωστη ζήτηση των καταναλωτών, τη σταδιακή επιστροφή των επενδύσεων και τη συνεχόμενη αύξηση των εξαγωγών.<sup>30</sup>

Εντωμεταξύ, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν αξιοσημείωτη επιχειρηματική σιγουριά και σταθερή βελτίωση στις αποδόσεις τους. Ακόμη και δύο χρόνια πριν, όταν το οικονομικό κλίμα στην ευρωζώνη ήταν δύσκολο και η επιχειρηματική εμπιστοσύνη χαμηλή, πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις εξέφρασαν θετικές επιχειρηματικές προοπτικές. Χαρακτηριστικά, στο τέλος του 2015, ο αριθμός των οικογενειακών επιχειρήσεων που ήταν αισιόδοξες στις προβλέψεις τους έφτασε το 75%.

Το λαμπρό μέλλον των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αφορά την επιβίωση αλλά τη συνέχιση της αειφόρου ανάπτυξης. Το 58% των επιχειρήσεων αυτών ανέφερε αύξηση των κερδών τους μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2015 και πάνω από το ένα τρίτο προέβλεπε περαιτέρω ανάπτυξη για τα επόμενα δύο χρόνια (μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2017). Μόνο το 17% επικαλέστηκε μείωση των κερδών σε σχέση με τα προηγούμενα δύο χρόνια.<sup>31</sup>

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι 5 κορυφαίες προτεραιότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη μέχρι 2017.

Σχήμα 3.5. : Προτεραιότητες ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων μέχρι το 2017



(Πηγή: Fourth European Family Business Barometer “Determined to succeed”, EFG-KPMG, Σεπτέμβριος 2015)

<sup>29</sup> European Commission, 2016

<sup>30</sup> World Bank’s EU Regular Economic Report, Μάιος 2015

<sup>31</sup> Fourth European Family Business Barometer “Determined to succeed”, EFB-KPMG, Σεπτέμβριος 2015

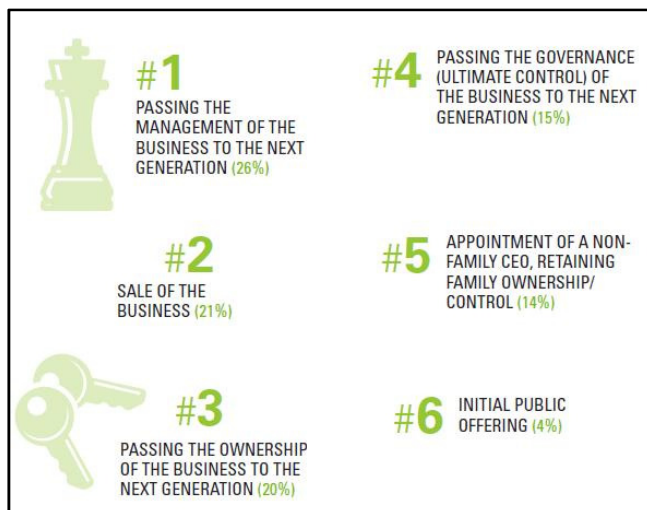
Οι θετικές επιχειρηματικές αποδόσεις έχουν επιπτώσεις και στα επίπεδα προσλήψεων. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται όχι μόνο στις προσλήψεις αλλά και στη διατήρηση των εργαζομένων με τα μεγαλύτερα talέντα. Από το 84% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων το 46% σχεδιάζει την αύξηση του εργατικού δυναμικού και το 38% τη διατήρηση του τρέχοντος επιπέδου εργαζομένων.

Υποστηριζόμενες από την αυτοπεποίθησή τους, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις εστιάζονται στον επιχειρηματικό σχεδιασμό για να ενισχύσουν τη δυναμική τους. Το 41% των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων αυτών δηλώνουν έτοιμοι να λάβουν γρήγορες αποφάσεις και να επιχειρήσουν μία στρατηγική αλλαγή για τις εταιρείες τους τον προσεχή χρόνο.

Οι κύριες επιλογές είναι η πώληση της επιχείρησης ή η μετάβαση της διαχείρισης στην επόμενη γενιά, δύο αποφάσεις που συνεπάγονται δραστικές αλλαγές στη δομή της διοίκησης και/ή της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων. Το 82% των ιδιοκτητών των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν την ομαλή και έγκαιρη διαδοχή θέμα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση.<sup>31</sup>

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ενέργειες που εξετάζονται να γίνουν μέσα στην επόμενη χρονιά από οικογενειακές επιχειρήσεις (Σχήμα 3.6)

**Σχήμα 3.6. : Ενέργειες που εξετάζονται να γίνουν μέσα στην επόμενη χρονιά από ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις**



(Πηγή: Fourth European Family Business Barometer “Determined to succeed”, EFG-KPMG, Σεπτέμβριος 2015)

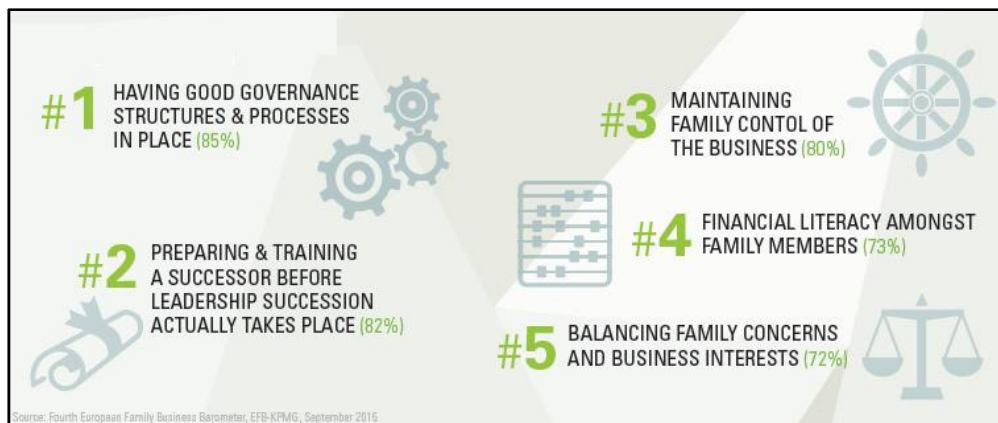
Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα πρώτης ή δεύτερης γενιάς, όπου η ιδρυτική δύναμη εξακολουθεί να είναι ενεργή, μπορεί να διακρίνονται από μία περιστασιακή προσέγγιση για

τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Αυτό σημαίνει πιο προσωπική διαχείριση και πιο αόριστες επιχειρηματικές στρατηγικές και σχεδιασμοί. Όταν όμως υπάρχει η επιθυμία της επιχειρηματικής ανάπτυξης, ο «επαγγελματισμός» είναι αναπόφευκτος.

Με την ανάπτυξη να βρίσκεται υψηλά στην ατζέντα, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις βελτιώνουν ενεργά τις δομές διακυβέρνησής τους, «εκπαιδεύουν» την οικογένεια και φέρνουν στην επιχείρηση «εξωτερικά ταλέντα». Το 85% των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρεί κορυφαίο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησής τους τις καλές δομές και διαδικασίες διακυβέρνησής της. Επίσης το 88% αναφέρει ότι έχει ήδη υιοθετήσει κάποιον επίσημο μηχανισμό διακυβέρνησης.<sup>31</sup>

Παρακάτω παρουσιάζονται οι 5 σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις. (Σχήμα 3.7)

**Σχήμα 3.7. : Οι 5 σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις**

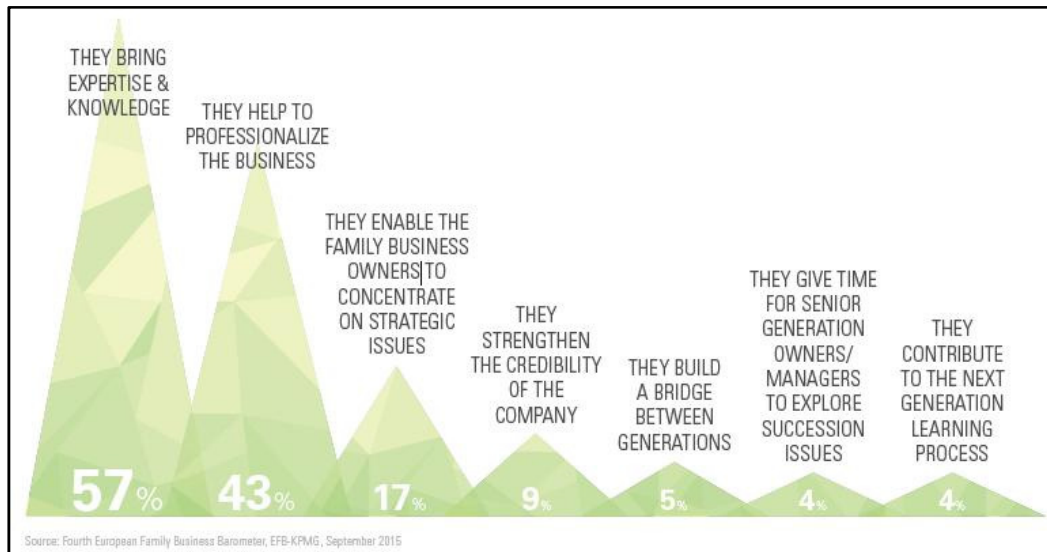


(Πηγή: Fourth European Family Business Barometer “Determined to succeed”, EFG-KPMG, Σεπτέμβριος 2015)

Άμεση σύνδεση με τα παραπάνω έχει η θέση των μη-οικογενειακών στελεχών στην οικογενειακή επιχείρησης. Τα μέλη αυτά συμβάλουν στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και προσκομίζουν καινούργια δυναμική και απαραίτητες δεξιότητες στην επιχείρηση. Το 85% των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων συνηγορεί στη σημασία των «εξωτερικών» διαχειριστών για την επιτυχία των επιχειρήσεων και το 76% έχει ήδη δώσει σε μη-οικογενειακά μέλη διαχειριστικούς ρόλους.<sup>31</sup>

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η σημασία που έχουν τα μη-οικογενειακά στελέχη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη. (Σχήμα 3.8)

Σχήμα 3.8. : Αποψη ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων για τα μη-οικογενειακά στελέχη



(Πηγή: Fourth European Family Business Barometer “Determined to succeed”, EFG-KPMG, Σεπτέμβριος 2015)

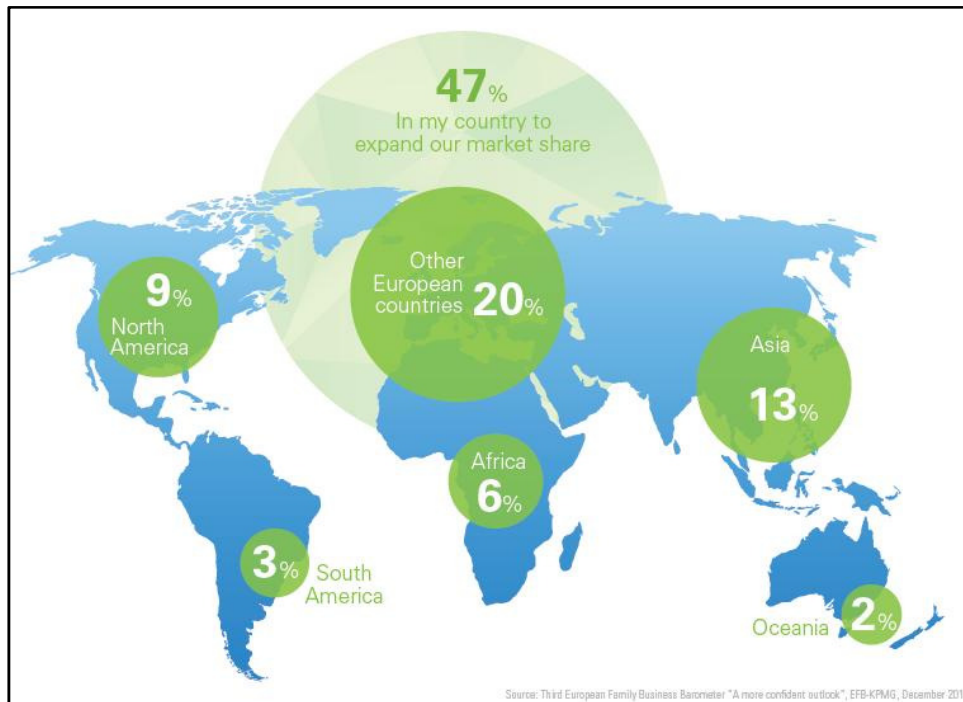
Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το διεθνές εμπόριο αντιπροσωπεύει το 15% του ΑΕΠ της Ε.Ε. και η Ευρώπη είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας στον κόσμο.

Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν στο πλαίσιο αυτών των οικονομικών ευκαιριών. Το 74% αυτών λειτουργούν πέραν των εθνικών τους συνόρων (2015), ποσοστό αυξημένο σε σύγκριση με το 60% του 2013. Οι μισές από τις επιχειρήσεις αυτές πρόσφατα αύξησαν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό.<sup>31</sup> Η Κίνα και οι Η.Π.Α. είναι μεταξύ των σημαντικών προορισμών επενδύσεων εκτός Ευρώπης για τις επιχειρήσεις της Ε.Ε.<sup>32</sup>

Στο επόμενο σχήμα παρουσιάζονται οι επενδυτικοί προορισμοί των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων. (Σχήμα 3.9)

<sup>32</sup> Going Global. The way forward, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016

Σχήμα 3.9. : Προορισμοί επενδύσεων των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων



(Πηγή: Third European Family Business Barometer "A more confident outlook", EFG-KPMG, Δεκέμβριος 2014)

### 3.3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ

#### 3.3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ

##### ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ

Πέραν της Ευρώπης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν εξαιρετικά σημαίνοντα ρόλο και στον υπόλοιπο κόσμο.

Τα στοιχεία του Family Firms Institute παρουσιάζουν μία γενικότερη εικόνα:

- Για την Κίνα:
  - Το 85.4% των κινέζικων ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακής ιδιοκτησίας (Sun Yan-sen University, Zhejiang University και Hong Kong-based family firm Lee Kum Kee, 2010)
- Για την Ινδία:
  - Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τα δύο τρίτα του Α.Ε.Π. της Ινδίας (KPMG, 2013)

- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% της ακαθάριστης παραγωγής της βιομηχανίας
- Το 79% της οργανωμένης απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα δημιουργείται από τις οικογενειακές επιχειρήσεις (KPMG, 2013)
- Το 27% της συνολικής απασχόλησης δημιουργείται από οικογενειακές επιχειρήσεις (KPMG, 2013)
- Το 13% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν έως την τρίτη γενιά και μόνο το 4% επιβιώνει στην τέταρτη γενιά (KPMG, 2013)
- Για τη Μέση Ανατολή:
  - Το περισσότερο από το Α.Ε.Π. της περιοχής, εκτός του τομέα του πετρελαίου και πάνω από το 80% των επιχειρήσεων αποτελείται είτε από οικογενειακές ή από οικογενειακά ελεγχόμενες επιχειρήσεις (PWC, 2012)
- Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
  - Τουλάχιστον οι μισές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις των Η.Π.Α. είναι οικογενειακές επιχειρήσεις (Harvard Business School)
  - Λίγο παραπάνω από τις μισές εισηγμένες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. είναι οικογενειακές (Harvard Business School)<sup>33</sup>

### **3.3.2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ**

Μερικές από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο ανήκουν στον Καναδά και στις Η.Π.Α. Πιο συγκεκριμένα, το 53% των 250 μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων του κόσμου βρίσκονται στη Βόρεια Αμερική. Η Wal-Mart – επιχείρηση οικογενειακά ελεγχόμενη από το 1962- είναι ανάμεσα στις πέντε κορυφαίες παγκοσμίως. Εκτιμάται ότι το 90% των επιχειρήσεων ιδιωτικής ιδιοκτησίας στον Καναδά και τις Η.Π.Α. είναι οικογενειακά ελεγχόμενες. Χαρακτηριστικά, το 2012, οι 10 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις της Βόρειας Αμερικής, παρήγαγαν περίπου 1.1 τρισεκατομμύρια δολάρια από τα περίπου 18.1 τρισεκατομμύρια του συνολικού Α.Ε.Π. Επίσης απασχολούν 3.1 εκατομμύρια ανθρώπους. Οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις βάσει εσόδων και αριθμού εργαζομένων στις Η.Π.Α. είναι η Wal-Mart και η Ford και στον Καναδά είναι η George Weston και η Power Corp.<sup>34</sup>

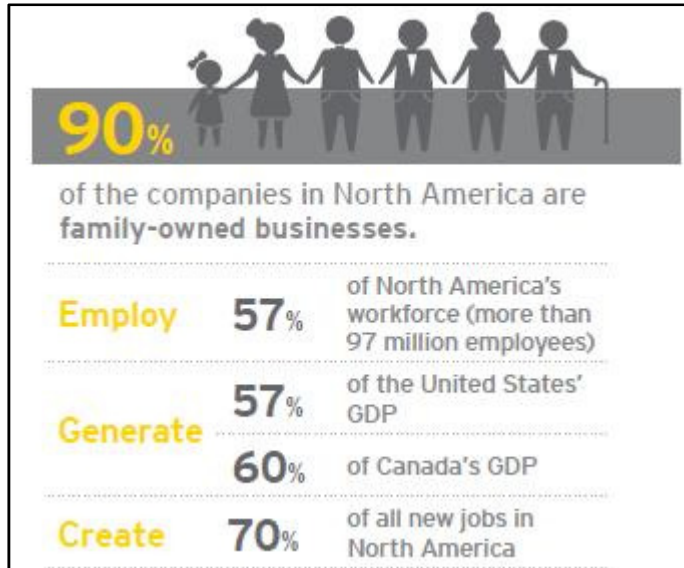
---

<sup>33</sup> Δεδομένα από τον διαδικτυακό ιστότοπο του Family Firms Institute, 2013

<sup>34</sup> EY, Family Business Yearbook, 2014

Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 3.10. : Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για τη Βόρεια Αμερική



(Πηγή: EY Family Business Yearbook, Family Business in North America-Facts and Figures, 2014)

Οι τρεις πρώτοι τομείς ενασχόλησης των οικογενειακών επιχειρήσεων της Βόρειας Αμερικής είναι το λιανικό και χονδρικό εμπόριο, τα καταναλωτικά προϊόντα και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και η ψυχαγωγία.<sup>35</sup>

Όσον αφορά τα θέματα διαδοχής, το 44% των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι υπεύθυνο για το σχεδιασμό της διαδοχής είναι το διοικητικό συμβούλιο, το 23% ότι υπεύθυνο είναι το οικογενειακό συμβούλιο των ιδιοκτητών και το 22% ότι είναι ευθύνη του διευθύνοντος συμβούλου.

Η προετοιμασία της επόμενης γενιάς θεωρείται επίσης βασικός παράγοντας επιτυχημένης διαδοχής για τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Βόρειας Αμερικής. Στοιχεία αποδεικνύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη εμπειρία διαδοχής τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εκπαίδευση και προετοιμασία της επόμενης γενιάς.<sup>36</sup>

Σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α.:

- Παράγουν πάνω από το 50% του Α.Ε.Π. της χώρας<sup>37</sup>

<sup>35</sup> EY Family Business Yearbook, Family Business in North America-Facts and Figures, 2015

<sup>36</sup> Hall, C., North America, EY Family Business Yearbook 2016

<sup>37</sup> Aileron contributor, The Facts of Family Business, διαδικτυακός ιστότοπος Forbes, Ιούλιος 2013

- Λιγότερο από το ένα τρίτο των οικογενειακών επιχειρήσεων «επιβιώνουν» κατά τη μετάβαση από την πρώτη στη δεύτερη γενικά ιδιοκτησίας. Από αυτές, το 50% δεν καταφέρνει να φτάσει στην τρίτη γενιά<sup>37</sup>
- Το 85% δηλώνουν ότι ο διάδοχος θα είναι οικογενειακό μέλος<sup>38</sup>
- Σχεδόν το ένα τρίτο (30.5%) δεν έχει καταρτίσει σχέδιο διαδοχής<sup>39</sup>
- Το ένα τρίτο εφαρμόζει τη λειτουργία ενεργού διοικητικού συμβουλίου<sup>39</sup>
- Πάνω από τις μισές (55.4%) οργανώνουν επίσημα οικογενειακά συμβούλια τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο<sup>39</sup>
- Σχεδόν οι μισές (45.2%) διατηρούν εργαζόμενο πλήρους απασχόλησης υπεύθυνο για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως προσλήψεις, αξιολογήσεις απόδοσης και οφέλη της διοίκησης<sup>39</sup>
- Οι κυριότερες προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι:
  - Η διαδοχή
  - Το κόστος εργασίας
  - Το κόστος υγειονομικής περίθαλψης
  - Η εξεύρεση προικισμένων εργαζομένων
  - Ο ανταγωνισμός
  - Τα αιτήματα των σωματείων εργαζομένων<sup>39</sup>
- Μεγάλο ζήτημα για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις των Η.Π.Α. είναι η εμμονή που επιδεικνύουν να αντιμετωπίζουν τα ζητήματα και να εφαρμόζουν πρακτικές με τον ίδιο «παραδοσιακό» τρόπο που συνηθίζουν για πολλά χρόνια, ακόμα και όταν η επιχείρηση αποκτά προβλήματα από αυτές τις δομές.<sup>37</sup>

Σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στον Καναδά:

- Ζήτημα αποτελεί η έλλειψη ενός γενικού σχεδίου για τη σύνδεση μεταξύ των καθημερινών ζητημάτων και του μακροπρόθεσμου οράματος
- Οι κυριότερες προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι:
  - Η ανάγκη για συνεχή εξέλιξη και καινοτομία
  - Ο ανταγωνισμός
  - Η ανάγκη για προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχων ανθρώπων
  - Η γενική οικονομική κατάσταση
  - Η παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας

---

<sup>38</sup> Raymond Institute/Mass Mutual, American Family Business Survey, 2003

<sup>39</sup> Raymond Institute/Mass Mutual, American Family Business Survey, 2007



- Ένα σχέδιο διαδοχής για την επιχείρηση
- Μόνο το 18% έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαδοχής που έχει τεκμηριωθεί και γνωστοποιηθεί.
- Οι στρατηγικές διαδοχής ή εξόδου αφορούν
  - Για το 38% τη μετάβαση στην επόμενη γενιά
  - Για το 27% τη μετάβαση της ιδιοκτησίας αλλά με ταυτόχρονη εφαρμογή επαγγελματικής διαχείρισης
  - Για το 22% την πώληση<sup>40</sup>

### 3.3.3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη «ραχοκοκαλιά» της οικονομίας της Λατινικής Αμερικής, συμμετέχοντας σε περισσότερο από 80% της οικονομικής δραστηριότητας του ιδιωτικού τομέα. Μεγάλο μέρος της περιοχής έχει γνωρίσει μεγάλης ανάπτυξης τα τελευταία 10 χρόνια και αυτό έχει τροφοδοτήσει ένα μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέες οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι κυβερνήσεις στην περιοχή συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για τις οικονομίες τους.<sup>41</sup> Σήμερα, το 7.2% (36 επιχειρήσεις) των 500 μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων του κόσμου ανήκει στη Λατινική Αμερική.<sup>42</sup> Χαρακτηριστικά, οι 10 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην περιοχή για το 2012 παράγουν περίπου 290 δισεκατομμύρια δολάρια από τα 5.3 τρισεκατομμύρια δολάρια του συνολικού Α.Ε.Π. και απασχολούν σχεδόν ένα εκατομμύριο ανθρώπους.<sup>41</sup>

Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Νότια Αμερική παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:

---

<sup>40</sup> Διαδικτυακός ιστότοπος pwc, Global Family Business Survey: The “missing middle”, 2016

<sup>41</sup> EY, Family Business Yearbook, Family Business in Latin America-Facts and Figures, 2014

<sup>42</sup> EY, Family Business Yearbook, Family Business in Latin America-Facts and Figures, 2016

Σχήμα 3.11. : Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για τη Νότια Αμερική



(Πηγή: EY Family Business Yearbook, Family Business in Latin America-Facts and Figures, 2014)

Οι 3 πρώτοι τομείς ενασχόλησης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι τα καταναλωτικά προϊόντα, το λιανικό και χονδρικό εμπόριο και η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίων.

Στο σχήμα 3.12 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των 36 κορυφαίων οικογενειακών επιχειρήσεων στη Λατινική Αμερική.

Σχήμα 3.12. : Οι 36 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις της Λατινικής Αμερικής



(Πηγή: EY Family Business Yearbook, Family Business in Latin America-Facts and Figures, 2016)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη Λατινική Αμερική αποτελούν ισχυρούς οργανισμούς, εν μέρει επειδή ο ίδιος ο θεσμός της οικογένειας είναι ισχυρός. Δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ του οικογενειακού και του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος, ή ανάμεσα στον ιδιοκτήτη και στον νομικό εκπρόσωπο της εταιρείας. Ωστόσο, το οικογενειακό καθήκον έρχεται αρκετά συχνά σε σύγκρουση με τη μεγιστοποίηση των κερδών.<sup>43</sup>

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην περιοχή έχουν αποκτήσει καλύτερα «αντανακλαστικά» σε εσωτερικά ζητήματα, ειδικά όσον αφορά τη διακυβέρνησή τους. Προτεραιότητα και στρατηγική για το μέλλον είναι η ανάδειξη της επόμενης γενιάς στην επιχείρηση.

Η διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από τις οικογενειακές αξίες, οι οποίες όπως προαναφέρθηκε είναι ισχυρές, καθιστώντας τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Λατινικής Αμερικής, επιχειρήσεις γρήγορου ρυθμού. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, οικογενειακοί «καταστατικοί χάρτες» σπάνια υπάρχουν στις επιχειρήσεις αυτές, ζήτημα που εξακολουθεί να χρειάζεται αντιμετώπιση.

Η διαδοχή είναι ένα άλλο μεγάλο ζήτημα για αρκετές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Νότιας Αμερικής. Πολλές λειτουργούν τα τελευταία 50 χρόνια και μερικές από αυτές αρχίζουν τη μετάβαση στην επόμενη γενιά στις μέρες μας. Επίσης, η προσέλκυση μη-οικογενειακών στελεχών στις επιχειρήσεις αυτές είναι ένα θέμα που πρέπει να αναδειχθεί.<sup>44</sup>

### **3.3.4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΣΙΑ**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στις περισσότερες οικονομίες της Ασίας. Στην Ιαπωνία βρίσκονται μερικές από τις παλαιότερες οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν καταγραφεί στον κόσμο, καθιστώντας τη χώρα ιδιαίτερα σημαντική για την εξέλιξη του τομέα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλη την περιοχή έχουν αναπτυχθεί διαφορετικά, ανάλογα με τις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα. Η Κίνα είναι σχετικά νέα στην εμπειρία των οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ σε χώρες όπως η Σιγκαπούρη και η Νότια Κορέα, ο τομέας είναι αρκετά εξελιγμένος.<sup>45</sup>

Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ασία παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

---

<sup>43</sup> Business in Latin America, The Economist, 1997

<sup>44</sup> Andre Viola Ferreira, EY Family Business Yearbook, Latin America, 2016

<sup>45</sup> EY, Family Business Yearbook, Family Business in Asia-Facts and Figures, 2014

Σχήμα 3.13. : Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ασία



(Πηγή: EY Family Business Yearbook, Family Business in Asia-Facts and Figures, 2014)

Οι κυριότεροι τομείς ενασχόλησης των οικογενειακών επιχειρήσεων της Ασίας είναι τα καταναλωτικά προϊόντα, η διαχείριση ακινήτων και η παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων.

Σύμφωνα με μελέτες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ασίας χαρακτηρίζονται από ισχυρές αξίες, αφοσίωση των εργαζομένων, επιχειρηματικότητα και εκτελεστική ικανότητα. Αυτό οφείλεται κυρίως στη σημασία των ιδιωτικών σχέσεων για τις οικονομίες της Ανατολικής Ασίας. Σε αρκετές χώρες, που χαρακτηρίζονται από απουσία δίκαιου και αποτελεσματικού κράτους δικαίου, μέχρι σήμερα θεωρούνταν επικίνδυνο να σχηματιστούν νέες επιχειρήσεις με «ξένους» πέραν του οικογενειακού κύκλου. Έτσι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έπαιρναν σάρκα και οστά με τον πατέρα ως διευθύνων σύμβουλο, τη μητέρα ως λογίστρια και τα παιδιά (που συχνά δεν έχουν ούτε επίσημες συμβάσεις) να είναι επιφορτισμένα με βασικές λειτουργικές εργασίες. Αυτό συνέβαλε στην αποφυγή του «κινδύνου» συνεργασίας με ανθρώπους εκτός της οικογένειας, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετώπιζονταν με καχυποψία και να μειωθεί το κόστος συναλλαγών, κάτι που συνεισέφερε στη δημιουργία του οικονομικού θαύματος της Ανατολικής Ασίας.

Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματα αυτής της πρακτικής, οι οικογένειες που ελέγχουν τις επιχειρήσεις, συνέχιζαν να διατηρούν τον έλεγχο ακόμη και όταν ορισμένα μέλη της οικογένειας δεν διέθεταν τις απαραίτητες ικανότητες ή ενδιαφέρον να παραλάβουν τη «σκυτάλη» της επιχείρησης και να την εξελίσουν.

Αυτές οι οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα βρίσκονται σε ένα σταυροδρόμι, καθώς συνεχίζουν να αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον που απαιτεί τη διεθνή επέκταση, κάτι που τις αναγκάζει να συνεργαστούν με εξωτερικά στελέχη και επενδυτές. Αυτό συνεπάγεται την αντικατάσταση της παραδοσιακής οικογενειακής διακυβέρνησης με νέες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης που απαιτούν ένα αποτελεσματικό διοικητικό συμβούλιο με ανεξάρτητους διευθυντές, διαφάνεια στην πληροφορία, λογοδοσία του διευθύνοντος συμβούλου κ.λ.π.<sup>46</sup>

Τα ζητήματα που οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ασίας θεωρούν ως σημαντικότερα είναι η διαχείριση των περιουσιών τους και η εφαρμογή δομών διακυβέρνησης. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, στη σημερινή εποχή τείνουν όλο και περισσότερο να προσλαμβάνουν ανώτερα στελέχη που δεν είναι οικογενειακά μέλη και η επαγγελματοποίηση της διαχείρισης είναι ευπρόσδεκτη. Μάλιστα, σύμφωνα με μελέτη, το 82% των οικογενειακών επιχειρήσεων της Ασίας που ερωτήθηκαν, θεωρούν πολύτιμη τη συμβολή μη-οικογενειακών συμβούλων στην καθοδήγηση της επόμενης γενιάς στους κρίσιμους ρόλους της επιχείρησης.<sup>47</sup> Οι οικογενειακές επιχειρήσεις του Χονγκ Κόνγκ είναι από τις πρώτες που προσέλαβαν επαγγελματίες διαχειριστές και η τάση αυτή παρατηρείται σε πολλές χώρες της περιοχής. Η διαδοχή αποτελεί επίσης ζήτημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Ασίας, αφού πολλές από αυτές σήμερα φτάνουν το κρίσιμο στάδιο της ανάπτυξής τους.<sup>48</sup>

Σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κίνα:

- Αποτελούν το 80% των ιδιωτικών επιχειρήσεων<sup>49</sup>
- Το 65.8% των ιδιοκτητών επιθυμούν την ανάληψη του ελέγχου της επιχείρησης από ένα δεύτερης γενιάς μέλος της επιχείρησης<sup>49</sup>
- Δεδομένου ότι η δημιουργία ιδιωτικών επιχειρήσεων επιτρέπεται μόνο για μερικές δεκαετίες στην Κίνα (20-30 χρόνια), πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ελέγχονται ακόμα από τους ιδρυτές τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη σχεδίου διαδοχής για τις περισσότερες από αυτές. Σύμφωνα με έρευνες, το 22% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν καταρτίσει κάποιου είδους σχέδια διαδοχής, αλλά μόνο 6% είναι πλήρως τεκμηριωμένα<sup>49</sup>

Όσον αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ινδία:

---

<sup>46</sup> Seung Ho Park, Διαδικτακός Ιστότοπος Forbes, "Who's In Charge Of Asia's Family Businesses?", Ιούλιος 2015

<sup>47</sup> Koh, A., Kong, E., Singapore Management University, Changing times for business families in Asia: The role of family business advisors, Αύγουστος 2016

<sup>48</sup> Burgess, I., Asia, EY Family Business Yearbook, 2016

<sup>49</sup> Steen, An., Baldwin, K., Family Business in China-Is there a succession crisis?, Οκτώβριος 2015

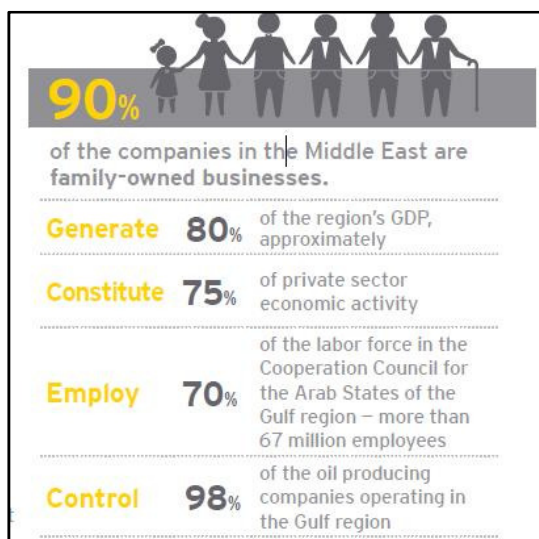
- Ολοένα και ανθίζουν αλλά μόνο μερικές από αυτές έχουν σχέδιο διαδοχής. Μόνο το 15% έχει καταφέρει να καταρτίσει ένα τέτοιο πλάνο<sup>50</sup>
- Ένα ποσοστό της τάξης του 96% αναμένει ανάπτυξη πάνω από 10% ετησίως για τα επόμενα 5 χρόνια
- Πάνω από τις μισές αναζητούν την επέκταση σε καινούργιους τομείς ή σε καινούργιες χώρες

### 3.3.5. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη Μέση Ανατολή αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για την οικονομία της περιοχής (σχήμα 3.14). Στη Μέση Ανατολή ανήκει το 2.8% (14 επιχειρήσεις) των 500 μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων του κόσμου.

Χαρακτηριστικά οι 10 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις της περιοχής για το 2012 παρήγαγαν περίπου 88.5 δισεκατομμύρια δολάρια από τα 1.5 τρισεκατομμύρια του συνολικού Α.Ε.Π. και απασχόλησαν κοντά στους 221.740 ανθρώπους. Η μεγαλύτερη οικογενειακή επιχείρηση βάσει των κερδών είναι η Saudi Binladin Group και η μεγαλύτερη βάσει του αριθμού των εργαζομένων που απασχολεί είναι η Mohammed Abdulmohsin Al Kharafi & Sons Co.<sup>51</sup>

Σχήμα 3.14. : Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Μέση Ανατολή



(Πηγή: EY Family Business Yearbook, Family Business in Middle East-Facts and Figures, 2014)

<sup>50</sup> Διαδικτυακός ιστότοπος The Economic Times, Only 15% of Indian family businesses have robust succession plan: PwC Report, Νοέμβριος 2016

<sup>51</sup> EY, Family Business Yearbook, Family Business in Middle East-Facts and Figures, 2014

Οι σημαντικότεροι τομείς ενασχόλησης των οικογενειακών επιχειρήσεων της Μέσης Ανατολής είναι η διαχείριση ακινήτων και η κατασκευή, η διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίων και το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο.

Η σημασία των 14 κορυφαίων οικογενειακών επιχειρήσεων της περιοχής παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 3.15. : Οι 14 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις της Μέσης Ανατολής και η σημασία τους**



(Πηγή: EY Family Business Yearbook, Family Business in Middle East-Facts and Figures, 2014)

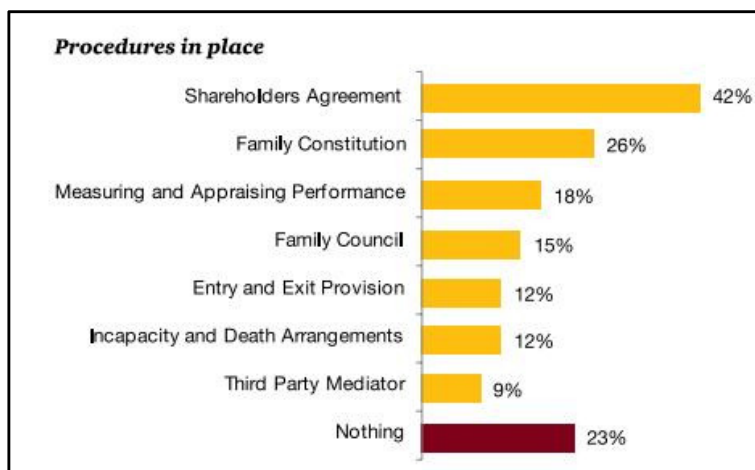
Σύμφωνα με την έρευνα του PwC για τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Μέσης Ανατολής<sup>52</sup>:

- Το 74% θεωρούν ότι η κουλτούρα και οι οικογενειακές αξίες είναι πολύ σημαντικές για τις επιχειρήσεις τους, θεωρώντας τις συγκριτικό πλεονέκτημα.
- Το 83% παρατήρησε αύξηση των πωλήσεων και μόνο το 9% παρατήρησε μείωση
- Το 23% σχεδιάζει τη γρήγορη και επιθετική ανάπτυξή τους μέσα στα επόμενα 5 χρόνια
- Τα 3 σημαντικότερα ζητήματα για τις επιχειρήσεις στη Μέση Ανατολή είναι:
  - Οι πολιτικές διακυβέρνησης
  - Οι συνθήκες της αγοράς
  - Ο ανταγωνισμός

<sup>52</sup> PwC Family Business Survey for countries in the Middle East, Ιανουάριος 2013

- Η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί όλο και μεγαλύτερη πρόκληση. Χαρακτηριστικά, το ταλέντο και η εξειδίκευση στα στελέχη απασχόλησε το 45% των οικογενειακών επιχειρήσεων το 2012 σε σύγκριση με το 34% του 2010.
- Το 63% των επιχειρήσεων έχει προσλάβει μη-οικογενειακούς διευθυντές
- Η διαδοχή είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα. Το 40% ανησυχεί ότι η μετάβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Επίσης το 20% θεωρεί ότι η διαδοχή μπορεί να προκαλέσει οικογενειακές συγκρούσεις.
- Οι στρατηγικές διαδοχής ή εξόδου, αφορούν:
  - Για το 45% τη μετάβαση της ιδιοκτησίας στην επόμενη γενιά
  - Για το 28% τη μετάβαση της ιδιοκτησίας στην επόμενη γενιά αλλά με ταυτόχρονη εφαρμογή επαγγελματικής διαχείρισης
  - Για το 5% την πώληση
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Μέσης Ανατολής φαίνεται να υστερούν στην εφαρμογή τυπικών διαδικασιών για την επίλυση οικογενειακών προβλημάτων που πιθανώς προκύψουν, ειδικά κατά τη διαδικασία διαδοχής. Επικρατέστερη διαδικασία είναι η συμφωνία των μετόχων, ενώ η σύσταση οικογενειακού συμβουλίου είναι μία πρακτική που δεν εφαρμόζεται συχνά (σχήμα 3.16)

Σχήμα 3.16. : Διαδικασίες που εφαρμόζονται για επίλυση οικογενειακών θεμάτων στις οικογενειακές επιχειρήσεις της Μέσης Ανατολής



(Πηγή: PwC Family Business Survey for countries in the Middle East, 2013)



### 3.3.6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

Σύμφωνα με την έρευνα του 2013 για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αυστραλία<sup>53</sup>, η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων (83%) ανέφερε ότι η σύστασή τους και οι δομές που έχουν ως οικογενειακές επιχειρήσεις συνέβαλαν στην επιβίωσή τους στις συνθήκες οικονομικής αβεβαιότητας που επικρατούν τη σημερινή εποχή.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αυστραλία:

- Αποτελούν το 70% του συνόλου των αυστραλιανών επιχειρήσεων<sup>54</sup>
- Έχουν μέσα κέρδη 12 εκατομμύρια δολάρια τον χρόνο<sup>55</sup>

Οι κυριότεροι τομείς ενασχόλησης των αυστραλιανών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η μεταποιητική βιομηχανία (24%), η κατασκευή (12%), το λιανικό εμπόριο (10%), η γεωργία (9%), οι υπηρεσίες ακινήτων και ενοικιάσεων (9%) και το χονδρικό εμπόριο (9%).

Σχετικά με το μέγεθός των οικογενειακών επιχειρήσεων της Αυστραλίας, το 43% είναι μικρές (1-19 εργαζόμενοι), το 47% είναι μεσαίες (20-199 εργαζόμενοι) και το 10% είναι μεγάλες (περισσότεροι από 200 εργαζόμενοι).

Κατά τις αυστραλιανές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι κυριότερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι:

1. Για το 72%, η εξισορρόπηση των οικογενειακών με τα επιχειρηματικά θέματα
2. Για το 67%, η διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου της επιχείρησης
3. Για το 64%, η προετοιμασία και η εκπαίδευση του διαδόχου

Χαρακτηριστικό είναι ότι το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Αυστραλία, χρησιμοποιούν τις οικογενειακές συγκεντρώσεις για να διαχειριστούν τις όποιες συγκρούσεις προκύψουν. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αυστραλία. (Πίνακας 3.2)

---

<sup>53</sup> KPMG, Family Business Australia, Performers: resilient, adaptable, sustainable, Family Business Survey, 2013

<sup>54</sup> KPMG and Family Business Australia Survey of Family Businesses, 2009

<sup>55</sup> The MGI Family and Private Business Survey, 2006

**Πίνακας 3.2. : Κυριότερες πηγές συγκρούσεων στις αυστραλιανές οικογενειακές επιχειρήσεις**

Major sources of conflict (in order of most common)	2013 All firms Rank	2011 Survey Rank	2013 breakdown by firm size			2013 breakdown by generation	
			Small Rank	Medium Rank	Large Rank	1st Gen Rank	2nd+ Gen Rank
Future visions, goals and strategy	1	1	1	2	4	2	1
How decisions are made	2	n/a	3	4	1	3	2
Managing growth	3	n/a	6	1	3	5	3
Competence of family in the business	4	2	5	3	5	4	5
Financial stress	5	n/a	2	6	7	1	7
Lack of family communication	6	4	4	5	2	6	4
Remuneration	7	6	7	7	10	10	6
Succession-related issues	8	3	10	9	6	7	11
Lack of family/non-family communication	9	5	8	10	8	8	9
Sibling rivalry	10	7	9	8	16	11	8

(Πηγή: KPMG, Family Business Australia, Family Business Survey, 2013)

Επίσης, σύμφωνα με το 84% των ερωτηθέντων, οι οικογενειακές αξίες (Πίνακας 3.3) έχουν σημαντική επίπτωση στον τρόπο που λειτουργεί η οικογενειακή επιχείρηση και σύμφωνα με το 72%, η επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η επιτυχία των εργαζομένων τους.

**Πίνακας 3.3. : Αξίες αυστραλιανών οικογενειακών επιχειρήσεων**

	2013 All firms %
Percent who believe that family values have a considerable-major impact on the way the business is operated	84
Percent of firms that are very-extremely likely to have managers make employees feel like they work with them not for them	74
Percent of firms that mostly-completely agree that the business successes are the employees' successes	72
Percent of firms that mostly-completely agree that the business successes are the family's success	71
Percent of firms that are very-extremely likely to have employees who have a sense of ownership for the organisation rather than just being an employee	60
Percent of firms that often-always make decisions without consulting subordinates	47

(Πηγή: KPMG, Family Business Australia, Family Business Survey, 2013)

Το 55% των αυστραλιανών οικογενειακών επιχειρήσεων υιοθετούν επίσημους μηχανισμούς διακυβέρνησης για να συμπληρώνουν τις ομάδες διαχείρισής τους. (Πίνακας 3.4 και Πίνακας 3.5)

**Πίνακας 3.4. : Επιχειρηματικοί μηχανισμοί και πρακτικές διακυβέρνησης στις αυστραλιανές οικογενειακές επιχειρήσεις**

Business governance structures/practices	2013 breakdown by firm size				
	2013 All firms	2011 Survey	Small	Medium	Large
	Yes %	Yes %	Yes %	Yes %	Yes %
Formal Board of directors	44	39	31	47	72
Formal Advisory Board (regular meetings with a selected ongoing group of advisers)	24	n/a	17	28	32
<i>Further analysis: of those that didn't have a formal Board of directors, what % had a formal advisory board?</i>	19	n/a	13	23	23
Informal Advisory Board (ad hoc meetings with advisers)	50	n/a	47	54	40
<i>Further analysis: of those that didn't have a formal Board of directors or formal advisory board, what % had an informal advisory board?</i>	50	n/a	46	56	50
Business management team	75	82	55	88	92
Independent assessment of the board of directors/ advisory board	6	n/a	3	6	15
Self assessment of the board of directors/advisory board	30	34	26	31	41
Shareholders' Agreement	36	n/a	28	40	47
External audit of financial statements	69	n/a	64	68	88
A policy for the selection, remuneration and promotion of non-family employees	42	n/a	25	48	72
A policy for the selection, remuneration and promotion of family employees	26	n/a	16	29	47
Formal reporting to all shareholders about business matters (e.g. through reports and shareholders' meetings)	46	34	34	53	65

(Πηγή: KPMG, Family Business Australia, Family Business Survey, 2013)

**Πίνακας 3.5. : Οικογενειακοί μηχανισμοί και πρακτικές διακυβέρνησης στις αυστραλιανές οικογενειακές επιχειρήσεις**

Family Governance structures/practices	2013 breakdown by firm size				
	2013 All firms	2011 Survey	Small	Medium	Large
	Yes %	Yes %	Yes %	Yes %	Yes %
Family council (family members that represent the family to the business)	22	32	18	21	39
A family constitution or code of conduct	16	20	8	18	37
Succession plans for the CEO/MD	31	35	30	31	37
Succession plans for other senior positions held by family members	20	28	17	22	24
Estate plans (wills) for senior family members who have a stake in the business	77	76	69	81	88
Estate plans (wills) for other family members who have a stake in the business	50	51	39	56	67
Processes for welcoming, educating and inducting family members – including in-laws – into the family business	13	14	10	14	20
Processes for incorporating the owning family's vision and objectives into the business's planning processes	37	n/a	31	40	45
Formal feedback to family members about business matters (e.g. through a family council/forum/assembly)	43	38	39	44	51

(Πηγή: KPMG, Family Business Australia, Family Business Survey, 2013)

Το 20 % των διευθυνόντων συμβούλων είναι μεγαλύτεροι των 65 ετών και το 41% των διευθυνόντων συμβούλων δεν έχουν σχέδιο συνταξιοδότησης και διαδοχής στην επόμενη γενιά.<sup>55</sup> Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι επικρατέστερες στρατηγικές διαδοχής ή εξόδου για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αυστραλία.

**Πίνακας 3.6. :Στρατηγικές διαδοχής ή εξόδου για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αυστραλία**

	2013 All firms Yes %	2013 breakdown by generation		Breakdown by time horizon		
		1st Gen %	2nd+ Gen %	Short term <12 Months %	Medium term 1-3 Years %	Long term 5+ Years %
Passing the senior management of the business to the next generation	67	64	70	18	25	57
Passing the ownership of the business to the next generation	66	62	69	9	20	71
Sale of business to a competitor/ trade sale	47	52	43	11	24	65
Sale of business to an independent third party	46	50	42	10	25	64
Appointment of a non-family CEO/ MD but retain ownership/control within the family	42	43	40	14	24	62
Sale to a private equity consortium	23	22	24	14	20	66
Sale to current employees	21	26	16	11	14	75
Close the business	18	19	17	11	13	76
Sale to another family member	17	16	18	10	9	81
Initial public offering (i.e. publicly-listed firm)	16	16	17	3	14	83

(Πηγή: KPMG, Family Business Australia, Family Business Survey, 2013)

### 3.4. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 3.4.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

##### ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Για αιώνες, οι μικρού και μεσαίου μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούσαν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας. Τα παιδιά, μελλοντικοί διάδοχοι, λάμβαναν εκπαίδευση από νωρίς για τα θέματα των οικογενειακών επιχειρήσεων ενώ ο προσανατολισμός των σπουδών τους συνήθως εξυπηρετούσε επιχειρηματικούς σκοπούς.

Σήμερα, ο ρόλος των μικρών και μεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων παραμένει κρίσιμος, δεδομένου ότι αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων.<sup>56</sup>

Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες με το μεγαλύτερο αριθμό μικρών και μεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Σύμφωνα με έρευνα της Grand Thornton το 2006, το 80% των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων στην Ελλάδα θεωρούν τις επιχειρήσεις τους οικογενειακές, ενώ σύμφωνα με άλλη έρευνα του Ελληνικού Οργανισμού μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (Ε.Ο.μ.μ.ε.), το 52% των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακής ιδιοκτησίας.

Σχεδόν οι μισές ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις (47%) διοικούνται από τη δεύτερη γενιά της οικογένειας. Το 42% αποτελείται από επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους. Η μεγάλη πλειονότητα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων (72%) βρίσκεται εκτός χρηματιστηρίου. Μία στις τρεις δραστηριοποιείται στα βασικά καταναλωτικά αγαθά πρώτης ανάγκης. Ακολουθούν η βιομηχανία, τα λοιπά καταναλωτικά αγαθά, οι πρώτες ύλες και η ναυτιλία. Επίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν μία μακρά παράδοση καινοτομικής δραστηριοποίησης σε παραδοσιακούς τομείς, όπως η μεταποίηση τροφίμων και οι τουριστικές υπηρεσίες.<sup>57</sup>

Στην Ελλάδα, υπάρχουν αρκετά παραδείγματα μεγάλων και πετυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων. Μεταξύ αυτών μπορεί να αναφερθεί η εταιρεία MAMIDOIL JETOIL της οικογένειας Μαμιδάκη που πρωταγωνιστεί στο εγχώριο επιχειρείν εδώ και 40 χρόνια. Η οικογενειακή επιχείρηση Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. (Hellenic Petroleum S.A.) βρίσκεται στη θέση 120 των 500 μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων στον κόσμο κατά το Global Family Business Index του Πανεπιστημίου του St Gallen. Στην ίδια λίστα, η Motor Oil (Hellas) Corith Refineries S.A. βρίσκεται στη θέση 130. Τα Ελληνικά Πετρέλαια ιδρύθηκαν το 1998, δραστηριοποιούνται στον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου, ανήκει στην οικογένεια Λάτση και είχε έσοδα για το 2013, 12.9 δισεκατομμύρια δολάρια. Η Motor Oil ιδρύθηκε το 1970, δραστηριοποιείται στον τομέα πετρελαίου και φυσικού αερίου, ανήκει στην οικογένεια Βαρδινογιάννη και είχε έσοδα για το 2013, 12.3 δισεκατομμύρια δολάρια.

Κοινό χαρακτηριστικό των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι διαχειρίζονται και επηρεάζονται από τα μέλη της οικογένειας. Αυτό σημαίνει ότι η

---

<sup>56</sup> Charitopoulou, V., Greece: Family Business, διαδικτυακός ιστότοπος planet-bpm, Σεπτέμβριος 2015

<sup>57</sup> Εφημερίδα Καθημερινή, Έρευνα: Ανθεκτικές οι οικογενειακές επιχειρήσεις στα χρόνια της κρίσης, Μάιος 2015

οικογένεια, πέραν της ιδιοκτησίας, συμμετέχει, σχεδόν μονομερώς, στη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

Γενικά, η ιδιοκτησιακή δομή των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων ποικίλλει. Η οικογένεια μπορεί να είναι η μόνη ιδιοκτήτρια και να διοικεί εξ ολοκλήρου την επιχείρηση, να διοικεί εν μέρει την επιχείρηση και να είναι η μόνη ιδιοκτήτρια ή να διοικεί πλήρως την επιχείρηση αλλά να της ανήκει εν μέρει.<sup>56</sup>

Σύμφωνα με έρευνα του PWC (Family Business Survey, 2006), οι κυριότερες οικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι:

- Για το 78% ο έλεγχος του κόστους
- Για το 58% η βελτίωση των ταμειακών ροών
- Για το 36% η πρόσβαση σε χρηματοδοτήσεις
- Για το 22% ο φορολογικός σχεδιασμός και η βελτίωση των φορολογικών θεμάτων<sup>58</sup>

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι κυριότερες λειτουργικές προκλήσεις είναι:

- Για το 70% η διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής
- Για το 27% η πρόσληψη προσωπικού
- Για το 22% η μετάβαση της ιδιοκτησίας ή του ελέγχου στην επόμενη γενιά<sup>58</sup>

Όσον αφορά τα ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ελλείψεις, με τα μέλη της οικογένειας να διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στις πιο καίριες θέσεις. Ο κύριος μέτοχος είθισται να αποτελεί και τον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου και να παίρνει σε μεγάλο ποσοστό τις σημαντικότερες αποφάσεις. Χαρακτηριστικά, οι περισσότερες από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Ελληνικό Χρηματιστήριο ελέγχονται από μεγάλες οικογένειες και τα μέλη τους είναι αυτά που συνήθως στελεχώνουν τις διοικητικές θέσεις.

Τα κυριότερα εμπόδια στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων είναι το ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού, η γραφειοκρατία, η ασταθής φορολογική νομοθεσία και ο διεθνής ανταγωνισμός όπως επίσης, οι οικογενειακές διαμάχες και η έλλειψη σχεδίου διαδοχής.

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε 30 οικογενειακές επιχειρήσεις στη Θεσσαλονίκη από 1/10/2011 μέχρι 31/3/2012<sup>59</sup> προέκυψαν τα εξής χρήσιμα συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις:

---

<sup>58</sup> Vassiliadis, S., Vassiliadis, A., The Greek Family Businesses and the Succession Problem, 2013

- Όσον αφορά τη στρατηγική, διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος του ιδρυτή της εταιρείας είναι καθοριστικός για την ελληνική οικογενειακή επιχείρηση. Δεν υπάρχει σαφές στρατηγικό σχέδιο που να παρακινεί όλα τα μέλη της. Το επιχειρηματικό σχέδιο σπάνια λειτουργεί ως εργαλείο γραπτών κανόνων. Υπάρχει στο μυαλό του ιδρυτή της, ο οποίος μπορεί να το συζητάει σε γενικές γραμμές με τα κύρια μέλη της εταιρείας (π.χ. με τον σύζυγο, το μεγαλύτερο παιδί κ.λ.π.), αλλά ο ιδρυτής σχεδόν πάντα παίρνει την τελική απόφαση. Επίσης, πολλές φορές ορισμένες σημαντικές αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται υπό την επίδραση συναισθηματικής φόρτισης. Για παράδειγμα όταν μία απόφαση πρέπει να ληφθεί σχετικά με τη συμμετοχή ενός μέλους της οικογένειας στην επιχείρηση, η μελλοντική προοπτική και η εξέλιξη των παιδιών λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Εάν η οικογενειακή επιχείρηση αγωνίζεται για την επιβίωσή της, οι γονείς μπορούν να θεωρήσουν ως καλύτερη επιλογή για το παιδί μία σταδιοδρομία εκτός της επιχείρησης. Γενικά οι ελληνικές οικογένειες είναι πολύ προστατευτικές απέναντι στα παιδιά τους και οι περισσότεροι από τους γονείς συμμετέχουν σε μεγάλο βαθμό στις μελλοντικές επαγγελματικές επιλογές των παιδιών τους
- Σχετικά με τη διοίκηση και την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, η έρευνα έδειξε ότι υπάρχουν σαφείς κανόνες λειτουργίας μόνο για ορισμένα ζητήματα, όπως η διαχείριση των ταμειακών διαθεσίμων, οι σχέσεις με τους πελάτες και οι σχέσεις με τους προμηθευτές. Ο ρόλος αυτών των κανόνων ενισχύθηκε κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα. Το οικογενειακό συμβούλιο, για τη συντριπτική πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι ένα άτυπο συμβουλευτικό όργανο. Ο τρόπος όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις μπορεί να είναι τόσο ο χώρος εργασίας όσο και το σπίτι. Για το 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδρυτή της επιχείρησης. Το υπόλοιπο 40% εφαρμόζει οικογενειακό συμβούλιο. Ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός και κυρίως χρησιμοποιείται για να συσπειρώσει όλα τα μέλη της οικογένειας γύρω από έναν κοινό στόχο. Σε μικρό ποσοστό (7%) και μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται βασισμένες στην αρχή της πλειοψηφίας.
- Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις μεταξύ των οικογενειακών μελών, κατά σειρά σημαντικότητας είναι:

---

<sup>59</sup> Vlachakis, S., Naaranoja, M., Siakas, K., Family Business in Greece-Investigation of the basic problems, 2012

1. Η ασάφεια της κατανομής της εξουσίας και οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους τα οποία οδηγούν σε εμπλοκή πολλών ενδιαφερομένων
  2. Το χάσμα γενεών το οποίο ενισχύεται από την ικανότητα της νέας γενιάς στη χρήση νέων τεχνολογιών και εργαλείων μάρκετινγκ. Η πρώτη γενιά πρέπει να πειστεί για τη χρησιμότητά τους ούτως ώστε να γίνει στη συνέχεια η εφαρμογή τους
  3. Η συμμετοχή της ιδρυτικής γενιάς στον έλεγχο της εταιρείας, ακόμα και αν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία διαδοχής
  4. Το επίπεδο των μισθών. Αυτό γίνεται ακόμα εντονότερο όταν συμμετέχουν μέλη περισσότερων της μίας οικογένειας στην επιχείρηση
  5. Όταν ο ιδρυτής εφαρμόζει ένα αυταρχικό μοντέλο διαχείρισης και η επόμενη γενιά δεν μπορεί να αποδεχτεί την προγενέστερη ως έναν αυστηρό εργοδότη
  6. Ορισμένα καθημερινά ζητήματα
- Η διαδοχή, ειδικά για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, παρατηρήθηκε ότι είναι μία διαδικασία σχετικά προετοιμασμένη. Η παιδεία και οι σπουδές που λαμβάνουν τα παιδιά είναι σε μεγάλο βαθμό συσχετισμένες με το αντικείμενο της επιχείρησης. Τα παιδιά είθισται να απασχολούνται στις εταιρείες, ακόμα και περιστασιακά κατά τη διάρκεια των σπουδών τους. Η προετοιμασία της διαδοχής αποτελεί μία ιδιαιτερότητα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, λόγω του ασταθούς εργασιακού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επικρατεί στην Ελλάδα. Η κύρια σκέψη της πρώτης γενιάς είναι «να δημιουργήσουμε κάτι για τα παιδιά μας».

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τις σπουδές των μελλοντικών διαδόχων:

- Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, περισσότερο του 70% των παιδιών σπουδάζουν κάτι συναφές με το αντικείμενο της επιχείρησης
- Στις μικρές επιχειρήσεις, όταν δεν μπορεί να διασφαλιστεί η επαγγελματική αποκατάσταση των παιδιών εντός της επιχείρησης, τα παιδιά συνηθίζεται να ακολουθούν διαφορετικές σπουδές. Σύμφωνα με την έρευνα αυτό ισχύει για το 55% αυτού του είδους των επιχειρήσεων.

Όταν οι γονείς/ιδιοκτήτες ερωτήθηκαν για την καταλληλότερη θέση στην οικογενειακή επιχείρηση για να ξεκινήσουν τα παιδιά όταν τελειώσουν τις σπουδές τους απάντησαν:

- 34% να ξεκινήσουν στη χαμηλότερη κλίμακα της ιεραρχίας



- 26% να ξεκινήσουν με λίγες ευθύνες
- 18% να ξεκινήσουν σε διαχειριστικές θέσεις με αυξημένες ευθύνες
- 22% να ξεκινήσουν σε διαχειριστικές θέσεις και δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων μαζί με τον ιδιοκτήτη
- Παρατηρήθηκαν επίσης ορισμένες ιδιαιτερότητες των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων λόγω του κοινωνικοοικονομικού συστήματος της χώρας:
  - Το ασταθές φορολογικό σύστημα επηρεάζει την οικογενειακή επιχείρηση τόσο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της όσο και κατά τη μεταβίβαση στην επόμενη γενιά
  - Οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες. Ίδρυσαν τη δική τους επιχείρηση για να εξασφαλίσουν εργασία για τους ίδιους και για τα μέλη της οικογένειάς τους. Λειτουργούν πιο πολύ υπό τους όρους της «αναγκαιότητας (ώθησης) της επιχειρηματικότητας» και λιγότερο της «ευκαιρίας της επιχειρηματικότητας»
  - Υπάρχει ένα χαμηλό επίπεδο εξωστρέφειας από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, για τις περισσότερες λόγω του μικρού μεγέθους τους και της έλλειψης δεξιοτήτων στη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ

### **3.4.2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η Ελλάδα, από το 2009 μέχρι και σήμερα, μαστίζεται από έντονη οικονομική κρίση. Η ελληνική οικονομία έχει οδηγηθεί στα επίπεδα του 2003, με μείωση του Α.Ε.Π. της χώρα κατά 57 δισεκατομμύρια ευρώ και τη συνολική περιουσία των Ελλήνων να υποχωρεί κατά 587 δισεκατομμύρια ευρώ. Με βάση του υπολογισμούς του γερμανικού κολοσσού της Allianz, η μεσαία τάξη της χώρας αποτελεί πλέον μόλις το 20% του πληθυσμού, από το 50% την εποχή που η Ελλάδα γινόταν μέλος του ευρώ το 2001.<sup>60</sup>

Η κρίση αυτή αναπόφευκτα επηρέασε τις οικογενειακές επιχειρήσεις της χώρα οι οποίες «αιμορραγούν», καθώς το 61% παρουσίασε μείωση πωλήσεων. Σύμφωνα με την έρευνα της PwC για την ελληνική αγορά, στο πλαίσιο της διεθνούς έρευνας που διεξήγαγε για τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες, μόλις το 33% των συμμετεχόντων οικογενειακών επιχειρήσεων παρουσίασε αύξηση των πωλήσεων. Η έλλειψη ρευστότητας και ο έλεγχος του

---

<sup>60</sup> Μαντικίδης, Γ., εφημερίδα «Το Βήμα», Credit Suisse: Χάθηκαν περιουσίες €587 δις. στην Ελλάδα, Δεκέμβριος 2016

κόστους είναι το μεγαλύτερο ζήτημα που έχουν να αντιμετωπίσουν εσωτερικά οι επιχειρήσεις αυτές, σύμφωνα με την πλειοψηφία των υπό έρευνα επιχειρήσεων (82%), ποσοστό δραματικά υψηλότερο από τον μέσο όρο της έρευνας διεθνώς (17%).

Αμέσως επόμενα είναι το χαμηλό περιθώριο κερδοφορίας (48% Ελλάδα, 13% διεθνώς) και η δυνατότητα χρηματοδότησης (39% Ελλάδα, 14% διεθνώς). Το θέμα της χρηματοδότησης είναι αρκετά κρίσιμο για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες βασίζονται συνήθως σε προσωπικές ή οικογενειακές εγγυήσεις.<sup>60</sup>

Στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις από εξωτερικούς παράγοντες πρώτες έρχονται οι συνθήκες της αγοράς (76% Ελλάδα, 54% διεθνώς) και ακολουθούν οι πολιτικές ρυθμίσεις της κυβέρνησης (64% Ελλάδα, 27% διεθνώς).

Παρά τις εξαιρετικά δύσκολες συνθήκες, οι ιδιοκτήτες των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι πρόθεσή τους είναι να συγκρατήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και μάλιστα σε ποσοστό υψηλότερο από τον διεθνή μέσο όρο (94% Ελλάδα, 76% διεθνώς). Επίσης σημαντικό είναι ότι επτά στους δέκα ιδιοκτήτες θα παραδώσουν την επιχείρησή τους στην επόμενη γενιά και μόνο το 9% σκοπεύει είτε να την πουλήσει είτε να διαθέσει μετοχές στο χρηματιστήριο. Αυτό δείχνει ότι μέσα στο αρνητικό κλίμα που επικρατεί στην Ελλάδα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται συγκρατημένα αισιόδοξες για την ανάπτυξή τους τα επόμενα χρόνια.

Η βάση για αυτήν την ανάπτυξη είναι η επέκταση στο εξωτερικό. Σήμερα το 27% των πωλήσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων πραγματοποιείται διεθνώς και το ποσοστό αυτό αναμένεται να αυξηθεί σε 39% σε βάθος πενταετίας. Ένα σημαντικό ποσοστό (60%) των οικογενειακών επιχειρήσεων σκοπεύει να επεκταθεί στην Ευρώπη και από αυτές το 17% στη Ρωσία. Ποσοστό 37% στρέφεται στην Αμερική (από αυτές το 17% στη Βραζιλία), καθώς και 30% στην Ασία (20% στην Κίνα), ενώ το 27% στη Μέση Ανατολή.<sup>61</sup>

Σήμερα, οι νέοι στρέφονται όλο και περισσότερο στη διατήρηση των οικογενειακών επιχειρήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης και της ανεργίας στην Ελλάδα. Αυτό ανέφερε ο πρόεδρος της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων και του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθήνας, Κωνσταντίνος Μίχαλος, στο πρώτο φόρουμ Οικογενειακών Επιχειρήσεων από την KPMG.

---

<sup>61</sup> Τσακίρη, Γ., εφημερίδα «Τα Νέα», «Αφιλόξενος τόπος» η Ελλάδα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, Οκτώβριος 2012

Συγκεκριμένα, ο κ. Μίχαλος σημείωσε, «Το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης σε παλαιότερη έρευνά του, ανέδειξε το πρόβλημα της διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης μετά τη συνταξιοδότηση του ιδρυτή της. Ένας στου δύο βιοτέχνες ισχυρίστηκε ότι η επιχείρησή του δεν θα είχε διάδοχη κατάσταση.

Το ποσοστό αυτό ήταν μεγαλύτερο στον κλάδο της ένδυσης-υπόδησης, αφού επτά στους δέκα βιοτέχνες του κλάδου είχαν δηλώσει ότι δεν θα υπήρχε διαδοχή λόγω απροθυμίας της νέας γενιάς. Όμως, η κατάσταση έχει αλλάξει μετά την οικονομική κρίση, καθώς η υψηλή ανεργία, κυρίως μεταξύ των νέων, οδηγεί τη νεότερη γενιά να επιθυμεί να συνεχίσει τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς αποτελεί μία σοβαρή εναλλακτική λύση στο πρόβλημα της απασχόλησης.»<sup>62</sup>

### **3.5. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές εμπορικές οργανώσεις σε όλον τον κόσμο. Αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του κάθε κράτους και συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της οικονομίας του ενώ ταυτόχρονα απασχολούν μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού του.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν εξίσου σημαίνοντα ρόλο στην Ελλάδα. Στον επόμενο πίνακα, παρουσιάζονται συνοπτικά τα κυριότερα χαρακτηριστικά και οι διαφορές των οικογενειακών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο.

---

<sup>62</sup> Εφημερίδα «Η Καθημερινή», Έρευνα: Ανθεκτικές οι οικογενειακές επιχειρήσεις στα χρόνια της κρίσης, Μάιος 2015

**Πίνακας 3.7. :Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως**

	ΕΛΛΑΔΑ	ΕΥΡΩΠΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ
Ποσοστό Ο.Ε. στο σύνολο των επιχειρήσεων	Το 80% των ιδιοκτητών θεωρούν τις επιχειρήσεις τους οικογενειακές (52% σε έρευνα Ε.Ο.μ.μ.ε.)	>60%	90%	85%	85%	90%	70%
Κύριοι τομείς ενασχόλησης	Βασικά καταναλωτικά αγαθά πρώτης ανάγκης, βιομηχανία, λοιπά καταναλωτικά αγαθά, ναυτιλία τουρισμός	Βιομηχανικά προϊόντα, χονδρικό και λιανικό εμπόριο, προϊόντα καταναλωτών	Λιανικό και χονδρικό εμπόριο, καταναλωτικά προϊόντα, ΜΜΕ και ψυχαγωγία	Καταναλωτικά προϊόντα, λιανικό και χονδρικό εμπόριο, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίων	Καταναλωτικά προϊόντα, διαχείριση ακινήτων, παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων	Διαχείριση ακινήτων και κατασκευή, διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και κεφαλαίων, πετρέλαιο και το φυσικό αέριο.	Μεταποιητική βιομηχανία, κατασκευή, λιανικό και χονδρικό εμπόριο, γεωργία, υπηρεσίες ακινήτων και ενοικιάσεων
Σημαντικές Ο.Ε.	Mamidoil Jetoil, Hellenic Petroleum S.A.	Volkswagen AG, EXOR SpA	Wal-Mart, George Weston	America Movil SAB de CV, JBS S.A.	Tata Group, Dalian Wanda Group	Arabian Fal Group, Gulf Agency Co. (Dubai) L.L.C.	Hyme & Son Pty Ltd., Archer Family Farm
Οικογενειακές αξίες	Πολύ ισχυρές	Ισχυρές	Ισχυρές	Πολύ ισχυρές	Πολύ ισχυρές	Πολύ ισχυρές	Ισχυρές
Προτεραιότητες	Διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής, πρόσληψη προσωπικού, μετάβαση ιδιοκτησίας/ελέγχου στην επόμενη γενιά	Βελτίωση κερδοφορίας, αύξηση κερδών, εξαγωγή σε νέες αγορές, καινοτομία,	Εξεύρεση ικανών εργαζομένων, συνεχής εξέλιξη και καινοτομία, ομαλή διαδοχή	Ανάδειξη της επόμενης γενιάς, αντιμετώπιση ζητημάτων διαδοχής, προσέλκυση μη-οικογενειακών στελεχών	Διαχείριση περιουσιών, εφαρμογή δομών διακυβέρνησης, προσέλκυση μη-οικογενειακών στελεχών, αντιμετώπιση ζητημάτων διαδοχής	Αντιμετώπιση ζητημάτων διαδοχής, εφαρμογή τυπικών διαδικασιών για την επίλυση οικογενειακών προβλημάτων	Εξισορρόπηση οικογενειακών και επιχειρηματικών θεμάτων, διατήρηση οικογενειακού ελέγχου της επιχείρησης, προετοιμασία και εκπαίδευση διαδόχου
Δομές διακυβέρνησης	Απουσία εξειδικευμένων δομών διακυβέρνησης. Ασάφεια στην κατανομή της εξουσίας	Το 88% υιοθετεί επίσημο μηχανισμό διακυβέρνησης	Το 45.2% διατηρεί στέλεχος υπεύθυνο για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ζήτημα αποτελεί η εμμονή σε "παραδοσιακές" πρακτικές	Η διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από τις οικογενειακές αξίες. Σπάνια υπάρχει εξειδικευμένη διακυβέρνηση. Τα τελευταία χρόνια βελτίωση στον τομέα αυτό	Παραδοσιακή οικογενειακή διακυβέρνηση. Αποτελεί ζήτημα και τα τελευταία χρόνια υιοθετούνται νέες πρακτικές	Υστερούν στην εφαρμογή τυπικών δομών. Σημαντικό ζήτημα για το 46% των οικογενειακών επιχειρήσεων	Το 55% υιοθετεί επίσημους μηχανισμούς διακυβέρνησης

	ΕΛΛΑΔΑ	ΕΥΡΩΠΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ
Σημασία οικογενειακού συμβουλίου	Το 40% εφαρμόζει άτυπο οικογενειακό συμβούλιο, το 7% (μεγάλες επιχ.) λαμβάνει αποφάσεις μέσω πλειοψηφίας	Εφαρμογή στην πλειοψηφία	Το 55.4% οργανώνει διοικητικό συμβούλιο τουλάχιστον 1 φορά ετησίως	Σπάνια εφαρμογή	Σπάνια εφαρμογή	Σπάνια εφαρμογή	Το 30% εφαρμόζει οικογενειακές συγκεντρώσεις
Προετοιμασία διαδοχής	Η διαδοχή είναι σχετικά προετοιμασμένη. Το 70% των διαδόχων ακολουθούν σπουδές σχετικές με το αντικείμενο της επιχείρησης	Το 82% θεωρεί κρίσιμη την έγκαιρη, ομαλή και προετοιμασμένη διαδοχή	Στις Η.Π.Α. δίνεται έμφαση στην οργανωμένη διαδοχή. Μόνο το 30.5% δεν έχει καταρτίσει σχέδιο. Στον Καναδά μόνο το 18% έχει αναπτύξει σχέδιο	Η διαδοχή αποτελεί ζήτημα. Πολλές λειτουργούν τα τελευταία 50 χρόνια επομένως υπάρχει έλλειψη εμπειρίας στο θέμα της διαδοχής	Παρατηρείται έλλειψη σχεδίου διαδοχής στις περισσότερες Ο.Ε. Το 22% έχει καταρτίσει κάποιου είδους σχέδιο αλλά μόνο το 6% είναι πλήρως τεκμηριωμένο	Η διαδοχή αποτελεί ζήτημα. Το 40% ανησυχεί ότι η μετάβαση της επιχείρησης θα προκαλέσει προβλήματα και το 20% ότι θα προκαλέσει οικογενειακές συγκρούσεις	Το 64% θεωρεί την προετοιμασία του διαδόχου σημαντική. Το 41% δεν έχει καταρτίσει σχέδιο διαδοχής
Στρατηγικές διαδοχής ή εξόδου	7 στους 10 επιθυμούν να παραδώσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά και 9% σκοπεύει να την πουλήσει	26% μετάβαση της διαχείρισης στην επόμενη γενιά, 21% πώληση της επιχείρησης, 20% μετάβαση της ιδιοκτησίας, 15% μετάβαση διαχείρισης και ιδιοκτησίας, 14% πρόσληψη μη-οικογενειακού διευθύνοντος συμβούλου και διατήρηση ιδιοκτησίας στην οικογένεια	38% μετάβαση στην επόμενη γενιά, 27% μετάβαση της ιδιοκτησίας με ταυτόχρονη εφαρμογή επαγγελματικής διαχείρισης, 22% πώληση της επιχείρησης	Προτεραιότητα είναι η μεταβίβαση στην επόμενη γενιά	Προτεραιότητα είναι η μεταβίβαση στην επόμενη γενιά. Το 65.8% των ιδιοκτητών επιθυμούν την ανάληψη του ελέγχου της επιχείρησης από ένα δεύτερης γενιάς μέλος της οικογένειας	45% μετάβαση της ιδιοκτησίας στην επόμενη γενιά, 28% μετάβαση της ιδιοκτησίας με ταυτόχρονη εφαρμογή επαγγελματικής διαχείρισης, 5% πώληση της επιχείρησης	67% μετάβαση της διαχείρισης στην επόμενη γενιά, 66% μετάβαση της ιδιοκτησίας, 47% πώληση της επιχείρησης, 42% πρόσληψη μη-οικογενειακού διευθύνοντος συμβούλου και διατήρηση ιδιοκτησίας στην οικογένεια, 18% κλείσιμο της επιχείρησης, 17% πώληση σε άλλο μέλος της οικογένειας
Ρόλος μη-οικογενειακών στελεχών	Η οικογένεια σχεδόν μονομερώς συμμετέχει στη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων	Το 85% συνηγορεί στη σημασία των εξωτερικών διαχειριστών για την επιτυχία της επιχείρησης, 76% έχει ήδη δώσει σε μη-οικογενειακά στελέχη διαχειριστικούς ρόλους	Θεωρείται σημαντική η προσέλκυση μη-οικογενειακών στελεχών	Η προσέλκυση μη-οικογενειακών στελεχών είναι ένα ζήτημα που πρέπει να αναδειχθεί	Παλαιότερα υπήρχε καχυποψία προς τα μη-οικογενειακά στελέχη. Σήμερα το 82% θεωρεί πολύτιμη στη συμβολή των μη-οικογενειακών στελεχών	Το 63% έχει προσλάβει μη-οικογενειακούς διευθυντές	Θεωρείται σημαντική η προσέλκυση μη-οικογενειακών στελεχών

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3.7, οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες και διαφορές ανάλογα με τις αξίες, την κουλτούρα και την αντίληψη που επικρατεί σε κάθε κοινωνία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής και της Αυστραλίας έχουν κοινά χαρακτηριστικά ως προς τη διαδοχή, τον ρόλο των μη-οικογενειακών στελεχών και τις δομές διακυβέρνησης. Χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο «επαγγελματισμό» στον οποίο υπεισέρχεται όσο το δυνατόν πιο περιορισμένα η οικογενειακή δυναμική της επιχείρησης. Η υιοθέτηση τυπικών διαδικασιών σε όλους τους τομείς είναι το μεγαλύτερο προσόν τους.

Αντίθετα, στις οικογενειακές επιχειρήσεις της Νότιας Αμερικής, της Ασίας και της Μέσης Ανατολής οι οικογενειακές αξίες υπερτερούν των επιχειρηματικών. Παρουσιάζεται έλλειψη στην υιοθέτηση εξειδικευμένων πρακτικών και οργανωτικών δομών, όμως η ισχύς του οικογενειακού θεσμού έχει σαν αποτέλεσμα την προσήλωση στον στόχο που είναι η επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια γίνονται γοργά βήματα προς την κατεύθυνση της οργανωμένης διαδοχής, της προσέλκυσης μη-οικογενειακών στελεχών και της εφαρμογής τυπικών δομών διακυβέρνησης.

Παρόμοια χαρακτηριστικά παρουσιάζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας. Παρατηρούνται ελλείψεις σε θέματα υιοθέτησης εξειδικευμένων δομών και πολλές φορές οι αποφάσεις που λαμβάνονται χαρακτηρίζονται από έντονο οικογενειακό συναισθηματισμό. Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι η σχετικά προετοιμασμένη διαδοχή. Σήμερα, που η Ελλάδα μαστίζεται από μία πολύχρονη κρίση, όλο και περισσότεροι νέοι προσανατολίζονται στη συνέχιση της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί μία σοβαρή λύση για το πρόβλημα της απασχόλησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα-μελέτη περίπτωσης που έγινε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη λήψη αποφάσεων σε μία τυπική ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, την Τεχνική Εταιρεία Μελετών Α.Ε. (ΤΕΜ Α.Ε.). Αναλύονται επίσης οι πρακτικές που εφαρμόζει σε θέματα διαδοχής, μη-οικογενειακών στελεχών, δομών διακυβέρνησης και λειτουργίας κ.α.

## 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΕΜ Α.Ε.

---

### 4.1. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΕΜ Α.Ε.

#### 4.1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΤΕΜ Α.Ε.

Η Τεχνική Εταιρεία Μελετών (ΤΕΜ Α.Ε.) είναι μία ελληνική οικογενειακή ιδιωτική επιχείρηση που δραστηριοποιείται αποκλειστικά στον τομέα της εκπόνησης μελετών έργων του ελληνικού Δημοσίου.

Η ΤΕΜ είναι ανώνυμη εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο 300.000 ευρώ, το οποίο απαρτίζεται από 100.000 ονομαστικές μετοχές αξίας 3 ευρώ η καθεμία.

Η εταιρεία στεγάζεται σε ιδιόκτητα γραφεία. Ο χώρος των γραφείων είναι ένα αυτοτελές, τετραώροφο κτίριο που έχει διαμορφωθεί κατάλληλα για την άνετη λειτουργία της εταιρείας (δίκτυο, αρχείο κ.λ.π.). Η έδρα της ΤΕΜ Α.Ε. είναι η Αθήνα.

Οι κατηγορίες δημοσίων έργων στις οποίες δραστηριοποιείται η ΤΕΜ Α.Ε. είναι:

- Μελέτες τοπογραφικών και πολεοδομικών εφαρμογών
- Μελέτες κτηματολογίου
- Μελέτες υδραυλικών έργων και διαχείρισης υδατικών πόρων
- Μελέτες συγκοινωνιακών έργων
- Περιβαλλοντικές μελέτες
- Αναπτυξιακές και Διαχειριστικές μελέτες
- Γεωπληροφορική (GIS, βάσεις δεδομένων, χαρτογραφία, φωτογραμμετρία, τηλεπισκόπηση)

Οι κύριοι πελάτες της ΤΕΜ Α.Ε. είναι:

- Τα Υπουργεία (Αγροτικής Ανάπτυξης και τροφίμων, Ανάπτυξης, Ναυτιλίας, Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων)
- Δημόσιες Εταιρείες-Οργανισμοί (Κτηματολόγιο Α.Ε., ΕΥΔΑΠ, Έργα Ο.Σ.Ε. Α.Ε., ΓΑΙΑ Ο.Σ.Ε. Α.Ε., Δ.Ε.Π.Α., Εθνική Τράπεζα, Εθνική Στεγαστική κ.λ.π.)
- Τέως Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση (Δυτικής Αττικής, Καρδίτσας, Κυκλάδων, Αχαΐας κ.λ.π.)

- Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δ. Αθηναίων, Δ. Χαλανδρίου Αττικής, Δ. Καρδίτσας Καρδίτσας κ.λ.π.)

Όσον αφορά τη στελέχωση, στην εταιρεία σήμερα απασχολούνται

- 12 πολιτικοί και τοπογράφοι μηχανικοί
- 22 εργαζόμενοι άλλων τομέων (δικηγόροι, οικονομολόγοι κ.α.)
- 1 σχεδιάστρια

#### **4.1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΤΕΜ Α.Ε.**

Η ΤΕΜ ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 1991 ως Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης. Αργότερα, το Δεκέμβριο του 1999, η σύστασή της μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία, κάτι που ισχύει μέχρι και σήμερα. Οι μέτοχοί της μέχρι την ίδρυση της εταιρείας διατηρούσαν μεμονωμένα μελετητικά γραφεία και εκπονούσαν μελέτες τοπογραφίας, συγκοινωνιακών και υδραυλικών έργων καθώς και σύνθετες μελέτες σχετικά με το αντικείμενό τους.

Η εταιρεία συστάθηκε από 4 μετόχους, τους Η.Β., Ν.Λ., Γ.Λ. και Α.Π. Οι 2 εξ αυτών, Α.Π. και Ν.Λ., κατείχαν την πλειοψηφία των μετοχών. Μεταγενέστερα εισήλθε στην εταιρεία και 5<sup>ος</sup> μέτοχος, ο Θ.Τ., ο οποίος με την πάροδο του χρόνου και αφού εκτιμήθηκε η συνεισφορά του στην εταιρεία απέκτησε ισάριθμες μετοχές με τους Α.Π. και Ν.Λ. Επομένως αυτοί οι τρεις έγιναν οι κύριοι μέτοχοι και ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

Τέλος, μετά το 2010, στην επιχείρηση εισήλθαν ως εργαζόμενοι ο γιος του Α.Π. και η κόρη του Ν.Λ. Αυτό καθιστά την ΤΕΜ Α.Ε. μία οικογενειακή επιχείρηση στην οποία εμπλέκονται δύο οικογένειες και τρία μη-οικογενειακά στελέχη.

Σήμερα, τα οικογενειακά και μη-οικογενειακά στελέχη της επιχείρησης, και η μετοχική της σύνθεση, έχουν διαμορφωθεί ως εξής:

- Ν.Λ., οικογενειακό μέλος 1<sup>ης</sup> γενιάς  
Αριθμός μετοχών: 32000
- Α.Π., οικογενειακό μέλος 1<sup>ης</sup> γενιάς  
Αριθμός μετοχών: 32000
- Θ.Τ., μη-οικογενειακό μέλος  
Αριθμός μετοχών: 32000
- Γ.Λ., μη-οικογενειακό μέλος  
Αριθμός μετοχών: 2120



- Η.Β., μη-οικογενειακό μέλος  
Αριθμός μετοχών: 1880
- Ν.Π., οικογενειακό μέλος 2<sup>ης</sup> γενιάς
- Ζ.Λ., οικογενειακό μέλος 2<sup>ης</sup> γενιάς

#### **4.1.3. ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΟΥ ΥΙΟΘΕΤΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΕΜ Α.Ε.**

##### **4.1.3.1. Δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας της ΤΕΜ Α.Ε.**

Η εταιρεία ΤΕΜ Α.Ε. υιοθετεί δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας και αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα της εφαρμογής τους για την οργάνωση, ευημερία και πρόοδο της επιχείρησης.

Το διοικητικό συμβούλιο της ΤΕΜ είναι το όργανο μέσω του οποίου λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις και χαράσσεται η στρατηγική της εταιρείας. Η σωστή και τυπική λειτουργία του είναι καίριας σημασίας για την εταιρεία. Το διοικητικό συμβούλιο συνεδριάζει τακτικά, 2 φορές το μήνα ή συχνότερα όταν προκύψουν σημαντικά ζητήματα. Τα μέλη του είναι οι 5 μέτοχοι της εταιρείας. Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι ο Α.Π. και διευθύνων σύμβουλος είναι ο Ν.Λ.

Επίσης, η ΤΕΜ Α.Ε. έχει πιστοποιηθεί με Σύστημα Ποιότητας το οποίο εφαρμόζει σε πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008. Το εν λόγω πρότυπο έχει σχεδιαστεί πάνω στις εξής κατευθυντήριες γραμμές:

- Να αποτελέσει τη βάση για μία σωστή οργάνωση και λειτουργία της εταιρείας
- Να βελτιώσει την ποιότητα και να μειώσει το κόστος των έργων που εκτελεί η εταιρεία
- Να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας και να διατηρήσει την καλή εικόνα που έχουν οι πελάτες της.

Το σύστημα εφαρμόζεται σε όλες τις κατηγορίες έργων που η εταιρεία εκτελεί και εκτείνεται σε όλους τους συντελεστές της παραγωγής των έργων (προσωπικό, μέσα), συμπεριλαμβανομένων και των κάθε είδους συνεργατών της (συνεργάτες-υπεργολάβοι).

Εφαρμόζεται επίσης όταν η Εταιρεία εκτελεί έργα σαν υπεργολάβος άλλων, καθώς και στις περιπτώσεις συμπράξεων-συναναθέσεων.

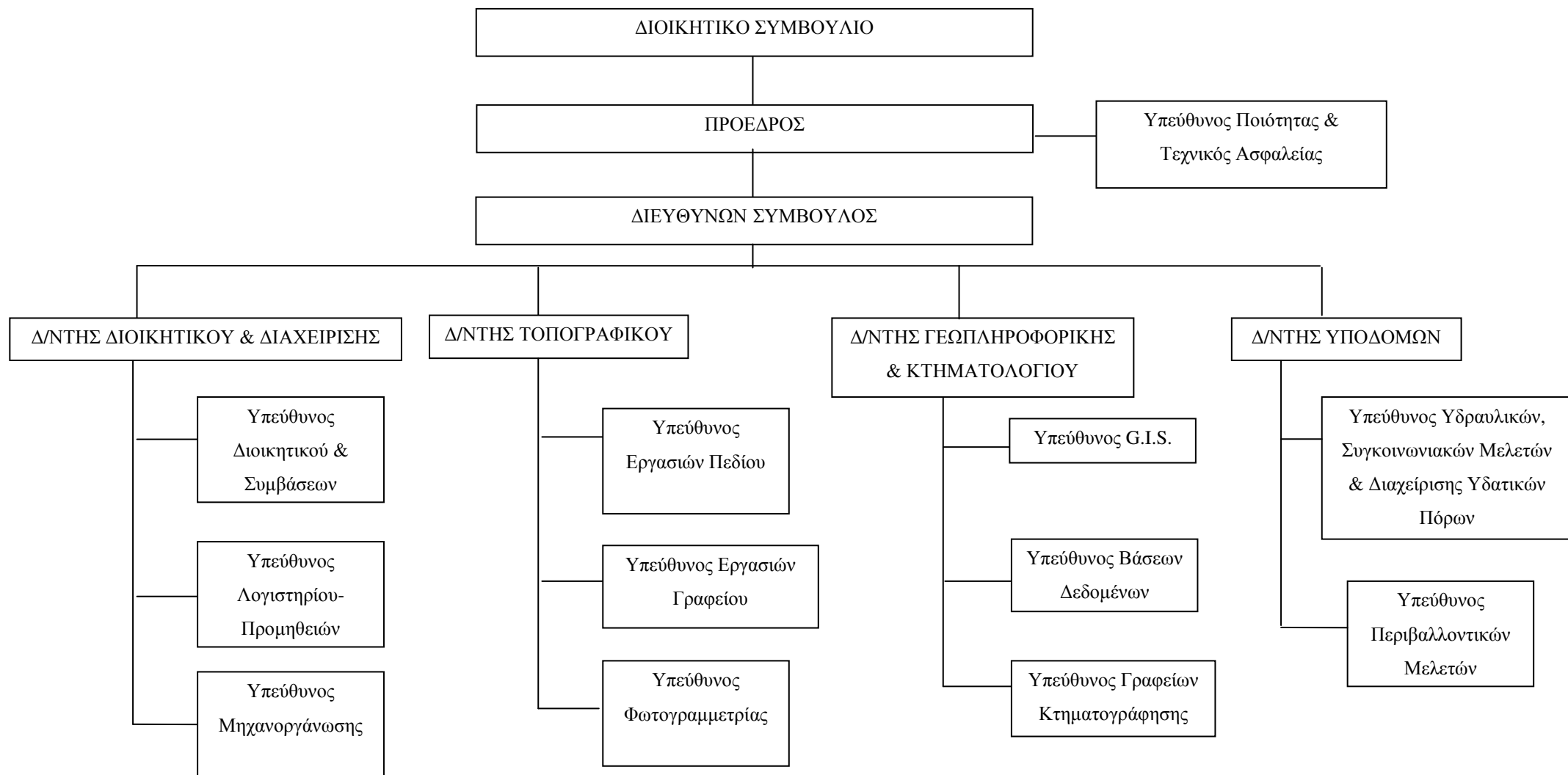
Επιπλέον των απαιτήσεων του προτύπου, η Εταιρεία τηρεί κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων της τη σχετική ελληνική νομοθεσία.

Η διοίκηση της εταιρείας δεσμεύεται για την τήρηση του Συστήματος Ποιότητας με κάθε δυνατό τρόπο ώστε αυτό να εφαρμόζεται από όλους και σε όλες τις δραστηριότητες της Εταιρείας.

Η εταιρεία έχει υιοθετήσει συγκεκριμένο οργανόγραμμα το οποίο και εφαρμόζει πιστά. Στο διάγραμμα 4.1 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της ΤΕΜ Α.Ε.

Όσον αφορά την εκπαίδευση των στελεχών και εργαζομένων ακολουθείται συγκεκριμένη διαδικασία. Το κάθε στέλεχος, αναλόγως του τομέα ενασχόλησής του, εκπαιδεύεται από τον υπεύθυνο του τομέα σε θέματα που αφορούν το αντικείμενο εργασίας του αλλά και γενικότερα τις διαδικασίες λειτουργίας και τις δομές διοίκησης της εταιρείας. Ο χρόνος εκπαίδευσης είναι ανάλογος των αναγκών του στελέχους και μπορεί να διαρκεί από έναν έως και τρεις μήνες.

Διάγραμμα 4.1. :Οργανόγραμμα ΤΕΜ Α.Ε.



#### **4.1.3.2. Οικογενειακό Συμβούλιο στην ΤΕΜ Α.Ε.**

Το οικογενειακό συμβούλιο είναι ένα όργανο που έχει σημασία για την ΤΕΜ Α.Ε. Σε αυτό συμμετέχουν τα τέσσερα οικογενειακά μέλη. Συνεδριάζει μία φορά το τρίμηνο ή και συχνότερα όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα. Αντικείμενο του συμβουλίου είναι θέματα που αφορούν την οικογενειακή στρατηγική όπως η εκπαίδευση των διαδόχων σε ζητήματα που αφορούν την εταιρεία, η μεταφορά γνώσεων και εμπειριών από τα μέλη πρώτης γενιάς στα μέλη δεύτερης γενιάς, η προετοιμασία και ο σχεδιασμός των βημάτων διαδοχής κ.λ.π.

#### **4.1.3.3. Διαδοχή στην ΤΕΜ Α.Ε.**

Η διαδοχή είναι μία διαδικασία σχετικά προγραμματισμένη στην ΤΕΜ Α.Ε. Σήμερα, βρίσκεται στο στάδιο της προετοιμασίας και ο σχεδιασμός της επιτυγχάνεται μέσω των συσκέψεων του οικογενειακού συμβουλίου. Η στρατηγική διαδοχής συνίσταται αρχικά στη μετάβαση της διαχείρισης, διαδικασία που ήδη βρίσκεται σε εξέλιξη και στη συνέχεια στη μετάβαση της ιδιοκτησίας μέσω μεταβίβασης των μετοχών από τα μέλη πρώτης γενιάς στα μέλη δεύτερης γενιάς. Η μετάβαση της ιδιοκτησίας προγραμματίζεται να γίνει εντός των επόμενων δύο ετών.

#### **4.1.3.4. Ρόλος μη-οικογενειακών στελεχών στην ΤΕΜ Α.Ε.**

Τα μη-οικογενειακά στελέχη έχουν σημαίνοντα ρόλο στην ΤΕΜ Α.Ε. Τακτική της εταιρείας είναι η προσέλκυση εξειδικευμένων μη-οικογενειακών στελεχών και "εξωτερικών ταλέντων". Δίνεται έμφαση στην προάσπιση των δικαιωμάτων τους μέσα στην εταιρεία και στην ανάδειξη των απόψεών τους λόγω της εκτίμησης της συνεισφοράς τους στην πρόοδο της ΤΕΜ Α.Ε. Επίσης δίνεται η δυνατότητα ανέλιξής τους στην ιεραρχία της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του ενός από τους τρεις κύριους μετόχους, του Θ.Τ., ο οποίος ξεκίνησε ως υπάλληλος της εταιρείας και στη συνέχεια επιβραβεύτηκαν οι ικανότητες και η προσφορά του καθιστώντας τον ισάξιο μέτοχο και συνιδιοκτήτη της ΤΕΜ Α.Ε.

## **4.2. Η ΕΡΕΥΝΑ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΤΕΜ Α.Ε.**

### **4.2.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η έρευνα που γίνεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας με τίτλο "Συναισθηματική νοημοσύνη και λήψη αποφάσεων στην ΤΕΜ Α.Ε".

Αρχικά, στο πρώτο μέρος της εργασίας, γίνεται η βιβλιογραφική διερεύνηση του αντικειμένου. Αναλύονται οι έννοιες της συναισθηματικής νοημοσύνης, της λήψης αποφάσεων και της οικογενειακής επιχείρησης και μελετάται ο ρόλος, η μορφή και οι πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων σε παγκόσμια κλίμακα και ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Ουσιαστικά επιδιώκεται η βαθύτερη κατανόηση των παραπάνω εννοιών για τη μετάβαση στο επόμενο μέρος, αυτό της πρωτογενούς έρευνας.

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας είναι η ανάλυση του επιπέδου της συναισθηματικής νοημοσύνης και του τρόπου που αντιλαμβάνονται τη λήψη αποφάσεων τα μέλη μιας τυπικής ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης, της ΤΕΜ Α.Ε.

Η έρευνα είναι ποσοτική και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω διανομής ερωτηματολογίων. Συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από όλα τα μέλη της εταιρείας ΤΕΜ Α.Ε (35 άτομα). Διανεμήθηκαν στον καθένα προσωπικά σε έντυπη μορφή. Οι συμμετέχοντες πριν συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ενημερώθηκαν για το σκοπό του.

Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε κατά ομάδες. Αρχικά μοιράστηκαν στα οικογενειακά μέλη, στη συνέχεια στα μη-οικογενειακά μέλη και μετόχους και τέλος στους υπαλλήλους της εταιρείας. Σκοπός ήταν να διαχωριστούν οι απαντήσεις αυτών των ομάδων για τη μετέπειτα ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Οι ομάδες διαμορφώνονται ως εξής:

- 4 οικογενειακά μέλη
- 3 μη-οικογενειακά μέλη/μέτοχοι
- 28 υπάλληλοι

#### 4.2.2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΈΡΕΥΝΑΣ

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα παρουσιάζεται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας. Το μέγεθός του είναι τέσσερις σελίδες και αποτελείται από τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος, αρχικά γίνεται μία αναφορά προς ενημέρωση των ερωτώμενων σχετικά με το σκοπό του ερωτηματολογίου και τον συντάκτη του. Στη συνέχεια ο συμμετέχων καλείται να συμπληρώσει 5 ερωτήσεις που αφορούν τα βιογραφικά του στοιχεία, δηλαδή:

- Το φύλο του/της
- Την ηλικία του/της
- Εάν είναι ή όχι μέτοχος της εταιρείας
- Το διάστημα που συμμετέχει στην εταιρεία
- Το μορφωτικό του/της επίπεδο

Στη συνέχεια ακολουθεί το ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίζεται σε δύο μέρη, το ερωτηματολόγιο 1 και το ερωτηματολόγιο 2. Το πρώτο αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και αποτελείται από 50 ερωτήσεις και το δεύτερο τη λήψη αποφάσεων και αποτελείται από 21 ερωτήσεις.

Τα ερωτηματολόγια είναι δομημένα, δηλαδή έχουν αυστηρά καθορισμένη σειρά των γραπτών ερωτήσεων. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, δηλαδή για να απαντηθεί η κάθε μία από αυτές πρέπει να γίνει η επιλογή μίας εκ των προκαθορισμένων απαντήσεων. Οι διαθέσιμες επιλογές απαντήσεων είναι ίδιες για όλες τις ερωτήσεις. Η μορφή τους είναι κλιμακούμενης έντασης, δηλαδή ο συμμετέχων καλείται να απαντήσει σε κάθε ερώτηση επιλέγοντας από το 1 έως και το 5 όπου το 1 σημαίνει "πολύ σπάνια" και το 5 "πολύ συχνά", ανάλογα με τον βαθμό που τον εκφράζει το θέμα της κάθε ερώτησης. Αυτού του τύπου οι ερωτήσεις είναι γνωστές και ως ερωτήσεις βεντάλιας. Ο λόγος που η διαβάθμιση των ερωτήσεων περιλαμβάνει 5 επιλογές είναι για τη μεγαλύτερη ποικιλία στην έκφραση της άποψης του συμμετέχοντος σχετικά με το θέμα της ερώτησης. Με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα θα είναι πιο αντιπροσωπευτικά.

Το ερωτηματολόγιο που αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη στηρίζεται σε ερωτηματολόγιο του οργανισμού NHS του Ηνωμένου Βασιλείου. Το ερωτηματολόγιο που αφορά τη λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε ερωτηματολόγιο του πανεπιστημίου του Limerick. Η μορφή των απαντήσεων και στα δύο ερωτηματολόγια είναι κλιμακούμενης έντασης και βασίζεται στην κλίμακα του Rosenberg (1965). Η διακύμανση της κλίμακας Rosenberg

διακρίνεται από τέσσερα επίπεδα απαντήσεων ("συμφωνώ απόλυτα", "συμφωνώ", "διαφωνώ", "διαφωνώ απόλυτα") ενώ στα πρωτότυπα ερωτηματολόγια από πέντε επίπεδα όπως έχει προαναφερθεί.

Η μοναδική παρέμβαση που έγινε στο πρωτότυπο ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης αφορά τη μετάφραση των ερωτήσεων από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Στο ερωτηματολόγιο της λήψης αποφάσεων, αρχικά υπήρξε παρέμβαση στη μορφή των διαθέσιμων επιλογών απάντησης. Η κλιμάκωση των απαντήσεων του πρωτότυπου ερωτηματολογίου τροποποιήθηκε από τις επιλογές "διαφωνώ απόλυτα", "διαφωνώ", "ουδέτερη στάση", "συμφωνώ" και "συμφωνώ απόλυτα" στις επιλογές "πολύ σπάνια", "σπάνια", "συχνά", "αρκετά συχνά" και "πολύ συχνά". Σκοπός αυτής της παρέμβασης ήταν η επίτευξη της ομοιογένειας των επιλογών απάντησης στο ερωτηματολόγιο λήψης αποφάσεων με το ερωτηματολόγιο συναισθηματικής νοημοσύνης. Κρίνεται πως έτσι αποφεύχθηκε η σύγχυση και κόπωση των ερωτώμενων. Επίσης, η διαμόρφωση των ερωτήσεων, κατά τη μετάφρασή τους από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα, έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε η διατύπωσή τους να ταιριάζει με τις παραπάνω απαντήσεις. Ακόμα, αφαιρέθηκαν κάποιες ερωτήσεις που θεωρήθηκε ότι επαναλαμβάνονται. Κυρίως, μειώθηκαν οι ερωτήσεις που αφορούν τη βιαστική λήψη αποφάσεων και την ομαδικότητα και στη θέση αυτών συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που συντάχθηκαν από τον συγγραφέα της παρούσας εργασίας και αφορούν τη βεβαιότητα και την πίστη στα ιδανικά κατά τη λήψη αποφάσεων, χαρακτηριστικά που δεν εξετάζονταν στο πρωτότυπο ερωτηματολόγιο και κρίθηκε απαραίτητο ότι πρέπει να μελετηθούν.

Για να εξεταστεί η αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης των δύο επιμέρους ερωτηματολογίων, εκτιμήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha για κάθε ερωτηματολόγιο ξεχωριστά. Ο υπολογισμός έγινε μέσω του IBM SPSS Statistics Version 23. Παρακάτω παρουσιάζονται οι τιμές που προέκυψαν:

**Πίνακας 4.1. : Στατιστικά στοιχεία αξιοπιστίας για τα εργαλεία μέτρησης του ερωτηματολογίου 1 της συναισθηματικής νοημοσύνης**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,801	,817	50

**Πίνακας 4.2. : Στατιστικά στοιχεία αξιοπιστίας για τα εργαλεία μέτρησης του ερωτηματολογίου 2 της λήψης αποφάσεων**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,717	,715	21

Όπως φαίνεται από τους δύο παραπάνω πίνακες, οι κλίμακες που εφαρμόστηκαν στα δύο ερωτηματολόγια διαθέτουν ικανοποιητικό επίπεδο εσωτερικής συνοχής εφόσον ο συντελεστής Cronbach's alpha είναι μεγαλύτερος της τιμής 0,7 και στις δύο περιπτώσεις. Οι κλίμακες που εφαρμόστηκαν στα δύο ερωτηματολόγια παρουσιάζονται αναλυτικά στην ενότητα 4.2.3 στην οποία γίνεται η ανάλυση της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο συνολικά χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα. Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι ερωτήσεις καλύπτουν όλο το φάσμα των συναισθηματικών δεξιοτήτων. Οι 50 ερωτήσεις που περιλαμβάνει μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 10 για κάθε μία δεξιότητα δηλαδή την αυτοεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Το ίδιο ισχύει για το ερωτηματολόγιο που αφορά τη λήψη αποφάσεων στο οποίο καλύπτονται όλες οι πτυχές και τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τη σωστή λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν 2 ερωτήσεις που αφορούν την επιμέλεια, 5 ερωτήσεις που αφορούν την ψυχραιμία, 3 ερωτήσεις που αφορούν τη βεβαιότητα, 3 ερωτήσεις που αφορούν την ομαδικότητα, 2 ερωτήσεις που αφορούν τη βελτιστοποίηση, 2 ερωτήσεις που αφορούν τις αρχές και 2 ερωτήσεις που αφορούν τον ορθολογισμό. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι κατά τη διαδικασία διανομής και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων διατηρήθηκε η ανωνυμία όλων των συμμετεχόντων.



Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια είναι διαθέσιμα προς όλους τους ενδιαφερόμενους.

#### 4.2.3. ΑΝΑΛΥΣΗ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή. Για την εν λόγω ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή Excel και το λογισμικό IBM SPSS Statistics Version 23.

##### 4.2.3.1. Βιογραφικά στοιχεία των μελών της ΤΕΜ Α.Ε.

Όπως προαναφέρθηκε, το σύνολο των 35 μελών της ΤΕΜ Α.Ε. διακρίνεται σε 3 κατηγορίες:

- Τα οικογενειακά μέλη που είναι 4 και αποτελούν το 11% του συνόλου
- Τα μη-οικογενειακά μέλη/μέτοχοι που είναι 3 και αποτελούν το 9% του συνόλου
- Τους υπαλλήλους που είναι 28 και αποτελούν το 80% του συνόλου

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα βιογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Τα στοιχεία παρουσιάζονται ξεχωριστά σε πλήθος και ποσοστό για το σύνολο των ερωτηθέντων, τα οικογενειακά μέλη, τα μη-οικογενειακά μέλη και τους υπαλλήλους.

Πίνακας 4.3. : Βιογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

			ΣΥΝΟΛΟ		ΟΙΚΟΓ. ΜΕΛΗ		ΜΗ ΟΙΚΟΓ. ΜΕΛΗ		ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	
			ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟ ΣΤΟ %	ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟ %	ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %	ΠΛΗΘΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
1	ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	14	40	3	75	3	100	8	29
		ΓΥΝΑΙΚΕΣ	21	60	1	25	0	0	20	71
2	ΗΛΙΚΙΑ	<25	0	0	0	0	0	0	0	0
		25-35	21	60	2	50	0	0	19	68
		36-45	3	9	0	0	0	0	3	11
		46-55	6	17	0	0	1	33	5	18
		>55	5	14	2	50	2	67	1	4
3	ΜΕΤΟΧΟΙ/ΥΠ ΑΛΛΗΛΟΙ	ΜΕΤΟΧΟΙ	5	14	2	50	3	100	0	0
		ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	30	86	2	50	0	0	28	100
4	ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΤΕΜ Α.Ε.	<6	26	74	2	50	0	0	24	86
		6-12	1	3	0	0	0	0	1	4
		13-20	3	9	0	0	0	0	2	7
		>20	5	14	2	50	3	100	1	4
5	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΛΥΚΕΙΟ	2	6	0	0	0	0	2	7
		ΙΕΚ	2	6	0	0	0	0	2	7
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	20	57	1	25	2	67	17	61
		ΜΕΤΑΠΤΥΧ	11	31	3	75	1	33	7	25

Από τον πίνακα προκύπτουν τα εξής:

- Η πλειοψηφία των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. είναι γυναίκες (60%). Αυτό δεν ισχύει για τα οικογενειακά μέλη στα οποία συμμετέχει μία γυναίκα και για τα μη-οικογενειακά μέλη τα οποία αποτελούνται μόνο από άνδρες. Επομένως η πλειοψηφία των γυναικών παρουσιάζεται στους υπαλλήλους όπου το 71% είναι γυναίκες
- Η πλειοψηφία των μελών της εταιρείας ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 25-35 (60%). Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 46-55 με ποσοστό 17%. Τα οικογενειακά μέλη χωρίζονται από μισά στις ηλικιακές ομάδες 25-35 και άνω των 55. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι τα δύο οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς είναι συνομήλικα κάτι που ισχύει και για τα δύο οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς. Τα τρία μη-οικογενειακά μέλη είναι άνω των 46 ετών. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-35 (68%) και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 46-55 με ποσοστό 18%.
- Οι μέτοχοι της εταιρείας είναι 5 με ποσοστό 14% επί του συνόλου. Είναι τα δύο οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς και τα τρία μη-οικογενειακά μέλη. Τα δύο οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς δεν συμμετέχουν ακόμη μετοχικά στην εταιρεία.
- Η πλειοψηφία των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. (74%) συμμετέχει στην εταιρεία λιγότερο από 6 χρόνια. Αυτό ισχύει κυρίως για τους υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονται λιγότερο από 6 χρόνια στην ΤΕΜ Α.Ε. σε ποσοστό 86%. Το ίδιο ισχύει και για τα δύο οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς, τα οποία συμμετέχουν στην εταιρεία από το 2010 περίπου. Τα δύο οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς και τα τρία μη-οικογενειακά μέλη συμμετέχουν στην εταιρεία πάνω από 20 χρόνια.
- Η πλειοψηφία των μελών της εταιρείας είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 57% και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου με ποσοστό 31%. Το ένα από τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς είναι απόφοιτος ΑΕΙ και το άλλο μαζί με τα δύο οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων. Το ένα από τα τρία μη-οικογενειακά μέλη είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου και τα άλλα δύο είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Το 61% των υπαλλήλων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 25% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Υπάρχουν δύο εργαζόμενοι που είναι απόφοιτοι λυκείου και δύο που είναι απόφοιτοι ΙΕΚ

#### 4.2.3.2. Συναισθηματική νοημοσύνη στην ΤΕΜ Α.Ε.

Η ανάλυση που γίνεται για τη συναισθηματική νοημοσύνη στην ΤΕΜ Α.Ε. βασίζεται στις 5 συναισθηματικές δεξιότητες, δηλαδή στην αυτοεπίγνωση, στον αυτοέλεγχο, στα κίνητρα συμπεριφοράς, στην ενσυναίσθηση και στις κοινωνικές δεξιότητες. Σε κάθε συναισθηματική δεξιότητα αναφέρονται 10 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου 1 της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν κάθε συναισθηματική δεξιότητα είναι:

- Ερωτήσεις για την αυτοεπίγνωση: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46
- Ερωτήσεις για τον αυτοέλεγχο: 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47
- Ερωτήσεις για τα κίνητρα συμπεριφοράς: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48
- Ερωτήσεις για την ενσυναίσθηση: 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49
- Ερωτήσεις για τις κοινωνικές δεξιότητες: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50

Η έννοια κάθε συναισθηματικής δεξιότητας παρουσιάζεται στο 2ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας στην ενότητα 2.1.2.

Για κάθε συναισθηματική δεξιότητα αθροίζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις που της αντιστοιχούν, και η ερμηνεία γίνεται με βάση τον ακόλουθο οδηγό:

**Πίνακας 4.4. : Ερμηνεία συναισθηματικών δεξιοτήτων με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο 1**

35-50	Αυτή η δεξιότητα είναι πολύ ισχυρή
18-34	Αυτή η δεξιότητα είναι ισχυρή. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
10-17	Αυτή η δεξιότητα πρέπει να αναπτυχθεί κατά προτεραιότητα

Ο οδηγός αυτός βασίζεται στον οδηγό που συνοδεύει το ερωτηματολόγιο του οργανισμού NHS του Ηνωμένου Βασιλείου, το οποίο εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα. Η διάκριση της επίδοσης σε δύο κατηγορίες θα έδινε διττό χαρακτήρα στην έρευνα, ενώ η διάκριση σε τέσσερις κατηγορίες θα προκαλούσε πολυδιάσπαση στα αποτελέσματα. Επομένως η διάκριση σε τρεις κατηγορίες κρίνεται ορθή και κατάλληλη για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής της κλίμακας παρουσιάζεται στην ενότητα 4.2.2.

Το εύρος του συνόλου για κάθε συναισθηματική δεξιότητα είναι από 10 έως και 50. Αυτό ισχύει διότι οι απαντήσεις που μπορεί να δώσει ο ερωτώμενος σε κάθε ερώτηση κυμαίνονται από 1 έως και 5, επομένως για τις 10 ερωτήσεις της κάθε δεξιότητας προκύπτει το παραπάνω συμπέρασμα.

Αρχικά, έγινε η ανάλυση των απαντήσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. με κριτήριο τη σχέση που έχουν με την εταιρεία. Τα μέλη και οι απαντήσεις που έδωσαν χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες, στα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς, στα οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς, στα μη-οικογενειακά μέλη και στους υπαλλήλους. Για κάθε ομάδα υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη της στις ερωτήσεις κάθε συναισθηματικής δεξιότητας και στη συνέχεια προέκυψαν τα αθροίσματα, που συνιστούν την επίδοση της κάθε ομάδας σε κάθε συναισθηματική δεξιότητα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των οικογενειακών μελών πρώτης γενιάς με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.5. : Συναισθηματική νοημοσύνη των οικογενειακών μελών πρώτης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε.**

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΜΕΛΗ 1ΗΣ ΓΕΝΙΑΣ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	3.5	2	3.5	3	4	4	4	5	3.5
6	4.5	7	4	8	3.5	9	4	10	3
11	4	12	2	13	4.5	14	4	15	4
16	4	17	2.5	18	2.5	19	3	20	5
21	4	22	4	23	2.5	24	3	25	4
26	3	27	3.5	28	3.5	29	3.5	30	2
31	3.5	32	3.5	33	2.5	34	3	35	3
36	3.5	37	4	38	3.5	39	3.5	40	2
41	3	42	3.5	43	3.5	44	4	45	3.5
46	3.5	47	2	48	4	49	3.5	50	4.5
Σύνολο (Α)	37	Σύνολο (Α)	33	Σύνολο (ΚΣ)	34	Σύνολο (Ε)	36	Σύνολο (ΚΔ)	35

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των οικογενειακών μελών δεύτερης γενιάς με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.6. : Συναισθηματική νοημοσύνη των οικογενειακών μελών δεύτερης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε.**

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΜΕΛΗ 2ΗΣ ΓΕΝΙΑΣ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	4.5	2	3.5	3	3.5	4	4.5	5	4.5
6	4.5	7	4	8	4	9	4.5	10	2
11	5	12	3	13	4	14	4	15	4
16	4.5	17	2	18	2.5	19	4.5	20	4
21	4	22	4	23	2	24	4	25	3.5
26	4	27	3	28	2.5	29	3.5	30	3.5
31	4	32	2.5	33	3	34	4	35	3.5
36	4.5	37	4.5	38	4.5	39	4	40	2.5
41	3	42	3.5	43	4	44	4	45	4
46	4	47	3	48	3.5	49	4	50	4
Σύνολο (Α)	42	Σύνολο (Α)	33	Σύνολο (ΚΣ)	34	Σύνολο (Ε)	41	Σύνολο (ΚΔ)	36

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των μη-οικογενειακών μελών με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.7. : Συναισθηματική νοημοσύνη των μη-οικογενειακών μελών της ΤΕΜ Α.Ε.**

ΜΗ-ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΜΕΛΗ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	4.00	2	4.33	3	4.00	4	3.67	5	4.00
6	4.67	7	3.00	8	4.00	9	3.67	10	3.00
11	4.33	12	2.67	13	4.33	14	4.33	15	3.00
16	4.33	17	2.00	18	4.00	19	4.33	20	2.67
21	4.33	22	4.67	23	2.00	24	3.67	25	2.67
26	3.67	27	4.67	28	3.33	29	3.67	30	2.33
31	4.00	32	3.33	33	4.67	34	4.00	35	4.33
36	4.33	37	3.67	38	3.67	39	3.67	40	2.00
41	4.33	42	3.67	43	3.33	44	3.00	45	3.00
46	4.67	47	3.33	48	2.67	49	3.00	50	3.00
Σύνολο (Α)	43	Σύνολο (Α)	35	Σύνολο (ΚΣ)	36	Σύνολο (Ε)	37	Σύνολο (ΚΔ)	30

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των υπαλλήλων με βάση τις απαντήσεις τους.

Πίνακας 4.8. : Συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων της ΤΕΜ Α.Ε.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	3.93	2	3.64	3	4.18	4	3.75	5	4.18
6	4.50	7	3.14	8	3.61	9	4.18	10	2.50
11	3.93	12	2.61	13	4.32	14	3.43	15	3.57
16	3.96	17	2.29	18	3.25	19	4.00	20	4.04
21	3.61	22	3.75	23	2.39	24	3.46	25	3.93
26	3.18	27	3.07	28	3.86	29	4.21	30	3.07
31	3.57	32	3.21	33	2.50	34	3.64	35	3.71
36	4.11	37	3.61	38	3.61	39	3.96	40	3.00
41	3.43	42	3.64	43	3.39	44	3.61	45	3.29
46	4.07	47	3.14	48	3.61	49	3.64	50	3.61
Σύνολο (Α)	38	Σύνολο (Α)	32	Σύνολο (ΚΣ)	35	Σύνολο (Ε)	38	Σύνολο (ΚΔ)	35

Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων προκύπτουν τα εξής:

- Τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε. χαρακτηρίζονται από ισχυρή αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση. Όπως έχει προαναφερθεί, η αυτοεπίγνωση είναι απαραίτητη για να έχει κάποιος ενσυναίσθηση προς τους άλλους. Αυτό επιβεβαιώνεται για τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε. Ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητο προσόν για τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς/ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης αφού έχουν την ικανότητα να αισθάνονται, να κατανοούν και να ανταποκρίνονται στα συναισθήματα τόσο των οικογενειακών μελών δεύτερης γενιάς και των μη-οικογενειακών μελών όσο και των υπαλλήλων της εταιρείας. Αυτό συνεπάγεται αποτελεσματικότερη διοίκηση της εταιρείας. Επίσης τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς χαρακτηρίζονται από υψηλές κοινωνικές δεξιότητες. Η ηγεσία, η επιρροή στους άλλους, η ομαδικότητα και ο καλός χειρισμός των διαφωνιών είναι εξαιρετικά σημαντικά προσόντα και διακρίνουν τους διαχειριστές/ιδιοκτήτες της ΤΕΜ Α.Ε. Οι δεξιότητες του αυτοελέγχου και των κινήτρων συμπεριφοράς είναι αρκετά ισχυρές όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς της εταιρείας χαρακτηρίζονται από ισχυρή αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση. Αυτές οι ικανότητες θα αποδειχτούν ιδιαίτερα χρήσιμες ειδικά τη χρονική στιγμή που θα αναλάβουν τα "ηνία" της εταιρείας. Επίσης, όπως και τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς, η δεύτερη γενιά της επιχείρησης

διακρίνεται από υψηλές κοινωνικές δεξιότητες οι οποίες είναι εξαιρετικά σημαντικές για τους ηγέτες του μέλλοντος. Οι δεξιότητες του αυτοελέγχου και των κινήτρων συμπεριφοράς είναι αρκετά ισχυρές όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

- Τα μη-οικογενειακά μέλη διακρίνονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, τα ισχυρά κίνητρα συμπεριφοράς και η ενσυναίσθηση είναι συναισθηματικές δεξιότητες ιδιαίτερα ανεπτυγμένες στα μη-οικογενειακά στελέχη. Αυτό αναδεικνύει τις ισχυρές σχέσεις που έχουν αναπτύξει με τα οικογενειακά μέλη και τους υπαλλήλους της εταιρείας και τη θέληση που επιδεικνύουν για να πετύχουν τους στόχους τους. Επίσης διακρίνονται από αξιοπιστία, αυτοπειθαρχία και ευσυνειδησία. Οι κοινωνικές δεξιότητες είναι αρκετά ισχυρές όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Οι υπάλληλοι της εταιρείας χαρακτηρίζονται από ισχυρή αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση, κίνητρα συμπεριφοράς και κοινωνικές δεξιότητες. Είναι σημαντικά χαρακτηριστικά που δίνουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να συνεργάζονται αποτελεσματικά τόσο μεταξύ τους όσο και με τους προϊσταμένους τους. Επίσης το εργατικό δυναμικό της TEM Α.Ε. δείχνει προσήλωση στους στόχους του και παρουσιάζει ομαδικότητα και καλό χειρισμό των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν. Ο αυτοέλεγχος είναι αρκετά ισχυρός όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης

Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση των απαντήσεων των μελών της εταιρείας με κριτήριο την ηλικία τους. Τα μέλη της TEM Α.Ε. και οι απαντήσεις που έδωσαν χωρίστηκαν σε δύο ομάδες, στα μέλη που έχουν ηλικία έως και 35 ετών και στα μέλη που έχουν ηλικία άνω των 35 ετών. Για κάθε ομάδα υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη της στις ερωτήσεις κάθε συναισθηματικής δεξιότητας και στη συνέχεια προέκυψαν τα αθροίσματα, που συνιστούν την επίδοση της κάθε ομάδας σε κάθε συναισθηματική δεξιότητα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των μελών ηλικίας έως και 35 ετών με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.9. : Συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που είναι έως και 35 ετών**

ΜΕΛΗ ΕΩΣ ΚΑΙ 35 ΕΤΩΝ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	3.90	2	3.57	3	4.05	4	3.71	5	4.14
6	4.43	7	3.24	8	3.48	9	4.19	10	2.43
11	3.95	12	2.52	13	4.29	14	3.33	15	3.62
16	3.95	17	2.43	18	3.24	19	4.00	20	4.00
21	3.48	22	3.62	23	2.10	24	3.48	25	3.90
26	3.14	27	3.00	28	3.71	29	4.05	30	3.29
31	3.71	32	3.24	33	2.57	34	3.52	35	3.71
36	3.95	37	3.62	38	3.81	39	3.90	40	2.95
41	3.24	42	3.48	43	3.48	44	3.71	45	3.33
46	4.05	47	3.19	48	3.71	49	3.57	50	3.52

Σύνολο (Α)	38	Σύνολο (Α)	32	Σύνολο (ΚΣ)	34	Σύνολο (Ε)	37	Σύνολο (ΚΔ)	35
------------	----	------------	----	-------------	----	------------	----	-------------	----

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των μελών ηλικίας άνω των 35 ετών με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.10. : Συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που είναι άνω των 35 ετών**

ΜΕΛΗ ΑΝΩ ΤΩΝ 35 ΕΤΩΝ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	4.00	2	3.86	3	4.21	4	3.93	5	4.14
6	4.64	7	3.21	8	3.93	9	4.07	10	2.71
11	4.14	12	2.71	13	4.36	14	3.93	15	3.43
16	4.14	17	2.00	18	3.21	19	4.00	20	3.93
21	4.07	22	4.21	23	2.71	24	3.50	25	3.64
26	3.43	27	3.57	28	3.71	29	4.14	30	2.50
31	3.50	32	3.14	33	2.93	34	3.86	35	3.71
36	4.36	37	3.79	38	3.43	39	3.93	40	2.64
41	3.79	42	3.86	43	3.36	44	3.43	45	3.29
46	4.14	47	2.93	48	3.29	49	3.64	50	3.43

Σύνολο (Α)	40	Σύνολο (Α)	33	Σύνολο (ΚΣ)	35	Σύνολο (Ε)	38	Σύνολο (ΚΔ)	33
------------	----	------------	----	-------------	----	------------	----	-------------	----



Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων προκύπτουν τα εξής:

- Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. που είναι έως και 35 ετών διακρίνονται από υψηλή αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση. Επίσης, κρίνονται ως αρκετά σημαντικές οι υψηλές κοινωνικές δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τα νεαρότερα μέλη. Η ομαδικότητα και ο κατάλληλος χειρισμός των διαφωνιών που επιδεικνύουν επηρεάζει θετικά τις σχέσεις που αναπτύσσουν με τα μεγαλύτερα ηλικιακά στελέχη. Ο αυτοέλεγχος και τα κίνητρα συμπεριφοράς είναι δεξιότητες αρκετά ανεπτυγμένες όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα μέλη της εταιρείας που είναι άνω των 35 ετών χαρακτηρίζονται από υψηλή αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση όπως και τα νεαρότερα μέλη. Επίσης διακρίνονται από υψηλά κίνητρα συμπεριφοράς κάτι που αναδεικνύει τη θέλησή για την επίτευξη των στόχων τους και μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για τα νεότερα στελέχη. Ο αυτοέλεγχος και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι αρκετά ισχυρές όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης

Ακολούθησε η ανάλυση των απαντήσεων των μελών της εταιρείας με κριτήριο το διάστημα συμμετοχής τους στην εταιρεία. Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. και οι απαντήσεις που έδωσαν χωρίστηκαν σε δύο ομάδες, τα μέλη που συμμετέχουν στην εταιρεία έως και 12 χρόνια και στα μέλη που συμμετέχουν στην εταιρεία πάνω από 12 χρόνια. Για κάθε ομάδα υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη της στις ερωτήσεις κάθε συναισθηματικής δεξιότητας και στη συνέχεια προέκυψαν τα αθροίσματα, που συνιστούν την επίδοση της κάθε ομάδας σε κάθε συναισθηματική δεξιότητα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των μελών που συμμετέχουν στην ΤΕΜ Α.Ε. έως και 12 χρόνια με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.11. : Συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία  
έως και 12 χρόνια**

ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΩΣ ΚΑΙ 12 ΧΡΟΝΙΑ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	3.89	2	3.59	3	4.07	4	3.81	5	4.19
6	4.44	7	3.15	8	3.59	9	4.26	10	2.56
11	3.93	12	2.63	13	4.30	14	3.48	15	3.67
16	3.96	17	2.30	18	3.22	19	4.11	20	4.00
21	3.63	22	3.70	23	2.41	24	3.56	25	3.96
26	3.22	27	3.00	28	3.67	29	4.07	30	3.11
31	3.67	32	3.19	33	2.59	34	3.70	35	3.70
36	4.11	37	3.74	38	3.63	39	4.00	40	3.04
41	3.37	42	3.63	43	3.44	44	3.70	45	3.37
46	4.11	47	3.19	48	3.63	49	3.63	50	3.52
Σύνολο (Α)	38	Σύνολο (Α)	32	Σύνολο (ΚΣ)	35	Σύνολο (Ε)	38	Σύνολο (ΚΔ)	35

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στις συναισθηματικές δεξιότητες των μελών που συμμετέχουν στην ΤΕΜ Α.Ε. πάνω από 12 χρόνια με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.12. : Συναισθηματική νοημοσύνη των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία πάνω από 12 χρόνια**

ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 12 ΧΡΟΝΙΑ									
Αυτοεπίγνωση		Αυτοέλεγχος		Κίνητρα Συμπεριφοράς		Ενσυναίσθηση		Κοινωνικές Δεξιότητες	
1	4.13	2	4.00	3	4.25	4	3.75	5	4.00
6	4.75	7	3.50	8	3.88	9	3.75	10	2.50
11	4.38	12	2.50	13	4.38	14	3.88	15	3.25
16	4.25	17	2.13	18	3.25	19	3.63	20	3.88
21	4.00	22	4.38	23	2.13	24	3.25	25	3.25
26	3.38	27	4.00	28	3.88	29	4.13	30	2.50
31	3.50	32	3.25	33	3.13	34	3.50	35	3.75
36	4.13	37	3.50	38	3.75	39	3.63	40	2.13
41	3.75	42	3.63	43	3.38	44	3.25	45	3.13
46	4.00	47	2.75	48	3.25	49	3.50	50	4.00
Σύνολο (Α)	40	Σύνολο (Α)	34	Σύνολο (ΚΣ)	35	Σύνολο (Ε)	36	Σύνολο (ΚΔ)	32

Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων προκύπτουν τα εξής:

- Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία έως και 12 χρόνια χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Τα μέλη αυτά διακρίνονται από αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση, κίνητρα συμπεριφοράς και κοινωνικές δεξιότητες. Παρουσιάζουν ηγετικά χαρακτηριστικά, ομαδικότητα, καλό χειρισμό των διαφωνιών, προσήλωση στους στόχους και κατανόηση των συναισθημάτων των υπόλοιπων μελών. Αυτά τα χαρακτηριστικά των «νεότερων» μελών της ΤΕΜ Α.Ε. αποδεικνύουν πως το μέλλον είναι ευοίωνο για την εταιρεία. Ο αυτοέλεγχος είναι αρκετά ισχυρός όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία πάνω από 12 χρόνια διακρίνονται από υψηλή αυτοεπίγνωση και ενσυναίσθηση όπως και τα «νεότερα» μέλη. Επίσης χαρακτηριστικό τους είναι τα ισχυρά κίνητρα συμπεριφοράς που αναδεικνύουν τη θέληση να πετύχουν. Αυτή η κουλτούρα μπορεί με τη σειρά της να είναι δύναμη ώθησης για τα «νεότερα» μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. Ο συνδυασμός των υψηλών κοινωνικών δεξιοτήτων των «νεότερων» στελεχών με τα ισχυρά κίνητρα συμπεριφοράς των «παλαιότερων» στελεχών μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά παραγωγικός για το σύνολο της εταιρείας και να συνεισφέρει στην πρόδοό της. Ο αυτοέλεγχος και οι κοινωνικές δεξιότητες είναι αρκετά ισχυρά όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης

Η ανάλυση των απαντήσεων με κριτήριο τη μετοχική συμμετοχή των μελών κρίθηκε ότι είναι περιττή εφόσον καλύπτεται από την ανάλυση που έγινε σύμφωνα με τη σχέση που έχουν τα μέλη με την εταιρεία. Άνευ σημασίας κρίθηκε και η ανάλυση με κριτήριο το μορφωτικό επίπεδο των μελών εφόσον η πλειοψηφία είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ή έχουν μεταπτυχιακές σπουδές εκτός δύο μελών που είναι απόφοιτοι Ι.Ε.Κ. και δύο μελών που είναι απόφοιτοι λυκείου.

Τα στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, διακυμάνσεις, μέγιστα, ελάχιστα, συχνότητες) παρουσιάζονται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

#### **4.2.3.3. Λήψη αποφάσεων στην ΤΕΜ Α.Ε.**

Η ανάλυση που γίνεται για τη λήψη αποφάσεων στην ΤΕΜ Α.Ε. βασίζεται σε 7 χαρακτηριστικά που διακρίνουν την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, δηλαδή στην

επιμέλεια, στην ψυχραιμία, στη βεβαιότητα, στην ομαδικότητα, στη βελτιστοποίηση, στην πίστη στις αρχές και τον ορθολογισμό. Σε κάθε χαρακτηριστικό αναφέρεται και ένα πλήθος ερωτήσεων του ερωτηματολογίου 2 της λήψης αποφάσεων. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν κάθε χαρακτηριστικό είναι:

- Ερωτήσεις για την επιμέλεια: 9, 13, 19, 21
- Ερωτήσεις για την ψυχραιμία: 1, 6, 7, 12, 16
- Ερωτήσεις για τη βεβαιότητα: 10, 11, 14
- Ερωτήσεις για την ομαδικότητα: 3, 17, 18
- Ερωτήσεις για τη βελτιστοποίηση: 5, 15
- Ερωτήσεις για την πίστη στις αρχές: 8, 20
- Ερωτήσεις για τον ορθολογισμό: 2, 4

Παρακάτω παρουσιάζεται η έννοια κάθε χαρακτηριστικού λήψης απόφασης που λήφθηκε υπόψη στην παρούσα έρευνα:

- **Επιμέλεια:** Αναφέρεται στον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης στη δυνατότητα να συνυπολογίζονται όλες οι παράμετροι και όλα τα θετικά και αρνητικά κατά τη διαδικασία αυτή. Αφορά την υιοθέτηση της λογικής ότι η λήψη αποφάσεων είναι μία εσκεμμένη λογική διαδικασία.
- **Ψυχραιμία:** Αναφέρεται στην ικανότητα γρήγορης λήψης αποφάσεων και στη διατήρηση της ψυχραιμίας κατά τη διαδικασία αυτή. Το χαρακτηριστικό αυτό αφορά την αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων.
- **Βεβαιότητα:** Αναφέρεται στη σιγουριά που επιδεικνύεται κατά τη λήψη αποφάσεων. Το χαρακτηριστικό αυτό αφορά την αποφυγή "πισωγυρισμάτων" κατά τη διαδικασία αυτή.
- **Ομαδικότητα:** Αναφέρεται στο πνεύμα ομαδικότητα που διακρίνει το άτομο που λαμβάνει αποφάσεις. Αφορά την ικανότητα της διαβούλευσης και του συγκερασμού των απόψεων των υπολοίπων.
- **Βελτιστοποίηση:** Αναφέρεται στην ικανότητα αναζήτησης της καλύτερης εναλλακτικής επιλογής κατά τη λήψη αποφάσεων.
- **Πίστη στις αρχές:** Αναφέρεται στη σημασία που έχουν για κάποιον οι αρχές και τα ιδανικά του έναντι της πρακτικότητας κατά τη λήψη μίας απόφασης.

- **Ορθολογισμός:** Αναφέρεται στην ικανότητα πρόβλεψης όσων θα επακολουθήσουν κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Γενικά η διαδικασία αυτή θα πρέπει να παράγει περισσότερο αποφάσεις "λογικής" παρά αποφάσεις "διαίσθησης".

Για κάθε χαρακτηριστικό αθροίζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις που της αντιστοιχούν, και η ερμηνεία γίνεται με βάση τους ακόλουθους οδηγούς:

- Για την επιμέλεια:

**Πίνακας 4.13. : Ερμηνεία επιμέλειας με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο 2**

15-20	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ ισχυρό
9-15	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ισχυρό. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
4-8	Αυτό το χαρακτηριστικό πρέπει να αναπτυχθεί κατά προτεραιότητα

- Για την ψυχραιμία:

**Πίνακας 4.14. : Ερμηνεία ψυχραιμίας με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο 2**

19-25	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ ισχυρό
12-18	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ισχυρό. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
5-11	Αυτό το χαρακτηριστικό πρέπει να αναπτυχθεί κατά προτεραιότητα

- Για τη βεβαιότητα και την ομαδικότητα:

**Πίνακας 4.15. : Ερμηνεία βεβαιότητας και ομαδικότητας με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο 2**

11-15	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ ισχυρό
7-10	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ισχυρό. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
3-6	Αυτό το χαρακτηριστικό πρέπει να αναπτυχθεί κατά προτεραιότητα

- Για τη βελτιστοποίηση, την πίστη στις αρχές και τον ορθολογισμό:

**Πίνακας 4.16. : Ερμηνεία βελτιστοποίησης, πίστης στις αρχές και ορθολογισμού με βάση τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο 2**

8-10	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ ισχυρό
5-7	Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ισχυρό. Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
2-4	Αυτό το χαρακτηριστικό πρέπει να αναπτυχθεί κατά προτεραιότητα

Οι παραπάνω οδηγοί κατηγοριοποίησης των αποτελεσμάτων βασίζονται στον οδηγό που χρησιμοποιήθηκε για τη συναισθηματική νοημοσύνη. Σκοπός είναι η επίτευξη ομοιογένειας στη μεθοδολογία της ανάλυσης των αποτελεσμάτων. Η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής για τις κλίμακες παρουσιάζεται στην ενότητα 4.2.2.

Το εύρος του συνόλου για το χαρακτηριστικό της επιμέλειας είναι από 4 έως και 20. Για την ψυχραιμία είναι από 3 έως και 15. Για τη βεβαιότητα και την ομαδικότητα είναι από 5 έως και 25. Για τη βελτιστοποίηση, την πίστη στις αρχές και τον ορθολογισμό είναι από 2 έως και 10. Αυτό ισχύει διότι οι απαντήσεις που μπορεί να δώσει ο ερωτώμενος σε κάθε ερώτηση κυμαίνονται από 1 έως και 5.

Αρχικά, όπως και για τη συναισθηματική νοημοσύνη, έγινε η ανάλυση των απαντήσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. με κριτήριο τη σχέση που έχουν με την εταιρεία. Τα μέλη και οι απαντήσεις που έδωσαν χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες, στα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς, στα οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς, στα μη-οικογενειακά μέλη και στους υπαλλήλους. Για κάθε ομάδα υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη της στις ερωτήσεις κάθε χαρακτηριστικού και στη συνέχεια προέκυψαν τα αθροίσματα, που συνιστούν την επίδοση της κάθε ομάδας σε κάθε χαρακτηριστικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των οικογενειακών μελών πρώτης γενιάς με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.17. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των οικογενειακών μελών πρώτης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε.**

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΜΕΛΗ 1ΗΣ ΓΕΝΙΑΣ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	4	1	3	10	3	3	4	5	3,5	8	3,5	2	3
13	2,5	6	3	11	4	17	3	15	4	20	4	4	4
19	5	7	4	14	3,5	18	2,5						
21	5	12	2,5										
		16	2,5										
Σύνολο (Ε)	17	Σύνολο (Ψ)	15	Σύνολο (Β)	11	Σύνολο (Ο)	10	Σύνολο (Β)	8	Σύνολο (ΠΑ)	8	Σύνολο (Ο)	7

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των οικογενειακών μελών δεύτερης γενιάς με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.18. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των οικογενειακών μελών δεύτερης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε.**

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΜΕΛΗ 2ΗΣ ΓΕΝΙΑΣ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	4	1	3,5	10	3,5	3	4,5	5	3,5	8	3,5	2	3
13	3,5	6	3	11	3,5	17	3,5	15	3	20	3	4	2,5
19	5	7	3,5	14	3	18	4						
21	5	12	4										
		16	3										

Σύνολο (Ε)	18	Σύνολο (Ψ)	17	Σύνολο (Β)	10	Σύνολο (Ο)	12	Σύνολο (Β)	7	Σύνολο (ΠΑ)	7	Σύνολο (Ο)	6
------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------	---	-------------	---	------------	---

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των μη-οικογενειακών μελών με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.19. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των μη-οικογενειακών μελών της ΤΕΜ Α.Ε.**

ΜΗ-ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ ΜΕΛΗ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	3,00	1	4,00	10	3,33	3	3,67	5	3	8	3,33	2	2,67
13	3,00	6	3,00	11	3,33	17	2,00	15	3,33	20	3,00	4	2,00
19	3,00	7	3,00	14	2,67	18	3,67						
21	3,33	12	2,67										
		16	2,67										

Σύνολο (Ε)	12	Σύνολο (Ψ)	15	Σύνολο (Β)	9	Σύνολο (Ο)	9	Σύνολο (Β)	6	Σύνολο (ΠΑ)	6	Σύνολο (Ο)	5
------------	----	------------	----	------------	---	------------	---	------------	---	-------------	---	------------	---

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των υπαλλήλων με βάση τις απαντήσεις τους.

Πίνακας 4.20. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των υπαλλήλων της ΤΕΜ Α.Ε.

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	3,68	1	3,82	10	3,68	3	3,68	5	3,21	8	3,57	2	3,00
13	3,68	6	3,89	11	3,71	17	3,11	15	3,71	20	3,43	4	3,14
19	4,14	7	3,46	14	3,46	18	3,79						
21	3,61	12	3,46										
		16	3,21										
Σύνολο (Ε)	15	Σύνολο (Ψ)	18	Σύνολο (Β)	11	Σύνολο (Ο)	11	Σύνολο (Β)	7	Σύνολο (ΠΑ)	7	Σύνολο (Ο)	6

Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων προκύπτουν τα εξής:

- Τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς της ΤΕΜ Α.Ε. επιδεικνύουν ισχυρά χαρακτηριστικά επιμέλειας, βεβαιότητας, βελτιστοποίησης και πίστης στις αρχές κατά τη λήψη αποφάσεων. Αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την πρόοδο της εταιρείας αφού οι αποφάσεις των ιδιοκτητών/διαχειριστών διακρίνονται από μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, σιγουριά και πίστη στα ιδανικά τους. Επίσης επιδιώκουν την επιλογή των βέλτιστων εναλλακτικών. Τα χαρακτηριστικά της ψυχραιμίας, της ομαδικότητας και του ορθολογισμού είναι ισχυρά όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς της εταιρείας χαρακτηρίζονται από ισχυρά χαρακτηριστικά επιμέλειας και ομαδικότητας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι συνυπολογίζουν όλα τα θετικά και αρνητικά κατά τη διαδικασία αυτή όπως επίσης ότι συνυπολογίζουν τις απόψεις των υπόλοιπων μελών. Η ομαδικότητα που τους διακρίνει είναι ιδιαίτερα ελπιδοφόρο μήνυμα για το μέλλον της εταιρείας. Τα χαρακτηριστικά της ψυχραιμίας, της βεβαιότητας, της βελτιστοποίησης και της πίστης στις αρχές είναι ισχυρά όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα μη-οικογενειακά μέλη της εταιρείας έχουν αρκετά ανεπτυγμένα όλα τα χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων που εξετάζονται όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Οι υπάλληλοι της ΤΕΜ Α.Ε. διακρίνονται από ισχυρά χαρακτηριστικά επιμέλειας, βεβαιότητας και ομαδικότητας κατά τη λήψη αποφάσεων. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, η σιγουριά και το ομαδικό πνεύμα που επιδεικνύει το εργατικό δυναμικό της εταιρείας διασφαλίζουν σε μεγάλο βαθμό της πρόδο της. Τα χαρακτηριστικά της



ψυχραιμίας, της βελτιστοποίησης, της πίστης στις αρχές και του ορθολογισμού είναι ανεπτυγμένα όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση των απαντήσεων των μελών της εταιρείας με κριτήριο την ηλικία τους. Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. και οι απαντήσεις που έδωσαν χωρίστηκαν σε δύο ομάδες, στα μέλη που έχουν ηλικία έως και 35 ετών και στα μέλη που έχουν ηλικία άνω των 35 ετών. Για κάθε ομάδα υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη της στις ερωτήσεις κάθε χαρακτηριστικού και στη συνέχεια προέκυψαν τα αθροίσματα, που συνιστούν την επίδοση της κάθε ομάδας σε κάθε χαρακτηριστικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των μελών ηλικίας έως και 35 ετών με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.21. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που είναι έως και 35 ετών**

ΜΕΛΗ ΕΩΣ ΚΑΙ 35 ΕΤΩΝ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	3,81	1	3,81	10	3,67	3	3,71	5	3,24	8	3,62	2	2,95
13	3,81	6	3,81	11	3,67	17	3,10	15	3,62	20	3,33	4	2,95
19	4,33	7	3,38	14	3,43	18	3,71						
21	3,76	12	3,52										
		16	3,24										
Σύνολο (Ε)	16	Σύνολο (Ψ)	18	Σύνολο (Β)	11	Σύνολο (Ο)	11	Σύνολο (Β)	7	Σύνολο (ΠΑ)	7	Σύνολο (Ο)	6

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των μελών ηλικίας άνω των 35 ετών με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.22. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που είναι άνω των 35 ετών**

ΜΕΛΗ ΑΝΩ ΤΩΝ 35 ΕΤΩΝ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	3,29	1	3,43	10	3,29	3	3,57	5	3,00	8	3,21	2	2,86
13	3,00	6	3,29	11	3,43	17	2,79	15	3,57	20	3,29	4	3,00
19	3,71	7	3,29	14	3,14	18	3,50						
21	3,57	12	3,00										
		16	2,64										
Σύνολο (Ε)	14	Σύνολο (Ψ)	16	Σύνολο (Β)	10	Σύνολο (Ο)	10	Σύνολο (Β)	7	Σύνολο (ΠΑ)	7	Σύνολο (Ο)	6

Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων προκύπτουν τα εξής:

- Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. που είναι έως και 35 ετών χαρακτηρίζονται από υψηλή επιμέλεια, βεβαιότητα και ομαδικότητα. Αυτό είναι αρκετά θετικό για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας αφού αποδεικνύει ότι τα νεαρότερα μέλη της διακρίνονται από χαρακτηριστικά σιγουριάς, ομαδικού πνεύματος, προγραμματισμού και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού κατά τη λήψη αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά της ψυχραιμίας, της βελτιστοποίησης, της πίστης στις αρχές και του ορθολογισμού είναι ισχυρά όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα μέλη της εταιρείας που είναι άνω των 35 ετών έχουν αρκετά ανεπτυγμένα όλα τα χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων που εξετάζονται όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

Ακολούθησε η ανάλυση των απαντήσεων των μελών της εταιρείας με κριτήριο το διάστημα συμμετοχής τους στην εταιρεία. Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. και οι απαντήσεις που έδωσαν χωρίστηκαν σε δύο ομάδες, τα μέλη που συμμετέχουν στην εταιρεία έως και 12 χρόνια και στα μέλη που συμμετέχουν στην εταιρεία πάνω από 12 χρόνια. Για κάθε ομάδα υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη της στις ερωτήσεις κάθε χαρακτηριστικού και στη συνέχεια προέκυψαν τα αθροίσματα, που συνιστούν την επίδοση της κάθε ομάδας σε κάθε χαρακτηριστικό.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των μελών που συμμετέχουν στην ΤΕΜ Α.Ε. έως και 12 χρόνια με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.23. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία έως και 12 χρόνια**

ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΩΣ ΚΑΙ 12 ΧΡΟΝΙΑ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	3,74	1	3,70	10	3,63	3	3,70	5	3,22	8	3,52	2	2,96
13	3,67	6	3,85	11	3,67	17	3,11	15	3,67	20	3,37	4	3,07
19	4,22	7	3,41	14	3,33	18	3,81						
21	3,67	12	3,44										
		16	3,15										
Σύνολο (Ε)	15	Σύνολο (Ψ)	18	Σύνολο (Β)	11	Σύνολο (Ο)	11	Σύνολο (Β)	7	Σύνολο (ΠΑ)	7	Σύνολο (Ο)	6

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η επίδοση στη λήψη αποφάσεων των μελών που συμμετέχουν στην ΤΕΜ Α.Ε. πάνω από 12 χρόνια με βάση τις απαντήσεις τους.

**Πίνακας 4.24. : Χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία πάνω από 12 χρόνια**

ΜΕΛΗ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 12 ΧΡΟΝΙΑ													
Επιμέλεια		Ψυχραιμία		Βεβαιότητα		Ομαδικότητα		Βελτιστοποίηση		Πίστη στις αρχές		Ορθολογισμός	
9	3,38	1	4,00	10	3,50	3	3,88	5	3,25	8	3,63	2	3,00
13	3,13	6	3,25	11	3,75	17	2,75	15	3,63	20	3,50	4	3,00
19	3,88	7	3,63	14	3,50	18	3,38						
21	4,00	12	3,13										
		16	3,00										

Σύνολο (Ε)	14	Σύνολο (Ψ)	17	Σύνολο (Β)	11	Σύνολο (Ο)	10	Σύνολο (Β)	7	Σύνολο (ΠΑ)	7	Σύνολο (Ο)	6
------------	----	------------	----	------------	----	------------	----	------------	---	-------------	---	------------	---

Από τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων προκύπτουν τα εξής:

- Τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. που συμμετέχουν στην εταιρεία έως και 12 χρόνια διακρίνονται από υψηλή επιμέλεια, βεβαιότητα και ομαδικότητα. Το αποτέλεσμα αυτό ταυτίζεται με το αποτέλεσμα που προέκυψε κατά την ανάλυση με βάση της ηλικία των μελών, για τα μέλη που έχουν ηλικία μέχρι και 35 έτη. Είναι αρκετά θετικό για τη μελλοντική πορεία της εταιρείας αφού αποδεικνύει ότι τα νεότερα μέλη της διακρίνονται από χαρακτηριστικά σιγουριάς, ομαδικού πνεύματος, προγραμματισμού και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού κατά τη λήψη αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά της ψυχραιμίας, της βελτιστοποίησης, της πίστης στις αρχές και του ορθολογισμού είναι ισχυρά όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.
- Τα μέλη της εταιρείας που συμμετέχουν σε αυτή πάνω από 12 έτη έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το χαρακτηριστικό της βεβαιότητας στη λήψη αποφάσεων. Είναι αρκετά σημαντικό προσόν για τα εμπειρότερα στελέχη εφόσον επιδεικνύουν την απαιτούμενη σιγουριά στις αποφάσεις που λαμβάνουν. Για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά της λήψης αποφάσεων υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Το αποτέλεσμα αυτό συμπίπτει με το αποτέλεσμα που προέκυψε κατά την ανάλυση με βάση την ηλικία των μελών, για τα μέλη που έχουν ηλικία άνω των 35 ετών.

Όπως και στη μελέτη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη ΤΕΜ Α.Ε., οι αναλύσεις των απαντήσεων με κριτήριο τη μετοχική συμμετοχή των μελών και το μορφωτικό τους επίπεδο κρίθηκαν ότι είναι περιττές.

Τα στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που αφορούν τη λήψη αποφάσεων (μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις, διακυμάνσεις, μέγιστα, ελάχιστα, συχνότητες) παρουσιάζονται στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

#### **4.3. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Η έρευνα που έγινε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αφορά τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη λήψη αποφάσεων των μελών της ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης ΤΕΜ Α.Ε. Εξετάστηκε η επίδοση των μελών της εταιρείας στις συναισθηματικές δεξιότητες και στα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης λήψης αποφάσεων με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν στα δύο αντίστοιχα ερωτηματολόγια. Η επίδοσή τους κρίθηκε με βάση κλίμακες βαθμολογίας που χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Τόσο για τη συναισθηματική νοημοσύνη όσο και για τη λήψη αποφάσεων η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στα ερωτηματολόγια έγινε σε τρία επίπεδα για την πληρέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων. Πρώτο επίπεδο είναι η σχέση που έχουν με την εταιρεία και ο ρόλος τους. Αν δηλαδή είναι μέλη της οικογένειας, πρώτης ή δεύτερης γενιάς, αν είναι μη-οικογενειακά στελέχη/μέτοχοι ή αν είναι υπάλληλοι της εταιρείας. Δεύτερο επίπεδο είναι η ηλικία τους. Κατά την ανάλυση αυτή οι απαντήσεις των μελών της εταιρείας χωρίστηκαν σε δύο ηλικιακές ομάδες, μία για τα άτομα ηλικίας μέχρι και 35 έτη και μία για αυτά που έχουν ηλικία άνω των 35 ετών. Τελευταίο επίπεδο είναι η διάρκεια συμμετοχής τους στην εταιρεία. Κατά την ανάλυση αυτή οι απαντήσεις των μελών της εταιρείας χωρίστηκαν σε δύο ομάδες, μία για τα μέλη που συμμετέχουν στην εταιρεία μέχρι και 12 έτη και μία για αυτά που συμμετέχουν πάνω από 12 έτη. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν συνολικά παρουσιάζονται στον παρακάτω συνοπτικό πίνακα:

Πίνακας 4.25. : Συνοπτικός πίνακας των αποτελεσμάτων της έρευνας για τη συναισθηματική νοημοσύνη και τη λήψη αποφάσεων στην εταιρεία ΤΕΜ Α.Ε.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: Σχέση μελών με την ΤΕΜ Α.Ε.		Οικογενειακά μέλη 1 <sup>ης</sup> γενιάς	Οικογενειακά μέλη 2 <sup>ης</sup> γενιάς	Μη- οικογενειακά μέλη/μέτοχοι	Υπάλληλοι
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</b>	Αυτοεπίγνωση	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή
	Αυτοέλεγχος	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρός	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Κίνητρα Συμπεριφοράς	Ισχυρά/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρά/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρά	Πολύ ισχυρά
	Ενσυναίσθηση	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή
	Κοινωνικές Δεξιότητες	Πολύ ισχυρές	Πολύ ισχυρές	Ισχυρές/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρές
<b>ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	Επιμέλεια	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρή
	Ψυχραιμία	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Βεβαιότητα	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρή

	Ομαδικότητα	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρή
	Βελτιστοποίηση	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Πίστη στις αρχές	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Ορθολογισμός	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ 2: Ηλικία μελών της ΤΕΜ Α.Ε.</b>		<b>Μέλη έως και 35 ετών</b>	<b>Μέλη άνω των 35 ετών</b>		
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</b>	Αυτοεπίγνωση	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή		
	Αυτοέλεγχος	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης		
	Κίνητρα Συμπεριφοράς	Ισχυρά/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Πολύ ισχυρά		
	Ενσυναίσθηση	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή		
	Κοινωνικές Δεξιότητες	Πολύ ισχυρές	Ισχυρές/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης		

<b>ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	Επιμέλεια	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Ψυχραιμία	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Βεβαιότητα	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Ομαδικότητα	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Βελτιστοποίηση	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Πίστη στις αρχές	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Ορθολογισμός	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ 3: Διάρκεια συμμετοχής στην ΤΕΜ Α.Ε.</b>		<b>Συμμετοχή μέχρι και 12 έτη</b>	<b>Συμμετοχή πάνω από 12 έτη</b>
<b>ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ</b>	Αυτοεπίγνωση	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή
	Αυτοέλεγχος	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Κίνητρα Συμπεριφοράς	Πολύ ισχυρά	Πολύ ισχυρά
	Ενσυναίσθηση	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή

	Κοινωνικές Δεξιότητες	Πολύ ισχυρές	Ισχυρές/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
<b>ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ</b>	Επιμέλεια	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Ψυχραιμία	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Βεβαιότητα	Πολύ ισχυρή	Πολύ ισχυρή
	Ομαδικότητα	Πολύ ισχυρή	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Βελτιστοποίηση	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Πίστη στις αρχές	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρή/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης
	Ορθολογισμός	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης	Ισχυρός/Υπάρχει περιθώριο βελτίωσης



Από την έρευνα που έγινε προέκυψε ότι όλα τα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε., ανεξάρτητα της σχέσης που έχουν με την εταιρεία, της ηλικίας τους ή της διάρκειας συμμετοχής τους στην εταιρεία διακρίνονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και θετικά χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων. Σε κάποια από αυτά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης, ειδικά όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα καθώς και κάποιες προτάσεις παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο επόμενο κεφάλαιο.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

---

Συνοψίζοντας, από τη δευτερογενή έρευνα που διεξήχθη προέκυψε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής και της Αυστραλίας είναι πρωτοπόρες και υιοθετούν κατά πλειοψηφία τους απαραίτητους μηχανισμούς που απαιτούνται για την ορθή λειτουργία και ευημερία τους.

Από την άλλη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Νότιας Αμερικής, της Ασίας και της Μέσης Ανατολής χαρακτηρίζονται από ελλείψεις στην εφαρμογή εξειδικευμένων πρακτικών και οργανωτικών δομών. Πρωτεύοντα ρόλο για αυτές έχει ο οικογενειακός θεσμός. Όμως τα τελευταία χρόνια επιδιώκεται και σε μεγάλο βαθμό επιτυγχάνεται ο εκσυγχρονισμός τους μέσω της εφαρμογής τυπικών διαδικασιών στη λειτουργία τους.

Παρόμοια χαρακτηριστικά ελλείψεων στην υιοθέτηση εξειδικευμένων δομών παρατηρούνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας. Ως θετικό χαρακτηριστικό κρίνεται η σχετικά προετοιμασμένη διαδοχή. Σήμερα, στην Ελλάδα της κρίσης, όλο και περισσότεροι νέοι προσανατολίζονται στη συνέχιση της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας σε μία τυπική ελληνική οικογενειακή επιχείρηση, την TEM A.E., προέκυψε ότι όλα τα μέλη της εταιρείας χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Πιο συγκεκριμένα, οι συναισθηματικές δεξιότητες της αυτοεπίγνωσης και της ενσυναίσθησης είναι πολύ ανεπτυγμένες για όλα τα μέλη της εταιρείας. Δηλαδή, το κάθε μέλος της TEM A.E. παρουσιάζει χαρακτηριστικά αυτοπεποίθησης, ικανότητας αυτοαξιολόγησης και είναι σε θέση να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων μελών. Αυτό σημαίνει ότι το συναισθηματικό δίκτυο που αναπτύσσεται ανάμεσα στα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς και ιδιοκτήτες/διαχειριστές της εταιρείας, στα οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς και μελλοντικούς ηγέτες της εταιρείας, στα μη-οικογενειακά μέλη/μετόχους και στους υπαλλήλους είναι ισχυρά δομημένο και διακρίνεται από συναισθήματα αλληλοκατανόησης και αμοιβαίας συμπαράστασης. Η πρόοδος και η ευημερία της εταιρείας στηρίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό σε αυτά τα χαρακτηριστικά.

Επίσης, όλα τα οικογενειακά μέλη παρουσιάζουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες. Η επιρροή, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας και η ικανότητα στο χειρισμό των διαφωνιών από τα μέλη των ιδιοκτητριών οικογενειών μπορούν να αποδειχθούν κρίσιμης

σημασίας για την αναπτυξιακή πορεία της TEM A.E. Μέσω των ικανοτήτων αυτών μπορούν να εμπνεύσουν τόσο τα μη-οικογενειακά στελέχη όσο και τους υπαλλήλους της εταιρείας.

Τα μη-οικογενειακά στελέχη της TEM A.E. αποδεικνύεται πως διακρίνονται από εξαιρετικά υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αφού πέραν της αυτοεπίγνωσης και της ενσυναίσθησης, παρουσιάζουν πολύ ισχυρά χαρακτηριστικά αυτοελέγχου και κινήτρων συμπεριφοράς, δηλαδή ικανότητες αυτορρύθμισης, αξιοπιστίας, ευσυνειδησίας και τάσης προς επίτευξη των στόχων. Το ίδιο ισχύει και για τους υπαλλήλους της εταιρείας οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ικανότητες χειρισμού διαφωνιών και επιρροής. Ο συνδυασμός των ικανοτήτων των οικογενειακών μελών με τις δεξιότητες των μη-οικογενειακών μελών και των υπαλλήλων της εταιρείας δημιουργεί ένα μίγμα που οδηγεί στην επιτυχία της οικογενειακής αυτής επιχείρησης.

Σύμφωνα με το κριτήριο της ηλικίας, τα νεαρότερα μέλη της TEM A.E. διακρίνονται από ισχυρότερες κοινωνικές δεξιότητες επιρροής και ηγεσίας ενώ τα γηραιότερα μέλη από ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς δηλαδή τάση προς επίτευξη στόχων και επιμονή για αντιμετώπιση των εμποδίων που μπορεί να προκύψουν.

Σύμφωνα με το κριτήριο της διάρκειας συμμετοχής στην εταιρεία τα νεότερα μέλη της TEM A.E. παρουσιάζουν ισχυρότερες κοινωνικές δεξιότητες επιρροής και ηγεσίας από τα παλαιότερα στελέχη, κάτι που αν και παράδοξο είναι εξαιρετικά ελπιδοφόρο.

Όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα θετικά χαρακτηριστικά παρουσιάζουν τα οικογενειακά μέλη της TEM A.E. Τα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς διακρίνονται από χαρακτηριστικά επιμέλειας, βεβαιότητας, βελτιστοποίησης και πίστης στις αρχές. Δηλαδή κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επιδεικνύουν σιγουριά για τις επιλογές τους, μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, διάθεση αναζήτησης των καλύτερων εναλλακτικών και πίστη στα ιδανικά τους. Τα οικογενειακά μέλη δεύτερης γενιάς χαρακτηρίζονται από πνεύμα ομαδικότητας κατά τη λήψη αποφάσεων. Ο συνδυασμός των παραπάνω χαρακτηριστικών των δύο οικογενειακών γενεών κρίνεται εξαιρετικά σημαντικός για τη σωστή κατεύθυνση των αποφάσεων που λαμβάνονται από τις ιδιοκτήτριες οικογένειες. Η λήψη αποφάσεων για όλα τα μη-οικογενειακά μέλη χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματική όμως υπάρχει περιθώριο βελτίωσης. Το εργατικό δυναμικό της εταιρείας παρουσιάζει ιδιαίτερα θετικά χαρακτηριστικά κατά τη λήψη αποφάσεων, με κυριότερα την επιμέλεια, τη βεβαιότητα και την ομαδικότητα.

Σύμφωνα με το κριτήριο της ηλικίας, τα νεαρότερα μέλη της ΤΕΜ Α.Ε. διακρίνονται από ισχυρότερα χαρακτηριστικά επιμέλειας, βεβαιότητας και ομαδικότητας από τα γηραιότερα μέλη. Όσον αφορά το κριτήριο της διάρκειας συμμετοχής στην εταιρεία, τα νεότερα μέλη της παρουσιάζουν ισχυρότερα χαρακτηριστικά επιμέλειας και ομαδικότητας από τα παλαιότερα στελέχη. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις δύο αυτές αναλύσεις, σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης, συνηγορούν στο ευοίωνο μέλλον της ΤΕΜ Α.Ε. που στηρίζεται στα νεαρότερα ηλικιακά και νεότερα ως προς τη συμμετοχή τους στην εταιρεία, στελέχη της.

Συνοψίζοντας, για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών της συναισθηματικής νοημοσύνης και της λήψης αποφάσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. προτείνονται τα παρακάτω:

- Τα μέλη της εταιρείας που διακρίνονται από μεγαλύτερη συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, μπορούν να προτρέπουν τα υπόλοιπα μέλη σε συνεργασίες για όσο το δυνατόν περισσότερα ζητήματα που αφορούν την εταιρεία. Για παράδειγμα τα μη-οικογενειακά μέλη μπορούν να αναθέτουν ομαδικές εργασίες στους υπαλλήλους της εταιρείας και να επιβλέπουν τις ικανότητες που έχουν στη σύνθεση και στο χειρισμό των διαφωνιών που ενδέχεται να προκύψουν επεμβαίνοντας κάθε φορά και συμβουλευόντάς τους. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο τα μέλη παροτρύνονται στην ομαδική λήψη αποφάσεων και στη συνέργια.
- Συνιστάται οι διευθυντές του κάθε τομέα να αλλάζουν συχνά τους υπεύθυνους των ομάδων εργασίας, ώστε να αναπτυχθούν σε όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη ηγετικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, με αυτόν τον τρόπο τα στελέχη αυτά θα παρακινούνται να λάβουν αποφάσεις.
- Θα ήταν θετικό να εφαρμόζεται μία διαδικασία αξιολόγησης σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. ανά δύο μήνες) που να αφορά τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του κάθε μέλους. Η αξιολόγηση αυτή θα γίνεται για κάθε μέλος από τα υπόλοιπα μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων. Τα αποτελέσματα της κάθε αξιολόγησης θα έχουν ως απώτερο σκοπό τη βελτίωση των συναισθηματικών δεξιοτήτων των μελών.
- Συνιστάται στα οικογενειακά μέλη πρώτης γενιάς που διακρίνονται από ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά λήψης αποφάσεων να συμβουλεύουν τα υπόλοιπα στελέχη σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν όταν λαμβάνουν αποφάσεις μέσω ενημερωτικών σεμιναρίων.

Κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας ο κυριότερος περιορισμός που αποτέλεσε τροχοπέδη για την πληρέστερη δευτερογενή έρευνα είναι η έλλειψη στοιχείων για τις

οικογενειακές επιχειρήσεις της Ελλάδας. Αυτός ο περιορισμός παρατηρήθηκε ειδικότερα για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών και της μελέτης δημοσίων έργων. Υπήρχε μεγάλη έλλειψη δεδομένων όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τους, τις πρακτικές που υιοθετούν και τις επιδόσεις τους.

Η δημιουργία βάσης δεδομένων και ο εμπλουτισμός της με στοιχεία όπως αυτά που προαναφέρθηκαν για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, ανά κλάδο δραστηριότητας, θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικής έρευνας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασιάδου, Ν. (2006). Οικογενειακή Επιχείρηση, Επιμελητήριο Κυκλάδων.

Μαντικίδης, Τ. (2016). Εφημερίδα «Το Βήμα», Credit Suisse: Χάθηκαν περιουσίες €587 δις. στην Ελλάδα.

Παλάσκας, Θ. (2016). Διοίκηση και Μάνατζμεντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένης Οικονομίας και Διοίκησης.

Τσακίρη, Τ. (2012). Εφημερίδα «Τα Νέα», «Αφιλόξενος τόπος» η Ελλάδα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Εφημερίδα Καθημερινή (2015). Έρευνα: Ανθεκτικές οι οικογενειακές επιχειρήσεις στα χρόνια της κρίσης.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Athwal, R. (2014). The Advantages and Disadvantages of a Family Business.

Aileron contributor (2013). The Facts of Family Business, Forbes.

Bradberry, T. (2014). Emotional Intelligence – EQ, Forbes.

Bradberry, T., Greaves, J. (2009). Emotional intelligence 2.0.

Bradberry, T., Greaves, J. (2003). Emotional Intelligence Quick Book.

Burgess, I. (2016). Asia, EY Family Business Yearbook.

Carlock Randel S., Manfred Kets de Vries, Elizabeth Florent-Treacy (2007). Family Business.

Charitopoulou, V. (2015). Greece: Family Business.

Dietrich, C. (2010). Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used and Decision Outcomes, Inquires Journal.

European Commission, Family business, (2016).

([https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en)).

European Commission, Going Global. The way forward, (2016).

EY, Family Business Yearbook, Family Business in Asia-Facts and Figures, (2014).

(<https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2016.aspx>).

EY, Family Business Yearbook, Family Business in Latin America-Facts and Figures, (2014).

(<https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2016.aspx>).

EY, Family Business Yearbook, Family Business in Latin America-Facts and Figures, (2016).

(<https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2016.aspx>).

EY, Family Business Yearbook, Family Business in Middle East-Facts and Figures, (2014).

(<https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2016.aspx>).

EY Family Business Yearbook, Family Business in North America-Facts and Figures, (2015).  
(<https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2016.aspx>).

Family Firms Institute, (2013).

(<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>).

Ferreira, A. V. (2016). EY Family Business Yearbook, Latin America.

Fourth European Family Business Barometer “Determined to succeed”, EFB-KPMG, (2015).

(<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/01/european-family-business-barometer-2015.pdf>).

Global Family Business Index, University of St. Gallen, (2016).

(<http://familybusinessindex.com/>).

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence.

Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence.

Hall, C. (2016). North America, EY Family Business Yearbook.

Hilburt-Davis, J. (2005). Two Tips and a Challenge, Families in Business.

Jackson, W.-S., Mogielnicki, R., Charles, L., Haddish, R. (2015). Emotion of Family Businesses: Utilise the Positives, Resolve the Negatives, Tharawat Magazine.



Koh, A., Kong, E. (2016). Changing times for business families in Asia: The role of family business advisors, Singapore Management University.

KPMG, Family Business Australia, Performers: resilient, adaptable, sustainable, Family Business Survey, (2013).

(<http://www.fambiz.org.au/documents/family-business-survey-2013.pdf>).

KPMG and Family Business Australia Survey of Family Businesses, (2009).

(<http://fambiz.org.au/documents/AustralianFamilyBusinessSectorStatistics.pdf>).

Mark, M. (2016). 5 Signs Of High Emotional Intelligence, Forbes.

Martin, M. (2015). How to Make Effective Business Decisions, Business News Daily.

O' Hara, W. (2003). Centuries of Success.

Park, S. H. (2015). "Who's In Charge Of Asia's Family Businesses?", Forbes.

Parker, T. (2004). A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach, University of Louisiana at Monroe.

Poza, Ernesto, J. (2010). Family Business, Third Edition.

PwC Family Business Survey for countries in the Middle East, Ιανουάριος (2013).

(<https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/family-firm-english.pdf>).

PWC, Global Family Business Survey: The “missing middle”, (2016).

(<https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/global-family-business-survey-2016/pwc-global-family-business-survey-2016-the-missing-middle.pdf>).

Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. (1992). In search of how people change, *American Psychologist*, 47.

Raymond Institute/Mass Mutual, American Family Business Survey, (2003).

(<http://www.caregiverslibrary.org/portals/0/CGM.Family%20Businesses%20Changing%20Hands%20AFBSresults.pdf>).

Raymond Institute/Mass Mutual, American Family Business Survey, (2007).

(<https://www.massmutual.com/mmfg/pdf/afbs.pdf>).

Salovey, P., Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, pp. 185-211.

Savvidou, S. (2015). Emotional Intelligence, Emotion Regulation and Stress: The Relationship with Job Performance Presented as Counterproductive Work Behavior, CITY College.

Steen, An., Baldwin, K. (2015). Family Business in China-Is there a succession crisis?

The Economic Times, Only 15% of Indian family businesses have robust succession plan: PwC Report, (2016).

(<http://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/only-15-of-indian-family-businesses-have-robust-succession-plan-pwc-report/articleshow/55540391.cms>).

The Economist (1997). Business in Latin America.

(<http://www.economist.com/node/107775>).

The MGI Family and Private Business Survey, (2006).

(<http://www.fambiz.org.au/wp-content/uploads/05-MGI-Aust.-FB-Survey-2006.pdf>).

Thomas, J. (2006). Family Presence: Implications for Decision-making in Family Business, University of Adelaide, Adelaide, Australia.

Vassiliadis, S., Vassiliadis, A. (2013). The Greek Family Businesses and the Succession Problem.

Vlachakis, S., Naaranoja, M., Siakas, K. (2012). Family Business in Greece-Investigation of the basic problems.

World Bank's EU Regular Economic Report, (2015).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

---

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

---

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για τους ερευνητικούς σκοπούς της διπλωματικής εργασίας με τίτλο "Συναισθηματική νοημοσύνη και λήψη αποφάσεων στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις: Μελέτη περίπτωσης ΤΕΜ Α.Ε.". Η εν λόγω εργασία εκπονείται στα πλαίσια του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών "Εφαρμοσμένα Οικονομικά και Διοίκηση" του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου. Συντάκτης της εργασίας είναι ο Νίκος Παπαγιάννης.

---

### Στοιχεία Ερωτώμενου/ης

---

Παρακαλείσθε να επιλέξετε από τα παρακάτω, κυκλώνοντας την επιλογή που ισχύει για εσάς.

---

#### 1) Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### 2) Ηλικία

- Κάτω των 25
- 25 – 35 ετών
- 36 – 45 ετών
- 46 – 55 ετών
- Άνω των 55 ετών

#### 3) Είστε μέτοχος στην εταιρεία ΤΕΜ Α.Ε.;

- Ναι
- Όχι

#### 4) Πόσο διάστημα συμμετέχετε στην εταιρεία ΤΕΜ Α.Ε.;

- Λιγότερο από 6 χρόνια
- 6 – 12 χρόνια
- 13 – 20 χρόνια
- Πάνω από 20 χρόνια

#### 5) Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

- Απόφοιτος λυκείου
- Απόφοιτος Ι.Ε.Κ
- Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακές σπουδές

## Ερωτηματολόγιο 1

Παρακαλείσθε να επιλέξετε πόσο συχνά ισχύει κάθε ένα από τα παρακάτω για εσάς, κυκλώνοντας τον αριθμό που νομίζετε ότι σας εκφράζει. 1=πολύ σπάνια ή ποτέ, 2= σπάνια, 3= συχνά, 4= αρκετά συχνά, 5= πολύ συχνά ή πάντα.

---

	Πολύ σπάνια			Πολύ συχνά		
1. Όταν χάνετε την ψυχραιμία σας, το συνειδητοποιείτε αμέσως;	1	2	3	4	5	
2. Μπορείτε να διαχειριστείτε άμεσα τις κακές καταστάσεις;	1	2	3	4	5	
3. Όταν προκύπτουν δύσκολα καθήκοντα, έχετε τη δυνατότητα να παρακινήσετε τον εαυτό σας για να τα εκτελέσετε;	1	2	3	4	5	
4. Πόσο συχνά επιδιώκετε να βλέπετε τα πράγματα από την οπτική σκοπιά των άλλων;	1	2	3	4	5	
5. Είστε καλός ακροατής;	1	2	3	4	5	
6. Αναγνωρίζετε πότε είστε ευδιάθετος;	1	2	3	4	5	
7. Δείχνετε ανοιχτά τα συναισθήματά σας;	1	2	3	4	5	
8. Είστε σε θέση να βάζετε σε προτεραιότητα τις σημαντικές δραστηριότητες και να ασχοληθείτε με αυτές;	1	2	3	4	5	
9. Είστε καλοί στο να κατανοείτε και να συμπαραστέκεστε συναισθηματικά στα προβλήματα των άλλων;	1	2	3	4	5	
10. Πόσο συχνά διακόπτετε τις συζητήσεις των άλλων;	1	2	3	4	5	
11. Αναγνωρίζετε πότε είστε αγχωμένοι;	1	2	3	4	5	
12. Δυσκολεύονται οι άλλοι να αναγνωρίσουν τη διάθεση έχετε;	1	2	3	4	5	
13. Τηρείτε τις προθεσμίες;	1	2	3	4	5	

14.	Μπορείτε να αναγνωρίσετε πότε κάποιος δεν είναι ευχαριστημένος μαζί σας;	1	2	3	4	5
15.	Είστε καλός/ή στην προσαρμογή και ανάμιξη με ποικιλία άλλων ανθρώπων;	1	2	3	4	5
16.	Έχετε την επίγνωση όταν είστε συναισθηματικά φορτισμένος;	1	2	3	4	5
17.	Χάνετε εύκολα την ψυχραιμία σας με άλλους ανθρώπους;	1	2	3	4	5
18.	Αποφεύγετε να χάνετε χρόνο;	1	2	3	4	5
19.	Μπορείτε να κατανοήσετε πότε σε μία ομάδα ανθρώπων δεν τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους;	1	2	3	4	5
20.	Σας αρέσει να συναναστρέφεστε με άλλους;	1	2	3	4	5
21.	Όταν νιώθετε αγχωμένοι μπορείτε να ξεκαθαρίσετε ποιοι είναι οι λόγοι;	1	2	3	4	5
22.	Σας ενοχλούν οι δύστροποι άνθρωποι;	1	2	3	4	5
23.	Συνηθίζετε να υπεκφεύγετε;	1	2	3	4	5
24.	Είστε σε θέση να καταλάβετε γιατί κάποιος μπορεί να δυσανασχετεί με εσάς;	1	2	3	4	5
25.	Σας αρέσει να γνωρίζετε νέους ανθρώπους και να ανακαλύπτετε ποιος είναι ο τρόπος σκέψης τους και τι τους παρακινεί;	1	2	3	4	5
26.	Θεωρείτε ότι πάντα γνωρίζετε πότε γίνεστε παράλογοι με τους άλλους;	1	2	3	4	5
27.	Είστε σε θέση να αλλάζετε συνειδητά τρόπο σκέψης ή διάθεση;	1	2	3	4	5
28.	Θεωρείτε ότι θα πρέπει να κάνετε τις δύσκολες εργασίες πρώτα;	1	2	3	4	5
29.	Αν για τα άτομα που συναναστρέφεστε, η επιλογή 1 είναι «δύσκολα» και η επιλογή 5 είναι «διαφορετικά», τι ισχύει για εσάς;	1	2	3	4	5
30.	Χρειάζεστε μία ποικιλία από συναδέλφους για να φαίνεται μία εργασία ενδιαφέρουσα;	1	2	3	4	5

31.	Θεωρείτε ότι η συνειδητοποίηση των δικών σας συναισθημάτων είναι πολύ σημαντική για εσάς ανά πάσα στιγμή;	1	2	3	4	5
32.	Είστε σε θέση να μην αφήνετε στρεσογόνες καταστάσεις ή ανθρώπους να σας επηρεάζουν όταν φεύγετε από τον χώρο εργασίας σας ;	1	2	3	4	5
33.	Θεωρείτε ότι η καθυστέρηση της ικανοποίησης και της ανταμοιβής είναι αρετή που πρέπει να σας διακρίνει;	1	2	3	4	5
34.	Θεωρείτε ότι μπορείτε να καταλάβετε πότε γίνεστε παράλογος;	1	2	3	4	5
35.	Σας αρέσει να κάνετε ερωτήσεις για να ανακαλύψετε τι θεωρείται σημαντικό για τους άλλους;	1	2	3	4	5
36.	Είστε σε θέση να αναγνωρίσετε πότε κάποιος σας έχει αναστατώσει ή ενοχλήσει;	1	2	3	4	5
37.	Αντιμετωπίζετε τη δουλειά ή τη ζωή σας γενικά με έντονη ανησυχία;	1	2	3	4	5
38.	Πιστεύετε στη «Δράση αυτή τη στιγμή»;	1	2	3	4	5
39.	Είστε σε θέση να αντιληφθείτε γιατί κάποιες ενέργειές σας μπορεί να προσβάλλουν τους άλλους;	1	2	3	4	5
40.	Θεωρείτε ότι η συνεργασία με δύστροπους ανθρώπους είναι απλά μία πρόκληση να τους κερδίσετε;	1	2	3	4	5
41.	Είστε σε θέση να αφήνετε τον θυμό σας στην άκρη γρήγορα ούτως ώστε να μην σας επηρεάζει στη μετέπειτα δραστηριότητά σας;	1	2	3	4	5
42.	Μπορείτε να καταστείλετε τα συναισθήματά σας όταν αυτό χρειάζεται;	1	2	3	4	5
43.	Είστε σε θέση να παρακινήσετε τον εαυτό σας ακόμα και όταν νιώθετε «πεσμένοι»;	1	2	3	4	5
44.	Μπορείτε να δείτε ορισμένες φορές τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων;	1	2	3	4	5

45.	Είστε καλοί στο συνδυασμό των διαφορών σας με αυτές των άλλων ανθρώπων ;	1	2	3	4	5
46.	Γνωρίζετε τι σας κάνει χαρούμενο/η;	1	2	3	4	5
47.	Είναι δύσκολο για τους άλλους να ξέρουν πως αισθάνεστε;	1	2	3	4	5
48.	Θεωρείτε ότι τα κίνητρα είναι το κλειδί της επιτυχίας;	1	2	3	4	5
49.	Είστε σε θέση να αναγνωρίζετε ξεκάθαρα ποιοι είναι οι λόγοι μιας διαφωνίας;	1	2	3	4	5
50.	Θεωρείτε πως γενικά οικοδομείτε σταθερές σχέσεις με τους συνεργάτες σας;	1	2	3	4	5

## **Ερωτηματολόγιο 2**

Παρακαλείσθε να επιλέξετε πόσο συχνά ισχύει κάθε ένα από τα παρακάτω για εσάς, κυκλώνοντας τον αριθμό που νομίζετε ότι σας εκφράζει. 1= πολύ σπάνια ή ποτέ, 2= σπάνια, 3= συχνά, 4= αρκετά συχνά, 5= πολύ συχνά ή πάντα

		Πολύ σπάνια			Πολύ συχνά		
1.	Απολαμβάνετε τη λήψη αποφάσεων;	1	2	3	4	5	
2.	Αποφεύγετε να στηρίζετε σε «αποφάσεις διαίσθησης» όταν λαμβάνετε αποφάσεις;	1	2	3	4	5	
3.	Σας αρέσει να διαβουλευέστε με άλλους;	1	2	3	4	5	
4.	Όταν παίρνετε μία απόφαση λαμβάνετε υπόψη τι θα επακολουθήσει;	1	2	3	4	5	
5.	Όταν βρίσκετε μία επιλογή που απλά καλύπτει τις ανάγκες σας, συνεχίζετε την αναζήτηση;	1	2	3	4	5	
6.	Παραμένετε ψύχραιμοι όταν πρέπει να λάβετε αποφάσεις γρήγορα;	1	2	3	4	5	
7.	Αισθάνεστε ότι έχετε τον έλεγχο των καταστάσεων;	1	2	3	4	5	



8.	Πόσο συχνά οι αποφάσεις σας διέπονται από τα ιδανικά σας, ανεξάρτητα από πρακτικές δυσκολίες;	1	2	3	4	5
9.	Όταν παίρνετε μία απόφαση λαμβάνετε υπόψη όλες τις επιπτώσεις;	1	2	3	4	5
10.	Αποφεύγετε να αλλάζετε γνώμη σχετικά με τις αποφάσεις που παίρνετε;	1	2	3	4	5
11.	Προτιμάτε την ασφαλή εναλλακτική, όταν αυτή υπάρχει;	1	2	3	4	5
12.	Θα επιδιώξετε να λάβετε μία απόφαση, ακόμα και αν υπάρχει η δυνατότητα να την αποφύγετε;	1	2	3	4	5
13.	Σχεδιάζετε μακροπρόθεσμα;	1	2	3	4	5
14.	Όταν λαμβάνετε αποφάσεις αποφεύγετε να ευνοείτε μία επιλογή και στη συνέχεια μία άλλη;	1	2	3	4	5
15.	Κατά τη λήψη αποφάσεων, ψάχνετε την καλύτερη επιλογή ακόμα και αν βρήκατε μία πορεία δράσης που είναι ικανοποιητική;	1	2	3	4	5
16.	Το βρίσκετε εύκολο να σκεφτείτε καθαρά όταν πρέπει να επιλέξετε κάτι με βιασύνη;	1	2	3	4	5
17.	Όταν σχηματίζετε τη δική σας άποψη για τα θέματα, λαμβάνεται υπόψη την άποψη των υπολοίπων;	1	2	3	4	5
18.	Πόσο συχνά παίρνετε συμβουλές κατά τη διάρκεια λήψης μίας απόφασης;	1	2	3	4	5
19.	Επεξεργάζεστε όλα τα υπέρ και τα κατά πριν τη λήψη μίας απόφασης;	1	2	3	4	5
20.	Στις αποφάσεις σας, πόσο συχνά οι αρχές σας είναι πιο σημαντικές από την πρακτικότητα;	1	2	3	4	5
21.	Θεωρείτε ότι η λήψη απόφασης είναι μία εσκεμμένη λογική διαδικασία;	1	2	3	4	5

**ΠΙΝΑΚΑΣ Ι: Στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που αφορούν τη συναισθηματική νοημοσύνη**

Statistics

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
N Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,943	3,686	4,114	3,800	4,143	4,514	3,229	3,657	4,143	2,543	4,029	2,600	4,314	3,571	3,571	4,029	2,257	3,229	4,000	3,971	3,714	3,857
Std. Deviation	,9684	,7960	,6311	,8677	,9745	,7017	1,1137	,9056	,7334	1,1205	,8907	,9456	,6311	,7391	,9167	,7470	,8521	1,0025	,8044	,9544	,6674	1,0331
Variance	,938	,634	,398	,753	,950	,492	1,240	,820	,538	1,255	,793	,894	,398	,546	,840	,558	,726	1,005	,647	,911	,445	1,067
Range	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0
Minimum	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	3,0	1,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0
Maximum	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2,343	3,486	3,800	3,257	3,229	3,714	4,086	2,971	3,629	3,200	2,714	3,657	3,714	4,114	3,686	3,657	3,914	2,829	3,457	3,629	3,429	3,600	3,314	4,086
,9983	,6585	,9641	,8521	,8774	1,0452	,9194	,9544	1,0314	,9941	,9873	,7648	,8599	,7183	,9632	,8023	,6585	1,0706	,8168	,7311	,8840	,8117	,9322	,8531
,997	,434	,929	,726	,770	1,092	,845	,911	1,064	,988	,975	,585	,739	,516	,928	,644	,434	1,146	,667	,534	,782	,659	,869	,728
4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	2,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0
1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0
5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

47	48	49	50
35	35	35	35
0	0	0	0
3,086	3,543	3,600	3,629
,8531	,9185	,7746	,8075
,728	,844	,600	,652
4,0	4,0	3,0	3,0
1,0	1,0	2,0	2,0
5,0	5,0	5,0	5,0

1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	11,4	11,4	11,4
	3,0	5	14,3	14,3	25,7
	4,0	15	42,9	42,9	68,6
	5,0	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	12	34,3	34,3	40,0
	4,0	16	45,7	45,7	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	5	14,3	14,3	14,3
	4,0	21	60,0	60,0	74,3
	5,0	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	11	31,4	31,4	37,1
	4,0	14	40,0	40,0	77,1
	5,0	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	11,4	11,4	11,4
	3,0	2	5,7	5,7	17,1
	4,0	14	40,0	40,0	57,1
	5,0	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	1	2,9	2,9	5,7
	4,0	12	34,3	34,3	40,0
	5,0	21	60,0	60,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	8,6	8,6	8,6
	2,0	4	11,4	11,4	20,0
	3,0	15	42,9	42,9	62,9
	4,0	8	22,9	22,9	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	5	14,3	14,3	14,3
	3,0	7	20,0	20,0	34,3
	4,0	18	51,4	51,4	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	7	20,0	20,0	20,0
	4,0	16	45,7	45,7	65,7
	5,0	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	4	11,4	11,4	11,4
	2,0	18	51,4	51,4	62,9
	3,0	6	17,1	17,1	80,0
	4,0	4	11,4	11,4	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	3	8,6	8,6	8,6
	3,0	4	11,4	11,4	20,0
	4,0	17	48,6	48,6	68,6
	5,0	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	4	11,4	11,4	11,4
	2,0	11	31,4	31,4	42,9
	3,0	17	48,6	48,6	91,4
	4,0	1	2,9	2,9	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	3	8,6	8,6	8,6
	4,0	18	51,4	51,4	60,0
	5,0	14	40,0	40,0	100,0
Total		35	100,0	100,0	

14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	14	40,0	40,0	45,7
	4,0	16	45,7	45,7	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
Total		35	100,0	100,0	

15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	4	11,4	11,4	14,3
	3,0	7	20,0	20,0	34,3
	4,0	20	57,1	57,1	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
Total		35	100,0	100,0	

16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	3	8,6	8,6	14,3
	4,0	22	62,9	62,9	77,1
	5,0	8	22,9	22,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	7	20,0	20,0	20,0
	2,0	14	40,0	40,0	60,0
	3,0	12	34,3	34,3	94,3
	4,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	8	22,9	22,9	25,7
	3,0	11	31,4	31,4	57,1
	4,0	12	34,3	34,3	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	8	22,9	22,9	25,7
	4,0	16	45,7	45,7	71,4
	5,0	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	1	2,9	2,9	5,7
	3,0	7	20,0	20,0	25,7
	4,0	15	42,9	42,9	68,6
	5,0	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	8	22,9	22,9	28,6
	4,0	23	65,7	65,7	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	5	14,3	14,3	14,3
	3,0	6	17,1	17,1	31,4
	4,0	13	37,1	37,1	68,6
	5,0	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	6	17,1	17,1	17,1
	2,0	17	48,6	48,6	65,7
	3,0	7	20,0	20,0	85,7
	4,0	4	11,4	11,4	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	18	51,4	51,4	54,3
	4,0	14	40,0	40,0	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	2	5,7	5,7	8,6
	3,0	8	22,9	22,9	31,4
	4,0	16	45,7	45,7	77,1
	5,0	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	8	22,9	22,9	22,9
	3,0	11	31,4	31,4	54,3
	4,0	15	42,9	42,9	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	5	14,3	14,3	17,1
	3,0	16	45,7	45,7	62,9
	4,0	11	31,4	31,4	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	7	20,0	20,0	20,0
	3,0	4	11,4	11,4	31,4
	4,0	16	45,7	45,7	77,1
	5,0	8	22,9	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	13	37,1	37,1	37,1
	4,0	6	17,1	17,1	54,3
	5,0	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	8,6	8,6	8,6
	2,0	6	17,1	17,1	25,7
	3,0	16	45,7	45,7	71,4
	4,0	9	25,7	25,7	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	5	14,3	14,3	17,1
	3,0	6	17,1	17,1	34,3
	4,0	17	48,6	48,6	82,9
	5,0	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	5,7	5,7	5,7
	2,0	6	17,1	17,1	22,9
	3,0	12	34,3	34,3	57,1
	4,0	13	37,1	37,1	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	8,6	8,6	8,6
	2,0	12	34,3	34,3	42,9
	3,0	14	40,0	40,0	82,9
	4,0	4	11,4	11,4	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	12	34,3	34,3	40,0
	4,0	17	48,6	48,6	88,6
	5,0	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	3	8,6	8,6	8,6
	3,0	10	28,6	28,6	37,1
	4,0	16	45,7	45,7	82,9
	5,0	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	7	20,0	20,0	20,0
	4,0	17	48,6	48,6	68,6
	5,0	11	31,4	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	3	8,6	8,6	11,4
	3,0	8	22,9	22,9	34,3
	4,0	17	48,6	48,6	82,9
	5,0	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	13	37,1	37,1	42,9
	4,0	15	42,9	42,9	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	6	17,1	17,1	20,0
	4,0	23	65,7	65,7	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	16	45,7	45,7	48,6
	3,0	10	28,6	28,6	77,1
	4,0	4	11,4	11,4	88,6
	5,0	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	5	14,3	14,3	14,3
	3,0	11	31,4	31,4	45,7
	4,0	17	48,6	48,6	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	12	34,3	34,3	40,0
	4,0	18	51,4	51,4	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	5	14,3	14,3	17,1
	3,0	8	22,9	22,9	40,0
	4,0	20	57,1	57,1	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	15	42,9	42,9	48,6
	4,0	13	37,1	37,1	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	5,7	5,7	5,7
	2,0	3	8,6	8,6	14,3
	3,0	14	40,0	40,0	54,3
	4,0	14	40,0	40,0	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	5	14,3	14,3	20,0
	4,0	16	45,7	45,7	65,7
	5,0	12	34,3	34,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	2	5,7	5,7	5,7
	2,0	4	11,4	11,4	17,1
	3,0	19	54,3	54,3	71,4
	4,0	9	25,7	25,7	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	3	8,6	8,6	11,4
	3,0	11	31,4	31,4	42,9
	4,0	16	45,7	45,7	88,6
	5,0	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	11,4	11,4	11,4
	3,0	8	22,9	22,9	34,3
	4,0	21	60,0	60,0	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	14	40,0	40,0	45,7
	4,0	14	40,0	40,0	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙ: Στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων των μελών της ΤΕΜ Α.Ε. που αφορούν τη λήψη αποφάσεων**

Statistics																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Mean	3,771	2,971	3,743	3,057	3,229	3,714	3,457	3,543	3,657	3,600	3,686	3,371	3,543	3,371	3,657	3,114	3,029	3,714	4,143	3,400	3,743
Std. Deviation	,7702	,6177	,7005	,6835	,7311	,8935	,6108	,6572	,7253	,6039	,7183	,8432	,8521	,7702	,6835	,7183	,5137	,6674	,8096	,6945	,8168
Variance	,593	,382	,491	,467	,534	,798	,373	,432	,526	,365	,516	,711	,726	,593	,467	,516	,264	,445	,655	,482	,667
Range	3,0	2,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Minimum	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Maximum	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0



1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	12	34,3	34,3	37,1
	4,0	16	45,7	45,7	82,9
	5,0	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	7	20,0	20,0	20,0
	3,0	22	62,9	62,9	82,9
	4,0	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	11	31,4	31,4	34,3
	4,0	19	54,3	54,3	88,6
	5,0	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	3	8,6	8,6	11,4
	3,0	25	71,4	71,4	82,9
	4,0	5	14,3	14,3	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	11,4	11,4	11,4
	3,0	21	60,0	60,0	71,4
	4,0	8	22,9	22,9	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	2	5,7	5,7	8,6
	3,0	8	22,9	22,9	31,4
	4,0	19	54,3	54,3	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	18	51,4	51,4	54,3
	4,0	15	42,9	42,9	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	19	54,3	54,3	54,3
	4,0	13	37,1	37,1	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	14	40,0	40,0	42,9
	4,0	16	45,7	45,7	88,6
	5,0	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	13	37,1	37,1	40,0
	4,0	20	57,1	57,1	97,1
	5,0	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	13	37,1	37,1	40,0
	4,0	17	48,6	48,6	88,6
	5,0	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	2	5,7	5,7	8,6
	3,0	18	51,4	51,4	60,0
	4,0	11	31,4	31,4	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	3	8,6	8,6	8,6
	3,0	15	42,9	42,9	51,4
	4,0	12	34,3	34,3	85,7
	5,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	11,4	11,4	11,4
	3,0	16	45,7	45,7	57,1
	4,0	13	37,1	37,1	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	10	28,6	28,6	34,3
	4,0	21	60,0	60,0	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	2,9	2,9	2,9
	2,0	4	11,4	11,4	14,3
	3,0	20	57,1	57,1	71,4
	4,0	10	28,6	28,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	4	11,4	11,4	11,4
	3,0	26	74,3	74,3	85,7
	4,0	5	14,3	14,3	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	5,7	5,7	5,7
	3,0	8	22,9	22,9	28,6
	4,0	23	65,7	65,7	94,3
	5,0	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	6	17,1	17,1	20,0
	4,0	15	42,9	42,9	62,9
	5,0	13	37,1	37,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	22	62,9	62,9	65,7
	4,0	9	25,7	25,7	91,4
	5,0	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	1	2,9	2,9	2,9
	3,0	14	40,0	40,0	42,9
	4,0	13	37,1	37,1	80,0
	5,0	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	