

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ



ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

MANAGEMENT PRACTICES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
GREEK BUSINESSES IN THE RETAIL SECTOR

ΟΝ/ΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΦΩΤΙΟΥ ΣΤΕΛΑ ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ (Α.Μ.: 262)

ΟΝ/ΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ: ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ ΔΑΦΝΗ

ΟΝ/ΜΟ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ: ΚΟΥΚΟΥΡΙΤΑΚΗΣ ΜΙΝΩΑΣ, ΤΣΙΩΤΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΡΕΘΥΜΝΟ 2024

Στην οικογένειά μου,

Στους συναδέλφους μου

Και σε όλες τις επιχειρήσεις

που αγκάλιασαν από την αρχή την παρούσα εργασία.

Με βαθιά ευγνωμοσύνη, θα ήθελα να τους ευχαριστήσω για τις αξίες που μου ενέπνευσαν, για την αμέριστη υποστήριξή τους, για την πολύτιμη συνεργασία τους, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΣΥΝΟΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τη σημασία των διοικητικών πρακτικών για τις αποδόσεις των επιχειρήσεων. Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται η ανάλυση είναι εκείνο των Bloom και Van Reenen (2006), σύμφωνα με το οποίο οι εταιρείες που ανήκουν στην οικογένεια και στους ιδρυτές της χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές, ενώ οι εταιρείες που δεν είναι οικογενειακές ακολουθούν συνήθως καλύτερες διοικητικές πρακτικές. Οι διοικητικές πρακτικές δεν είναι βέβαια ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει τις αποδόσεις των επιχειρήσεων, ο έντονος ανταγωνισμός και οι υψηλές δεξιότητες των εργαζομένων συνδέονται με καλύτερες αποδόσεις αλλά και αποτελεσματικότερες διοικητικές πρακτικές.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούμε ένα δείγμα 171 μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών ματισμού στην Ελλάδα και με βάση τις απαντήσεις τους σε ένα εκτενές ερωτηματολόγιο αποτυπώνουμε τις διοικητικές πρακτικές που χρησιμοποιούν, κατασκευάζουμε ένα δείκτη ποιότητας διοικητικών πρακτικών, ακολουθώντας τη μέθοδο των Bloom και Van Reenen (2006), και εκτιμούμε συσχετίσεις ανάμεσα στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και στις αποδόσεις (παραγωγικότητα) των επιχειρήσεων του δείγματος. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι 171 επιχειρήσεις του δείγματος, εκ των οποίων οι 80 είναι οικογενειακές, εμφανίζουν καλύτερες μέσες βαθμολογίες από ότι αναμέναμε σε σύγκριση με την έρευνα των Bloom κ.ά. (2012).

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the importance of management practices for business performance. The theoretical framework on which the analysis is based is that of Bloom and Van Reenen (2006), according to which, companies owned by the family and its founders are characterized by inefficient management practices, while non-family companies usually follow better practices. Management practices are of course not the only factor that affects business performance, intense competition and high employee skills are associated with better performance and more efficient management practices.

In this thesis, we use a sample of 171 small and medium sized enterprises from the clothing retail sector in Greece and based on their answers to an extensive questionnaire, we document the management practices they use, we construct an index of the quality of management practices, following Bloom's and Van Reenen's (2006) methodology, and we estimate correlations between the quality of management practices and the returns (productivity) of the firms in the sample. The results show that the 171 Greek businesses in the sample, of which 80 are family-owned, show better average scores than we expected compared to the survey by Bloom et al. (2012).

Πίνακας περιεχομένων

ΣΥΝΟΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η σημασία των ποιοτικών διοικητικών πρακτικών για τις αποδόσεις των επιχειρήσεων.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Οι δύο κατηγορίες υποδειγμάτων διοικητικών πρακτικών	12
2.2.1 Τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών	13
2.2.2 Τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας.....	15
2.3 Η σημασία της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά προϊόντων για την ποιότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων	16
2.4 Η σημασία του ιδιοκτησιακού καθεστώτος για την ποιότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων	17
2.5 Η μέτρηση των διοικητικών πρακτικών.....	18
2.6 Εμπειρική εξειδίκευση του υποδείγματος.....	20
2.7 Αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών για το ρόλο της οικογενειακής ιδιοκτησίας στις αποδόσεις των επιχειρήσεων	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την ευρωπαϊκή και την ελληνική οικονομία	26
3.1 Εισαγωγή.....	26
3.2 Η κατανομή των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη	26
3.3 Η παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.....	31
3.4 Η λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων	37
3.4.1 Το υπόδειγμα των τριών κύκλων.....	37
3.4.2 Η αντοχή του υποδείγματος των τριών κύκλων στο πέρασμα του χρόνου.....	41
3.4.3 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	42
3.4.4 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων	45
3.4.5 Οι παράγοντες βιωσιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διοικητικές πρακτικές, ιδιοκτησιακό καθεστώς και αποδόσεις: αποτελέσματα από ένα δείγμα επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών ματισμού	53
4.1 Εισαγωγή.....	53
4.2 Μεθοδολογία έρευνας, επιλογή επιχειρήσεων του δείγματος και ερωτηματολόγιο	53
4.3 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος.....	56
4.4 Διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων του δείγματος.....	64
4.5 Υποθέσεις προς διερεύνηση.....	69
4.6 Εμπειρικά ευρήματα από τη διερεύνηση των υποθέσεων	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και μελλοντικές προεκτάσεις	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	91

Εικόνες, πίνακες και Διαγράμματα

Εικόνα 1: Ποσοστά του συνόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς του συνόλου των επιχειρήσεων της κάθε χώρας χωριστά, στην Ευρώπη.....	33
Εικόνα 2: Το υπόδειγμα των τριών κύκλων	38
Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος ανάλογα με το αν αφορούν οικογενειακές ή μη οικογενειακές επιχειρήσεις	57
Πίνακας 2: Κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές.....	62
Πίνακας 3: Κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο της κύριας δραστηριότητάς τους	63
Πίνακας 4: Μέσος όρος (Μ.Ο.) και τυπική απόκλιση (Τ.Α.) για κάθε χαρακτηριστικό των διοικητικών πρακτικών που ακολουθούνται	66
Πίνακας 5: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.1) βάσει OLS.....	72
Πίνακας 6: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.1) βάσει OLS – προσθήκη των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων	74
Πίνακας 7: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.1) με αναλυτικούς παράγοντες για τις διοικητικές πρακτικές συμπεριλαμβάνοντας τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις βάσει OLS	76
Πίνακας 8: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.2) βάσει OLS.....	77
Πίνακας 9: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.2) βάσει OLS (συνέχεια).....	78
Διάγραμμα 1: Κατανομή του αριθμού των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (2021).....	28
Διάγραμμα 2: Κατανομή του καθαρού κύκλου εργασιών κατά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (2021).....	29
Διάγραμμα 3: Κατανομή του συνόλου των απασχολούμενων των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (2021)	31
Διάγραμμα 4: Κατανομή των επιχειρήσεων στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ματισμού ανάλογα με την παραγωγικότητα τους	70
Διάγραμμα 5: Κατανομή των επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ματισμού ανάλογα με την παραγωγικότητα τους	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των διαφοροποιήσεων στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και των διαφοροποιήσεων στην αποτελεσματικότητά τους. Βασισμένη στην έρευνα των Bloom και Van Reenen (2006) και Bloom κ.ά. (2012), η παρούσα μελέτη έχει στόχο να αποτυπώσει και να αξιολογήσει τις διοικητικές πρακτικές ενός δείγματος 171 μικρών και μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών ιματισμού και να εκτιμήσει τη συσχέτιση ανάμεσα στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και τις αποδόσεις των επιχειρήσεων αυτών.

Καλές διοικητικές πρακτικές ορίζονται αυτές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις που θέτουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους- οικονομικούς και μη οικονομικούς- στόχους, που ανταμείβουν άτομα με υψηλές επιδόσεις και επανεκπαιδεύουν ή απολύουν άτομα με χαμηλές επιδόσεις, που παρακολουθούν και βελτιώνουν τις διαδικασίες οργάνωσής τους, που συλλέγουν σε τακτά χρονικά διαστήματα και αναλύουν δεδομένα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, των διοικητικών στελεχών και της επιχείρησης γενικότερα. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καλές διοικητικές πρακτικές είναι πιο κερδοφόρες, αναπτύσσονται ταχύτερα και επιβιώνουν μακροπρόθεσμα, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που υιοθετούν αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές ακολουθούν οι επιχειρήσεις που θέτουν εύκολα επιτεύξιμους στόχους, που βασίζονται στις προαγωγές στην προϋπηρεσία των εργαζομένων και όχι στις ικανότητες αυτών, που δεν λαμβάνουν μέτρα για την αντιμετώπιση της χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων, που αποτυγχάνουν να παρακολουθήσουν τη λειτουργία της επιχείρησης και τις αποδόσεις του εργατικού δυναμικού (Bloom και Van Reenen, 2006).

Σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006), οι διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων επηρεάζονται από, μεταξύ άλλων, την ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά προϊόντων και στην αγορά εργασίας και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός μπορεί να βελτιώσει την επιλογή των διοικητικών πρακτικών των επιχειρήσεων με τουλάχιστον τρεις τρόπους: πρώτον, οι επιχειρήσεις που δεν διοικούνται αποτελεσματικά θα χρειαστεί να εγκαταλείψουν την αγορά σε περίπτωση έντονου ανταγωνισμού. Δεύτερον, ο ανταγωνισμός μπορεί να ωθήσει τα

διοικητικά στελέχη να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια καθώς διαφορετικά κινδυνεύουν με π.χ. χρεοκοπία ή επιθετική εξαγορά (Nickell κ.ά., 2001). Τρίτον, όσο πιο έντονος ο ανταγωνισμός στην αγορά, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες τα διοικητικά στελέχη να μιμηθούν αποτελεσματικές διοικητικές τεχνικές από άλλες επιχειρήσεις στο χώρο.

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερη διοίκηση από άλλες, καθώς στις πρώτες το πρόβλημα εντολέα-εντολοδόχου δεν είναι τόσο έντονο (Anderson και Reeb, 2003; Shleifer και Vishny, 1997). Από την άλλη, οι πολυεθνικές εταιρείες και οι εταιρείες που έχουν διασπορά στη μετοχική τους σύνθεση συνήθως επιλέγουν τα καλύτερα στελέχη από την αγορά για τη διοίκησή τους και αυτό οδηγεί σε αποτελεσματικότερες διοικητικές πρακτικές από ό,τι στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες πολλές φορές αναθέτουν τη διοίκηση της εταιρείας σε μέλη της οικογένειας, ενίοτε με μόνο κριτήριο τη σειρά γέννησης, ανεξάρτητα από τις πραγματικές διοικητικές ικανότητες των ατόμων αυτών.

Η διάρθρωση της εργασίας είναι η εξής: στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των υποδειγμάτων που εξετάζουν οι Bloom και Van Reenen (2006), τα οποία εξηγούν γιατί οι διοικητικές πρακτικές διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων - τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών και τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας. Παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οι Bloom και Van Reenen (2006) αξιολογούν την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και τα αποτελέσματα τους από την εκτίμηση των υποδειγμάτων, καθώς και τα αποτελέσματα από εναλλακτικά υποδείγματα διοικητικών πρακτικών.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία συνοπτική παρουσίαση της κατανομής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη, ανάλογα με το μέγεθος και το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους, ενώ στη συνέχεια γίνεται μια πιο αναλυτική αναφορά στην παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Παρουσιάζεται το υπόδειγμα των τριών κύκλων των Davis και Taguiri (1996) το οποίο περιγράφει τον τρόπο λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, και τέλος τους παράγοντες βιωσιμότητάς αυτών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης για τα χαρακτηριστικά του δείγματος των 171 επιχειρήσεων, το ερωτηματολόγιο συλλογής των δεδομένων, εκτιμάται η ισχύς των συσχετίσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων και της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών και συζητούνται τα αποτελέσματα της οικονομετρικής ανάλυσης μεταξύ της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών και των αποδόσεων των επιχειρήσεων και εξετάζονται παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται σύνοψη των ευρημάτων της εργασίας, αναφέρονται μειονεκτήματα της ανάλυσης και προτείνονται ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με τη βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων τα οποία θα είχε ενδιαφέρον να απαντηθούν μελλοντικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η σημασία των ποιοτικών διοικητικών πρακτικών για τις αποδόσεις των επιχειρήσεων

2.1 Εισαγωγή

Σημαντικές διαφορές στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων καταγράφονται, τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα σε μια χώρα ή ακόμη και μέσα σε ένα κλάδο, όσο και μεταξύ χωρών. Υπάρχει μια σύγκλιση απόψεων ότι οι διαφορές αυτές οφείλονται και στις διοικητικές πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Εύλογα τίθεται το ερώτημα γιατί δεν επιλέγουν όλες οι επιχειρήσεις τις βέλτιστες διοικητικές πρακτικές και γιατί υπάρχει μεγάλη διασπορά στις διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων.

Τα υποδείγματα αποδόσεων της επιχείρησης, σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006), μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία θεωριών, *υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών*, περιλαμβάνει τα υποδείγματα που θεωρούν ότι η διοικητική πρακτική συνιστά μια διακριτή εισροή, την οποία χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις μαζί με τις άλλες εισροές, στις οποίες στηρίζεται η παραγωγή, και οι επιχειρήσεις επιλέγουν πόσο από αυτή την εισροή να χρησιμοποιήσουν για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Η βελτιστοποίηση λαμβάνει υπόψη της το κόστος της εισροής και τα οφέλη που αυτή προσδίδει στην παραγωγική διαδικασία. Η δεύτερη κατηγορία θεωριών, *υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας*, περιλαμβάνει υποδείγματα όπου η διοίκηση δεν συνιστά αντικείμενο επιλογής, αλλά αντανακλά απλώς διαφορές στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων με χειρότερες διοικητικές πρακτικές να σχετίζονται με χαμηλότερη κερδοφορία. Και στις δύο κατηγορίες υποδειγμάτων, ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων και το ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων επηρεάζουν την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών.

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου παρουσιάζουμε σχηματικά τις δύο κατηγορίες υποδειγμάτων και οι τις προβλέψεις αυτών για τη σχέση ανάμεσα στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και τις αποδόσεις της επιχείρησης, παρουσιάζουμε τον τρόπο με τον οποίο προτείνουν οι Bloom και Van Reenen (2006) να μετρηθεί η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και τα εμπειρικά ευρήματά τους, καθώς και εκείνα άλλων μελετών με το ίδιο θέμα.

2.2 Οι δύο κατηγορίες υποδειγμάτων διοικητικών πρακτικών

Στην πρώτη κατηγορία υποδειγμάτων, *υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών*, οι διοικητικές πρακτικές αντιμετωπίζονται ως μια εισροή, το επίπεδο της οποίας οι επιχειρήσεις επιλέγουν για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών εστιάζουν στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν διοικητικές πρακτικές για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν με επιτυχία βέλτιστες διοικητικές πρακτικές αναμένεται να έχουν υψηλότερες αποδόσεις σε σύγκριση με εκείνες που δεν το κάνουν, καθώς οι βέλτιστες διοικητικές πρακτικές βελτιώνουν την κατανομή των πόρων, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την απόδοση των εργαζομένων, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε συνολικά βελτιωμένες αποδόσεις (Bloom και Van Reenen, 2006).

Στη δεύτερη κατηγορία υποδειγμάτων, *υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας*, η εισροή των διοικητικών πρακτικών δεν συνιστά συνειδητή επιλογή της διοίκησης, αλλά είναι μια παράμετρος που επηρεάζει την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η αναποτελεσματικότητα της διοίκησης μπορεί να προκύψει από διάφορες αιτίες π.χ. τη μη επαρκή κινητροδότηση των εργαζομένων ή των διευθυντικών στελεχών, οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε μη βέλτιστη κατανομή των πόρων, χαμηλότερη παραγωγικότητα και μειωμένη κερδοφορία. Η αντιμετώπιση της διοικητικής αναποτελεσματικότητας, μέσω βελτιώσεων στις διοικητικές πρακτικές, μπορεί να οδηγήσει σε συνολικά καλύτερες αποδόσεις (Bloom και Van Reenen, 2006).

Οι Bloom και Van Reenen (2006) συλλέγουν στοιχεία για τις διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων, αξιολογούν την ποιότητά αυτών και εξετάζουν τη συσχέτιση των διοικητικών πρακτικών με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, έχοντας ελέγξει και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά των επιχειρήσεων, όπως π.χ. την ένταση του ανταγωνισμού στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και τη μετοχική σύνθεσή αυτών. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι οι μεγάλες διαφορές στην παραγωγικότητα μεταξύ επιχειρήσεων και χωρών, οφείλονται στις διαφορές στις διοικητικές πρακτικές που ακολουθούν. Συνεπώς, στην πράξη, υπάρχουν στοιχεία και

από τις δύο κατηγορίες υποδειγμάτων, δηλαδή μερικές φορές οι διοικητικές πρακτικές επιλέγονται συνειδητά με σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών, κι άλλες φορές όχι επηρεάζοντας ομοίως την τελική κερδοφορία.

Παρακάτω αναφέρουμε τις βασικές υποθέσεις των υποδειγμάτων και τις προβλέψεις αυτών σχετικά με την επίπτωση της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών και της έντασης του ανταγωνισμού και του ιδιοκτησιακού καθεστώτος στην κερδοφορία.

2.2.1 Τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών, όπως παρουσιάζονται από τους Bloom και Van Reenen (2006), αντιμετωπίζουν τις διοικητικές πρακτικές ως μια εισροή, το επίπεδο της οποίας οι επιχειρήσεις επιλέγουν με σκοπό να μεγιστοποιήσουν τα συνολικά τους κέρδη. Προβλέπουν την ύπαρξη σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ των επιχειρήσεων στην υιοθέτηση και εφαρμογή διαφορετικών διοικητικών πρακτικών, καθώς και σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα, στην κερδοφορία και στη συνολική απόδοση τους.

Ορίζουν ως M , το δείκτη που αντιπροσωπεύει τις συνολικές διοικητικές πρακτικές και αποτελεί αυξανόμενη συνάρτηση δύο μεμονωμένων διοικητικών πρακτικών M_1 και M_2 δηλ. $M = h(M_1, M_2)$, όπου το M_1 αντιπροσωπεύει τις διοικητικές πρακτικές που αφορούν το ανθρώπινο κεφάλαιο, π.χ. αποφάσεις που αφορούν προαγωγές εργαζομένων, και το M_2 αντιπροσωπεύει τις διοικητικές πρακτικές που αφορούν το πάγιο κεφάλαιο, π.χ. αποφάσεις που αφορούν την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων οργάνωσης όπως τη χρήση συστήματος επιχειρησιακού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning, ERP).

Υποθέτοντας ότι η επιχείρηση ακολουθεί μια συνάρτηση παραγωγής σταθερής ελαστικότητας υποκατάστασης με σ , την ελαστικότητα υποκατάστασης, να είναι υψηλότερη από τη μονάδα, B_1 και B_2 δύο θετικές τεχνολογικές παραμέτρους που σταθμίζουν τις διοικητικές πρακτικές, P την τιμή του προϊόντος, η συνάρτηση παραγωγής μπορεί να γραφεί ως:

$$Y = \left[(B_1 M_1)^{\frac{\sigma-1}{\sigma}} + (B_2 M_2)^{\frac{\sigma-1}{\sigma}} \right]^{\frac{\sigma}{\sigma-1}} \quad (2.1)$$

Τα κέρδη της επιχείρησης δίνονται από την έκφραση:

$$\Pi = PY - W'X - \rho_1 M_1 - \rho_2 M_2 \quad (2.2)$$

Όπου το ρ_j ($j= 1, 2$) είναι το κατά μονάδα κόστος της αντίστοιχης διοικητικής πρακτικής, το X αντιπροσωπεύει άλλες εισροές, εκτός των διοικητικών πρακτικών, που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, και το W είναι το ανά μονάδα κόστος αυτών.

Από τις συνθήκες πρώτης τάξης προκύπτει η συνάρτηση ζήτησης για τις διοικητικές πρακτικές:

$$\ln M_j = (\sigma - 1) \ln(\varphi(X)) + \ln(Y) - \sigma \ln\left(\frac{\rho_j}{P}\right) + (\sigma - 1) \ln B_j \quad (2.3)$$

Η σχέση (2.3) υπογραμμίζει ότι η ποσότητα της κάθε πρακτικής M_j μειώνεται όσο αυξάνει το κόστος της πρακτικής αυτής (ρ_j), και αυξάνεται όσο υψηλότερη είναι η τεχνολογική παράμετρος (B_j).

Συνδυάζοντας τις συνθήκες πρώτης τάξης για τις δύο διοικητικές πρακτικές, προκύπτει η σχετική ζήτηση για τις δύο διοικητικές πρακτικές:

$$\ln\left(\frac{M_1}{M_2}\right) = -\sigma \ln\left(\frac{\rho_1}{\rho_2}\right) + (\sigma - 1) \ln\left(\frac{B_1}{B_2}\right) \quad (2.4)$$

Η τεχνολογία και οι τιμές των δύο διοικητικών πρακτικών δεν είναι παρατηρήσιμες στον ερευνητή, είναι όμως αρκετά πιθανόν να διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Πιο συγκεκριμένα, από τη σχέση (2.4) προκύπτει ότι οι διοικητικές πρακτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό θα χρησιμοποιούνται εκτενέστερα σε κλάδους με πιο ειδικευμένο εργατικό δυναμικό και επομένως υψηλότερο λόγο B_1/B_2 . Η πρόβλεψη αυτή ισχύει για τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών, αλλά δεν προκύπτει αναγκαστικά από τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας.

Τέλος, τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών δεν ορίζουν απαραίτητως μια ενιαία βέλτιστη επιλογή, αλλά υπογραμμίζουν τη σημασία υιοθέτησης αποτελεσματικών διοικητικών πρακτικών ευθυγραμμισμένων με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από κακές διοικητικές πρακτικές, δεν είναι απαραίτητως αναποτελεσματική, απλώς δεν είναι πρόθυμη να επενδύσει βραχυπρόθεσμα σε μια στρατηγική που θα της αποφέρει μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Για παράδειγμα, τα διοικητικά στελέχη μπορεί να επιλέξουν να

επενδύσουν λιγότερο στην επίβλεψη του εργατικού δυναμικού σε αντάλλαγμα με μια χαμηλότερη παραγωγικότητα, και αντίστοιχα οι εργαζόμενοι μπορεί να προτιμήσουν να καταβάλουν λιγότερη προσπάθεια παρότι αυτό μπορεί να συνδέεται με ένα χαμηλότερο επίπεδο αποδοχών (Bloom και Van Reenen, 2006).

2.2.2 Τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας, τα οποία παρουσιάζουν οι Bloom και Van Reenen (2006), δεν αντιμετωπίζουν τις διοικητικές πρακτικές ως μια εισροή το επίπεδο της οποίας συνειδητά επιλέγει η διοίκηση. Οι διοικητικές πρακτικές περιλαμβάνονται στους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης, η οποία με τη σειρά της συσχετίζεται με την κερδοφορία της επιχείρησης.

Ορίζουν ως $A(M)$ τη συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών η οποία αυξάνει με το M , την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών, ως X το διάνυσμα των εισροών (π.χ. κεφάλαιο, εργασία, υλικά), ως $F(X)$ μια αύξουσα συνάρτηση ως προς X , η συνάρτηση παραγωγής μπορεί να γραφεί ως:

$$Y = A(M)F(X) \quad (2.5)$$

Τα κέρδη της επιχείρησης δίνονται από την έκφραση:

$$\Pi = PA(M)F(X) - W'X \quad (2.6)$$

Από τις σχέσεις (2.5) και (2.6), προκύπτει ότι μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει ζητήματα, όπως αδυναμία λήψης αποφάσεων, έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, ανικανότητα ευθυγράμμισης των κινήτρων των εργαζομένων με εκείνα της επιχείρησης, αναποτελεσματική επικοινωνία, ενδέχεται να μην χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις εισροές που κατέχει, όπως την εργασία, το κεφάλαιο και τα υλικά, οδηγώντας την σε μη βέλτιστα αποτελέσματα και συνεπώς σε μειωμένη παραγωγικότητα, χαμηλότερη κερδοφορία και μειωμένη συνολική απόδοση. Μια επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από διοικητική αναποτελεσματικότητα, και συνεπώς αναποτελεσματική χρήση των εισροών της, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει προκλήσεις στο να επεκταθεί στην υπάρχουσα αγορά, να εισέλθει σε νέες αγορές ή να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της, καθώς δεν μπορεί να διατηρήσει ανταγωνιστική

θέση. Η αντιμετώπιση της διοικητικής αναποτελεσματικότητας μέσω βελτιώσεων στις διοικητικές πρακτικές είναι απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας, την προώθηση της καινοτομίας και την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης (Bloom και Van Reenen, 2006).

Συνοψίζοντας, τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας έρχονται να αποτελέσουν μια εναλλακτική προσέγγιση για το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης των επιπτώσεων των διοικητικών πρακτικών στις αποδόσεις της επιχείρησης.

2.3 Η σημασία της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά προϊόντων για την ποιότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006), τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας προβλέπουν ότι ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις που δεν είναι αποτελεσματικές εκτός αγοράς. Επομένως, όταν ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων είναι πιο έντονος, αναμένεται η μέση ποιότητα των διοικητικών πρακτικών στον κλάδο να είναι υψηλότερη, ενώ η διακύμανση της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών αναμένεται να είναι χαμηλότερη.

Στην περίπτωση των υποδειγμάτων βέλτιστων διοικητικών πρακτικών, η ένταση του ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει στην πληρωμή υψηλότερης αμοιβής στα διοικητικά στελέχη προκειμένου να τους κινητοποιήσουν να είναι πιο αποτελεσματικά, μειώνοντας ταυτόχρονα τα κέρδη της επιχείρησης. Αν υποθέσουμε ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι σταθερός, τότε ο ανταγωνισμός θα έχει δύο αντίθετα μεταξύ τους αποτελέσματα, όσον αφορά την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών. Από τη μία πλευρά, η αύξηση του ανταγωνισμού αυξάνει τα κίνητρα των επιχειρήσεων να διαφοροποιηθούν στην αγορά και να προωθήσουν τα προϊόντα τους, και έτσι επιλέγουν να ακολουθήσουν καλές διοικητικές πρακτικές ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων έχουν κίνητρο να υπογράψουν συμφωνία με τα διοικητικά στελέχη που θα τους κάνει να προσπαθήσουν περισσότερο, και συνεπώς τα διοικητικά στελέχη μειώνουν τα κόστη λειτουργίας και οι επιχειρήσεις καρπώνονται μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί σε χαμηλότερα υπερβάλλοντα κέρδη (προσόδους), και συνεπώς

οι επιχειρήσεις καρπώνονται μικρότερο μερίδιο της αγοράς και τα διευθυντικά στελέχη δεν απολαμβάνουν μεγάλα οφέλη ώστε να καταβάλλουν και αντίστοιχα μεγάλη προσπάθεια. Υπάρχει ωστόσο και το ενδεχόμενο η αύξηση του ανταγωνισμού να οδηγήσει σε καθαρά θετικό αποτέλεσμα όσον αφορά τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών. Συγκεκριμένα, σε μια αύξηση του ανταγωνισμού στην αγορά προϊόντων, ο αριθμός των νέων επιχειρήσεων που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο μειώνεται κι έτσι οι επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη στην αγορά είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερες, και συνεπώς τα διοικητικά στελέχη θα προσπαθήσουν περισσότερο αν υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός, καθώς τα οφέλη από την μεγαλύτερη προσπάθεια θα είναι υψηλότερα (Bloom και Van Reenen, 2006).

2.4 Η σημασία του ιδιοκτησιακού καθεστώτος για την ποιότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων

Το ερώτημα το οποίο τίθεται στη συνέχεια είναι πιο από τα δύο υποδείγματα ακολουθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν πολλές φορές περιορισμούς στον τρόπο επιλογής των διοικητικών στελεχών, καθώς «αναγκάζονται» να απασχολήσουν στις διοικητικές θέσεις άτομα της οικογένειας και όχι να κάνουν τις βέλτιστες επιλογές από την αγορά, τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας ενδεχομένως ταιριάζουν καλύτερα.

Εκείνο που προκύπτει όμως, τόσο από το θεωρητικό πλαίσιο, όσο και από τα εμπειρικά ευρήματα, είναι ότι εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία για τις αποδόσεις της επιχείρησης δεν είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς, αλλά αν η διοίκηση βρίσκεται στα χέρια των ιδιοκτητών της επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα αν το κριτήριο για την επιλογή του προσώπου μέσα από την οικογένεια το οποίο διοικεί την επιχείρηση, είναι συνυφασμένο μόνο με τη σειρά γέννησης του ατόμου.

Πιο αναλυτικά, η δομή των οικογενειακών επιχειρήσεων φαίνεται να έχει θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία και στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, καθώς τόσο η εποπτεία των διευθυντών, όσο και των εργαζομένων, γίνεται πιο εύκολη και πιο άμεση, λύνοντας τα προβλήματα εντολέα- εντολοδόχου που προκύπτουν, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που δεν διοικούνται από μέλη της οικογένειας. Υπάρχει αφοσίωση και πίστη τόσο στην οικογένεια, όσο και στην επιχείρηση. Επιπλέον, στην περίπτωση της αναμενόμενης διαδοχής από την επόμενη γενιά της οικογένειας,

παρατηρείται αύξηση των επενδύσεων για την ανάπτυξη της εταιρείας και του ανθρώπινου κεφαλαίου της (Bloom και Van Reenen, 2006).

Από την άλλη πλευρά, όμως αυτή η αναμενόμενη διαδοχή φαίνεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο και να μειώνει το μέσο ανθρώπινο κεφάλαιο των διευθυντικών στελεχών, καθώς δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που προορίζουν για τη θέση του ανώτερου διευθυντή τον πρωτότοκο γιό της οικογένειας, περιορίζοντας τον ανταγωνισμό για τις ανώτερες διευθυντικές θέσεις εντός της εταιρείας. Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, που δεν ανήκουν στην οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, χάνουν τα κίνητρά τους και δεν εργάζονται αποτελεσματικά, και με αποτέλεσμα και η υπόλοιπη εταιρεία να μην λειτουργεί αποτελεσματικά. Συνήθως δεν υπάρχουν ισχυρά κίνητρα από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο της επιχείρησης να εισάγει εξωτερικούς επενδυτές ή διευθυντές, λόγω της χρησιμότητας που αντλεί η οικογένεια στη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης (βλ. Demsetz και Lehn, 1985; Burkart κ.ά., 2003) ή λόγω της φήμης που συνοδεύει το όνομα της οικογένειας (Faccio, 2006). Η ύπαρξη οικογενειακών επιχειρήσεων συνιστά παράδειγμα του πώς και γιατί επιχειρήσεις, οι οποίες δεν διοικούνται αποτελεσματικά, παρόλα αυτά επιβιώνουν.

2.5 Η μέτρηση των διοικητικών πρακτικών

Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι οικονομολόγοι συχνά δεν λαμβάνουν υπόψη τους την εισροή «διοίκηση» στις συναρτήσεις παραγωγής είναι επειδή δεν έχουν κάποιο συμφωνημένο και εύκολο τρόπο για να τη μετρήσουν, ή πιο συγκεκριμένα για να προσδιορίσουν την ποιότητα αυτής. Εδώ έγκειται η βασική καινοτομία των Bloom και Van Reenen (2006), οι οποίοι προτείνουν έναν τρόπο μέτρησης, με συστηματικό και συγκρίσιμο, μεταξύ επιχειρήσεων, της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών.

Πιο συγκεκριμένα, οι Bloom και Van Reenen (2006) επιλέγουν 18 διοικητικές πρακτικές οι οποίες θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε 4 κατηγορίες που αφορούν: πρώτον, τη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. τη χρήση σύγχρονων διαδικασιών οργάνωσης, τη διαχείριση αποθεμάτων, τους τρόπους βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας οργάνωσης, τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων), δεύτερον, την έκταση και τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση παρακολουθεί την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι (π.χ. αξιολόγηση εργαζόμενων, την υιοθέτηση key

performance indicators (KPIs)), τρίτον, τη φύση των στόχων που τίθενται από τη διοίκηση (π.χ. οικονομικοί ή/ και μη οικονομικοί στόχοι, χρονικός ορίζοντας αυτών, διαφάνεια, διασύνδεση και ρεαλισμός στόχων κ.λπ.), και τέταρτον, τα κίνητρα που δίνει η διοίκηση στους εργαζόμενους (π.χ. κριτήρια προαγωγής, αμοιβές, μόνους, διόρθωση ή απόλυση λόγω κακών επιδόσεων, αναγνώριση ταλαντούχων εργαζομένων). Αναλυτική παρουσίαση των 18 διοικητικών πρακτικών γίνεται στο Κεφάλαιο 4 της εργασίας, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε δείγμα 171 επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ιματισμού στην Ελλάδα. Κάθε μια από τις παραπάνω πρακτικές αξιολογείται σε μια κλίμακα από το 1 (χειρίστες πρακτικές) έως το 5 (βέλτιστες πρακτικές).

Οι Bloom και Van Reenen (2006) αναγνωρίζουν ότι η συλλογή έγκυρων απαντήσεων δεν είναι απλή. Για αυτό το σκοπό χρησιμοποίησαν ικανούς συνεντευκτές, οι οποίοι δεν είχαν προηγούμενη πληροφόρηση για την οικονομική κατάσταση της συγκεκριμένης επιχείρησης την οποία ερευνούσαν. Ο κάθε ερευνητής συμπλήρωσε κατά μέσο όρο 50 συνεντεύξεις. Η ταξινόμηση των ερωτήσεων στη συνέντευξη έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε οι πρώτες να αφορούν λιγότερο ευαίσθητα θέματα (π.χ. διαχείριση εργασιών και καθηκόντων) και οι τελευταίες να αφορούν περισσότερο ευαίσθητα ζητήματα (π.χ. προαγωγές και απολύσεις). Για να πείσουν τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν στην έρευνα οι Bloom και Van Reenen (2006) έλαβαν την υποστήριξη της Bundesbank στη Γερμανία, του Υπουργείου Οικονομικών στο Ηνωμένο Βασίλειο και της Banque de France στη Γαλλία, προκειμένου οι αρμόδιοι να αποδεχθούν τη συνέντευξη και να αισθανθούν ασφαλείς. Αρμόδιοι για τη συνέντευξη κρίθηκαν οι υπεύθυνοι εργοστασιακών μονάδων, οι οποίοι έχουν μια συνολική εικόνα των διοικητικών πρακτικών που ακολουθούνται, χωρίς όμως οι ίδιοι να εμπλέκονται άμεσα, αλλά ταυτόχρονα δεν είναι απομακρυσμένοι από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι Bloom και Van Reenen (2006) προκειμένου να γνωρίζουν αν τα στοιχεία που συνέλεξαν, αφενός μετρούν αυτό που επιδίωκαν να μετρήσουν και αφετέρου αν είναι αξιόπιστα, προχώρησαν στα παρακάτω. Αφενός, με στόχο να κατανοήσουν αν οι μετρήσεις τους αφορούν πραγματικά διοικητικές πρακτικές, συσχέτισαν τα στοιχεία που συνέλεξαν με λογιστικά και χρηματοοικονομικά στοιχεία για τις ίδιες επιχειρήσεις. Αφετέρου, με στόχο να έχουν ένδειξη για την αξιοπιστία των

δεδομένων, επανέλαβαν τις συνεντεύξεις για ένα υποσύνολο του δείγματος, στην προσπάθειά τους να εκμηδενίσουν δυνητικά σφάλματα, μέσω επαναλαμβανόμενων συνεντεύξεων με διαφορετικούς διευθυντές, σε διαφορετικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας διαφορετικούς ερευνητές, κατάφεραν να αποδείξουν ότι οι εταιρείες με βαθμολογία κάτω από 2 ή πάνω από 4, επανέλαβαν τα ίδια αποτελέσματα κι έτσι έχουν πραγματικά κακές και καλές διοικητικές πρακτικές αντίστοιχα, και όχι ακραίες λήψεις δειγματοληπτικών σφαλμάτων μέτρησης. Συνεπώς απέδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του βαθμού σφάλματος μέτρησης και της απόλυτης βαθμολογίας. Ωστόσο, τα δεδομένα των Bloom και Van Reenen (2006) δυνητικά υποφέρουν από διάφορους τύπους σφαλμάτων μέτρησης, καθώς οι διοικητικές πρακτικές ίσως καλύπτουν μόνο ένα μέρος των πρακτικών που περιγράφουν την απόδοση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, δεν συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις στρατηγικών διαχείρισης, συγχώνευσης και εξαγοράς. Ωστόσο, αποδεικνύεται ότι το υποσύνολο των 18 διοικητικών πρακτικών σχηματίζει έναν καλό δείκτη που αντιπροσωπεύει τις αποδόσεις των επιχειρήσεων.

2.6 Εμπειρική εξειδίκευση του υποδείγματος

Οι Bloom και Van Reenen (2006) αξιολογούν τη συσχέτιση των διοικητικών πρακτικών με την απόδοση της εταιρείας, όχι μόνο για να προσδιορίσουν μια αιτιώδη σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών, αλλά κυρίως για να ελέγξουν την εγκυρότητα του εργαλείου που κατασκεύασαν.

Η εξειδίκευση την οποία υιοθετούν είναι:

$$y_{it}^c = a_l^c l_{it}^c + a_k^c k_{it}^c + a_n^c n_{it}^c + \beta^c M_i^c + \gamma^{c'} z_{it}^c + u_{it}^c \quad (2.7)$$

Όπου y οι αποπληθωρισμένες πωλήσεις, l η εργασία, k το κεφάλαιο, n οι ενδιάμεσες εισροές της επιχείρησης i στο χρόνο t στη χώρα c , και τα πεζά γράμματα υποδηλώνουν φυσικούς λογαρίθμους π.χ. $y = \ln(Y)$. Το z αντιπροσωπεύει τους υπόλοιπους συντελεστές που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης, όπως τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού της. Το M αποτελεί το μέσο όρο των αξιολογήσεων των 18 διοικητικών πρακτικών, προέρχεται δηλαδή από το μέσο όρο των μεταβλητών του z και αντιπροσωπεύει τις διοικητικές πρακτικές της επιχείρησης.

Από τη σχέση (2.7) προκύπτει ότι η μέση βαθμολογία των διοικητικών πρακτικών συσχετίζεται θετικά και σημαντικά με τη συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών, συσχετίζεται θετικά με το l και αρνητικά με το k και n . Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που απασχολεί εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες, που αντιστοιχούν σε πτυχία πανεπιστημίου ή υψηλούς μέσους μισθούς, χαρακτηρίζεται από καλύτερες διοικητικές πρακτικές ανθρώπινου κεφαλαίου σε αντίθεση με μια επιχείρηση που απασχολεί εργαζόμενους με χαμηλή εκπαίδευση στον αντίστοιχο κλάδο. Επιπρόσθετα, οι Bloom και Van Reenen (2006) δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση των διοικητικών πρακτικών με τον μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, την εξίσωση ROCE (απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου) και TOBIN'S Q (λόγος αγοραίας προς λογιστικής αξίας της επιχείρησης), ενώ δεν μπορούν να αποδείξουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του συντελεστή της τεχνολογίας και των διοικητικών πρακτικών. Ωστόσο, χρειάζεται η κατάλληλη προσοχή κατά την ερμηνεία των συσχετίσεων λόγω πιθανών προβλημάτων ενδογένειας.

Οι Bloom και Van Reenen (2006) δείχνουν ότι η διακύμανση των βαθμολογιών των διοικητικών πρακτικών οφείλεται στα μέτρα που ακολουθεί η εξεταζόμενη χώρα ή ο εξεταζόμενος κλάδος, στον ανταγωνισμό στην αγορά προϊόντων και στην αγορά εργασίας, στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών και στο καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης.

Όσον αφορά τη διακύμανση των βαθμολογιών των διοικητικών πρακτικών που οφείλεται στα μέτρα που ακολουθεί η εξεταζόμενη χώρα ή ο εξεταζόμενος κλάδος, η έρευνα των Bloom και Van Reenen (2006) δείχνει ότι το 2% της συνολικής διακύμανσης στις μέσες βαθμολογίες διοίκησης των επιχειρήσεων είναι μεταξύ χωρών, το 42% είναι μεταξύ χωρών ανά τριψήφιο αριθμό κλάδου στη Στατιστική Ταξινόμηση Οικονομικών Δραστηριοτήτων (ΣΤΑΚΟΔ) και το υπόλοιπο 56% είναι εντός χώρας και κλάδου. Επιπλέον, δείχνει ότι υπάρχουν σημαντικές διακυμάνσεις στις βαθμολογίες των χωρών, με τις αμερικανικές εταιρείες να έχουν πολύ καλύτερη διαχείριση από τις ευρωπαϊκές και πολύ καλύτερη διαχείριση από τις χώρες που σημειώνουν μεγάλη ουρά εταιρειών κακής διαχείρισης. Υπήρξαν κάποιες αμφιβολίες για το αν οι διαφορές μεταξύ των χωρών στις βαθμολογίες οφείλονται σε διαφορές στην κατανομή του μεγέθους δειγματοληψίας, ωστόσο οι βαθμολογίες των διοικητικών πρακτικών επιβεβαιώθηκαν και θεωρήθηκαν αξιόπιστες.

Όσον αφορά τη διακύμανση των βαθμολογιών των διοικητικών πρακτικών που οφείλεται στον ανταγωνισμό της αγοράς, οι Bloom και Van Reenen (2006) δείχνουν ότι ο σκληρότερος ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων συνδέεται με σημαντικά καλύτερες διοικητικές πρακτικές και η επίδρασή του στη μέση βαθμολογία είναι οικονομική και στατιστική. Οι Nickell (1996) και Aghion κ.ά. (2005), διερευνούν παραπάνω το συγκεκριμένο πόρισμα και δείχνουν ότι οι χώρες ή οι κλάδοι που χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό συμπεριλαμβάνουν εταιρείες που διατηρούν χρονικά σημαντικά καλύτερες διοικητικές πρακτικές και που επενδύουν στις εισαγωγές των προϊόντων τους. Ομοίως, ευέλικτες ρυθμίσεις στην αγορά εργασίας συσχετίζονται θετικά με καλές διοικητικές πρακτικές λόγω της ευκαμψίας και της προσαρμοστικότητας της οικονομίας, ενώ αντίθετα αυστηρές ρυθμίσεις στην αγορά συνεπάγονται με αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές, αφού περιορίζουν τα κίνητρα της διοίκησης σε διοικητικές αποφάσεις, επηρεάζοντας τις αποφάσεις πρόσληψης, απόλυσης και προαγωγής (Bloom και Van Reenen, 2006)

Όσον αφορά τη διακύμανση των βαθμολογιών των διοικητικών πρακτικών που οφείλεται στην ικανότητα των διευθυντών, οι Bloom και Van Reenen (2006) δείχνουν ότι μια επιχείρηση που διοικείται από στελέχη υψηλής ικανότητας, ακολουθεί καλές διοικητικές πρακτικές, σημειώνει υψηλή παραγωγικότητα και κερδοφορία. Από την άλλη, ο χαμηλός ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων και η μεταβίβαση της οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά, αυξάνουν τη συχνότητα εμφάνισης διοικητικών στελεχών χαμηλών ικανοτήτων, που συνεπάγονται αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Ωστόσο, η ικανότητα των διοικητικών στελεχών δεν μπορεί να θεωρηθεί από μόνη της υπεύθυνη για την επίδραση της διοίκησης στην απόδοση της εταιρείας. Για να μπορέσει να θεωρηθεί αιτιώδης, αρκεί να ληφθούν ως βασικές μεταβλητές του υποδείγματος ο ανταγωνισμός στην αγορά ή/ και η ιδιοκτησία, και να γίνει η υπόθεση ότι τα μέτρα του ανταγωνισμού ή/ και της ιδιοκτησίας είναι εξωγενή και ότι ο μηχανισμός με τον οποίο ο ανταγωνισμός ή/ και η ιδιοκτησία επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι αποκλειστικά μέσω της βελτίωσης των διοικητικών πρακτικών. Προκύπτει ότι ο παράγοντας της ιδιοκτησίας, συνδέεται στενά με τις διοικητικές πρακτικές, καθώς οι διοικητικές πρακτικές των πολυεθνικών και των εταιρειών που έχουν διασπορά στη μετοχική τους σύνθεση χαρακτηρίζονται από καλή διαχείριση, ενώ των δημόσιων οργανισμών και των οικογενειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματική διαχείριση. Συγκεκριμένα, οι

ξένες πολυεθνικές σημειώνουν καλύτερες διοικητικές πρακτικές από τις εγχώριες πολυεθνικές, καθώς έχουν την τεχνογνωσία να μεταφέρουν και να προσαρμόσουν τις επιτυχημένες πρακτικές τους στη νέα αγορά, παρά τις ιδιαιτερότητες της τοπικής οικονομίας. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί σημειώνουν σταθερά χαμηλότερες βαθμολογίες διαχείρισης, καθώς πολλές φορές η προαγωγή βασίζεται στη θητεία και η υποαπόδοση δεν έχει επιπτώσεις απόλυσης ή επανεκπαίδευσης.

2.7 Αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών για το ρόλο της οικογενειακής ιδιοκτησίας στις αποδόσεις των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006), η οικογενειακή ιδιοκτησία, αυτή κάθε αυτή, έχει θετική και ασθενώς σημαντική σχέση με την καλή διαχείριση. Ο συνδυασμός της οικογενειακής ιδιοκτησίας με άλλους παράγοντες, είναι αυτός που προκαλεί διακυμάνσεις στις βαθμολογίες των οικογενειακών επιχειρήσεων και εν τέλει τις κατατάσσει στην κατηγορία με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε εναλλακτικές απόψεις άλλων ερευνητών που εξηγούν την υποαπόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Ο Pérez-González (2006) διερευνά τις επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρείας όταν αναλαμβάνει τα ινία της επιχείρησης οικογενειακός διάδοχος σε αντίθεση με όταν αναλαμβάνει διευθυντής που δεν προέρχεται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, και υποστηρίζει ότι η προώθηση μελών της οικογένειας επηρεάζει αρνητικά την απόδοση της οικογενειακής επιχείρησης. Υποστηρίζει ότι οι οικογενειακοί κληρονόμοι αυξάνουν τα γενικά έξοδα της επιχείρησης ή παρουσιάζουν χαμηλότερη αύξηση των πωλήσεων ή συνδέονται με σημαντικά υψηλότερα COGS (λόγος του κόστους πωληθέντων αγαθών) σε επίπεδο 5% ή γενικότερα υπολειτουργούν σημαντικά την επιχείρηση μετά τη διαδοχή. Ακόμη, τα μέλη της οικογένειας έχουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική για τις επιχειρηματικές αποφάσεις (Cadbury, 2002), κι έτσι λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις ανεξάρτητα από τις συνέπειές τους για την τρέχουσα απόδοση, και συνεπώς το OROA (αποτελεί το απλούστερο μέτρο της συνολικής απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και μετρά τη τρέχουσα κερδοφορία) είναι χαμηλότερο στην τρέχουσα περίοδο. Επιπλέον, το σχετικό χάσμα στην απόδοση μεταξύ διευθυντών που προέρχονται ή όχι, από την

οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο μπορεί να εξηγηθεί από κατεστραμμένα συμβόλαια που έχουν καταστρατηγηθεί (Shleifer και Summers, 1988), καθώς από τη μία πλευρά οι διευθυντές που προέρχονται από την οικογένεια επηρεάζονται συναισθηματικά για τις αποφάσεις που παίρνουν, ενώ οι διευθυντές που δεν προέρχονται από την οικογένεια έχουν την τάση να συνάπτουν συμβόλαια και να πωλούν περιουσιακά στοιχεία με γνώμονα την ανάπτυξη της επιχείρησης. Δηλαδή, οι διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, εφαρμόζουν αλλαγές πιο ελεύθερα, οδηγώντας δυνητικά σε καλύτερες διοικητικές πρακτικές. Τέλος, η μελέτη του Pérez-González (2006) ρίχνει φως στις επίσημες επιπτώσεις της διαδοχής διευθυντή που προέρχεται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, στην απόδοση της εταιρείας, ειδικότερα όταν αυτός ο διευθυντής δεν έχει αποφοιτήσει από πανεπιστήμιο, και υποστηρίζει τον διορισμό διευθυντών εκτός της οικογένειας, ακόμη και χωρίς επίσημη εκπαίδευση, για καλύτερα αποτελέσματα στην απόδοση της εταιρείας.

Ο Pérez-González, θέλοντας να εμβαθύνει στις διοικητικές πρακτικές, συνεργάστηκε με τους Bennedsen κ.ά (2007), και χρησιμοποιώντας σύνολο δεδομένων από τη Δανία, διερεύνησαν την επίδραση των οικογενειακών και μη οικογενειακών χαρακτηριστικών του διευθύνοντα συμβούλου, στη λήψη εταιρικών αποφάσεων και τις συνέπειες αυτών των αποφάσεων στην απόδοση της εταιρείας. Τα εμπειρικά τους αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εξωτερικοί διευθύνοντες σύμβουλοι παρέχουν πολύτιμες υπηρεσίες στις οικογενειακές επιχειρήσεις που ηγούνται, σε σύγκριση με τους διευθυντές που προέρχονται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, οι οποίοι συμβάλλουν στην υποαπόδοση της επιχείρησης, κι ιδιαίτερα των μεγάλων επιχειρήσεων, των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων με εργατικό δυναμικό υψηλής εξειδίκευσης. Οι σχετικά λιγότερο κερδοφόρες εταιρείες που διοικούνται από κληρονόμους διευθυντές είναι πιο πιθανό να κηρύξουν πτώχευση ή να εκκαθαριστούν, σε σχέση με συγκρίσιμες εταιρείες που διευθύνονται από διευθυντές που δεν προέρχονται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο. Συνεπώς, οι διευθυντές που δεν προέρχονται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, έχουν περισσότερα προσόντα από τους διευθυντές που προέρχονται από την οικογένεια, καθώς είναι πιο πιθανό να είναι έμπειροι και να έχουν αποφοιτήσει από κάποιο πανεπιστήμιο. Οι οικογενειακοί κανόνες, που υπαγορεύουν ποιος θα αναλάβει τη διαδοχή με βάση τη σειρά γέννησης ή το φύλο, αλλά όχι με βάση την ικανότητα, έχουν αρνητικές συνέπειες στην απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Οι Bandiera κ.ά (2018) σε πρόσφατη μελέτη τους επικεντρώνονται στη σημαντική διαφορά στην προσφορά εργασίας μεταξύ διευθυντών που προέρχονται ή όχι από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, καθώς φαίνεται ότι οι οικογενειακοί διάδοχοι τείνουν να εργάζονται λιγότερες ώρες, να παράγουν λιγότερο και να είναι λιγότερο αποτελεσματικοί. Τα δεδομένα της έρευνας αποκαλύπτουν μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των ωρών εργασίας του διευθυντή και της απόδοσης της εταιρείας. Αν και δεν μπορεί να θεμελιωθεί αιτιώδης σχέση, οι διαφορές στις ώρες εργασίας μπορεί να αντιπροσωπεύουν το ένα πέμπτο της διαφοράς παραγωγικότητας μεταξύ διευθυντών που προέρχονται και διευθυντών που δεν προέρχονται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο, κι έτσι να εξηγείται εν μέρει η διαφορά της απόδοσης μεταξύ διευθυντών στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ανακεφαλαιώνοντας, από θεωρητική άποψη, δεν είναι εκ προοιμίου σαφής η κατεύθυνση της επίδρασης των οικογενειακών διαδόχων στην απόδοση της επιχείρησης (Donnelley, 1964). Από τη μία, οι διευθυντές που προέρχονται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο θα μπορούσαν να έχουν καλύτερες επιδόσεις σε σύγκριση με άλλα διευθυντικά στελέχη, επειδή εκτίθενται σε υψηλότερες μη χρηματικές ανταμοιβές που σχετίζονται με την επιτυχία της επιχείρησης (Kandel και Lazear, 1992; Davis κ.ά., 1997) και επειδή έχουν δύσκολα αποκτήσιμες, εξειδικευμένες, εταιρικές γνώσεις και υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης (Donnelley, 1964). Από την άλλη, οι διευθυντές που προέρχονται από την οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο μπορεί να έχουν χειρότερες αποδόσεις από άλλα διευθυντικά στελέχη, λόγω οικογενειακών και επιχειρηματικών διαφωνιών (Christiansen, 1953; Levinson, 1971; Barnes και Hershon, 1976; Lansberg, 1983) και λόγω του ότι έχουν επιλεχθεί από μια μικρή δεξαμενή διευθυντικών ταλέντων κι άρα αμφισβητείται η ικανότητά τους (Burkart κ.ά., 2003). Η διαμάχη έχει βαθύνει υπό το φως των ερευνών των Pérez-González (2006), Bennedsen κ.ά (2007), Bandiera κ.ά (2018), οι οποίοι υπογραμμίζουν τις σημαντικές υποαποδόσεις των εταιρειών που ελέγχονται από οικογενειακούς κληρονόμους και οι οποίες μπορεί δυνητικά να επηρεάσουν τη συνολική παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής και τη συνολική ανάπτυξη της οικονομίας (Morck κ.ά., 2000; Caselli και Gennaioli, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την ευρωπαϊκή και την ελληνική οικονομία

3.1 Εισαγωγή

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει την έκταση δραστηριοποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη και να παρουσιάσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών, οι οποίες τις διαφοροποιούν από άλλες επιχειρήσεις.

Οι παραπάνω στόχοι υλοποιούνται με τη χρήση στοιχείων από την Eurostat και το υπόδειγμα λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων των Davis και Taguiri (1996), το αποκαλούμενο *υπόδειγμα των τριών κύκλων*.

3.2 Η κατανομή των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

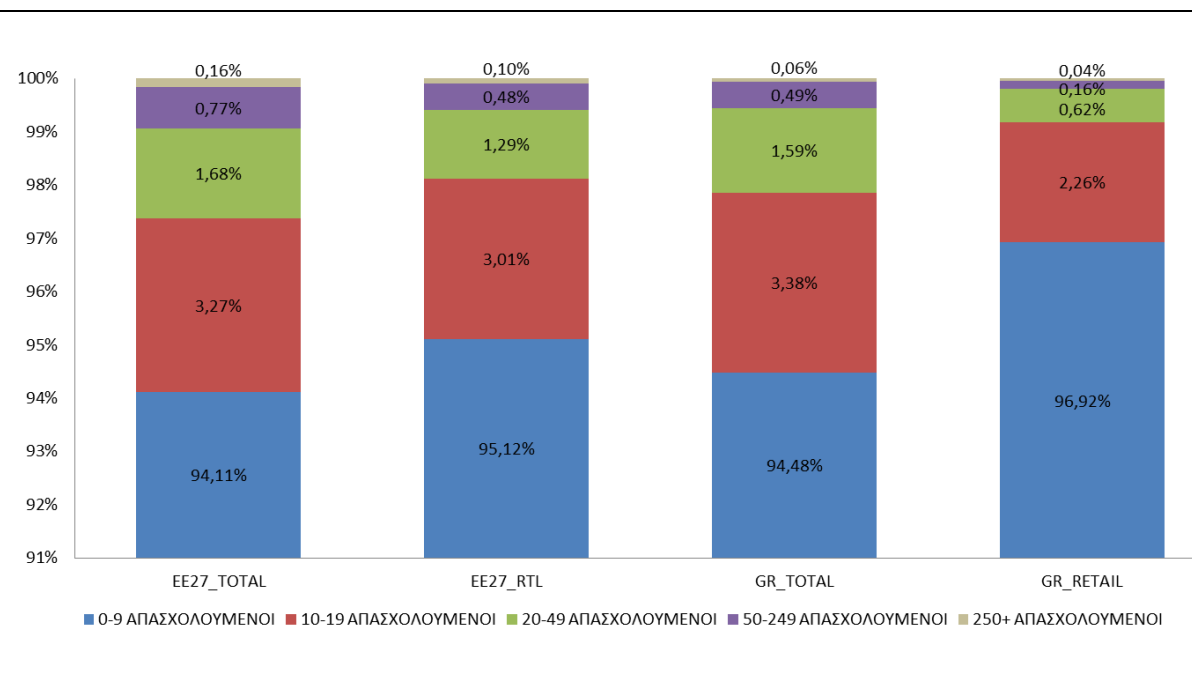
Η Ευρωπαϊκή Ένωση, το 1996, ενέκρινε έναν κοινό ορισμό για όλα τα κράτη μέλη της, για τη διάκριση των επιχειρήσεων βάσει του μεγέθους τους. Ως **πολύ μικρή** επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερο από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ενεργητικού της δεν υπερβαίνει τα δύο εκατομμύρια ευρώ. Ως **μικρή** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερο από πενήντα εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ενεργητικού της δεν υπερβαίνει τα δέκα εκατομμύρια ευρώ. Ως **μεσαία** ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερο από διακόσιους πενήντα εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα πενήντα εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ενεργητικού της δεν υπερβαίνει τα σαράντα τρία εκατομμύρια ευρώ. Ως **μεγάλη** ορίζεται όποια επιχείρηση ξεπερνάει τα προαναφερόμενα μεγέθη.

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό και με στοιχεία από τη Eurostat για το έτος 2021, παρουσιάζεται η κατανομή κατά μέγεθος επιχείρησης των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27 κρατών-μελών (ΕΕ-27) και της Ελλάδας, για το σύνολο της οικονομίας και για τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (εξαιρουμένου του εμπορίου μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών). Στα Διαγράμματα 1-3, η στήλη EE27_TOTAL αφορά το σύνολο της οικονομίας της ΕΕ-27, η στήλη EE27_RTL

αφορά τον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην ΕΕ-27, η στήλη GR_TOTAL αφορά το σύνολο της ελληνικής οικονομίας και η στήλη GR_RETAIL αφορά τον κλάδο του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα.

Το Διάγραμμα 1 απεικονίζει την κατανομή του συνόλου των επιχειρήσεων, στην οικονομία συνολικά αλλά και στο λιανικό εμπόριο, ανάλογα με το μέγεθος αυτών σε όρους απασχολούμενων στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα για το 2021. Από το διάγραμμα προκύπτει ότι στην ΕΕ-27 το 94% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερο από 10 άτομα (πολύ μικρές επιχειρήσεις). Το αντίστοιχο ποσοστό στο λιανικό εμπόριο είναι 95%. Το 3% των επιχειρήσεων απασχολεί 10-19 απασχολούμενους και λίγο άνω του 1% των επιχειρήσεων απασχολεί 20-49 απασχολούμενους. Λιγότερο από 1% των επιχειρήσεων απασχολούν άνω των 50 απασχολούμενων (μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις). Ομοίως, η ελληνική οικονομία απαρτίζεται κυρίως από πολύ μικρές επιχειρήσεις που αντιπροσωπεύουν το 95% των επιχειρήσεων στο σύνολο της οικονομίας και το 97% των επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Ακολουθούν οι επιχειρήσεις με 10-19 απασχολούμενους, με 3% του συνόλου και 2% του εξεταζόμενου κλάδου, έπειτα οι επιχειρήσεις με 20-49 απασχολούμενους, με 2% και 1% αντίστοιχα. Λιγότερο από 1% των επιχειρήσεων απασχολούν άνω των 50 απασχολούμενων, με τις μεγάλες επιχειρήσεις να φτάνουν τις 570 στο σύνολο και τις 50 στον εξεταζόμενο κλάδο.

Διάγραμμα 1: Κατανομή του αριθμού των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (2021)

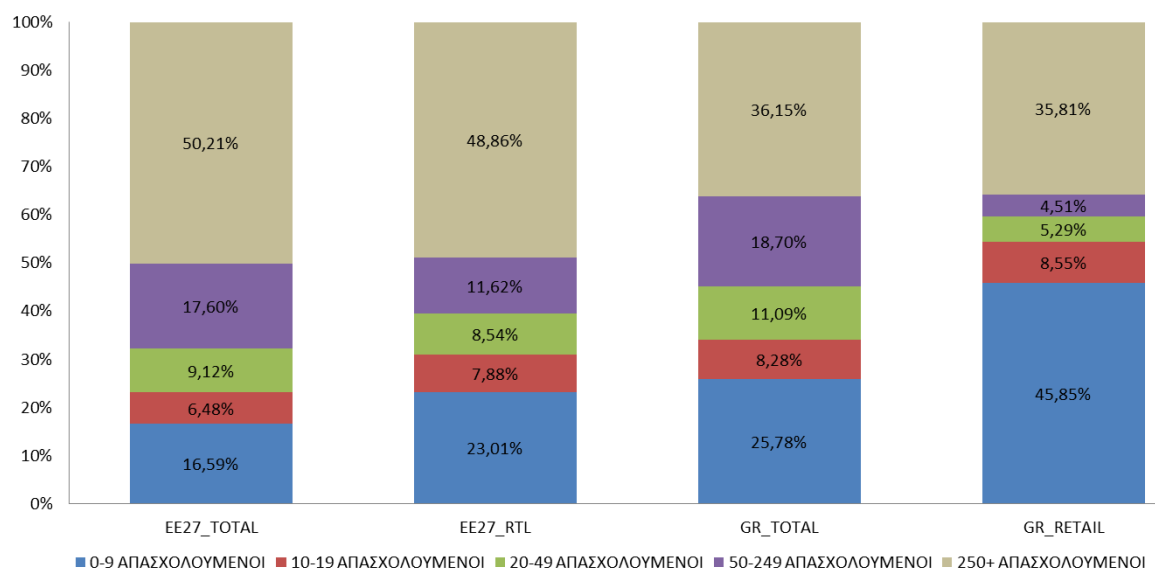


Πηγή: EUROSTAT, Enterprise statistics by size class and NACE Rev.2 activity [sbs_sc_onw_custom_9252156], προσπελάστηκε 08/01/2024

Το Διάγραμμα 2 παριστάνει την κατανομή του καθαρού κύκλου επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχειρήσεων. Ο καθαρός κύκλος εργασιών, σύμφωνα με τη Eurostat, ορίζεται ως τα συνολικά έσοδα που παράγονται από την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, αφαιρώντας τον φόρο προστιθέμενης αξίας, τυχόν εκπτώσεις και άλλους φόρους που συνδέονται άμεσα με τα έσοδα. Η μελέτη του καθαρού κύκλου εργασιών χρησιμεύει ως βασικός οικονομικός δείκτης που παρέχει πληροφορίες για τη συνολική απόδοση της εταιρείας, καθώς η ανάλυση των τάσεων στον καθαρό κύκλο εργασιών, βοηθά στην αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, όπως επίσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στον κλάδο της. Στην ΕΕ-27 οι μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν τη μισή πίτα της οικονομίας σε όρους καθαρού κύκλου εργασιών, έπειτα ακολουθούν οι μεσαίες επιχειρήσεις με το 18%, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με το 17%, οι επιχειρήσεις με 20-49 απασχολούμενους με το 9% και τέλος οι επιχειρήσεις με 10-19 απασχολούμενους με το 7%. Στον κλάδο του λιανικού

εμπορίου της ΕΕ-27, οι μεγάλες επιχειρήσεις παράγουν σχεδόν τη μισή πίτα (49%) του καθαρού κύκλου εργασιών του κλάδου, ακολουθούν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με 23% του κλάδου, οι μεσαίες επιχειρήσεις με 12%, οι επιχειρήσεις με 20-49 απασχολούμενους με 9% και τέλος οι επιχειρήσεις με 10-19 απασχολούμενους με 8%. Στην ελληνική οικονομία, το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας αντιπροσωπεύουν οι μεγάλες επιχειρήσεις με 36%, κι έπειτα ακολουθούν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με 26%, οι μεσαίες επιχειρήσεις με 19%, οι επιχειρήσεις με 20-49 απασχολούμενους με 11% και τέλος οι επιχειρήσεις με 10-19 απασχολούμενους με 8%. Όσον αφορά τον κλάδο λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, ηγετική θέση απολαμβάνουν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις έχοντας το 46% του καθαρού κύκλου εργασιών του κλάδου, και ακολουθούν οι μεγάλες επιχειρήσεις με 36%, οι επιχειρήσεις με 10-19 απασχολούμενους με 9%, οι μεσαίες επιχειρήσεις και οι επιχειρήσεις με 20-49 απασχολούμενους με 5%.

Διάγραμμα 2: Κατανομή του καθαρού κύκλου εργασιών κατά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (2021)

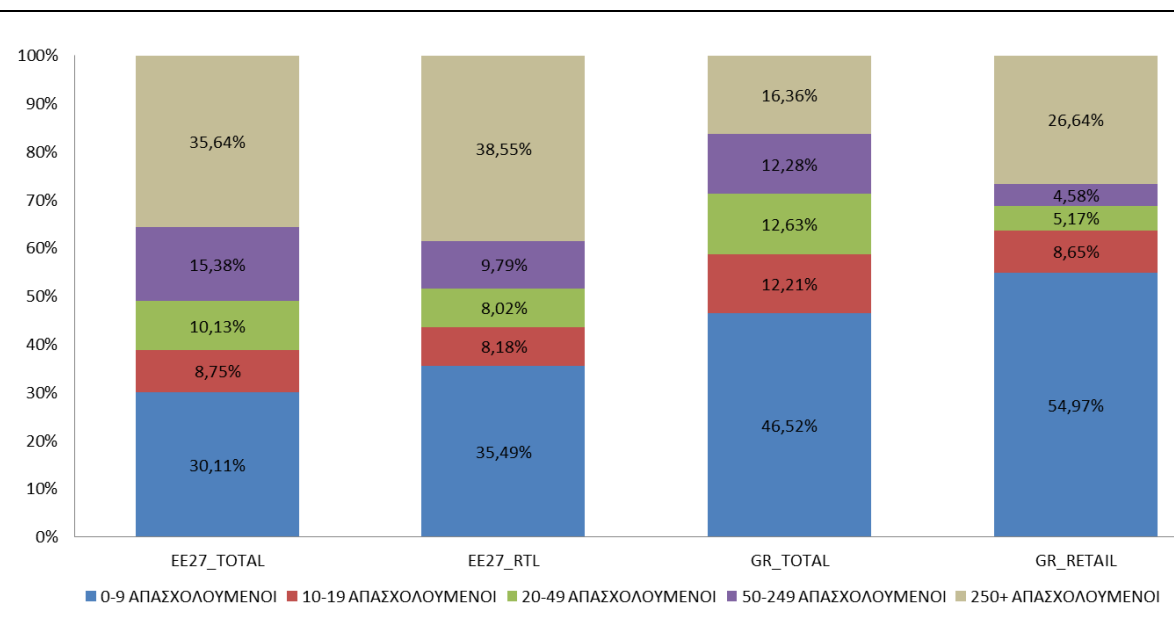


Πηγή: EUROSTAT, Enterprise statistics by size class and NACE Rev.2 activity [sbs_sc_onw_custom_9252156], προσπελάστηκε 08/01/2024

Το Διάγραμμα 3 παρουσιάζει την κατανομή του συνόλου των απασχολούμενων ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το οποίο μέγεθος ορίζεται βάσει του αριθμού των απασχολούμενων. Στην ΕΕ-27 το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού απασχολείται σε μεγάλες και σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, με ποσοστά υψηλότερα 36% και 30% αντίστοιχα. Ομοίως, στον εξεταζόμενο κλάδο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μεγάλες και σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, καταλαμβάνοντας το 39% και το 36% της πίτας. Κατά μέσο όρο, οι μεγάλες επιχειρήσεις στην ΕΕ-27 απασχολούν 1091 άτομα, ενώ στον εξεταζόμενο κλάδο 1864 άτομα. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, τόσο στο σύνολο της οικονομίας όσο και στον εξεταζόμενο κλάδο, απασχολούν κατά μέσο όρο 2 άτομα. Ακολουθούν οι μεσαίες επιχειρήσεις, που απασχολούν κατά μέσο όρο 99 άτομα, παράγοντας το 15% στο σύνολο της ΕΕ-27 και το 10% στον εξεταζόμενο κλάδο. Έπειτα ακολουθούν οι επιχειρήσεις με 10-19 και 20-49 εργαζομένους, με τα ποσοστά να κυμαίνονται στο 8-10% για κάθε κατηγορία, απασχολώντας κατά μέσο όρο 13 και 30 άτομα αντίστοιχα.

Η κατανομή διαφέρει στην ελληνική αγορά από την αντίστοιχη κατανομή στην ΕΕ-27. Το μεγαλύτερο μέρος των απασχολούμενων στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας (47%) και στον εξεταζόμενο κλάδο (55%) εργάζεται σε πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ακολουθούν οι μεγάλες επιχειρήσεις με ποσοστά απασχολούμενων 16% και 27% αντίστοιχα. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις απασχολούν κατά μέσο όρο 2 άτομα, ενώ οι μεγάλες 928 άτομα στο σύνολο της οικονομίας και 2517 στον εξεταζόμενο κλάδο. Έπειτα, το υπόλοιπο μέρος των εργαζομένων στην Ελλάδα διαμοιράζεται σε επιχειρήσεις με 10-19 εργαζομένους, 20-49 εργαζομένους και 50-249 εργαζομένους, με τα ποσοστά να κυμαίνονται στο 12-13% για κάθε κατηγορία. Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, η ταξινόμηση αυτή αλλάζει, καθώς οι επιχειρήσεις με 10-19 εργαζομένους απασχολούν το 9% της συνολικής απασχόλησης στον κλάδο, ενώ οι επιχειρήσεις με 20-49 και 50-249 εργαζομένους απασχολούν το 5% του συνόλου των απασχολούμενων η κάθε μία. Κατά μέσο όρο στην Ελλάδα και στον εξεταζόμενο κλάδο, οι επιχειρήσεις με 10-19 εργαζομένους απασχολούν 13 άτομα, οι επιχειρήσεις με 20-49 εργαζομένους απασχολούν 28 άτομα και οι επιχειρήσεις με 50-249 εργαζομένους απασχολούν 93 άτομα. Συνεπώς, τόσο στην ΕΕ-27 όσο και στην Ελλάδα, τόσο στο σύνολο της οικονομίας όσο και στον εξεταζόμενο κλάδο, οι πολύ μικρές και οι μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος.

Διάγραμμα 3: Κατανομή του συνόλου των απασχολούμενων των επιχειρήσεων κατά μέγεθος επιχείρησης με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων, στην ΕΕ-27 και στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας και τον κλάδο του λιανικού εμπορίου (2021)



Πηγή: EUROSTAT, Enterprise statistics by size class and NACE Rev.2 activity [sbs_sc_onw__custom_9252156], προσπελάστηκε 08/01/2024

Από τα παραπάνω προκύπτει επομένως ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων, απασχολούν περίπου το 50% του συνόλου των εργαζομένων αλλά παράγουν το ¼ του προϊόντος. Η σημασία των πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη στο λιανικό εμπόριο από ό,τι στο σύνολο της οικονομίας. Η διάρθρωση των ελληνικών επιχειρήσεων διαφέρει από το μέσο όρο της ΕΕ-27 ως προς το ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν μικρότερο μερίδιο στην Ελλάδα και το μερίδιο των πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερο.

3.3 Η παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν έντονη παρουσία τόσο στην ελληνική όσο και στην ευρωπαϊκή οικονομία, συμβάλλοντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην επώαση νέων επιχειρήσεων, στην προώθηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και γενικότερα στην οικονομική ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων (Astrachan κ.ά., 2003; Heck και Stafford, 2001).

Ως οικογενειακές επιχειρήσεις, ορίζονται σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων, τον επίσημο οργανισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης που εκπροσωπεί από το 1999 τις οικογενειακές επιχειρήσεις, (<https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>):

“Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή επιχείρηση, εάν:

-Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκεται, έμμεσα ή άμεσα, στην κατοχή του φυσικού ή των φυσικών προσώπων που ίδρυσαν την επιχείρηση ή στην κατοχή του φυσικού προσώπου που έχει το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ή στην κατοχή των συζύγων, των γονέων, των τέκνων ή των άμεσων κληρονόμων των τέκνων τους.

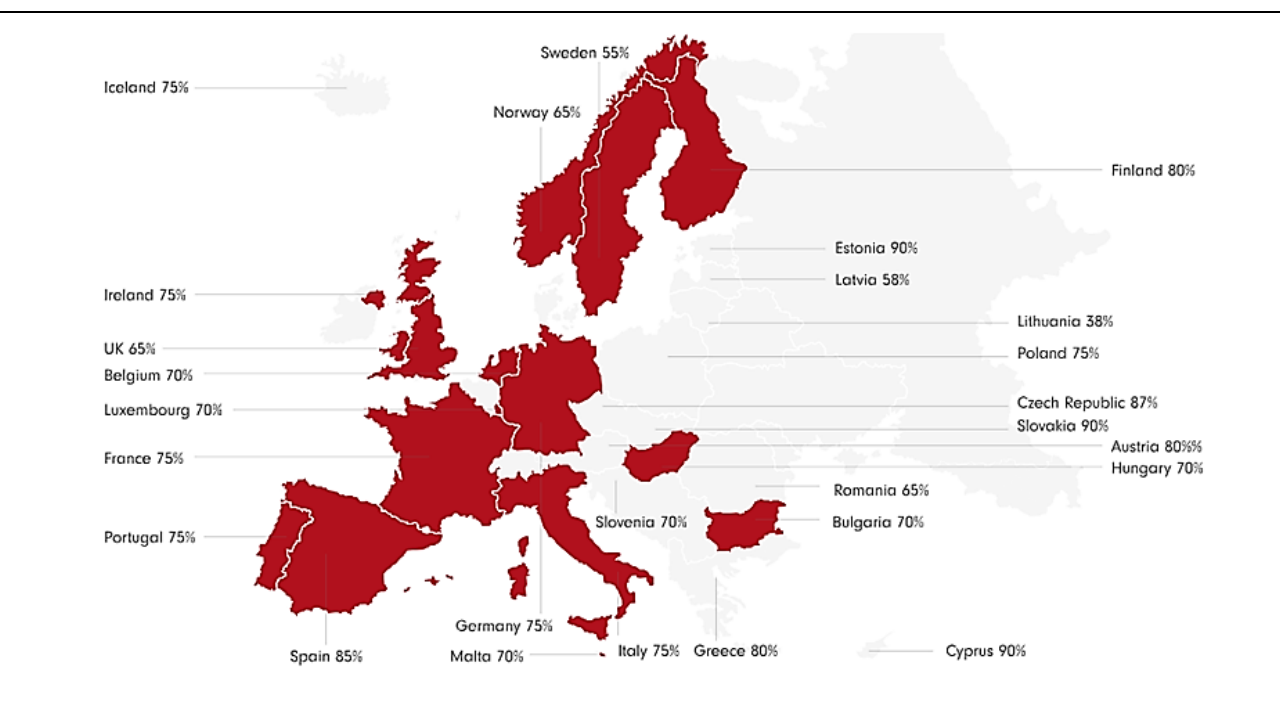
-Τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας ή των συγγενών εμπλέκεται επίσημα στη διοίκηση της εταιρείας.

-Το άτομο το οποίο ίδρυσε την επιχείρηση, η οποία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, ή απέκτησε μετοχικό κεφάλαιο στην εταιρεία ή οι οικογένειες αυτών (δηλ. του ιδρυτή ή του ατόμου που απέκτησε μετοχικό κεφάλαιο στην εταιρεία) ή οι απόγονοι αυτών των ανθρώπων (δηλ. του ιδρυτή ή του ατόμου που απέκτησε μετοχικό κεφάλαιο στην εταιρεία) έχουν, λόγω των μετοχών που κατέχουν, δικαιώματα που αντιστοιχούν τουλάχιστον στο 25% των ψήφων.”

Παρότι εν γένει θεωρείται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρές, υπολογίζεται ότι τουλάχιστον το 15% από τις 1.000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι οικογενειακές, αριθμώντας πολλές γενιές ιδιοκτητών διαχρονικά, όπως Ford, LG Group και Carrefour (Stavroulakis κ.ά., 2011). Στην ελληνική αγορά, επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο Σκλαβενίτης, η Agrino, ο Μασούτης, ο Γαλαξίας, η Λούξ και η ΕΨΑ. Κάποιες μεταβιβάστηκαν στην 2η γενιά και άλλες εξαγοράστηκαν, όπως η AB Βασιλόπουλος. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις αυτές είναι ιδιαίτερα επιτυχημένες όπως προκύπτει και από την ετήσια Έκθεση της Deloitte (2023), που αναλύει και κατατάσσει τις 250 μεγαλύτερες εταιρείες λιανικού εμπορίου σε όλο τον κόσμο, ο όμιλος Σκλαβενίτη είναι η μοναδική ελληνική επιχείρηση λιανεμπορίου που συμπεριλαμβάνεται στη λίστα, για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά, παρουσιάζοντας ανάπτυξη των πωλήσεών του κατά 5,1% για το οικονομικό έτος 2021, με τον ενοποιημένο κύκλο εργασιών να ανέρχεται σχεδόν στα 4 δισεκ. ευρώ.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικές, όχι μόνο επειδή συμβάλλουν ουσιαστικά στην οικονομία, αλλά και λόγω της μακροπρόθεσμης σταθερότητας που προσφέρουν, της δέσμευσης που δείχνουν προς τις τοπικές κοινωνίες, της ευθύνης που νιώθουν ως ιδιοκτήτες απέναντι στους συνεργάτες τους, στους πελάτες τους, στα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας και στην κοινωνία στο σύνολό της. Ο αντίκτυπός τους αποτυπώνεται μέσα από τα στατιστικά που δημοσιεύονται, αποτελώντας το 65%-80% όλων των ευρωπαϊκών εταιρειών (Εικόνα 1) και αντιπροσωπεύοντας κατά μέσο όρο περισσότερο από το 40%-50% όλων των θέσεων εργασίας. Στην Ελλάδα, το 80% των επιχειρήσεων θεωρούν την επιχείρησή τους οικογενειακή (Εικόνα 1).

Εικόνα 1: Ποσοστά του συνόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς του συνόλου των επιχειρήσεων της κάθε χώρας χωριστά, στην Ευρώπη



Πηγή: European Family Businesses, <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>, προσπελάσθηκε 08/01/2024

Η πορεία των οικογενειακών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια είναι δυναμική, όπως προκύπτει και από έρευνα της Ευρωπαϊκής Ένωσης Οικογενειακών Επιχειρήσεων και της KPMG, οι οποία δημοσιεύεται στο European Family Business Barometer (2019). Ενδεικτικά, μελέτησαν πάνω από 1.600 οικογενειακές επιχειρήσεις σε 27 χώρες της Ευρώπης και ανέφεραν ότι το 59% των οικογενειακών επιχειρήσεων σημείωσε

αυξημένες πωλήσεις, και το 28% των οικογενειακών επιχειρήσεων σταθερό τζίρο. Το 62% των ερωτηθέντων εξέφρασε εμπιστοσύνη για τις οικονομικές προοπτικές της επιχείρησης για τους επόμενους 12 μήνες. Ακόμη, το 37% των ερωτηθέντων ανέφερε αυξημένη διεθνή δραστηριότητα τους τελευταίους 12 μήνες, γεγονός που συνέβαλε στην οικονομική ευημερία αυτών των επιχειρήσεων. Σε γεωγραφική βάση, η έρευνα διαπίστωσε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, στη Γαλλία, στο Βέλγιο, στην Ιταλία, στην Ισπανία, στην Ολλανδία και στην Ελβετία έχουν περισσότερες πιθανότητες να προχωρήσουν προς τη διεθνή επέκταση, σε αντίθεση με την Πολωνία, τη Φινλανδία και τη Γερμανία. Το 72% των οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσε ότι η καινοτομία είναι βασική προτεραιότητα τους για τα επόμενα χρόνια, το 64% εστιάζει στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση του εργατικού δυναμικού και το 50% προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από την υπόλοιπη αγορά. Ως σημαντικότερη πρόκληση των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρεται η προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών (63%), η διατήρηση της αύξησης της κερδοφορίας (62%) και οι γενικότερες ρυθμιστικές αλλαγές (60%). Ακόμη και η διαδοχή της ιδιοκτησίας αποτελεί μεγάλη πρόκληση. Το 35% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι σκοπεύει να μεταβιβάσει την ιδιοκτησία της επιχείρησης στην επόμενη γενιά, ενώ το 27% δηλώνει ότι σκοπεύει να μεταβιβάσει μόνο τις αρμοδιότητες επίβλεψης και όχι εξολοκλήρου τη διοίκηση της επιχείρησης. Τέλος, ενώ το 84% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι έχει ορίσει ήδη τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας ως Πρόεδρο ή Διευθύνοντα Σύμβουλο, μόνο το 62% πιστεύει ότι ένα μέλος της οικογένειας θα αναλάβει αυτόν τον ρόλο τα επόμενα χρόνια.

Πράγματι, μεγάλη πρόκληση αποτελεί το ζήτημα της διαδοχής, καθώς δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμες. Περίπου τα δύο τρίτα των οικογενειακών επιχειρήσεων καταρρέουν ή πωλούνται από τον ιδρυτή και μόνο το 5%-15% καταφέρνει να μεταβιβαστεί από την δεύτερη στην τρίτη γενιά (Neubauer και Lank, 1998). Συγκεκριμένα, 3 στις 10 ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν μόνο στη δεύτερη γενιά και 1 στις 10 επιχειρήσεις στην τρίτη γενιά, καθώς πραγματοποιούν μικρό κύκλο εργασιών, απασχολούν περιορισμένο αριθμό προσωπικού, τα περισσότερα μέλη της οικογένειας κατέχουν διευθυντικές θέσεις και κατά συνέπεια δεν γίνονται προσλήψεις ταλαντούχων διευθυντικών στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια (Δημητρέλης και Σκούφου, 2011).

Εστιάζοντας στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα της PWC (2021), το 48% των οικογενειακών επιχειρήσεων, το 2020, ανέμενε μείωση των πωλήσεών τους λόγω της πανδημικής κρίσης, ενώ το 31% αύξηση, ωστόσο διατηρούσαν θετική στάση για το μέλλον, με το 33% να σκοπεύει να αναπτυχθεί ραγδαία έως το 2022 και το 62% να αναπτυχθεί με σταθερό ρυθμό. Βγαίνοντας από την κρίση, θέτουν τις προτεραιότητές τους για τα επόμενα δύο έτη, με το 74% να θέλει να ψηφιοποιηθεί, να καινοτομήσει και να εισάγει νέες τεχνολογίες (το 60% αναγνωρίζουν ότι δεν διαθέτουν ισχυρές ψηφιακές δυνατότητες), το 72% να θέλει να διαφοροποιηθεί και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του (νέες υπηρεσίες, συγχωνεύσεις και εξαγορές), το 60% να θέλει να εξελιχθεί και να παραμείνει ανοιχτό σε νέες επιχειρηματικές σκέψεις (εμπλοκή επόμενης γενιάς, συνεργασία με άλλες εταιρείες), το 48% να θέλει να ακολουθήσει πιο βιώσιμες πρακτικές και να υποστηρίξει την τοπική του κοινότητα (το 38% έχει ήδη αναπτύξει και κοινοποιήσει μια στρατηγική αειφορίας). Επιπλέον, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα επίπεδα εμπιστοσύνης και διαφάνειας είναι αρκετά υψηλά μεταξύ των μελών της οικογένειας, καθώς για το 2020, το 76% αναφέρει ότι τα μέλη της οικογένειας που δεν ανήκουν στο διοικητικό συμβούλιο έχουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στα μέλη της οικογένειας του διοικητικού συμβουλίου, το 62% αναφέρει ότι οι αποφάσεις της διοίκησης κοινοποιούνται με διαφανή τρόπο μεταξύ των μελών της οικογένειας, το 48% αναφέρει ότι τα μέλη της οικογένειας έχουν παρόμοιες βλέψεις για την κατεύθυνση της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα, πάνω από το 90% θέλει να προστατεύσει την επιχείρηση ως το σημαντικότερο οικογενειακό περιουσιακό στοιχείο κι ένα μεγάλο ποσοστό θέλει να δημιουργήσει μερίσματα για τα μέλη της οικογένειας (81%), να δημιουργήσει κληρονομιά (67%) και να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση θα παραμείνει στην οικογένεια (64%), ωστόσο επίσημες πολιτικές σχεδιασμού διαδοχής υπάρχουν σπάνια (το 24% έχει ένα συμφωνημένο σχέδιο διαδοχής).

Σύμφωνα με την επικαιροποιημένη έρευνα της PWC (2023), που διεξήχθη μεταξύ 22/10/22-22/01/23 στην Ελλάδα, η εμπιστοσύνη εντός των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει αλλάξει μετά την πανδημική κρίση. Συγκεκριμένα, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι το 95% από αυτές επιθυμούν την εμπιστοσύνη των πελατών τους, ωστόσο μόνο το 53% από αυτούς τους εμπιστεύονται, το 97% από αυτές επιθυμούν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων τους, ωστόσο μόνο το 48% από αυτούς τους εμπιστεύονται, το 94% από αυτές επιθυμούν

την εμπιστοσύνη των μελών της οικογένειας, ωστόσο το 69% από αυτούς τους εμπιστεύονται. Όσον αφορά το χάσμα εμπιστοσύνης των οικογενειακών επιχειρήσεων με τους πελάτες, ευθύνονται οι διαφορετικές προτεραιότητες που θέτει η κάθε πλευρά. Από τη μία, το 38% των οικογενειακών επιχειρήσεων θέλει να παρέχει αξία στους πελάτες, το 26% θέλει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη βραχυπρόθεσμα, το 6% θέλει να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία στους μετόχους και στους επενδυτές, το 3% θέλει να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχους εργαζομένους, ενώ από την άλλη, η προτεραιότητα των πελατών είναι να αγοράσουν από επιχειρήσεις που δεσμεύονται με αγαθά και υπηρεσίες που είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Όσον αφορά το χάσμα εμπιστοσύνης των οικογενειακών επιχειρήσεων με τους εργαζόμενους, από τη μία, το 56% λαμβάνει μέτρα για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν ποιος είναι ο εταιρικός σκοπός, το 48% ενσωματώνει τις αξίες της εταιρείας στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανταμοιβής, το 28% διαθέτει συστήματα που διασφαλίζουν ότι η ανάρμοστη συμπεριφορά αναφέρεται απευθείας στη διοίκηση, ενώ από την άλλη, το 74% δήλωσε ότι έχει σαφή εταιρικό σκοπό αλλά το μήνυμα δεν διαδίδεται ευρέως στους εργαζόμενους, και το 42% δήλωσε ότι επιτρέπει στους υπαλλήλους να ασκήσουν έφεση στις αποφάσεις της διοίκησης με αυτό να συνεπάγεται ότι το 58% δεν το κάνει. Όσον αφορά το χάσμα εμπιστοσύνης των οικογενειακών επιχειρήσεων με τα μέλη της οικογένειας, 1 στους 5 ερωτηθέντες αναφέρουν ότι οι οικογενειακές διαφωνίες είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, το 21% συγκρούεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, το 35% συχνά, το 29% σπάνια και το 15% ποτέ. Μόνο το 7% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι διαθέτετε μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων για την αντιμετώπιση οικογενειακών διαφορών, με τη μειοψηφία των ηγετών να αναφέρουν ότι έχουν επίσημες δομές διακυβέρνησης, όπως συμφωνίες μετόχων, οικογενειακά καταστατικά και διαθήκες.

Εν κατακλείδι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κατακτήσει ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της αγοράς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων θεωρούν την επιχείρησή τους οικογενειακή, και παραμένουν αισιόδοξες για την ανάπτυξή τους, σύμφωνα με τις προαναφερόμενες έρευνες της KPMG (2019) και της PWC (2021, 2023).

3.4 Η λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι Davis και Taguiri (Davis, 2018) ορίζουν ως οικογενειακή επιχείρηση:

“...εκείνη της οποίας η ιδιοκτησία ελέγχεται από μία μόνο οικογένεια και στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας επηρεάζουν σημαντικά την κατεύθυνση και τις πολιτικές της επιχείρησης, μέσω των θέσεων τους στην επιχείρηση, των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας ή των οικογενειακών τους ρόλων.”

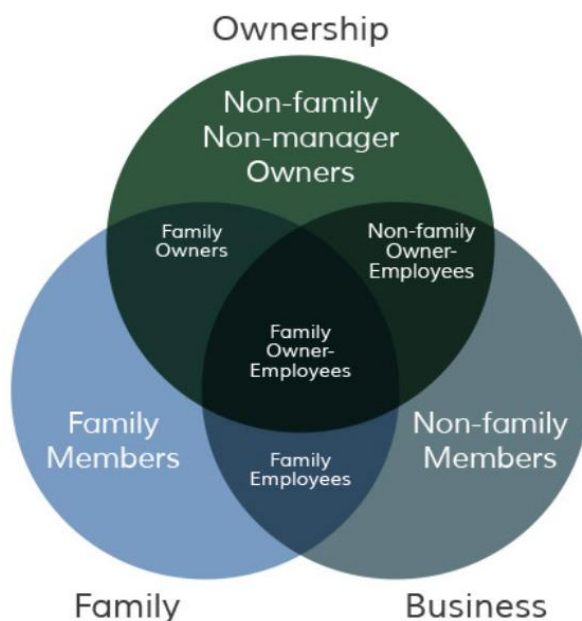
Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, η λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν μπορεί να περιγραφεί εύκολα από τα νεοκλασικά υποδείγματα λειτουργίας της επιχείρησης που έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών ή άλλα υποδείγματα όπως του Baumol (1958) που προτείνει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων ή του Marris (1964) που θεωρεί ότι στόχος της επιχείρησης είναι η μεγέθυνση της. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε το εναλλακτικό υπόδειγμα των τριών κύκλων των Davis και Taguiri (1996) που έχει προταθεί για να περιγράψει τη δομή και τη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες δέχονται πιέσεις τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον (όπως ενδεικτικά είναι οι αλλαγές στα μακροοικονομικά μεγέθη, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, στον ανταγωνισμό), όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον (όπως ενδεικτικά είναι οι γάμοι, τα διαζύγια, η μεταβίβαση επιχείρησης στην επόμενη γενιά).

3.4.1 Το υπόδειγμα των τριών κύκλων

Με αφετηρία τη διδακτορική διατριβή του Davis (1982), οι Davis και Taguiri (1996) διατύπωσαν το υπόδειγμα των τριών κύκλων, το οποίο αποτελεί ένα από τα πρώτα εγχειρήματα περιγραφής του τρόπου λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στόχος τους ήταν να δημιουργήσουν ένα εργαλείο που να συμβάλλει στην κατανόηση ζητημάτων που αφορούν το περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων, στο οποίο οι δεσμοί αίματος διασταυρώνονται με τις επαγγελματικές σχέσεις.

Το υπόδειγμα των τριών κύκλων περιγράφει τους επικαλυπτόμενους κύκλους μιας οικογενειακής επιχείρησης που αντιπροσωπεύουν τρεις αλληλοεξαρτώμενες ομάδες συμφερόντων: την οικογένεια, την ιδιοκτησία και τη διοίκηση, όπως φαίνεται στην Εικόνα 2.

Εικόνα 2: Το υπόδειγμα των τριών κύκλων



Πηγή: Davis J. A., <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system>, προσπελάσθηκε 08/01/2024

Οι τρεις αυτοί κύκλοι δεν ταυτίζονται, καθώς είναι δυνατόν να μη συμμετέχουν όλα τα μέλη της οικογένειας στην ιδιοκτησία και στη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ επιπλέον στην επιχείρηση μετέχουν ως ιδιοκτήτες ή διοικητικά στελέχη και άτομα εκτός οικογένειας. Κάθε κύκλος αποτελεί ένα ξεχωριστό σύστημα με το δικό του σύνολο δυναμικών και η τομή των κύκλων αντιπροσωπεύει τις περιοχές όπου αυτά τα συστήματα επικαλύπτονται, δημιουργώντας επτά ομάδες συμφερόντων- μέλος οικογένειας, ιδιοκτήτης επιχείρησης, διοικητικό στέλεχος, μέλος οικογένειας και ιδιοκτήτης επιχείρησης, μέλος οικογένειας και διοικητικό στέλεχος, ιδιοκτήτης επιχείρησης και διοικητικό στέλεχος, τέλος μια ομάδα που συνδυάζει και τις τρεις ιδιότητες δηλαδή μέλος οικογένειας, ιδιοκτήτης επιχείρησης και διοικητικό στέλεχος. Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από τη σύμπραξη και την αμοιβαία υποστήριξη καθεμιάς από αυτές τις ομάδες, οι οποίες έχουν τις δικές τους απόψεις, προκλήσεις, αρμοδιότητες, στόχους και τη δικιά τους δυναμική. Για να μπορέσει να γίνει κατανοητή η μοναδική δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων, κρίνεται αναγκαία η ανάλυση των τριών κύκλων ξεχωριστά και εκτενέστερα.

Ο κύκλος της οικογένειας αντιπροσωπεύει τις προσωπικές σχέσεις, τα συναισθήματα και τις φιλοδοξίες των μελών της οικογένειας. Οι συναισθηματικοί δεσμοί μπορούν να επηρεάσουν έντονα τη λήψη αποφάσεων και τη συμπεριφορά των μελών εντός της επιχείρησης, καθώς ζητήματα όπως ο ανταγωνισμός μεταξύ αδελφών, η δυναμική γονέα-παιδιού, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και οι συζητήσεις περί διαδοχής, επηρεάζουν τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης. Ο καθορισμός του ποιος θα αναλάβει ηγετικούς ρόλους στην επιχείρηση, είτε από την ίδια οικογένεια είτε με τη συμμετοχή εξωτερικών επαγγελματιών, αποτελεί σημαντική πρόκληση για την ευημερία της. Συχνά, τα μέλη της οικογένειας βρίσκουν τον εαυτό τους να εξισορροπεί σε προσωπικούς και επαγγελματικούς ρόλους και αυτό τους οδηγεί σε μοναδικές προκλήσεις όσον αφορά τον καθορισμό ορίων και τη διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Επιπλέον, ο οικογενειακός κύκλος είναι ο χώρος όπου διατηρούνται και μεταδίδονται οι αξίες και οι παραδόσεις της οικογένειας, οι οποίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας και της ταυτότητας της οικογενειακής επιχείρησης. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η δυναμική της οικογένειας επηρεάζει τον εργασιακό χώρο είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Ο κύκλος της ιδιοκτησίας αφορά το οικονομικό υπόβαθρο της οικογενειακής επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει αποφάσεις που σχετίζονται με μετοχές, μερίσματα, χρηματοδοτήσεις, αγοροπωλησίες συμβολαίων, διανομή των κερδών, τη συνολική στρατηγική ιδιοκτησίας και την κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης. Ο καθορισμός του ποιος κατέχει ποιο ποσοστό της επιχείρησης και ποιος διαχειρίζεται τις συμφωνίες με τους μετόχους, αποτελούν επίσης κρίσιμα στοιχεία για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Davis (1982), ο κύκλος αυτός αποτελεί τον θεματοφύλακα του πλούτου των γενεών, ζητώντας συνετές στρατηγικές για να διασφαλιστεί η διατήρηση και η ανάπτυξή του. Η διαδοχή της ιδιοκτησίας αποτελεί βασικό στοιχείο και του κύκλου ιδιοκτησίας, καθώς περιλαμβάνει τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο η ιδιοκτησία θα μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά ή την αποδοχή μελών που δεν ανήκουν στην οικογένεια ως ιδιοκτήτες, μέσω κληρονομιάς, πώλησης ή άλλων μηχανισμών. Γενικότερα, οι αποφάσεις της ιδιοκτησίας μπορεί να περιλαμβάνουν πολιτικές σχετικά με την απασχόληση των μελών και μη μελών της οικογένειας, καθορίζοντας τα κριτήρια ένταξής τους στην εταιρεία.

Ο κύκλος της διοίκησης εστιάζει στην καθημερινή λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης και συμπεριλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τον καθορισμό στόχων, τον εντοπισμό ευκαιριών ανάπτυξης και την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς. Περιλαμβάνει οικονομικές αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή πόρων, την υιοθέτηση τεχνολογίας και καινοτομίας, την ανάπτυξη στρατηγικών για τον μετριασμό πιθανών προκλήσεων και αβεβαιοτήτων. Επιπλέον, μέσα από τον κύκλο της διοίκησης δίνεται έμφαση στην πρόσληψη μελών της οικογένειας, στην προώθηση εργαζομένων που δεν ανήκουν στην οικογένεια, στη διαχείριση της συνολικής δεξαμενής ταλέντων, καθορίζοντας από την αρχή της συνεργασίας όλους τους ρόλους και τις ευθύνες, με στόχο τη διασφάλιση ενός αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Δίνεται η αντίστοιχη προσοχή στην επαγγελματική ικανότητα των ατόμων που εμπλέκονται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, διασφαλίζοντας ότι τα μέλη της οικογένειας και οι διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και τεχνογνωσίες για την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αξιολόγησης της απόδοσης και μηχανισμούς ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους, διασφαλίζοντας ότι τα άτομα είναι υπόλογα για τους ρόλους και τις ευθύνες τους και συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία της επιχείρησης.

Ανακεφαλαιώνοντας, το υπόδειγμα των τριών κύκλων ορίζει τρεις διαστάσεις, με την οικογενειακή διάσταση να δείχνει τα στάδια μέσα από τα οποία εξελίσσεται η οικογένεια σε σχέση με την συμμετοχή της στην επιχείρηση, αρχικά από την οικογένεια προς την επιχείρηση και στη συνέχεια από την επιχείρηση προς την οικογένεια, με την ιδιοκτησιακή διάσταση να δείχνει την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της ιδιοκτησίας κατά τη διαδοχή και το πέρασμα των γενεών, με την επιχειρηματική διάσταση να παρουσιάζει τα στάδια ανάπτυξης των επιχειρήσεων από την ίδρυση μέχρι την ωρίμανση. Αναμφισβήτητα όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος και ηλικία και είναι η οικογενειακή επιχείρηση, τόσο πιο περίπλοκες γίνονται οι δυναμικές που αναπτύσσονται ανάμεσα σε αυτές τις διαστάσεις, ωστόσο όλα τα συστήματα οικογενειακών επιχειρήσεων μπορούν να περιγραφούν χρησιμοποιώντας τους τρεις κύκλους και κάθε σύστημα οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να κατανοηθεί όταν αποτυπωθεί βάσει αυτού του πλαισίου.

3.4.2 Η αντοχή του υποδείγματος των τριών κύκλων στο πέρασμα του χρόνου

Δεδομένου ότι το υπόδειγμα των τριών κύκλων δημιουργήθηκε πριν σαράντα χρόνια, δεν είναι παράλογο ότι αρκετοί επιστήμονες αμφιβάλλουν για το αν είναι ικανό να διαχειριστεί ζητήματα στα τρέχοντα οικογενειακά επιχειρηματικά συστήματα. Καμία προσπάθεια βελτίωσής του δεν έχει όμως υπάρξει επιτυχής. Ακόμη κι ο Davis, ασχολήθηκε με προσαρμογές στο υπόδειγμά του, όπως με την προσθήκη ενός τέταρτου κύκλου, αυτού των ιδιοκτητών με κατοχή πλούτου, οι οποίοι διαφέρουν από τους ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης. Ωστόσο, ο τέταρτος κύκλος δεν μπόρεσε να λειτουργήσει κι έτσι το υπόδειγμα των τριών κύκλων εξακολουθεί να είναι το ευρέως αποδεκτό οργανωτικό πλαίσιο, που χρησιμοποιείται παγκοσμίως για την κατανόηση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η απλότητα του συγκεκριμένου υποδείγματος, είναι αυτή που το καθιστά αποτελεσματικό και μη αντικαταστάσιμο, δεδομένου του σκοπού του.

Το υπόδειγμα είναι προσαρμόσιμο κατά το πέρασμα του χρόνου και των αλλαγών στον ορισμό της οικογένειας. Τα νέα μέλη που έχουν προστεθεί στον ορισμό λόγω των διαζυγίων, των υιοθεσιών και γενικότερα των μεικτών οικογενειών, μπορούν να χωρέσουν στο υπόδειγμα. Ομοίως, ο κύκλος ιδιοκτησίας είναι προσαρμόσιμος σε πολλά πιθανά σενάρια, συμπεριλαμβανομένων κοινοπραξιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών. Επιπλέον, μπορεί να αντιπροσωπεύσει μία ή πολλές επιχειρήσεις, εταιρείες χαρτοφυλακίου και γενικότερα κάθε περίπλοκη μορφή οικογενειακών επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το μέλλον του υποδείγματος, ο Davis αναφέρει, στο Cambridge Family Enterprise Press (2018), ότι “στο μυαλό μου μπορώ να δω τρεις διασταυρούμενες σφαίρες και ίσως το να μπορώ να αναπαραστήσω ένα οικογενειακό επιχειρηματικό σύστημα σε τρισδιάστατο χώρο θα μπορούσε να επιτρέψει κάποιες ανακαλύψεις στην κατανόηση. Αλλά δεν νομίζω ότι κάποιος θα βρει έναν τέταρτο κύκλο που θα αναγκάζει τους ανθρώπους να καταργήσουν τους τρεις κύκλους”. Συνεπώς το υπόδειγμα των τριών κύκλων είναι ευέλικτο και μπορεί να αντιπροσωπεύσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, παρά τον ρυθμό των αλλαγών, την παγκοσμιοποίηση, την τεχνολογική πρόοδο και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

3.4.3 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Παρά το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως προς τη διαδοχή, χαρακτηρίζονται από διοικητικές πρακτικές χαμηλής ποιότητας, σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006), ότι μόνο το 30% από αυτές επιβιώνει μέχρι τη δεύτερη γενιά σύμφωνα με τον Poe (1980), και ότι η μέση διάρκεια ζωής τους είναι μόνο είκοσι τέσσερα έτη σύμφωνα με τον Danco (1975), είναι αρκετά ενδιαφέρον το γεγονός της συνεχιζόμενης ύπαρξής τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ορισμένα μοναδικά και εγγενή χαρακτηριστικά που κατέχουν λόγω της κατεύθυνσης της επιχείρησης μέσω της άσκησης συγγενικών δεσμών, διοικητικών ρόλων ή δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, καθένα από τα οποία αποτελεί πηγή πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων, τόσο για τα μέλη της όσο και για το σύνολο της επιχείρησης. Συνεπώς, σύμφωνα με τους Davis και Tagiuri (1982), η επιτυχία ή η αποτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά διαχειρίζεται τα χαρακτηριστικά αυτά.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον Davis (2018), προκειμένου να διαχειριστούν τα χαρακτηριστικά τους, τα οποία προέρχονται από την επικάλυψη των ομάδων μελών στο υπόδειγμα των τριών κύκλων.

Συγγενείς, ιδιοκτήτες, διαχειριστές- διαφοροποίηση των ρόλων μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης

Η επιτυχής διαχείριση των χαρακτηριστικών μιας οικογενειακής επιχείρησης επηρεάζει την ευημερία της οικογένειας και τη σχέση της με τους υπόλοιπους εργαζομένους, όπως επίσης και η ορθή διαχείριση των πλεονεκτημάτων της μπορεί να την οδηγήσει στη διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό. Αυτό γίνεται μέσω του αυστηρού διαχωρισμού των ρόλων των μελών της οικογένειας ως συγγενείς, ιδιοκτήτες και διαχειριστές, όπου ο πρώτος ρόλος ενδιαφέρεται για την ενότητα της οικογένειας, ο δεύτερος για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, και ο τρίτος για την αποτελεσματική λειτουργία της. Η διαφοροποίηση των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων των μελών της οικογένειας, συμβάλλει στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ τους, στην κατανόηση των ελλείψεων των υπολοίπων μελών, στο αληθινό ενδιαφέρον του ενός για τον άλλον. Υπάρχει πίστη και εμπιστοσύνη, κι έτσι η λήψη

αποφάσεων γίνεται άμεση και αποτελεσματική, με συμφέρον τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια.

Αντίθετα, η μη ορθή διαχείριση των χαρακτηριστικών που προέρχονται από τους ταυτόχρονους ρόλους που σημειώνουν τα μέλη της οικογένειας, αυτοί των συγγενών, ιδιοκτητών και διαχειριστών, μπορεί να έχουν και αρνητικές επιπτώσεις. Η ανταγωνιστικότητα εντός της επιχείρησης ή εντός της οικογένειας μπορεί να θυσιαστεί για την προστασία της επιχείρησης ή της οικογένειας αντίστοιχα. Ακόμη, δεν είναι πάντα ξεκάθαρο αν οι λόγοι διαφωνίας προέρχονται από το οικογενειακό ή το εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η επίλυση των συγκρούσεων. Ομοίως και τα κίνητρα πολλών πράξεων και αποφάσεων, μπερδεύονται λόγω των αντικρουόμενων αναγκών της οικογένειας και της επιχείρησης. Οι επαγγελματικές συζητήσεις μπορεί να μετατραπούν σε έντονα επιχειρήματα για οικογενειακά ζητήματα, ενώ οι οικογενειακές αποφάσεις μπορεί να λαμβάνονται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης.

Το υπόδειγμα των τριών κύκλων αναγνωρίζει ρητά τις επιμέρους ομάδες συμφερόντων, όπου κάθε ομάδα έχει το δικό της ρόλο στην οικογενειακή επιχείρηση και ταυτόχρονα τα συμφέροντα όλων των ομάδων ενσωματώνονται στις πολιτικές της εταιρείας. Οι τρεις κύκλοι είναι πάντα σε κίνηση, δεν είναι ποτέ στατικοί, καθώς οι ανάγκες, και συνεπώς οι αρμοδιότητες κάθε ομάδας συμφερόντων, εξελίσσονται και αλλάζουν συνεχώς. Άρα, μια οικογενειακή επιχείρηση, όχι μόνο οφείλει να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες προκλήσεις, αλλά και να προετοιμαστεί για μελλοντικές προκλήσεις που πιθανότατα θα αντιμετωπίσει.

Αξιολόγηση της συμπεριφοράς των μελών της οικογένειας μεταξύ τους, εντός και εκτός της οικογενειακής επιχείρησης

Η επιτυχής διαχείριση των χαρακτηριστικών μιας οικογενειακής επιχείρησης επηρεάζεται από τη συμπεριφορά των μελών της οικογένειας. Η σχέση μεταξύ δύο συγγενών ξεκινάει πριν την επαγγελματική τους συνεργασία και οι εντυπώσεις που έχουν ο ένας για τον άλλον είναι ασυνείδητες, εδραιωμένες και δύσκολα αλλάζουν, ενώ οι συνήθειες που διατηρούν είτε θα τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους είτε θα σταθούν εμπόδιο στη συνεργασία τους. Μπορούν να αξιοποιήσουν ο ένας τα δυνατά σημεία του άλλου και να εργαστούν για να συμπληρώσουν ο ένας τις αδυναμίες του άλλου ή μπορούν να επισημάνουν τις αδυναμίες του συγγενή τους για

να υπονομεύσουν τη θέση του στην εταιρεία. Συνεπώς, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις κοινές εμπειρίες και τις γνώσεις μέσα από αυτές, για εποικοδομητικούς ή για καταστροφικούς σκοπούς.

Επιπλέον, η συμπεριφορά ενός συγγενή μπορεί να επηρεάσει τη φήμη των υπόλοιπων μελών της οικογένειας και τη φήμη της ίδιας της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, η οικογένεια ελέγχει τη συμπεριφορά των μελών της, εντός και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να διασφαλίσει ότι ενεργούν με αποδεκτό τρόπο απέναντι στους φίλους, στους πελάτες, στους προμηθευτές, στους υπαλλήλους και στην κοινωνία γενικότερα. Αυτή η ανησυχία για την εικόνα της επιχείρησης και η συνακόλουθη αστυνόμευση, από τη μία συμβάλει στην αύξηση της ευαισθητοποίησης των προτύπων της οικογένειας και της αμοιβαίας πίστης, αλλά από την άλλη μπορεί να είναι αποπνικτική για ορισμένα μέλη λόγω έλλειψης ελευθερίας. Ταυτόχρονα, τα μέλη της οικογένειας που προσπαθούν να διατηρήσουν την οικογενειακή εικόνα, μπορεί να εξοργιστούν από συγγενείς που δεν συμπεριφέρονται αντίστοιχα. Συνεπώς, η αξιολόγηση της συμπεριφοράς των μελών της οικογένειας μπορεί να είναι αποτελεσματική, εκτός εάν ασκεί μεγάλη πίεση για συμμόρφωση, η οποία εντείνει τη δυσαρέσκεια προς την οικογένεια και την επιχείρηση.

Το υπόδειγμα των τριών κύκλων υπογραμμίζει ότι οι κοινές εμπειρίες και η κοινή ταυτότητα των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσουν είτε ως πλεονέκτημα είτε ως μειονέκτημα, ανάλογα με το σεβασμό που θα δείξει το ένα μέλος προς το άλλο, αλλά και προς την ίδια την επιχείρηση.

Κοινή γλώσσα επικοινωνίας και συναισθηματικοί δεσμοί μεταξύ των συγγενών εντός της οικογενειακής επιχείρησης

Η ιδιωτική, ή αλλιώς οικογενειακή, γλώσσα αποτελείται από άτυπες λέξεις, φράσεις και κινήσεις του σώματος μεταξύ συγγενών που, σε συνδυασμό με την καθημερινή τριβή και την κοινή ιστορία που μοιράζονται, βοηθούν στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και στη γρήγορη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να οδηγήσει ορισμένα μέλη της οικογένειας να αισθάνονται παγιδευμένα ή εκτεθειμένα μεταξύ τους, καθώς το προσωπικό απόρρητο απουσιάζει από ένα οικογενειακό- εταιρικό σύστημα ή ακόμη μπορεί να κρατήσει ανενημέρωτα ορισμένα μέλη εκτός της οικογένειας, διαστρεβλώνοντας την επικοινωνία μεταξύ τους.

Επιπρόσθετα, εκτός από την κοινή γλώσσα επικοινωνίας, η συνεργασία των συγγενών εντός της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργεί ισχυρά θετικά και αρνητικά συναισθήματα. Από τη μία, τα θετικά συναισθήματα των μελών εντείνουν την εμπιστοσύνη και την πίστη μεταξύ τους, δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς που συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης, ενώ από την άλλη, λόγω του συναισθηματικού δεσμού τους, οι συγγενείς μπορεί να δυσκολεύονται να ερμηνεύσουν αντικειμενικά τις πράξεις και τα λόγια των υπολοίπων, κι έτσι οι ίδιοι δεν εκφράζουν ανοιχτά τα συναισθήματά τους. Ακόμη, η απαγόρευση της δημόσιας σύγκρουσης μπορεί να είναι κανόνας μεταξύ των μελών της οικογένειας, ο οποίος βοηθάει και ομαλοποιεί τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους, ωστόσο η αποφυγή αρνητικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει στην καταστολή συζητήσεων.

Το υπόδειγμα των τριών κύκλων δείχνει τρεις αλληλεπικαλυπτόμενους κύκλους που συνδέονται μεταξύ τους, αναπαριστώντας ότι αυτό που συμβαίνει στον έναν κύκλο επηρεάζει τους υπόλοιπους. Εάν ένας κύκλος, ας πούμε η οικογένεια, βρίσκεται σε σύγκρουση λόγω συναισθηματικών διαφορών μεταξύ των μελών της, μπορεί να μειώσει την απόδοση των άλλων κύκλων και να εμποδίσει την ανάπτυξη ολόκληρου του οικογενειακού επιχειρηματικού συστήματος. Έτσι, τα συναισθήματα των μελών της οικογένειας αποτυπώνονται στο υπόδειγμα μέσω των διαφορών στους ρόλους που αναλαμβάνουν, και όχι μέσω των διαφορών στις προσωπικότητές τους.

3.4.4 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στην ιδιοκτησία και στη διοίκηση της επιχείρησης καθιστά τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφορετικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Astrachan κ.ά., 2002). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από συγκεκριμένους συνδυασμούς υλικών και άυλων πόρων, στους τομείς των οικονομικών, της λήψης αποφάσεων, των διαδικασιών διακυβέρνησης, κ.α. (Moores, 2009; Arregle κ.ά., 2007; Milton, 2008), ξεπερνώντας τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις από την άποψη των πωλήσεων, των κερδών και άλλων μέτρων ανάπτυξης (Leach και Leahy, 1991). Παρακάτω αναπτύσσονται κάποια από τα χαρακτηριστικά που κατέχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και τις κάνουν να ξεχωρίζουν στην οικονομία, σύμφωνα με την έρευνα των Ward (2011) και Astrachan (2010).

Αρχικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συχνά μια μακροπρόθεσμη προοπτική, που εστιάζει στη βιωσιμότητα έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών, καλλιεργεί μια αίσθηση κληρονομιάς στα μέλη της οικογένειας, προτρέποντάς τα να ενεργούν ως διαχειριστές, διασφαλίζοντας την ευημερία της επιχείρησης για τις μελλοντικές γενιές. Πολλά μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην επιχείρηση από μικρή ηλικία, αυξάνοντάς τους το επίπεδο της δέσμευσης και παρέχοντάς τους τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν την οικογενειακή επιχείρηση. Η προσεκτική και στρατηγική μετάβαση της ηγεσίας από τη μια γενιά στην άλλη, είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή επιτυχία της επιχείρησης, διασφαλίζοντας ότι η συσσωρευμένη γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες της ιδρυτικής γενιάς μεταφέρονται απρόσκοπτα, παρέχοντας σταθερότητα και συνέχεια. Η επόμενη γενιά έχει ήδη ένα έτοιμο όραμα να εκπληρώσει και καλείται να χαράξει τη στρατηγική με την οποία θα το πετύχει αυτό, αποκτώντας προβάδισμα στην αγορά (Kefalas, 2008).

Σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η ιεραρχία μπορεί να εμποδίσει την ελεύθερη ροή πληροφοριών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως επωφελούνται από τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οικογένειας, καθώς η εμπιστοσύνη διαποτίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων και τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Η εγγενής ευκολία επικοινωνίας αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς οι προκλήσεις αντιμετωπίζονται συλλογικά, ενισχύεται το θετικό εργασιακό περιβάλλον και διευκολύνεται η εκπλήρωση των οραμάτων τους.

Επιπλέον, αρκετές φορές τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης εργάζονται πιο σκληρά και είναι πρόθυμα να εργαστούν με χαμηλές αμοιβές ή και άμισθοι, προκειμένου να συνδράμουν στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Ταυτόχρονα, οι αξίες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι βαθιά ριζωμένες και μεταβιβάζονται ακόμη και στους εργαζόμενους, παρέχοντας μια ισχυρή αίσθηση ταυτότητας, ευθυγραμμίζοντάς τους με την ευρύτερη αποστολή της επιχείρησης. Καλλιεργείτε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου τα άτομα δεν είναι απλώς εργαζόμενοι, αλλά συνεισφέρουν σε μια οικογενειακή κληρονομιά, ενισχύοντας την αίσθηση του κοινού σκοπού.

Σε αντίθεση με τους μεγαλύτερους, πιο γραφειοκρατικούς οργανισμούς, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά παρουσιάζουν αξιοσημείωτη ευελιξία και

προσαρμοστικότητα, χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τη συχνά μικρότερη και πιο ευέλικτη δομή τους. Αυτή η ευελιξία τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να κάνουν στρατηγικές αλλαγές με σχετική ευκολία, να εφαρμόζουν αποτελεσματικά καινοτομίες και νέες ιδέες στις λειτουργίες τους. Η ευελιξία του ωραρίου εργασίας των σύγχρονων οικογενειακών επιχειρήσεων ευνοεί τα νέα ζευγάρια που συνδυάζουν την εργασία με την οικογένεια. Πολύ συχνά, ο ένας εξ αυτών σύζυγος ασχολείται πλήρως με την επιχείρηση, ενώ ο άλλος ασχολείται λιγότερο, συνδυάζοντας και κάποια άλλη προσωπική ή επαγγελματική δραστηριότητα. Ομοίως ευνοεί τους νέους που επιθυμούν να ξεκινήσουν το δικό τους επαγγελματικό μονοπάτι, δημιουργώντας την επιχείρηση τους με τη βοήθεια κάποιου άλλου μέλους της οικογένειας. Οι νέοι συμβάλλουν με τις ιδέες τους, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία συμβάλλουν με την εμπειρία και τη γνώση τους. Γενικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις βοηθούν τα μεγαλύτερα ηλικιακά μέλη να βρουν εργασία εντός του οικογενειακού πλαισίου, τα οποία μέλη έχουν κάποια παρελθοντική επαγγελματική πορεία (π.χ. ναυτικοί) και τα οποία θέλουν να ξαναμπούν στην αγορά εργασίας, αλλά δυσκολεύονται λόγω ηλικίας.

Τέλος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα μοναδικό περιουσιακό στοιχείο, το συναισθηματικό κεφάλαιο, που πηγάζει από τις συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας. Αυτή η άυλη, αλλά ισχυρή δύναμη, επηρεάζει θετικά διάφορες πτυχές της επιχείρησης, όπως τις σχέσεις με τους εργαζόμενους και με τους πελάτες της. Στο χώρο εργασίας, καλλιεργεί την αίσθηση του ανήκειν και του σκοπού, δημιουργώντας ένα συνεκτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον, όπου τα άτομα δεν είναι απλώς συνάδελφοι, αλλά αναπόσπαστα μέρη της οικογενειακής επιχείρησης. Βασικό είναι ότι υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεγγύη μεταξύ των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης, για παράδειγμα αν ένα μέλος έχει κάποιο πρόβλημα, τότε οι άλλοι θα τον βοηθήσουν, είτε με το να του συμπαρασταθούν, είτε με το να τον αντικαταστήσουν για όσο διάστημα χρειαστεί.

Η σχέση των μελών της οικογένειας μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια. Από τη μία, μέσω της οικογενειακής επιχείρησης, η οικογένεια χτίζει στενές σχέσεις ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του οικογενειακού και επαγγελματικού τοπίου, από την άλλη μπορεί να γίνει η αιτία μεταφοράς οικογενειακών συγκρούσεων στο χώρο της επιχείρησης και αντίστροφα, φθείροντας με αυτόν τον τρόπο τις οικογενειακές σχέσεις. Συνεπώς,

παρά τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι ίδιες αντιμετωπίζουν επίσης μοναδικές προκλήσεις και μειονεκτήματα. Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι οι ίδιοι που θα μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση να αποτύχει, όπως κακή διαχείριση, αδυναμία ελέγχου κόστους παραγωγής και λειτουργίας. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν ορισμένες αδυναμίες που είναι σχετικές με τη φύση τους, και οι οποίες αναπτύσσονται παρακάτω, σύμφωνα με την έρευνα των Ward (2011) και Astrachan (2010). Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των προκλήσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητά τους.

Αρχικά, αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς, όπως τον σχεδιασμό διαδοχής διοικητικών θέσεων και τον προκαθορισμένο τρόπο απασχόληση οικογενειακών μελών εντός της επιχείρησης. Η καθυστέρηση ή η αγνόηση τέτοιων σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις. Πιο συγκεκριμένα, το θέμα του σχεδιασμού της διαδοχής είναι ένα σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης. Το δύσκολο για τον ιδιοκτήτη είναι η αναγνώριση του χρόνου που τελειώνει πολύ πιο γρήγορα από ότι ο ίδιος υπολογίζει. Ο καθορισμός του ποιος θα αναλάβει την ηγεσία της εταιρείας μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια και εσωτερικές συγκρούσεις. Οι αποφάσεις που βασίζονται στην αξιοκρατία μπορεί να επισκιάσουν από τις οικογενειακές σχέσεις, με αποτέλεσμα ενδεχομένως τον διορισμό ενός μέλους της οικογένειας με λιγότερο προσόντα σε ηγετικό ρόλο. Η πλοήγηση στις πολυπλοκότητες του σχεδιασμού διαδοχής απαιτεί ένα περιβάλλον ανοιχτής επικοινωνίας με σταθερή εστίαση στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Οι οικογενειακές διαφορές, είτε έχουν τις ρίζες τους σε επαγγελματικά θέματα είτε σε προσωπικές υποθέσεις, αποτελούν κίνδυνο για την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης, που προκαλούν διχογνωμίες στην οικογένεια, μπορεί να αναβάλλονται επ' αόριστον με καταστροφικά αποτελέσματα. Ομοίως, όταν οι συγκρούσεις μέσα στην οικογένεια διαχέονται στον εργασιακό χώρο, οι πιθανές συνέπειες περιλαμβάνουν διαταραχές των επιχειρηματικών λειτουργιών, μειωμένο ηθικό των εργαζομένων και δυσφήμιση της εταιρείας στην αγορά. Ο μετριασμός των κινδύνων που συνδέονται με τις οικογενειακές διαφορές απαιτεί τη δημιουργία σαφών δομών διακυβέρνησης, την εφαρμογή αποτελεσματικών μηχανισμών επίλυσης συγκρούσεων και την προώθηση του ανοιχτού διαλόγου.

Επιπλέον, η οικονομική πίεση είναι ένας κοινός κίνδυνος στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ειδικά όταν τα προσωπικά και τα επαγγελματικά οικονομικά δεν διατηρούνται χωριστά. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου επενδύονται όλοι οι οικονομικοί πόροι της οικογένειας στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα την αύξηση των μελλοντικών κινδύνων και ρίσκων, τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης. Ακόμη, συχνό είναι το φαινόμενο, η οικονομική κληρονομία του ιδρυτή, να εξαφανίζεται εξαιτίας της σπατάλης και της ασωτίας των επόμενων γενεών. Η ανάμειξη προσωπικών και επαγγελματικών δαπανών, η έλλειψη οικονομικής διαφάνειας και η ανεπαρκής οικονομική διαχείριση μπορεί να οδηγήσουν σε προβλήματα ταμειακών ροών, συσσώρευσης χρέους και συνολικής οικονομικής αστάθειας. Η θέσπιση σαφών χρηματοοικονομικών πολιτικών, καθώς κι ο διαχωρισμός των προσωπικών και επιχειρηματικών οικονομικών είναι απαραίτητα για την οικονομική ευημερία της.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν την πρόκληση να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κορυφαία ταλέντα εκτός του οικογενειακού κύκλου. Παρατηρείται το φαινόμενο της οικογενειοκρατίας, στο οποίο στελέχη αποδοτικά και ικανά, λόγω του ότι δεν είναι μέλη της οικογένειας, παραμένουν σε χαμηλόβαθμες θέσεις παρόλη την ικανότητα τους, καθώς οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις δίνονται στα στελέχη τα οποία είναι ταυτόχρονα και μέλη της οικογένειας. Τα μέλη της οικογένειας συχνά έχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας ή δέχονται ευνοϊκότερη μεταχείριση και δεν υπάρχουν κυρώσεις στην περίπτωση λάθους ή παράλειψης. Ωστόσο, το να βασίζονται αποκλειστικά σε μέλη της οικογένειας, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα μια περιορισμένη δεξαμενή προοπτικών, εμποδίζοντας την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί, να προσαρμόζεται στις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς και να παραμείνει ανταγωνιστική. Τα φαινόμενα αυτά συνδέονται συχνά και με το φαινόμενο του συγκεντρωτισμού, όπου ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει πολλούς διαφορετικούς ρόλους ταυτόχρονα και δεν προβαίνει στις αντίστοιχες προσλήψεις ικανών στελεχών. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα φαινόμενα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλουν να θεσπίσουν διαφανείς πρακτικές πρόσληψης και προαγωγής, καλλιεργώντας μια ατμόσφαιρα συνεργασίας που να ευνοεί τόσο τα μέλη όσο και τα μη μέλη της οικογένειας.

Τέλος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να βρεθούν ανθεκτικές στην αλλαγή, ιδιαίτερα όταν αυτή περιλαμβάνει την αλλαγή μακροχρόνιων παραδόσεων ή πρακτικών. Αυτή η αντίσταση μπορεί να περιορίσει την ικανότητα αποτελεσματικής

απόκρισης στις ανταγωνιστικές πιέσεις, να εμποδίσει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την γρήγορη προσαρμογή στις τάσεις της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο συντηρητικές από τις συμβατικές, με την έννοια ότι ρισκάρουν λιγότερο με αποτέλεσμα να αντιστέκονται στις αλλαγές και να καθυστερούν στη λήψη ριζικών μέτρων. Η υπέρβαση αυτής της πρόκλησης απαιτεί την καλλιέργεια μιας κουλτούρας, που όχι μόνο αγκαλιάζει την καινοτομία, αλλά ενθαρρύνει ενεργά μια νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι δεν αντιμετωπίζουν όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις αυτά τα μειονεκτήματα και πολλές είναι επιτυχείς στην αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, μέσω αποτελεσματικής διακυβέρνησης, ανοιχτής επικοινωνίας και στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο, η επίγνωση των πιθανών παγίδων είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση και τον μετριασμό αυτών των ζητημάτων όταν προκύπτουν.

3.4.5 Οι παράγοντες βιωσιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως κάθε άλλο είδος επιχείρησης, μπορούν να επωφεληθούν από την ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας στις δραστηριότητές τους. Συγκεκριμένα, η δέσμευση που οφείλεται στους οικογενειακούς δεσμούς, ο συνδυασμός οικογενειακών και επαγγελματικών αξιών (Pieper, 2007), ο επαγγελματισμός που χαρακτηρίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Dyer, 1989), είναι ζωτικής σημασίας για τη βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι Van Auken και Werbel (2006) πρότειναν ένα υπόδειγμα που καθιστά τη συζυγική δέσμευση στην επιχείρηση κεντρικής σημασίας για την απόδοση και την επιβίωση της επιχείρησης. Ακόμη, ο συντηρητισμός στη χρηματοδότηση, η ευαισθησία σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, η επίγνωση της ταυτότητάς τους και η προσαρμοστικότητά τους σε νέες ιδέες, συμβάλουν επίσης στη μακροζωία των οικογενειακών επιχειρήσεων (De Geus, 1997). Ο Astrachan (2010) προτείνει μια σειρά ενεργειών, οι οποίες αποβλέπουν στην επιβίωση και ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων, και οι οποίες θα αναλυθούν στην ενότητα αυτή.

Αρχικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δεσμεύονται στη βιωσιμότητα, διακρίνονται υιοθετώντας μια οραματική προσέγγιση που επηρεάζει τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων, και που εκτείνεται πέρα από τα

άμεσα οικονομικά οφέλη, λαμβάνοντας υπόψη τις πιθανές επιπτώσεις για τις μελλοντικές γενιές. Η βιωσιμότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται αισθητή μέσω του σχολαστικού σχεδιασμού διαδοχής, που περιλαμβάνει τόσο τη μεταβίβαση ηγεσίας, όσο και τη διατήρηση των βασικών αξιών της επιχείρησης. Καθώς η οικογενειακή επιχείρηση μεγαλώνει και περνάει στις επόμενες γενιές, κρίνεται αναγκαία η εκπαίδευση των διαδόχων, η οποία επηρεάζεται από τη σχέση μεταξύ του διαδόχου και του τωρινού διευθυντικού στελέχους (Lansberg και Astrachan, 1994). Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός διαδοχής, επομένως, γίνεται ακρογωνιαίος λίθος για τη διατήρηση της ταυτότητας και του σκοπού της οικογενειακής επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου.

Επιπρόσθετα, το θεμέλιο της βιωσιμότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκεται στην ηθική διακυβέρνηση, που περιλαμβάνει τη δέσμευση για διαφανείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την αυστηρή τήρηση ηθικών προτύπων σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης. Με την ενστάλαξη αυτών των αρχών, η οικογενειακή επιχείρηση εντείνει την αίσθηση εμπιστοσύνης στα μέλη της οικογένειας, στους εργαζόμενους, στους προμηθευτές, στους πελάτες και στο σύνολο της τοπικής κοινότητας. Η δέσμευση της επιχείρησης προς το εργατικό δυναμικό περιλαμβάνει την εφαρμογή δίκαιων εργασιακών πρακτικών, την καλλιέργεια ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, την προσφορά ευκαιριών εκπαίδευσης και εξέλιξης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν προοδευτικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχουν καλύτερη απόδοση και μακροζωία (Astrachan και Kolenko, 1994), καθώς το εργατικό δυναμικό τους χαρακτηρίζεται από αφοσίωση και πίστη. Ακόμη, η δέσμευση της οικογενειακής επιχείρησης προς τους προμηθευτές και τους πελάτες της περιλαμβάνει ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και διαφανή επικοινωνία, συμβάλλοντας στη δημιουργία θετικής φήμης στην αγορά και ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την τη θέση της ως εταιρική οντότητα. Πέρα από το εύρος των συνήθων επιχειρηματικών λειτουργιών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με γνώμονα τη βιωσιμότητα, επενδύουν σε τοπικές πρωτοβουλίες, φιλανθρωπικά ιδρύματα και έργα κοινοτικής ανάπτυξης, αντικαθιστώντας τις συναλλακτικές σχέσεις με πιο στενές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και της τοπικής κοινότητας, ευθυγραμμίζοντας τις ενέργειές τους με δέσμευση για κοινωνική και περιβαλλοντική διαχείριση, οικοδομώντας κοινωνική υπεραξία (Jaffe και Braden, 2003; O'Hara, 2004; Poza, 2007; Schwass, 2005; Ward, 2004).

Τέλος, η οικονομική διάσταση της βιωσιμότητας έχει ύψιστη σημασία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που στοχεύουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Αυτές οι επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στις συνετές πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης, τη διεξαγωγή ενδεδειγμένων αξιολογήσεων κινδύνου και τη διατήρηση μιας στρατηγικής εστίασης στην κερδοφορία. Η διαχείριση των περιορισμών του κόστους των ιδίων κεφαλαίων, ο σχεδιασμός για αύξηση των καθαρών κερδών και η έμφαση στην ανάπτυξη και της διεθνούς επέκτασης των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνδέονται στενά με την βιωσιμότητά τους. Ωστόσο, η ανάπτυξή τους μέσω της διεθνοποίησης σημειώνει μικτά αποτελέσματα. Από τη μία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι στερεότυπα γνωστές για τον συντηρητικό προγραμματισμό τους και συνεπώς καθυστερούν να διεθνοποιηθούν (Fernandez και Nieto, 2006; Graves και Thomas, 2006; Okoroafo, 1999), ενώ από την άλλη, πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι ανταγωνίζονται με επιτυχία στις διεθνείς αγορές (Zahra, 2003), καθώς αρκετές γίνονται παγκόσμιοι ηγέτες (Simon, 2009), εξαγοράζοντας μεγαλύτερες επιχειρήσεις (π.χ. εξαγορά της Metro AG από τη Haniel και της Volkswagen από την Porsche).

Ανακεφαλαιώνοντας, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους προαναφερόμενους παράγοντες βιωσιμότητας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο στις κοινότητές τους και τις μελλοντικές γενιές, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διαρκή επιτυχία τους, τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που περιπλέκουν το έργο της διασφάλισης βιωσιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων (Miller και Le Breton-Miller, 2003; Miller κ.ά., 2008). Για παράδειγμα, με την πάροδο του χρόνου, καθώς η οικογένεια και η επιχείρηση μεγαλώνουν, καθώς η ιδιοκτησία διασκορπίζεται κι ο έλεγχος της επιχείρησης γίνεται πιο δύσκολος να ασκηθεί, οι στενοί οικογενειακοί δεσμοί συχνά εξαφανίζονται, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να διατηρηθούν οι άτυποι έλεγχοι που ίσχυαν στο παρελθόν (Schulze κ.ά., 2003). Συνεπώς, οι οικογένειες είναι διαφορετικές, το ίδιο και η δυναμική τους, με αποτέλεσμα να είναι διαφορετικές οι αποφάσεις και οι επιπτώσεις τους στη στρατηγική βιωσιμότητας και στη συμπεριφορά της επιχείρησης (Kellermanns κ.ά., 2008; Steier, 2001). Η δυναμική της οικογένειας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν τη βιωσιμότητα, την επιλογή του είδους της επιχείρησης, και τέλος τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση της επιχείρησης (Dyer και Handler, 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διοικητικές πρακτικές, ιδιοκτησιακό καθεστώς και αποδόσεις: αποτελέσματα από ένα δείγμα επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών ιματισμού

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής της μεθοδολογίας των Bloom και Van Reenen (2006) για τη μέτρηση της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών και τη συσχέτιση των διοικητικών πρακτικών με τις αποδόσεις των επιχειρήσεων, σε ένα δείγμα 171 μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών ιματισμού στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, σκοπός της έρευνας που παρουσιάζεται στο κεφάλαιο αυτό αποτελεί η εξέταση της συσχέτισης ανάμεσα στο ιδιοκτησιακό καθεστώς των επιχειρήσεων, στις διοικητικές πρακτικές από τη μία, με τις αποδόσεις των επιχειρήσεων από την άλλη, και η μελέτη των προσδιοριστικών παραγόντων των διοικητικών πρακτικών.

4.2 Μεθοδολογία έρευνας, επιλογή επιχειρήσεων του δείγματος και ερωτηματολόγιο

Η εξέταση των διοικητικών πρακτικών των μικρών και μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών ιματισμού απαιτεί την διενέργεια ενός συστηματικού και οργανωμένου πλάνου στρατηγικής, το οποίο θα πρέπει να ακολουθηθεί έτσι ώστε η έρευνα να είναι αποδοτική και να δίνει ικανοποιητικά συμπεράσματα. Για να επιτευχθεί αυτό, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας, ακολουθώντας τη μέθοδο των Bloom και Van Reenen (2006), ερευνώντας επιχειρήσεις από το χώρο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου ιματισμού στην Ελλάδα.

Το δείγμα των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν ήταν τυχαίο, καθώς οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν από το πελατολόγιο μιας επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά 35 χρόνια στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου ειδών ιματισμού. Οι επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν ανήκουν ως επί το πλείστον στο λιανικό εμπόριο ειδών ιματισμού (Κωδικός Αριθμός Δραστηριότητας

47.71.71). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι είτε οι ίδιοι οι ιδρυτές, είτε οι διάδοχοι των ιδρυτών, είτε οι διευθύνοντες σύμβουλοι, είτε οι πρόεδροι των εταιρειών αυτών, με ηλικία 30-73 ετών και με θητεία έως 48 έτη.

Η έρευνα έλαβε χώρα κατά τη χρονική περίοδο Σεπτέμβριο - Νοέμβριο 2023.

Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν τελικά 171 επιχειρήσεις, κυρίως από περιοχές της Αττικής (45,6%), της Θεσσαλονίκης (21,1%), της Κρήτης (10,5%), της Πάτρας (5,3%), αλλά και από άλλες περιοχές στην Ελλάδα.

Για να αποτυπωθεί με σαφήνεια το προφίλ της εκάστοτε επιχείρησης, πέραν από τα ερωτήματα για τις διοικητικές πρακτικές, ακολουθήθηκε μια σειρά δομημένων ερωτήσεων που προέρχονται από το ερωτηματολόγιο των Bloom και Van Reenen (2006). Ταυτόχρονα συλλέχθηκαν οικονομικά δεδομένα από το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (ΓΕΜΗ). Το ερωτηματολόγιο των Bloom και Van Reenen περιλάμβανε ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις. Στις περισσότερες από τις κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι ερωτώμενοι χρειαζόταν να απαντήσουν σε μια κλίμακα από το 1 (χειρίστες πρακτικές) έως το 5 (βέλτιστες πρακτικές), με τα εναλλακτικά επίπεδα να υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις που τους δίνονταν. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζεται στο τέλος της διπλωματικής εργασίας, στο Παράρτημα Ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή, από τους ίδιους τους συμμετέχοντες ή από τους ερευνητές μέσω τηλεφωνικών ραντεβού με τους συμμετέχοντες. Αρχικός στόχος ήταν η αποκλειστική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, αλλά λόγω του περιορισμένου χρόνου αρκετών εκ των συμμετεχόντων, οι ίδιοι επέλεξαν την τηλεφωνική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια ώστε να περιοριστεί η χρονική διάρκεια των συνεντεύξεων.

Στο πρώτο στάδιο, το οποίο διαρκούσε 5-10', γινόταν μια γενικότερη ενημέρωση για την έρευνα και οι διευθυντές καλούνταν να απαντήσουν κυρίως σε δημογραφικά και πιο γενικά στοιχεία που αφορούσαν την επιχείρηση: επωνυμία επιχείρησης, ΑΦΜ, Κωδικοί Αριθμοί Δραστηριότητας (Κ.Α.Δ.), πόλη κεντρικών γραφείων, συνολικός αριθμός απασχολούμενων, απασχολούμενοι με πτυχίο πανεπιστημίου, απασχολούμενοι μερικής και πλήρους απασχόλησης αντίστοιχα, απασχολούμενες

γυναίκες και άνδρες αντίστοιχα, μέση ηλικία απασχολούμενων, μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης/ απασχολούμενο/ έτος, μέσος όρος ημερών άδειας/ απασχολούμενο/ έτος, μέσος όρος ημερών αναρρωτικής άδειας/ απασχολούμενο/ έτος, αριθμός ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και προτάσεων εξαγοράς, βαθμολόγηση ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των απασχολούμενων, καθήκοντα απασχολουμένων και προϊσταμένων αντίστοιχα, χρήση ομάδων αυτοδιαχείρισης, ποσοστό των μετοχών που κατέχει η οικογένεια καθώς και του μεγαλύτερου και του δεύτερου μεγαλύτερου οικογενειακού μετόχου, ποσοστό του μεγαλύτερου εξωτερικού μετόχου, κριτήρια επιλογής διαδόχου διευθύνοντος συμβούλου, ηλικία και χρόνια θητείας διευθύνοντα συμβούλου και προέδρου αντίστοιχα, εκπαίδευση και εργασιακή εμπειρία διευθύνοντα συμβούλου και προέδρου αντίστοιχα, σύνδεση με την επιχείρηση του διευθύνοντα συμβούλου και του προέδρου αντίστοιχα, συνολικός αριθμός διευθυντών, αριθμός άλλων διευθυντών που προέρχονται από την οικογένεια, έτος τελευταίας μεταβίβασης της εταιρείας, αριθμός αδελφών του τρέχοντος διευθύνοντα συμβούλου, τρόπος μεταβίβασης επιχείρησης.

Το δεύτερο στάδιο, το οποίο δεν διαρκούσε πάνω από 45', ήταν και το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου. Περιέχει 67 ερωτήσεις, οργανωμένες σε 18 κατηγορίες, που αξιολογούν τη λειτουργία της επιχείρησης (σύγχρονες διαδικασίες οργάνωσης, διαχείριση αποθεμάτων, τρόποι βελτιστοποίησης της υφιστάμενης διαδικασίας οργάνωσης, επίλυση προβλημάτων), την επίβλεψη των εργαζομένων (διαδικασία παρακολούθησης απόδοσης των ατόμων, αξιολόγηση εργαζομένων), τους στόχους της επιχείρησης (χρονικός ορίζοντας, διαφάνεια, καταμερισμός, διασύνδεση και ρεαλισμός στόχων), τα κίνητρα της διοίκησης (κριτήρια προαγωγής, αμοιβές, μπόνους).

Στο τρίτο στάδιο, που αφορούσε τις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων η συλλογή των οικονομικών στοιχείων έγινε από το ΓΕΜΗ, για τα έτη 2017-2022. Συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν πληροφορίες για τον κύκλο εργασιών των 171 επιχειρήσεων, τα έξοδα μισθοδοσίας/ διοίκησης και τα έξοδα διάθεσης, τις πληρωμές για τόκους (χρεωστικοί τόκοι), τα αποτελέσματα προ φόρων, τον αριθμό του προσωπικού, το σύνολο του ενεργητικού, τα Ίδια Κεφάλαια/ Καθαρή θέση, τις αποσβέσεις/ προβλέψεις, τις μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

4.3 Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος: μέγεθος, ποσοστό πτυχιούχων απασχολούμενων, ποσοστό απασχολούμενων με μερική απασχόληση, ποσοστό γυναικών απασχολούμενων, ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων.

Περίπου οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος (46,8%) είναι οικογενειακές. Όσον αφορά τη μετοχική σύνθεση και τη διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, η εικόνα που προκύπτει είναι αρκετά ομοιογενών επιχειρήσεων. Έτσι μόνο σε 2 από τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι το ποσοστό των μετοχών που ανήκουν στην οικογένεια χαμηλότερο από 100%. Επίσης σε όλες, εκτός από 3, από τις οικογενειακές επιχειρήσεις ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής είναι μέλος της οικογένειας. Στα τρία τέταρτα των οικογενειακών επιχειρήσεων, στις οποίες ο γενικός διευθυντής είναι μέλος της οικογένειας, αυτός προέρχεται από την πρώτη γενιά της οικογένειας.

Ακόμα, από τον Πίνακα 1 προκύπτει ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος, η μέση ηλικία του διευθύνοντος συμβούλου είναι σημαντικά μεγαλύτερη σε σχέση με τη μέση ηλικία των διευθυνόντων συμβούλων στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και οι πρώτοι έχουν περισσότερα έτη εργασιακής εμπειρίας από ό,τι οι δεύτεροι. Το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων όπου ο διευθύνων σύμβουλος είναι απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι σημαντικά χαμηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό των μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος ανάλογα με το αν αφορούν οικογενειακές ή μη οικογενειακές επιχειρήσεις

	Αριθμός παρατηρήσεων	Σύνολο επιχειρήσεων		Οικογενειακές επιχειρήσεις			Μη οικογενειακές επιχειρήσεις			p-value
		Μέσος	Τυπική απόκλιση	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	
Αριθμός απασχολούμενων (αριθμός ατόμων)	171	15,0	16,3	19,6	19,2	0,98	11,0	12,0	1,09	0.0005
Λογάριθμος παραγωγικότητας (πωλήσεις/ απασχολούμενο)	158	11,1	0,9	11,3	0,7	0,06	11,0	1,0	0,09	0,08
Μέση ηλικία (σε έτη)	171	34,8	4,6	35,2	5,1	0,14	34,4	4,1	0,12	0,2
Γυναίκες στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης (%)	170	64,6	24,4	62,1	21,1	0,34	66,9	26,9	0,40	0,2
Μερική απασχόληση στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης (%)	171	3,5	12,5	4,5	11,6	2,58	2,7	13,3	4,93	0,3

	Αριθμός παρατηρήσεων	Σύνολο επιχειρήσεων		Οικογενειακές επιχειρήσεις			Μη οικογενειακές επιχειρήσεις			p-value
		Μέσος	Τυπική απόκλιση	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	
Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (%)	171	25,9	19,8	29,1	18,6	0,64	23,1	20,6	0,89	0,05
Ένταση του ανταγωνισμού - λιγότεροι από 5 ανταγωνιστές (%)	171	9,4	29,2	8,8	28,4	3,23	9,9	30,0	3,03	0,06
Πλειοψηφία των μετοχών που ανήκουν στην οικογένεια (%)	171	46,8	50,1	---	---	---	---	---	---	---
Μέτοχοι που ανήκουν στην οικογένεια (%)	80	---	---	99,3	5,6	0,06	---	---	---	---
Ηλικία Διευθ. Συμβούλου (ΔΣ) (σε έτη)	171	47,4	11,1	49,0	11,8	0,24	46,0	10,2	0,22	0,07

	Αριθμός παρατηρήσεων	Σύνολο επιχειρήσεων		Οικογενειακές επιχειρήσεις			Μη οικογενειακές επιχειρήσεις			p-value
		Μέσος	Τυπική απόκλιση	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	
Ο/Η Διευθ. Σύμβουλος (ΔΣ) προέρχεται από την οικογένεια (%)	171	46,2	50,0	96,3	19,1	0,20	2,2	14,7	6,68	0,00
Ποσοστό επιχειρήσεων όπου ΔΣ είναι απόφοιτος πανεπιστημίου (%)	171	68,4	46,6	61,3	49,0	0,80	74,7	43,7	0,59	0,06
Έτη εργασιακής εμπειρίας ΔΣ	171	16,8	12,3	18,3	12,7	0,69	15,4	11,8	0,77	0,13
Ποσοστό επιχειρήσεων όπου ΔΣ είναι και Πρόεδρος (%)	171	91,2	28,4	86,3	34,7	0,40	95,6	20,6	0,22	0,03
Ο/Η ΔΣ προέρχεται από την 1η γενιά της οικογένειας	80	---	---	75,0	43,6	0,58	---	---	---	---

	Αριθμός παρατηρήσεων	Σύνολο επιχειρήσεων		Οικογενειακές επιχειρήσεις			Μη οικογενειακές επιχειρήσεις			p-value
		Μέσος	Τυπική απόκλιση	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	Μέσος	Τυπική απόκλιση	Συντελεστής μεταβλητότητας	
Ο/Η ΔΣ προέρχεται από τη 2η γενιά της οικογένειας	80	---	---	15,0	35,9	2,39	---	---	---	---
Ο/Η ΔΣ προέρχεται από την 3η γενιά της οικογένειας	80	---	---	7,5	265	35,33	---	---	---	---

Σημείωση: Η τιμή του p στην τελευταία στήλη αναφέρεται στον έλεγχο της υπόθεσης ότι ο μέσος όρος κάθε χαρακτηριστικού είναι ίσος μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Υψηλές τιμές του p δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς το κάθε χαρακτηριστικό.

Πηγή: Απαντήσεις των 171 επιχειρήσεων του δείγματος

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι για το σύνολο των επιχειρήσεων καθώς και χωριστά για τις οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται οι οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος αξιολογούνται θετικότερα ως προς το ποσοστό των γυναικών στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, ως προς το ποσοστό της έντασης του ανταγωνισμού, ως προς το ποσοστό των επιχειρήσεων όπου ο διευθύνοντας σύμβουλος είναι απόφοιτος πανεπιστημίου, ως προς το ποσοστό επιχειρήσεων όπου ο διευθύνοντας σύμβουλος είναι και πρόεδρος, σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και η διαφορά φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$). Επιπλέον, φαίνεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος είναι πιο ομοιογενές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις στον αριθμό των απασχολούμενων, στο λογάριθμο της παραγωγικότητας, στο ποσοστό γυναικών στο εργατικό δυναμικό, στο ποσοστό μερικώς απασχολούμενων στο εργατικό δυναμικό, στο ποσοστό αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και στα έτη εργασιακής εμπειρίας του διευθύνοντα συμβούλου, δηλαδή εκεί που οι οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος σημειώνουν χαμηλότερο συντελεστή μεταβλητότητας από ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος. Αντίθετα, προκύπτει ότι στη μέση ηλικία, στην ένταση του ανταγωνισμού, στην ηλικία του διευθύνοντα συμβούλου, στο ποσοστό επιχειρήσεων όπου ο διευθύνοντας σύμβουλος είναι απόφοιτος πανεπιστημίου και στο ποσοστό επιχειρήσεων όπου ο διευθύνοντας σύμβουλος είναι και πρόεδρος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος εμφανίζουν μεγαλύτερους συντελεστές μεταβλητότητας σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος, υποδεικνύοντας μεγαλύτερη διασπορά των δεδομένων και υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας ή αστάθειας στις παρατηρήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, προκύπτουν κάποια ακόμα στατιστικά, τα οποία δεν αναγράφονται στον Πίνακα 1, δεδομένου ότι δεν χρησιμοποιούνται στη συνέχεια. Ωστόσο τα παρακάτω δεδομένα, βοηθούν στη διαμόρφωση μιας πληρέστερης εικόνας των επιχειρήσεων του δείγματος. Από τις 171 επιχειρήσεις του δείγματος, το 75,4% δηλώνει ότι απασχολεί τουλάχιστον έναν εργαζόμενο που έχει αποφοιτήσει από πανεπιστήμιο. Το 72% του δείγματος εκπαιδεύει τους εργαζομένους του 1-20 μέρες κάθε χρόνο. Παρατηρώντας τις επιχειρήσεις που δεν εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους τους, φαίνεται ότι οι περισσότερες από αυτές είναι ίδιες με αυτές που επιλέγουν εργαζομένους χωρίς

πτυχίο πανεπιστημίου. Ομοίως το 28% δηλώνει πως δεν δίνει αναρρωτικές άδειες στους εργαζομένους τους, ωστόσο αυτό το ποσοστό φαίνεται ότι αφορά μόνο τις πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν στην πλειοψηφία τους έως 5 εργαζόμενους. Το 46% δηλώνει ότι προσφέρει στους εργαζόμενους τους περισσότερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σε σχέση με τον ανταγωνισμό, το 5% δηλώνει ότι προσφέρει λιγότερη ισορροπία, ενώ το 49% δηλώνει ότι προσφέρει παρόμοια ποιότητα ζωής με αυτή του ανταγωνισμού. Μόνο το 7% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν τον ρυθμό εργασίας, τους στόχους και τα καθήκοντα, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι προϊστάμενοι, ενώ το υπόλοιπο 93% των συμμετεχόντων λαμβάνουν αποφάσεις μόνο οι προϊστάμενοι. Ακόμη, το 6,4% έχει λάβει έστω μία πρόταση εξαγοράς, το 12,3% διαθέτει ομάδες αυτοδιαχείρισης και το 5,3% διαθέτει εξωτερικούς μετόχους. Αυτά τα ποσοστά αφορούν κυρίως τις μεσαίες, σε μέγεθος, επιχειρήσεις.

Η κατανομή των επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές παρουσιάζεται στον Πίνακα 2 μαζί με την κατανομή των επιχειρήσεων σε όλη την οικονομία, καθώς και στο λιανικό εμπόριο από όπου προέρχονται οι περισσότερες επιχειρήσεις του δείγματος.

Πίνακας 2: Κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων σε αυτές

Απασχολούμενοι	Επιχειρήσεις στο δείγμα n (%)	% επιχειρήσεων στην οικονομία	% επιχειρήσεων στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο
	(1)	(2)	(3)
0-4	39 (22,8)	90,8	87,5
5-9	57 (33,3)	5,2	8,1
10-19	28 (16,4)	2,3	2,9
20-29	17 (10,0)	0,7	0,6
30-49	23 (13,4)	0,5	0,4
50-99	6 (3,5)	0,3	0,3
100+	1 (0,6)	0,2	0,2
Σύνολο	171 (100,0)	100,0	100,0

Πηγές: Στήλη 1: Απαντήσεις των 171 επιχειρήσεων του δείγματος. Στήλες 2,3:

ΕΛΣΤΑΤ, Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων, 2021.

Από τη Στήλη 1, στον Πίνακα 2, φαίνεται ότι παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις (56,1%) του δείγματος έχουν 9 απασχολούμενους ή λιγότερους, ενώ μόνο 7 επιχειρήσεις (4,1%) έχουν 50 απασχολούμενους και πάνω. Σε σύγκριση με το τι συμβαίνει στην οικονομία και στον κλάδο του λιανικού και χονδρικού εμπορίου (Στήλες 2 και 3), το ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι πολύ μικρές στο δείγμα είναι πολύ χαμηλότερο από ό,τι στην οικονομία και στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο, ενώ το ποσοστό των μικρών (39,8%) και των μεσαίων (4,1%) επιχειρήσεων στο δείγμα είναι πολύ υψηλότερο στο δείγμα από ό,τι στην οικονομία και στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο. Η κατανομή των επιχειρήσεων στο δείγμα ανάλογα με την τάξη μεγέθους είναι πιο ομοιόμορφη από ό,τι στην οικονομία ή στον κλάδο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου.

Οι επιχειρήσεις όπως φαίνεται από τον Πίνακα 3 είναι συγκεντρωμένες στον κλάδο του λιανικού εμπορίου.

Πίνακας 3: Κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο της κύριας δραστηριότητάς τους

Κλάδος	Επιχειρήσεις n (%)
Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών (13)	1 (0,6)
Κατασκευή ειδών ένδυσης (14)	3 (1,8)
Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων (18)	1 (0,6)
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών(45)	1 (0,6)
Χονδρικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών (46)	42 (24,6)
Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών (47)	122 (71,4)
Δημιουργικές δραστηριότητες: τέχνη και διασκέδαση (90)	1 (0,6)
Σύνολο	171 (100,0)

Σημείωση: Εντός παρενθέσεων οι κωδικοί ΣΤΑΚΟΔ.

Πηγή: Απαντήσεις των 171 επιχειρήσεων του δείγματος

Πιο συγκεκριμένα, από τον Πίνακα 3 φαίνεται ότι το 71,4% του δείγματος έχει δηλώσει ως κύρια δραστηριότητα το *Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών*, το 24,6% έχει δηλώσει το *Χονδρικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών*, το 1,8% έχει δηλώσει την *Κατασκευή ειδών ένδυσης*, ενώ το υπόλοιπο 2,4% την *Παραγωγή κλωστοϋφαντουργικών υλών, τις Εκτυπώσεις και αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων*, το *Χονδρικό και λιανικό εμπόριο και επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών*, τις *Δημιουργικές δραστηριότητες: τέχνη και διασκέδαση*.

4.4 Διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων του δείγματος

Στον Πίνακα 4, παρακάτω, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι για κάθε μια από τις 18 διοικητικές πρακτικές, που σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006) αποτελούν τις συνιστώσες του γενικού δείκτη ποιότητας των διοικητικών πρακτικών. Τόσο ο συνολικός δείκτης, όσο και οι συνιστώσες του, παίρνουν τιμές από 1 έως 5. Όσο υψηλότερη η τιμή του δείκτη, τόσο ποιοτικότερη η διοίκηση της επιχείρησης. Όπως έχει ήδη παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 2, αναγνωρίζονται 4 κατηγορίες πρακτικών: η πρώτη κατηγορία αφορά τη λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησης στο σύνολό της. Η δεύτερη κατηγορία αφορά την παρακολούθηση των αποδόσεων των εργαζόμενων και της επιχείρησης (π.χ. την αξιολόγηση εργαζόμενων, την υιοθέτηση KPIs) και περιλαμβάνει τις πρακτικές 1-6 στον Πίνακα 4. Η τρίτη κατηγορία αφορά τα κίνητρα που δίνει η επιχείρηση στους εργαζόμενους (π.χ. κριτήρια προαγωγής, αμοιβές, μπόνους) και περιλαμβάνει τις πρακτικές 7 και 13-18. Η τέταρτη κατηγορία αφορά τη διαχείριση των στόχων εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης (π.χ. οικονομικοί ή/ και μη οικονομικοί στόχοι, χρονικός ορίζοντας αυτών, διαφάνεια) και περιλαμβάνει τις πρακτικές 8-12.

Οι μέσοι όροι παρουσιάζονται για το σύνολο των επιχειρήσεων καθώς και χωριστά για τις οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο δείγμα που εξετάζεται αξιολογούνται θετικότερα ως προς τις διοικητικές πρακτικές τους σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και η διαφορά φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$). Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 4 και σχεδόν σε όλες τις επιμέρους πρακτικές οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι καλύτερες και η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική. Οι μόνες

πρακτικές στις οποίες οι διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές είναι οι 7, 10 και 11. Τέλος, η μόνη πρακτική στην οποία οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν χαμηλότερη αξιολόγηση από ό,τι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις αφορά την πρακτική 15 σχετικά με την αντιμετώπιση των εργαζομένων οι οποίοι δεν αποδίδουν.

Σύμφωνα με τους Bloom κ.ά. (2012), οι ελληνικές επιχειρήσεις σημειώνουν χαμηλότερες βαθμολογίες στις διοικητικές πρακτικές τους, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες του δείγματος. Συγκεκριμένα, οι Bloom κ.ά. (2012) δείχνουν ότι στην πρώτη κατηγορία, αυτή της λειτουργίας και της οργάνωσης στο σύνολο των επιχειρήσεων, οι ελληνικές επιχειρήσεις σημειώνουν βαθμολογία 2,73 , στη δεύτερη κατηγορία, αυτή της παρακολούθησης των αποδόσεων, σημειώνουν βαθμολογία 2,97 , στην τρίτη κατηγορία, αυτή των κινήτρων, σημειώνουν βαθμολογία 2,58 , στην τέταρτη κατηγορία, αυτή των στόχων, σημειώνουν βαθμολογία 2,65 . Συγκρίνοντας τις προαναφερόμενες βαθμολογίες με αυτές του δείγματός μας, από τον Πίνακα 4 προκύπτει ότι το δείγμα στην πρώτη κατηγορία σημειώνει βαθμολογία 3,34 , στην δεύτερη κατηγορία σημειώνει βαθμολογία 3,00 , στην τρίτη κατηγορία σημειώνει βαθμολογία 3,51 , ενώ στην τέταρτη κατηγορία σημειώνει βαθμολογία 3,50 . Συνεπώς τόσο στη συνολική κατηγορία 1, όσο και στις κατηγορίες 2, 3 και 4, το δείγμα σημειώνει καλύτερες μέσες βαθμολογίες διοικητικών πρακτικών από ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις του δείγματος των Bloom κ.ά. (2012). Συγκρίνοντας τις συνολικές μέσες βαθμολογίες του δείγματος με αυτές των υπόλοιπων χωρών του δείγματος των Bloom κ.ά. (2012), το δείγμα μας επιτυγχάνει σχεδόν την ίδια βαθμολογία με αυτή των ΗΠΑ (3,35), η οποία έχει τις υψηλότερες βαθμολογίες και μεγαλύτερη βαθμολογία από αυτή του κλάδου του λιανικού εμπορίου των ΗΠΑ (σχεδόν 3,00). Σύμφωνα με τους Bloom κ.ά. (2012), οι εταιρείες λιανικού εμπορίου και τα νοσοκομεία των ΗΠΑ φαίνεται να έχουν την καλύτερη διαχείριση διεθνώς.

Τέλος, σύμφωνα με τους Bloom κ.ά. (2012), μεταξύ των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, εκείνες που ανήκουν και διευθύνονται από τους ιδρυτές ή τους απογόνους τους, ιδίως τους πρωτότοκους γιους, τείνουν να έχουν αναποτελεσματική διαχείριση, ενώ οι επιχειρήσεις που διοικούνται από μη οικογενειακούς διευθυντές τείνουν να έχουν καλή διαχείριση. Στο δείγμα μας κάτι τέτοιο δεν είναι φανερό, αφού οι οικογενειακές επιχειρήσεις σημειώνουν μέση βαθμολογία 3,61 , ενώ οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις 3,11 .

Πίνακας 4: Μέσος όρος (Μ.Ο.) και τυπική απόκλιση (Τ.Α.) για κάθε χαρακτηριστικό των διοικητικών πρακτικών που ακολουθούνται

	Χαρακτηριστικά των διοικητικών πρακτικών	Σύνολο επιχειρήσεων		Οικογενειακές επιχειρήσεις (N=80, 46,8%)		Μη οικογενειακές επιχειρήσεις (N=91, 53,2%)		p-value
		Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	
1	Χρήση σύγχρονων τεχνικών οργάνωσης	3,52	1,54	3,94	1,36	3,15	1,60	<0,001
2	Σύγχρονες τεχνικές οργάνωσης χρησιμοποιούνται με στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας και τη βελτίωση της ποιότητας	3,47	1,53	3,84	1,31	3,14	1,64	<0,005
3	Η βελτίωση των διαδικασιών είναι διαρκής	2,62	1,48	3,06	1,51	2,24	1,35	<0,001
4	Η παρακολούθηση των επιδόσεων είναι συνεχής και τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται σε όλο το προσωπικό	2,34	1,49	2,80	1,50	1,95	1,37	<0,001
5	Η παρακολούθηση των επιδόσεων είναι συνεχής και με προσμονή διαρκούς προόδου	3,13	1,27	3,54	1,29	2,78	1,15	<0,001
6	Στις συναντήσεις για την επισκόπηση των επιδόσεων οι στόχοι της συνάντησης είναι σαφείς και τα επόμενα βήματα ξεκάθαρα σε όλους	2,95	1,60	3,36	1,62	2,58	1,50	<0,005
7	Η αδυναμία επίτευξης των στόχων εκ μέρους των απασχολούμενων έχει συνέπειες που μπορεί να οδηγήσουν σε επανακατάρτιση ή αλλαγή θέσης	4,44	0,84	4,39	0,88	4,49	0,81	0,41

8	Υπάρχει ισορροπία οικονομικών και μη οικονομικών στόχων στην επιχείρηση	2,71	1,54	3,13	1,59	2,35	1,41	<0,001
9	Οι στόχοι της επιχείρησης δεν συνδέονται μόνο με τα λογιστικά αποτελέσματα αλλά και με τη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση	2,85	1,46	3,19	1,48	2,55	1,38	<0,005
10	Στην επιχείρηση οι βραχυχρόνιοι στόχοι αντιμετωπίζονται ως ένα σκαλοπάτι για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων	4,54	0,81	4,44	0,85	4,63	0,80	0,13
11	Οι στόχοι της επιχείρησης είναι απαιτητικοί αλλά επιτεύξιμοι από όλες τις μονάδες της επιχείρησης	3,77	0,82	3,84	0,88	3,70	0,77	0,29
12	Οι δείκτες επίδοσης είναι καλά ορισμένοι, επικοινωνούνται με σαφήνεια και δημοσιοποιούνται	3,65	0,98	3,84	0,95	3,48	1,00	<0,05
13	Τα διευθυντικά στελέχη αξιολογούνται και λογοδοτούν για την προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη ταλέντων μέσα στην επιχείρηση	2,40	1,46	2,91	1,41	1,96	1,37	<0,001
14	Οι αμοιβές στην επιχείρηση συνδέονται με τις επιδόσεις και την προσπάθεια	3,30	1,21	3,50	1,17	3,13	1,23	<0,05
15	Τα άτομα που δεν αποδίδουν μετακινούνται είτε εκτός επιχείρησης είτε εντός επιχείρησης σε άλλη θέση μόλις διαπιστωθεί αδυναμία	4,10	0,96	3,84	0,96	4,32	0,92	≤0,001
16	Η επιχείρηση φροντίζει για τον εντοπισμό, την εξέλιξη και την προαγωγή των πιο ταλαντούχων απασχολούμενων	3,35	1,47	3,76	1,34	2,99	1,49	<0,001
17	Μια επιχείρηση παρέχει πολλαπλά κίνητρα για να ενθαρρύνει χαρισματικούς απασχολούμενους να έρθουν στην επιχείρηση	3,85	0,76	4,04	0,77	3,69	0,71	<0,005
18	Η επιχείρηση κάνει τα πάντα να κρατήσει χαρισματικούς απασχολούμενους	3,17	1,40	3,53	1,30	2,86	1,41	<0,005

όταν διαφαίνεται ότι σκέφτονται να αποχωρήσουν								
Όλες οι διοικητικές πρακτικές	3,34	0,85	3,61	0,83	3,11	0,80	<0,001	

Σημείωση: Οι πρακτικές 1 – 6 αξιολογούν την ποιότητα παρακολούθησης των επιδόσεων των εργαζόμενων και της επιχείρησης, οι πρακτικές 7 και 13-18 αξιολογούν την εφαρμογή κινήτρων για την απόδοση των εργαζόμενων και οι πρακτικές 8-12 αξιολογούν τον τρόπο διαχείρισης των στόχων εκ μέρους της διοίκησης. Η τιμή του p στην τελευταία στήλη αναφέρεται στον έλεγχο της υπόθεσης ότι ο μέσος όρος κάθε πρακτικής είναι ίσος μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Υψηλές τιμές του p δείχνουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων ως προς την κάθε πρακτική.

Πηγή: Απαντήσεις των 171 επιχειρήσεων του δείγματος

4.5 Υποθέσεις προς διερεύνηση

Ξεκινώντας από τα άρθρα των Bloom και Van Reenen (2006, 2010) και το άρθρο του Genakos (2016) διερευνούμε με τα στοιχεία του δείγματος τις ακόλουθες υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Ακόμη και μέσα σε στενά ορισμένους κλάδους υπάρχουν διαφορές στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

Υπόθεση 2: Η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το επίπεδο της παραγωγικότητας τους.

Υπόθεση 3: Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο ποσοστό των ατόμων με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και το δείκτη των διοικητικών πρακτικών.

Υπόθεση 4: Η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών είναι υψηλότερη όσο εντονότερος ο ανταγωνισμός στην αγορά προϊόντων.

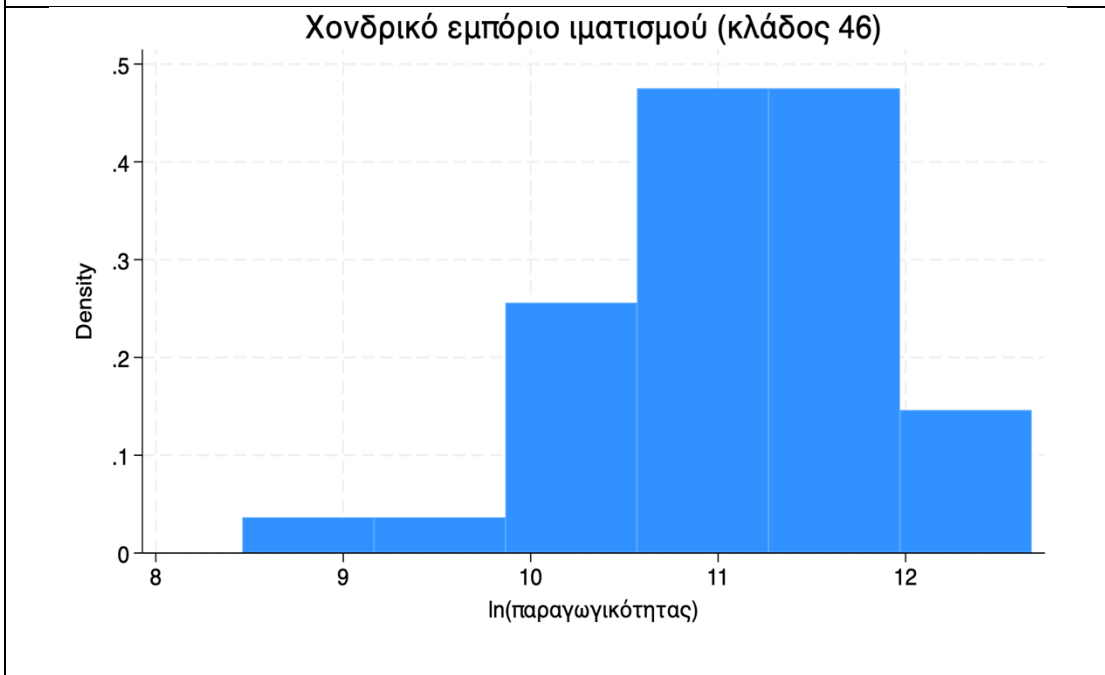
Υπόθεση 5: Ο τρόπος διαδοχής των γενικών διευθυντών στις οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζει την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις.

Για τη διερεύνηση των παραπάνω υποθέσεων εκτιμώνται δύο υποδείγματα. Ένα υπόδειγμα για την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων και ένα υπόδειγμα για την αξιολόγηση των διοικητικών πρακτικών των επιχειρήσεων. Οι εξειδικεύσεις των υποδειγμάτων παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα, στην οποία επίσης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων και συζητούνται αυτά.

4.6 Εμπειρικά ευρήματα από τη διερεύνηση των υποθέσεων

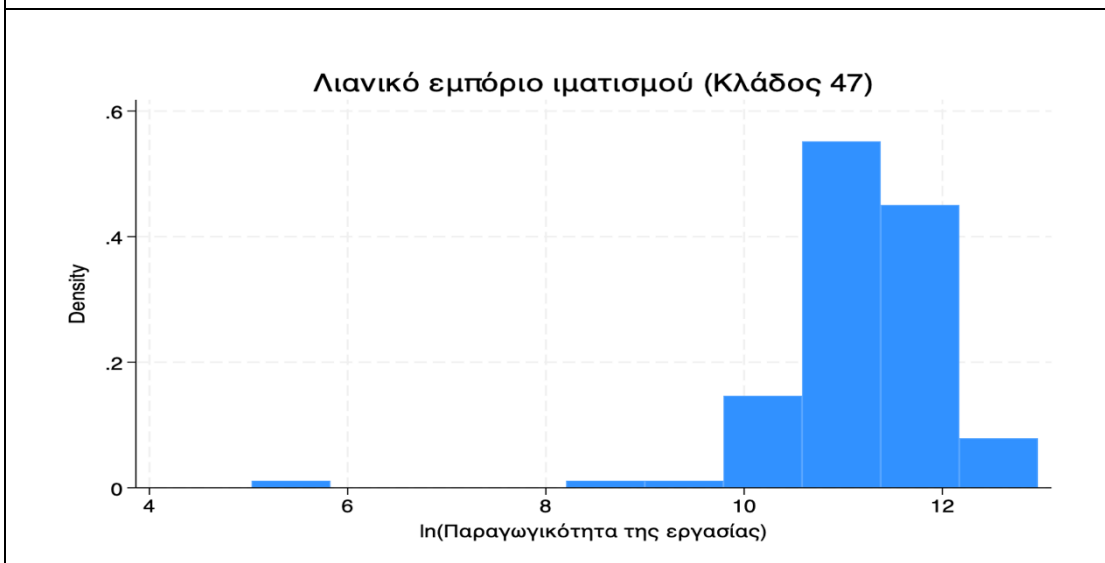
Τα Διαγράμματα 4 και 5 παρακάτω παρουσιάζουν το ιστόγραμμα της πυκνότητας του λογαρίθμου της παραγωγικότητας της εργασίας (πωλήσεις ανά απασχολούμενο) για τον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ιματισμού (κλάδος 46) και τον κλάδο λιανικού εμπορίου ιματισμού (κλάδος 47). Από τα δύο γραφήματα προκύπτει ότι ακόμη και για τόσο στενά ορισμένους κλάδους υπάρχουν διαφορές στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, και επομένως η υπόθεση 1 παραπάνω δεν μπορεί να απορριφθεί. Το επόμενο βήμα είναι να δούμε αν οι διαφορές αυτές συσχετίζονται με τις διαφορές στην αξιολόγηση των διοικητικών πρακτικών των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 4: Κατανομή των επιχειρήσεων στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου ιματισμού ανάλογα με την παραγωγικότητα τους



Πηγή: Υπολογισμοί βάσει των απαντήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος και των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων

Διάγραμμα 5: Κατανομή των επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ιματισμού ανάλογα με την παραγωγικότητα τους



Πηγή: Υπολογισμοί βάσει των απαντήσεων των επιχειρήσεων του δείγματος και των οικονομικών στοιχείων των επιχειρήσεων

Το πρώτο υπόδειγμα για την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων το οποίο εκτιμούμε είναι το εξής:

$$\ln(\text{prody})_i = a + \beta_1 \text{score}_i + \beta_2 \text{family}_i + \beta_3 \text{comp}_i + \beta_4 \text{educ}_i + \sum_{j=1}^2 \beta_{5j} \text{sector}_{ij} + e_i \quad (4.1)$$

Όπου το i είναι η επιχείρηση, η εξαρτημένη μεταβλητή $\ln(\text{prody})$ είναι ο λογάριθμος της παραγωγικότητας της εργασίας που ορίζεται ως πωλήσεις ανά απασχολούμενο, το score είναι η μέση αξιολόγηση της ποιότητας όλων των διοικητικών πρακτικών της κάθε επιχείρησης η οποία έχει προκύψει από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που παρουσιάστηκαν στον Πίνακα 4. Το family είναι μια ψευδομεταβλητή που δείχνει αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή (1) ή όχι (0). Το comp είναι μια ψευδομεταβλητή που δείχνει αν η επιχείρηση έχει περισσότερους από 5 ανταγωνιστές (1) ή λιγότερους (0). Το educ είναι το ποσοστό των απασχολούμενων με τριτοβάθμια εκπαίδευση και τέλος συμπεριλαμβάνονται ψευδομεταβλητές για τον κλάδο (σε διψήφιο επίπεδο κατά NACE rev.2 όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 2) στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες. Οι εκτιμήσεις γίνονται με βάση 151 επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν είτε στον κλάδο 46 (χονδρικό εμπόριο) είτε στον κλάδο 47 (λιανικό εμπόριο), αποκλείοντας τις επιχειρήσεις από τους υπόλοιπους κλάδους, καθώς σε κάθε έναν από αυτούς ο αριθμός των επιχειρήσεων ήταν πολύ μικρός όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 2. Οι εκτιμήσεις της (4.1) γίνονται με βάση τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (OLS).

Στους πίνακες αναφέρονται οι εκτιμηθέντες συντελεστές και δίνεται ένδειξη της στατιστικής σημαντικότητας αυτών: *** δηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 1%, ** δηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 5% και * δηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 10%. Λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος η στατιστική σημαντικότητα, με χαμηλό p , είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

Πίνακας 5: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.1) βάσει OLS

Μεταβλητή	Όλες οι επιχειρήσεις	Οικογενειακές επιχειρήσεις	Μη οικογενειακές επιχειρήσεις
	(1)	(2)	(3)
score	-0,0091 (0,078)	0.159* (0,082)	-0,149 (0,13)
family	0,27* (0,16)	-	-
Χονδρικό εμπόριο	-0,010 (0,17)	-0,114 (0,182)	Ομάδα αναφοράς
Λιανικό εμπόριο	Ομάδα αναφοράς	Ομάδα αναφοράς	-0,002 (0,27)
comp	0,199 (0,22)	0,695*** (0,124)	-0,131 (0,32)
educ	-0,101 (0,36)	-0,564 (0,506)	0,191 (0,48)
Constant	10,879*** (0,29)	10,239*** (0,31)	11,542*** (0,45)
N	151	68	83
R ²	0,03	0,121	0,013
R ² _adj.	-0,051	0,065	-0,037

Τυπικά σφάλματα εντός παρενθέσεων κάτω από τους εκτιμηθέντες συντελεστές. Τα * δηλώνουν $*p < 0.10$, $**p < 0.05$, $***p < 0.01$ αντίστοιχα.

Στον Πίνακα 5, παρουσιάζονται στη στήλη (1) οι εκτιμηθέντες συντελεστές της εξίσωσης (4.1) από όπου φαίνεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα προβάδισμα, με χαμηλή όμως στατιστική σημαντικότητα, έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτό το αποτέλεσμα είναι συμβατό με τη διαφορά στο μέσο όρο του λογαρίθμου της παραγωγικότητας μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων που είχε παρουσιαστεί στον Πίνακα 1, όπου δεν είχαν ληφθεί υπόψη άλλοι πιθανοί διαφοροποιητικοί παράγοντες της παραγωγικότητας. Η συνολική ερμηνευτική ικανότητα αυτής της εξίσωσης είναι χαμηλή, όπως φαίνεται και από την τιμή του R^2 . Δεδομένου ότι ο προσαρμοσμένος R^2 (R^2_{adj}) είναι αρνητικός και προκειμένου να δούμε αν οι μεταβλητές που εξετάζουμε έχουν διαφορετική επίδραση σε οικογενειακές από μη οικογενειακές επιχειρήσεις, εκτιμούμε την ίδια εξίσωση χωριστά για το δείγμα των 68 οικογενειακών επιχειρήσεων και για το δείγμα των 83 μη οικογενειακών επιχειρήσεων.¹ Τα αποτελέσματα στις στήλες (2) και (3) δείχνουν ότι για τις οικογενειακές επιχειρήσεις τόσο η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών όσο και η ένταση του ανταγωνισμού έχουν επίδραση στην παραγωγικότητα: όσο καλύτερες οι διοικητικές πρακτικές τόσο ο εντονότερος ανταγωνισμός σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων (Στήλη 2) αλλά δεν έχει συσχέτιση με την παραγωγικότητα των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο έλεγχος για ισότητα του συντελεστή στη μεταβλητή *comp* μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων δείχνει ότι η μηδενική υπόθεση περί ισότητας δεν μπορεί να γίνει δεκτή. Φαίνεται ότι η συνολική ερμηνευτική ικανότητα της εκτίμησης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι καλύτερη σε σχέση με ό,τι συμβαίνει για το σύνολο το δείγματος (Στήλη 1) και για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Στήλη 3). Σύμφωνα επομένως με τα αποτελέσματα του Πίνακα 5, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων και το ίδιο ισχύει για την ένταση του ανταγωνισμού.

¹ Στους δύο αυτούς κλάδους, ιδιαίτερα δε στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου, ο αριθμός των μη οικογενειακών επιχειρήσεων υπερβαίνει τον αριθμό των οικογενειακών.

Πίνακας 6: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.1) βάσει OLS – προσθήκη των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων

Μεταβλητή	Όλες οι επιχειρήσεις	Οικογενειακές επιχειρήσεις	Μη οικογενειακές επιχειρήσεις
	(1)	(2)	(3)
score	-0,029 (0,071)	0,104 (0,069)	-0,165 (0,12)
family	0,195 (0,12)	---	---
Χονδρικό εμπόριο	-0,120 (0,15)	-0,180 (0,17)	-0,144 (0,24)
Λιανικό εμπόριο	Ομάδα αναφοράς	Ομάδα αναφοράς	Ομάδα αναφοράς
educ	-0,159 (0,30)	-0,993** (0,38)	0,326 (0,38)
stlrat	-0,118** (0,051)	-0,391*** (0,096)	-0,080*** (0,027)
Σταθερά	11,405*** (0,22)	11,703*** (0,32)	11,660*** (0,37)
N	150	68	82
R ²	0,125	0,447	0,089
R ² _adj.	0,095	0,412	0,041

Τυπικά σφάλματα εντός παρενθέσεων κάτω από τους εκτιμηθέντες συντελεστές. Τα * δηλώνουν $*p < 0.10$, $**p < 0.05$, $***p < 0.01$ αντίστοιχα.

Διερευνούμε στη συνέχεια αν κάποιοι παράγοντες που σχετίζονται με τις δυνατότητες επέκτασης των επιχειρήσεων σχετίζονται με την παραγωγικότητά τους. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούμε ένα μέτρο των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων των υποχρεώσεων – τις μέσες βραχυχρόνιες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων στο διάστημα 2020 έως και 2022 – προς τις μέσες πωλήσεις των επιχειρήσεων στο ίδιο διάστημα (*stlrat*). Προκύπτει ότι οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις των επιχειρήσεων σχετίζονται αρνητικά με την παραγωγικότητα αυτών και η συσχέτιση είναι εντονότερη για τις οικογενειακές από ό,τι για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η χρήση της

μεταβλητής *stlrat* έχει ως συνέπεια ότι δεν φαίνεται να υπάρχει πλέον συσχέτιση ανάμεσα στο score των διοικητικών πρακτικών και στην παραγωγικότητα.

Στη συνέχεια διερευνούμε αν υπάρχουν συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές που έχουν επίδραση στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζοντας τη σημασία όλων των παραγόντων επί των οποίων στηρίζεται ο συνολικής δείκτης της ποιότητας των διοικητικών πρακτικών (score), οι ακόλουθοι τρεις παράγοντες είναι οι στατιστικά σημαντικοί. Ο πρώτος παράγοντας είναι ο ορίζοντας των στόχων που θέτει η επιχείρηση (*Στην επιχείρηση οι βραχυχρόνιοι στόχοι αντιμετωπίζονται ως ένα σκαλοπάτι για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων*). Όσο πιο υψηλή η τιμή του δείκτη τόσο πιο δομημένη σύνδεση υπάρχει μεταξύ βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η χρήση κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης για να ενθαρρύνει την έλευση χαρισματικών απασχολούμενων στην επιχείρηση (*Μια επιχείρηση παρέχει πολλαπλά κίνητρα για να ενθαρρύνει χαρισματικούς απασχολούμενους να έρθουν στην επιχείρηση*). Όσο πιο υψηλή η τιμή του δείκτη, τόσο πιο μεγάλη σημασία δίνει η επιχείρηση στην προσέλκυση ταλαντούχων εργαζόμενων. Ο τρίτος παράγοντας δείχνει αν η επιχείρηση λαμβάνει μέτρα για απασχολούμενους που δεν αποδίδουν (*Τα άτομα που δεν αποδίδουν μετακινούνται είτε εκτός επιχείρησης είτε εντός επιχείρησης σε άλλη θέση μόλις διαπιστωθεί αδυναμία*). Όσο πιο υψηλή η τιμή του δείκτη, τόσο μεγαλύτερη η αντίδραση της επιχείρησης στη μη απόδοση των εργαζόμενων.

Οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές φαίνεται να έχουν συσχέτιση με την παραγωγικότητα. Πιο συγκεκριμένα, στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι προσπάθειες της διοίκησης να προσελκύσει ταλέντα συσχετίζονται με υψηλότερη παραγωγικότητα, ενώ στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις η σχεδίαση των στόχων της επιχείρησης με τρόπο ώστε οι βραχυχρόνιοι στόχοι να οδηγούν σε μακροχρόνιους στόχους και η ενεργή αντιμετώπιση της μη απόδοσης των εργαζόμενων σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα.

Πίνακας 7: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.1) με αναλυτικούς παράγοντες για τις διοικητικές πρακτικές συμπεριλαμβάνοντας τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις βάσει OLS

Μεταβλητή	Όλες οι επιχειρήσεις	Οικογενειακές επιχειρήσεις	Μη οικογενειακές επιχειρήσεις
	(1)	(2)	(3)
Χονδρικό εμπόριο	-0,148 (0,15)	-0,219 (0,17)	-0,116 (0,23)
educ	-0,174 (0,29)	-0,964** (0,39)	0,200 (0,35)
family	0,229 (0,12)	---	---
Βραχ. στόχοι/μακρ. στόχοι	0,148** (0,063)	0,112* (0,06)	0,218** (0,095)
Προσέλκυση ταλέντων	0,039 (0,043)	0,085* (0,051)	0,000 (0,063)
Απομάκρυνση εργαζομένων	0,118* (0,056)	0,075 (0,060)	0,106 (0,091)
stlrat	-0,109** (0,051)	-0,389*** (0,094)	-0,067** (0,026)
Σταθερά	10,039*** (0,43)	11,050*** (0,48)	9,684*** (0,73)
N	150	68	82
R ²	0,165	0,486	0,128
R ² _adj.	0,124	0,435	0,058

Τυπικά σφάλματα εντός παρενθέσεων κάτω από τους εκτιμηθέντες συντελεστές. Τα * δηλώνουν *p < 0.10 , **p < 0.05 , ***p < 0.01 αντίστοιχα.

Το δεύτερο υπόδειγμα αφορά την εύρεση προσδιοριστικών παραγόντων της αξιολόγησης των διοικητικών πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, το υπόδειγμα που εκτιμάμε είναι το εξής:

$$score_i = a + \gamma_1 family_i + \gamma_2 comp_i + \gamma_3 educ_i + \gamma_4 educgm_i + \gamma_5 women_i + \gamma_6 parttime_i + \sum_{j=1}^2 \gamma_{5j} sector_{ij} + \eta_i$$

(4.2)

Όπου το i είναι η επιχείρηση, η εξαρτημένη μεταβλητή $score$ είναι ο μέσος όρος της αξιολόγησης των διοικητικών πρακτικών, $educgm_i$ είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο του διευθύνοντος συμβούλου της επιχείρησης i , $women_i$ είναι το ποσοστό των γυναικών εργαζόμενων στην επιχείρηση i και $parttime$ είναι το ποσοστό μερικώς απασχολούμενων στην επιχείρηση i .

Πίνακας 8: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.2) βάσει OLS

Μεταβλητή	Όλες οι επιχειρήσεις	Οικογενειακές επιχειρήσεις	Μη οικογενειακές επιχειρήσεις
comp	0,097 (0,23)	-0,019 (0,31)	0,184 (0,31)
family	0,495*** (0,12)		
educ	1,391*** (0,44)	1,096 (0,84)	1,583*** (0,47)
Χονδρικό εμπόριο	0,161 (0,13)	0,327* (0,19)	0,044 (0,18)
Σταθερά	2,623*** (0,23)	3,269*** (0,38)	2,532*** (0,28)
N	164	76	88
R ²	0,235	0,115	0,175
R ² _adj.	0,216	0,078	0,145

Τυπικά σφάλματα εντός παρενθέσεων κάτω από τους εκτιμηθέντες συντελεστές. Τα * δηλώνουν *p < 0.10 , **p < 0.05 , ***p < 0.01 αντίστοιχα.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν υψηλότερης ποιότητας διοικητικές πρακτικές (Στήλη 1) και ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν υψηλότερο ποσοστό απόφοιτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν υψηλότερης ποιότητας διοικητικές πρακτικές.

Στη συνέχεια διερευνούμε αν το εκπαιδευτικό επίπεδο του γενικού διευθυντή σχετίζεται με την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και αν χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων σχετίζονται με την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών. Οι εκτιμηθέντες συντελεστές παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

Βλέπουμε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο του γενικού διευθυντή και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων συσχετίζονται με την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, στις οικογενειακές επιχειρήσεις τόσο το εκπαιδευτικό επίπεδο του γενικού διευθυντή όσο και τα δύο χαρακτηριστικά τα οποία διερευνώνται εδώ, δεν φαίνεται να σχετίζονται με την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών. Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου του γενικού διευθυντή και αρνητική συσχέτιση με το ποσοστό των γυναικών απασχολούμενων. Τα αποτελέσματα αυτά διατηρούνται ακόμη και αν συμπεριληφθεί στις παλινδρομήσεις το ποσοστό των απασχολούμενων που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και το μέγεθος της επιχείρησης.

Πίνακας 9: Αποτελέσματα εκτιμήσεων της (4.2) βάσει OLS (συνέχεια)

Μεταβλητή	Όλες οι επιχειρήσεις	Οικογενειακές επιχειρήσεις	Μη οικογενειακές επιχειρήσεις
comp	-0,082 (0,22)	-0,019 (0,32)	-0,143 (0,35)
family	0,583*** (0,13)		
Χονδρικό εμπόριο	0,265* (0,15)	0,494** (0,21)	-0,031 (0,22)

Γενικός διευθυντής απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	0,194 (0,14)	0,034 (0,20)	0,538*** (0,20)
% απασχολούμενων γυναικών	-0,433* (0,24)	0,304 (0,42)	-0,925*** (0,32)
% μερικώς απασχολούμενων	-0,109 (0,95)	0,018 (1,06)	-0,182 (1,89)
Σταθερά	3,228 (0,27)	3,326*** (0,42)	3,437*** (0,39)
N	163	76	87
R ²	0,162	0,067	0,152
R ² _adj.	0,130	0,001	0,099

Τυπικά σφάλματα εντός παρενθέσεων κάτω από τους εκτιμηθέντες συντελεστές. Τα * δηλώνουν *p < 0.10 , **p < 0.05 , ***p < 0.01 αντίστοιχα.

Η τελευταία υπόθεση την οποία διερευνήσαμε ήταν η συσχέτιση ανάμεσα στον τρόπο διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις και στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών. Στις 76 οικογενειακές επιχειρήσεις στους κλάδους με ΚΑΔ 46 ή ΚΑΔ 47, οι 19 ακολουθούν διαδοχή με βάση τη σειρά γέννησης και το φύλο. Όμως δεν βρίσκουμε στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στον τρόπο διαδοχής και τη ποιότητα των διοικητικών πρακτικών των επιχειρήσεων του δείγματος.

Ανακεφαλαιώνοντας, βάσει των δύο υποδειγμάτων που εκτιμήθηκαν παραπάνω και σε σχέση με τις υποθέσεις οι οποίες διερευνήθηκαν και είχαν παρουσιαστεί στην προηγούμενη ενότητα, προκύπτει ότι η Υπόθεση 1 δεν μπορεί να απορριφθεί, καθώς από τα Διαγράμματα 4 και 5 φαίνεται ότι ακόμη και για τόσο στενά ορισμένους

κλάδους όσο εδώ υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Για τις υποθέσεις 2 και 4 προκύπτει ότι η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και η ένταση του ανταγωνισμού συσχετίζονται θετικά με την παραγωγικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά δεν συσχετίζονται με την παραγωγικότητα των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Διερευνώντας περαιτέρω ποιες συγκεκριμένες πρακτικές των επιχειρήσεων συνδέονται με την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, προκύπτει ότι η δομημένη προσέγγιση των μακροχρόνιων στόχων μέσα από βραχυχρόνιους στόχους, η χρήση κινήτρων εκ μέρους της επιχείρησης για να ενθαρρύνει την έλευση χαρισματικών απασχολούμενων και η λήψη μέτρων για τους απασχολούμενους που δεν αποδίδουν, επηρεάζουν την παραγωγικότητα του συνόλου των επιχειρήσεων, αν και στατιστική σημαντικότητα βρίσκουμε για την πρώτη πρακτική για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και για τη δεύτερη πρακτική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Για την Υπόθεση 3 βρίσκουμε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο του γενικού διευθυντή και τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων συσχετίζονται με την ποιότητα των διοικητικών πρακτικών. Τέλος, για την Υπόθεση 5 προκύπτει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στον τρόπο διαδοχής των γενικών διευθυντών και τη ποιότητα των διοικητικών πρακτικών των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και μελλοντικές προεκτάσεις

Ανακεφαλαιώνοντας, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται τα υποδείγματα βέλτιστων διοικητικών πρακτικών και τα υποδείγματα διοικητικής αναποτελεσματικότητας, όπως επίσης και η εμπειρική εξειδίκευση του υποδείματος των Bloom και Van Reenen (2006), μέσα από τα οποία προκύπτει ότι η διακύμανση των βαθμολογιών των διοικητικών πρακτικών οφείλεται στα μέτρα που ακολουθεί η εξεταζόμενη χώρα ή ο εξεταζόμενος κλάδος, στον ανταγωνισμό στην αγορά προϊόντων και στην αγορά εργασίας, στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών και στο καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006), οι εταιρείες που ανήκουν στην οικογένεια και στους ιδρυτές της χαρακτηρίζονται από αναποτελεσματικές πρακτικές (σημειώνουν στασιμότητα στους ρυθμούς ανάπτυξής τους, αποτυγχάνουν να παρακολουθήσουν την απόδοσή τους, δεν καταφέρνουν να πετύχουν τους στόχους τους, δεν βασίζονται στις προαγωγές στις αρχές της αμεροληψίας), ενώ οι εταιρείες που έχουν διασπορά στη μετοχική τους σύνθεση καταγράφουν συνήθως καλύτερη διαχείριση (ακολουθούν κερδοφόρες πρακτικές, στηρίζονται στη συνεχή παρακολούθηση των διαδικασιών τους και στην βελτιστοποίησή τους, θέτουν προκλητικούς στόχους, ανταμείβουν άτομα υψηλών αποδόσεων, απολύουν ή επανεκπαιδεύουν άτομα χαμηλών επιδόσεων). Ακόμη, ο έντονος ανταγωνισμός και οι υψηλές δεξιότητες των εργαζομένων συνδέονται με καλύτερες διοικητικές πρακτικές, ενώ οι λιγότερο ρυθμιζόμενες αγορές εργασίας συνδέονται με βελτιώσεις στις διοικητικές πρακτικές.

Στο Κεφάλαιο 3 αποτυπώνεται ο αντίκτυπος των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες, σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων, αποτελούν το 65%-80% όλων των ευρωπαϊκών εταιρειών και το 80% των ελληνικών εταιρειών. Ωστόσο, είναι αρκετά ενδιαφέρον το γεγονός της συνεχιζόμενης ύπαρξής τους καθώς, σύμφωνα με τους Bloom και Van Reenen (2006) οι οικογενειακές επιχειρήσεις με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ως προς τη διαδοχή, χαρακτηρίζονται από διοικητικές πρακτικές χαμηλής ποιότητας, σύμφωνα με τον Poe (1980) το 30% από αυτές επιβιώνει μέχρι τη δεύτερη γενιά, σύμφωνα με τον Danco (1975) η μέση διάρκεια ζωής τους είναι 24 έτη, σύμφωνα με τους Ward (2011) και Astrachan (2010) οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και μειονεκτήματα που είναι σχετικές με τη φύση τους. Από την παρούσα εργασία

προκύπτει ότι η συνεχιζόμενη ύπαρξής τους οφείλεται στα μοναδικά και εγγενή χαρακτηριστικά που κατέχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω της κατεύθυνσης της επιχείρησης μέσω της άσκησης συγγενικών δεσμών, διοικητικών ρόλων και δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (Davis και Tagiuri, 1982). Τα εμπειρικά και θεωρητικά θεμέλια των οικονομικών της βιωσιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων αναμένουμε να αποτελέσουν μια γόνιμη περιοχή για μελλοντική έρευνα, π.χ. εμβαθύνοντας στις διοικητικές πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων, στις πολιτικές σχεδιασμού διαδοχής, στις επίσημες δομές διακυβέρνησης (συμφωνίες μετόχων, οικογενειακά καταστατικά, πρωτόκολλα και διαθήκες) και στους μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων για την αντιμετώπιση οικογενειακών διαφορών.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζαμε την έρευνα που διεξήχθη σε ένα δείγμα μικρών και μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών μαγειρισμού, αποτυπώνουμε τις διοικητικές πρακτικές που χρησιμοποιούμε, κατασκευάζουμε ένα δείκτη ποιότητας διοικητικών πρακτικών, εκτιμούμε συσχετίσεις ανάμεσα στην ποιότητα των διοικητικών πρακτικών και στις αποδόσεις (παραγωγικότητα, κερδοφορία) των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος. Τα ευρήματα της έρευνας θα μπορούσαν να συνοψιστούν στο ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος αξιολογούνται θετικότερα ως προς τις διοικητικές πρακτικές τους, σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και η διαφορά φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντική. Σχεδόν σε όλες τις επιμέρους πρακτικές οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι καλύτερες και η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική. Αυτά τα αποτελέσματα βρίσκονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των Bloom κ.ά. (2012) που αναφέρουν ότι οι διοικητικές πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιο αναποτελεσματικές σε σύγκριση με αυτών των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Περισσότερες έρευνες και περαιτέρω ανάλυση είναι αναγκαία προκειμένου να εξαχθεί ένα ασφαλές συμπέρασμα, λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω μειονεκτήματα της έρευνας και τους παρακάτω περιορισμούς.

Η παρούσα διπλωματική εργασία βασίστηκε στην έρευνα των Bloom και Van Reenen (2006), χρησιμοποιώντας παρόμοιο ερωτηματολόγιο και διεξάγοντας ποσοτική έρευνα σε 171 μικρές και μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου ειδών μαγειρισμού. Το δείγμα των επιχειρήσεων που έλαβε μέρος στην έρευνα είναι σχετικά μικρό, και όχι απόλυτα αντιπροσωπευτικό, και αυτό

αναγνωρίζουμε ότι αποτελεί μειονέκτημα της ανάλυσής μας, καθώς οι επιχειρήσεις δεν επιλέχθηκαν τυχαία, αλλά βάσει συγκεκριμένου πελατολογίου που δόθηκε από εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αγορά από το 1989 στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου ειδών ιματισμού. Η διερεύνηση του δείγματος θα αποτελέσει μια πλούσια περιοχή για μελλοντική έρευνα.

Επιπλέον, οι ερωτηθέντες ήταν είτε οι ίδιοι οι ιδρυτές, είτε οι διάδοχοι τους, είτε οι διευθύνοντες σύμβουλοι, είτε οι πρόεδροι των εταιρειών αυτών, που συνεπάγεται ότι οι βαθμολογίες των διοικητικών πρακτικών αποτυπώθηκαν μόνο από την πλευρά των εργοδοτών, και όχι από την πλευρά των εργαζομένων. Ωστόσο, οι Bloom και Van Reenen (2006) δείχνουν ότι ακόμη και αν οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνταν με τους εργαζομένους, δεν θα αναμέναμε μεγάλη απόκλιση στα αποτελέσματά μας. Πιστεύουμε ότι η επιβεβαίωση των πορισμάτων σε μελλοντική έρευνα, και από την πλευρά των εργαζομένων, μέσω αντίστοιχου ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων, θα είναι χρήσιμο μέρος της εμπειρικής εργαλειοθήκης που θα χρησιμοποιηθεί από οικονομολόγους που ενδιαφέρονται για την εσωτερική οργάνωση των επιχειρήσεων.

Τέλος, οι δύο μεταβλητές στις οποίες εστίασε η ανάλυση των δεδομένων: παραγωγικότητα και διοικητικές πρακτικές, αλληλοεπηρεάζονται. Εδώ διερευνήσαμε τη συσχέτιση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και τις διοικητικές πρακτικές, όμως η σχέση μπορεί να είναι και αντίστροφη ενώ, το σημαντικότερο, είναι ότι η συσχέτιση δεν σημαίνει αιτιώδη σχέση. Για την εύρεση αιτιώδους σχέσης θα μπορούσαν να ερευνηθούν οι επιχειρήσεις αυτές και σε επόμενα έτη προκειμένου να μελετηθούν οι μεταβολές στις διοικητικές πρακτικές επί των μεταβολών στην παραγωγικότητα.

Εν κατακλείδι, μέσω της εξέτασης και συλλογής διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην εξέταση των διοικητικών πρακτικών των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ένδυσης στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι 171 επιχειρήσεις του δείγματος, εκ των οποίων οι 80 είναι οικογενειακές, εμφανίζουν καλύτερες μέσες βαθμολογίες από ότι αναμέναμε σε σύγκριση με την έρευνα των Bloom κ.ά. (2012). Περισσότερες έρευνες και περαιτέρω ανάλυση είναι αναγκαία προκειμένου να εξαχθεί ένα ασφαλές συμπέρασμα σχετικά, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς της παρούσας εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., Howitt, P. (2005). Competition and Innovation: An inverted U relationship. *Quarterly Journal of Economics*.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58: 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*.
- Astrachan, J. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*.
- Astrachan, J., Klein, S. B., Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute*, XV(1).
- Astrachan, J. H., Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7, 251–262.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation.
- Bandiera, O., Lemos, R., Prat, A., Sadun, R. (2018). Managing the Family Firm. *The Review of Financial Studies*, May 2018, Vol. 31, No. 5 (May 2018), pp. 1605-1653. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/48615481>.
- Barnes, L. B., Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*. LIV, 105–114.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Pérez-González, F., Wolfenzon, D. (2007). Inside The Family Firm: The Role Of Families In Succession Decisions And Performance. *The Quarterly Journal Of Economics*.

- Bloom, N., Van Reenen, J. (2006). Management practices across firms and countries. Centre for Economic Performance. CEP discussion Paper No716.
- Bloom, N., Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. *Academy of Management Perspectives*.
- Burkart, M., Panunzi, F., Shleifer, A. (2003). Family Firms. *Journal of Finance*.
- Cadbury, A. (2002). Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. Egon Zehnder International.
- Caselli, F., Gennaioli, N. (2002). Dynastic Management. London School of Economics mimeo.
- Christiansen, C. (1953). Management Succession in Small and Growing Enterprises. Boston. MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- Davis, J. A. (1982). The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies.
- Davis, J. A., Taguiri, R. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, XXII, 20–47.
- Danco, L. (1975). Beyond Survival – A Business Owner's Guide for Success. Cleveland. The University Press.
- De Geus, A. (1997). The living company: Habits for survival in a turbulent business environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Demsetz, H., Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155–1177. <http://www.jstor.org/stable/1833178>

- Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, XLII, 93–105.
- Dyer, W. G. J. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2, 221–235.
- Dyer, W. G. J., Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19, 71–83.
- Faccio, M. (2006). Politically Connected Firms. *The American Economic Review*, 96(1), 369–386. <http://www.jstor.org/stable/30034371>
- Fernandez, Z., Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340–351.
- Genakos, C. (2016). The tale of the two Greeces: some management practices lessons. Mimeo.
- Graves, C., Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19, 207–223.
- Heck, R. K., Stafford, K. (2001). The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain sight. Destroying myths and creating value in family business, 9-17.
- Jaffe, D., Braden, A. (2003). Best practices of successful multi-generational families. *Families in Business*.
- Kandel, E., Lazear, E. P. (1992). Peer Pressure and Partnerships. *Journal of Political Economy*, C, 801–817.
- Kefalas, A. G. (2008). Family businesses in the new economy. *Kritiki*, Athens.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K., Barnett, T., Pearson, A. (2008). Family member characteristics and involvement: Effect on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21, 1–14.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, XII, 39–46.

- Lansberg, I., Astrachan, J. H. (1994). Modeling the influences of family relationships on succession planning and successor training in family businesses: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7, 39–59.
- Leach, D., Leahy, J. (1991). Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies. *Economic Journal*.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, XLIX, 90–98.
- Marris, R. (1964). *The economic theory of managerial capitalism*. London: MacmillanBusiness Review.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1, 127–134.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, 51–78.
- Milton, L. P. (2008). Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32.
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22, 167–180.
- Morck, R. K., Stangeland, D. A., Yeung, B. (2000). *Inherited Wealth, Corporate Control and Economic Growth: The Canadian Disease?* University of Chicago Press, pp. 319–369.
- Neubauer, F., Lank, A. G. (1998). *The family business. Its governance for sustainability*. New York: Routledge.
- Nickell, S. (1996). Competition and Corporate Performance. *Journal of Political Economy*, 104, 724-746.

- Nickell, S., Nicolitsas, D., Patterson, M. (2001), Does Doing Badly Encourage Management Innovation? . *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63: 5-28. <https://doi.org/10.1111/1468-0084.00207>
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of Success*. Avon, Adams Media.
- Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12, 147–158.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited Control and Firm Performance. *The American Economic Review*. Vol. 96, No. 5 (Dec., 2006), pp. 1559-1588.
- Pieper, T. M. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Frankfurt: Peter Lang.
- Poe, R. (1980). 'The SOBs', *Across the Board*, May, reprinted in C.E. Aronoff and J.L. Ward (eds), *Family Business Sourcebook* (1991), Detroit, MI: Omnigraphics, pp. 38–48.
- Poza, E. J. (2007). *Family Business*. Thunderbird: The Garvin School of International Management. South-Western Cengage Learning.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18, 473–490.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179–194.
- Schwass, J. (2005). *Threats to Multigenerational Survival of Family Businesses*. In: *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. Palgrave Macmillan. London.
- Shleifer, A., Summers, L. H. (1988). Breach of Trust in Hostile Takeovers. In *Corporate Takeovers: Causes and Consequences*, ed. Alan J. Auerbach, 33-56. Chicago: University of Chicago Press.

- Shleifer, A., Vishny, R. W. (1997), A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52: 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*. Heidelberg: Springer.
- Stavroulakis, D., Goutsos, S., Bitsani, E. (2011). *Succession in Greek Family Business: a Field Study*. *Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας*.
- Steier, L. P. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14, 353–368.
- Van Auken, H., Werbel, J. (2006). Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment. *Family Business Review*, 19, 49–63.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. Palgrave Macmillan, 12-15.
- Ward, J. L. (2011). *Building a successful family business board: a guide for leaders, directors and families*.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495–512.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Davis, J. A. (2018). “How three circles changed the way we understand family business”, <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>, προσπελάστηκε στις 12.12.2023.

Deloitte (2023), Global Powers of Retailing, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/gx-global-powers-of-retailing-v9.pdf>, προσπελάστηκε 08/01/2024.

European Family Businesses, <https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>, προσπελάστηκε 08/01/2024.

European Family Businesses and KPMG (2019), European Family Business Barometer (Eighth edition), <https://kpmg.com/gr/en/home/insights/2019/12/european-family-business-barometer-eighth-edition.html>, προσπελάστηκε 08/01/2024.

EUROSTAT, Enterprise statistics by size class and NACE Rev.2 activity [sbs_sc_oww__custom_9252156], <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/database>, προσπελάστηκε 08/01/2024.

PWC (2021), Family Business Survey, https://www.pwc.com/gr/en/publications/PwC_FamilyBusinessSurvey2020_Greece.pdf, προσπελάστηκε 08/01/2024.

PWC (2023), Family Business Survey, <https://www.pwc.com/pg/en/publications/family-business-survey/family-business-survey-2023.html>, προσπελάστηκε 08/01/2024.

Δημητρέλης Σ., Σκούφου Δ. (2011). Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης, http://www.google.gr/#qBusiness-Definition-and-Characteristics-Strengths-and-Weaknesses&hl=el&sa=X&prmd=ivnso&ei=v8YITr_gDdTE8cjf36Cg&ved=0CCYQtgQ&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=5b93a990e87e3c9b&biw=1159&bih=749, προσπελάστηκε 30/06/2023.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποσκοπεί στη συλλογή πληροφοριών για την αποτύπωση των διοικητικών πρακτικών των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Οι πληροφορίες συλλέγονται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας της φοιτήτριας Φωτίου Στέλας Ευφροσύνης, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οικονομική Θεωρία και Πολιτική», του Πανεπιστημίου Κρήτης.

Η προστασία των προσωπικών σας δεδομένων είναι πολύ σημαντική, όλες οι πληροφορίες θα αντιμετωπιστούν με απόλυτη εχεμύθεια και όλα τα δεδομένα θα επεξεργαστούν ανώνυμα. Ωστόσο θα χρειαστεί να συμπληρώσετε κάποια βασικά στοιχεία της επιχείρησής σας ώστε να θεωρηθεί το ερωτηματολόγιο έγκυρο. Έπειτα θα ακολουθήσει το ερωτηματολόγιο που είναι χωρισμένο σε 18 κατηγορίες, με ερωτήσεις βασισμένες στην έρευνα Bloom, N., Van Reenen, J. (2006), Management practices across firms and countries, Centre for ECONOMIC PERFORMANCE, CEP discussion Paper No716, <https://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0716.pdf>. Ορισμένες ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου και άλλες είναι με αξιολόγηση της απόδοσης, που το 1 αντιστοιχεί σε κακές διοικητικές πρακτικές και το 5 που αντιστοιχεί σε καλές διοικητικές πρακτικές της επιχείρησής σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Φωτίου Στέφη (Στέλα Ευφροσύνη)

Επωνυμία επιχείρησης:	ΑΦΜ:
Κύριο Κ.Α.Δ. επιχείρησης:	Πόλη που βρίσκονται τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης:
Τομέας δραστηριοποίησης:	
<input type="checkbox"/> Ένδυση, Υπόδηση, Αξεσουάρ	<input type="checkbox"/> Αναψυκτικά /αλκοολούχα ποτά και τροφές
<input type="checkbox"/> Αθλητικός εξοπλισμός	<input type="checkbox"/> Ψυχαγωγικά είδη
<input type="checkbox"/> Ηλεκτρονικός εξοπλισμός	<input type="checkbox"/> Οχήματα
<input type="checkbox"/> Εξοπλισμός κατασκήνωσης	<input type="checkbox"/> Βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, χαρτικά
<input type="checkbox"/> Φαρμακευτικά / ιατρικά είδη	<input type="checkbox"/> Είδη οικιακής χρήσης και έπιπλα
<input type="checkbox"/> Καλλυντικά είδη	<input type="checkbox"/> Άλλο:

Βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησής σας:

Χαρακτηριστικά του προσωπικού της επιχείρησής σας στο τέλος Δεκ. 2022:

1. Συνολικός αριθμός απασχολούμενων:
2. Αριθμός απασχολούμενων που εργάζονται στο εξωτερικό:
3. Αριθμός απασχολούμενων με πτυχίο πανεπιστημίου (ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ, ...):
4. Αριθμός απασχολούμενων με μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΒΑ):
5. Αριθμός απασχολούμενων μερικής απασχόλησης:
6. Αριθμός απασχολούμενων πλήρους απασχόλησης:
7. Αριθμός απασχολούμενων γυναικών:
8. Αριθμός απασχολούμενων ανδρών:
9. Μέση ηλικία απασχολούμενων:
10. Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης/κατάρτισης ανά απασχολούμενο κατ' έτος:
11. Μέσος όρος ωρών εργασίας ανά εβδομάδα (συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών, εξαιρουμένων των διαλειμμάτων) ανά απασχολούμενο:
12. Μέσος όρος ημερών άδειας κατ' έτος ανά απασχολούμενο:
13. Μέσος όρος ημερών αναρρωτικής άδειας κατ' έτος ανά απασχολούμενο:
14. Εβδομάδες άδεια μητρότητας/ανατροφής ανά απασχολούμενη που δικαιούται αυτή την άδεια:
15. Εβδομάδες άδεια πατρότητας ανά απασχολούμενο που δικαιούται αυτή την άδεια:
16. Υπάρχει συνδικάτο στην επιχείρησή σας; [Ναι / Όχι]
17. Υπάρχει ένωση προσώπων στην επιχείρησή σας; [Ναι / Όχι]
18. Ανήκει η επιχείρησή σας σε εργοδοτική οργάνωση; [Ναι / Όχι]
19. Τα συνδικάτα αναγνωρίζονται για διαπραγματεύσεις μισθών; [Ναι / Όχι]
20. Ποσοστό απασχολούμενων που είναι μέλη κάποιου συνδικάτου:
21. Αριθμός ανταγωνιστικών επιχειρήσεων: [Καμία / Λιγότερες από 5 / 5 ή περισσότερες]
22. Αριθμός προτάσεων εξαγοράς της επιχείρησής σας τα τελευταία τρία χρόνια: [Καμία / Μία / Περισσότερες από μία]

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

1. Σε σχέση με άλλες εταιρείες του κλάδου, πόση έμφαση δίνει η επιχείρηση στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των απασχολούμενων: [Πολύ

λιγότερο / Ελαφρώς λιγότερο / Το ίδιο / Λίγο περισσότερο / Πολύ περισσότερο
/ Δεν μπορώ να απαντήσω]

Οργανωτικά χαρακτηριστικά:

1. Ποιός αποφασίζει τον ρυθμό εργασίας των απασχολούμενων και τους στόχους της επιχείρησης:
[Αποκλειστικά οι απασχολούμενοι / Κυρίως οι απασχολούμενοι / Εξίσου / Κυρίως οι προϊστάμενοι / Αποκλειστικά οι προϊστάμενοι]
2. Ποιος αποφασίζει πώς πρέπει να κατανεμηθούν τα καθήκοντα: [Αποκλειστικά οι απασχολούμενοι / Κυρίως οι απασχολούμενοι / Εξίσου / Κυρίως οι προϊστάμενοι / Αποκλειστικά οι προϊστάμενοι]
3. Χρησιμοποιείτε ομάδες αυτοδιαχείρισης, δηλαδή ομάδες στις οποίες οι απασχολούμενοι συμμετέχουν σε όλες τις γενικές αποφάσεις, κατέχουν μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, είναι σε θέση να εκτελούν εργασίες διοίκησης, οργάνωσης, παραγωγής, πώλησης και αυτοαξιολόγησης:
[Πάρα πολύ / Πολύ / Μέτρια / Μερικές / Καμία]

Μετοχική σύνθεση της επιχείρησης:

1. Ανήκει η πλειοψηφία των μετοχών σε μια οικογένεια, δηλαδή στα μέλη της οικογένειας πρώτης γενιάς, δεύτερης γενιάς και πέραν αυτής; [Ναι / Όχι]
Αν ναι, ποιο είναι το ποσοστό των μετοχών που κατέχει η κυρίαρχη ομάδα (η οικογένεια); _____
Αν ναι, ποιο είναι το ποσοστό του μεγαλύτερου και του δεύτερου μεγαλύτερου οικογενειακού μετόχου;
2. Είναι ο μεγαλύτερος μέτοχος της επιχείρησης ο ιδρυτής αυτής; [Ναι / Όχι]
3. Είναι ο μεγαλύτερος μέτοχος της επιχείρησης ο ιδρυτής και ο διευθύνων σύμβουλος αυτής; [Ναι / Όχι]
4. Ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης προέρχεται από την οικογένεια στην οποία κατά πλειοψηφία ανήκει η επιχείρηση; [Ναι / Όχι]
Αν ναι, είναι ο διευθύνων σύμβουλος το μεγαλύτερο σε ηλικία αρσενικό πρόσωπο; [Ναι / Όχι]
Επιπλέον, με ποιά κριτήρια γίνεται η επιλογή του διαδόχου διευθύνοντος συμβούλου; _____

5. Ποσοστό του μεγαλύτερου εξωτερικού μετόχου:
6. Τύπος του μεγαλύτερου εξωτερικού μετόχου: [Ίδρυμα / Κράτος / Διαχειριστής / Ιδιώτης / Άλλο]

Χαρακτηριστικά διευθύνοντα συμβούλου:

1. Ηλικία διευθύνοντα συμβούλου:
2. Χρόνια θητείας διευθύνοντα συμβούλου:
3. Ο διευθύνων σύμβουλος έχει πτυχίο πανεπιστημίου; [Ναι/ Όχι]
4. Ο διευθύνων σύμβουλος είναι μέλος της οικογένειας; [Ναι/ Όχι]
Αν ναι, σε ποιά γενιά της οικογένειας ανήκει; _____
5. Ο διευθύνων σύμβουλος εργάστηκε στο παρελθόν σε άλλη εταιρεία; [Ναι/ Όχι]
6. Ο διευθύνων σύμβουλος είναι επίσης πρόεδρος στην εταιρεία; [Ναι/ Όχι]

Διαφορά διευθύνοντα συμβούλου και προέδρου:

Ο διευθύνων σύμβουλος έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει ότι η εταιρεία είναι κερδοφόρα και ότι κατευθύνεται πάντα προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης. Διαδραματίζει το ρόλο του οραματιστή για την εταιρεία και οι υπόλοιποι υπάλληλοι προσβλέπουν σε αυτόν εξαιτίας των ηγετικών του ικανοτήτων. Στην πραγματικότητα, είναι ο δεσμός μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου και των υπόλοιπων διευθυντών.

Ο πρόεδρος είναι πάντα επόμενος στην εντολή του διευθύνοντος συμβούλου στην αλυσίδα διοίκησης. Πρόεδρος είναι αυτός που πρέπει να εποπτεύει τις καθημερινές λειτουργίες, να υπογράφει τους ελέγχους και να βλέπει τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και ούτω καθεξής. Ενώ ο διευθύνων σύμβουλος έχει να αντιμετωπίσει τους επενδυτές και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι ο πρόεδρος που κρατά την επιχείρηση σε λειτουργία. Γενικά, ο διευθύνων σύμβουλος θεωρείται ανώτατος υπάλληλος μιας εταιρείας και ο πρόεδρος είναι ο δεύτερος υπεύθυνος.

Πηγή: <https://gr.weblogographic.com/difference-between-ceo-and-president-2377>

Χαρακτηριστικά προέδρου:

1. Ηλικία προέδρου:
2. Χρόνια θητείας προέδρου:
3. Ο πρόεδρος είναι μέλος της οικογένειας; [Ναι/ Όχι]
Αν ναι, σε ποιά γενιά της οικογένειας ανήκει; _____

Άλλα διευθυντικά στελέχη:

1. Συνολικός αριθμός διευθυντών:
2. Αριθμός άλλων διευθυντών που προέρχονται από την οικογένεια:

Μεταβίβαση εταιρείας:

1. Έτος τελευταίας μεταβίβασης της εταιρείας:
2. Αριθμός αδελφών του τρέχοντος διευθύνοντα συμβούλου:
3. Πώς μεταβιβάστηκε η διοίκηση της εταιρείας; Ήταν στον μεγαλύτερο γιο ή με κάποιον άλλο τρόπο; _____

Ερωτηματολόγιο:

1. Ερωτήσεις για την ακολουθούμενη διαδικασία οργάνωσης της επιχείρησης:

1Α. Περιγράψτε τη διαδικασία οργάνωσης της επιχείρησής σας: (Πχ πωλήσεις, τακτική απογραφή)

1Β. Τι είδους σύγχρονες διαδικασίες οργάνωσης χρησιμοποιείτε; Δώσετε συγκεκριμένα παραδείγματα. (Πχ ηλεκτρονική αποθήκη)

1Γ. Πώς διαχειρίζετε τα επίπεδα αποθεμάτων κατά τη διάρκεια και στο τέλος της σεζόν;

1Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Λίγες σύγχρονες τεχνικές οργάνωσης έχουν εισαχθεί στην επιχείρηση.

Όλες οι κύριες πτυχές της σύγχρονης οργάνωσης έχουν εισαχθεί σε τομείς όπως αυτονομία, ευέλικτο ανθρώπινο δυναμικό και συστήματα υποστήριξης.

2. Ερωτήσεις για τη σύγχρονη διαδικασία οργάνωσης της επιχείρησης:

2Α. Περιγράψτε το σκεπτικό σας να εισαγάγετε τις σύγχρονες διαδικασίες οργάνωσης που αναφέρατε παραπάνω:

2Β. Ποιοι παράγοντες οδήγησαν στην υιοθέτηση αυτών των σύγχρονων διαδικασιών;

2Γ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι σύγχρονες διαδικασίες οργάνωσης εισήχθησαν επειδή τις χρησιμοποιούσαν οι υπόλοιποι στην αγορά.

Οι σύγχρονες διαδικασίες οργάνωσης εισήχθησαν για να μπορέσει η επιχείρηση να πετύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους.

3. Προβλήματα στη διαδικασία οργάνωσης:

3Α. Τι θα έκανε η ίδια επιχείρηση ώστε να βελτιώσει την υφιστάμενη διαδικασία οργάνωσης;

3Β. Πώς συνήθως αποκαλύπτονται και διορθώνονται τα προβλήματα; Αναλύστε τη διαδικασία που ακολούθησε η επιχείρηση σε ένα πρόσφατο πρόβλημα.

3Δ. Το προσωπικό προτείνει ποτέ βελτιώσεις στις διαδικασίες;

3Ε. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Βελτιώσεις των διαδικασιών γίνονται μόνο όταν παρουσιάζονται προβλήματα.

Η έκθεση των προβλημάτων με δομημένο τρόπο είναι αναπόσπαστο μέρος των ευθυνών των ατόμων και η επίλυση λαμβάνει χώρα ως μέρος των επιχειρηματικών διαδικασιών.

4. Παρακολούθηση απόδοσης των διαδικασιών της επιχείρησης:

4Α. Αναλύστε πώς παρακολουθείτε την απόδοση των διαδικασιών:

4Β. Τι είδους δείκτες KPIs χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της απόδοσης των διαδικασιών;

Τα KPI, ή αλλιώς δείκτες απόδοσης ή δείκτες ποιότητας, είναι ένα σύνολο μετρήσεων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων μιας εταιρείας, ώστε να είναι σε θέση να συγκρίνει και να αποφασίσει τις πιο αποτελεσματικές δράσεις όσον αφορά την επίτευξη των αρχικών της στόχων. Ο κύριος στόχος αυτών των δεικτών ποιότητας είναι να χρησιμεύσει ως βάση και να βοηθήσει στη λήψη πιο παραγωγικών αποφάσεων. (Πχ ο αριθμός των επισκέψεων σε ένα κατάστημα ή τα likes στο Facebook.)

Πηγή: <https://el.economy-pedia.com/11032816-quality-indicator-kpi>

- Ποσοτικοί Δείκτες: απεικονίζονται με έναν αριθμό
- Ποιοτικοί Δείκτες: δεν μπορούν να απεικονιστούν από αριθμούς
- Προγνωστικοί Δείκτες: προβλέπουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας
- Δείκτες Παρουσίασης: περιγράφουν το αποτέλεσμα αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία
- Δείκτες Εισροών: μετρούν τον όγκο των εισροών που καταναλώθηκαν

- Δείκτες Αξιολόγησης της Διαδικασίας: μετρούν την αποτελεσματικότητα μιας μεθόδου
- Δείκτες Εκροών: αντανακλούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
- Δείκτες Υιοθετούμενων Πρακτικών: συγκρίνουν τις διαδικασίες και τις μεθόδους της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της
- Δείκτες Κατεύθυνσης: προσδιορίζουν αν η επιχείρηση βελτίωσε τη συνολική της επίδοση
- Χρηματοοικονομικοί Δείκτες: μετρούν τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας
- Δείκτες Ελέγχου: προτείνουν ή όχι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης
- Άλλο: _____

4Γ. Πόσο συχνά μετρώνται οι δείκτες KPIs; Ποιος μπορεί να δει τα δεδομένα KPI;

4Δ. Αν ένας επόπτης περνούσε από την επιχείρησή σας, θα μπορούσε να κρίνει πώς τα πηγαίνετε σε σχέση με τους δείκτες KPIs σας;

4Ε. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι δείκτες που παρακολουθούνται δεν υποδεικνύουν άμεσα εάν επιτυγχάνονται οι συνολικοί επιχειρηματικοί στόχοι, καθώς η παρακολούθηση είναι μια ad-hoc διαδικασία.

Η απόδοση παρακολουθείται συνεχώς και κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό.

5. Έλεγχος απόδοσης των διαδικασιών της επιχείρησης:

5Α. Πώς αξιολογείτε τους δείκτες KPIs;

5Β. Σκεφτείτε ένα πρόσφατο meeting. Ποιοι συμμετείχαν σε αυτό και ποιοι είχαν πρόσβαση στα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης;

5Γ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι επιδόσεις των διαδικασιών της επιχείρησης ελέγχονται σπάνια ή με τρόπο χωρίς νόημα, π.χ. σημειώνεται μόνο η επιτυχία ή η αποτυχία τους.

Οι επιδόσεις των διαδικασιών της επιχείρησης επανεξετάζονται συνεχώς με βάση τους δείκτες που παρακολουθούνται και τα αποτελέσματα κοινοποιούνται σε όλο το προσωπικό.

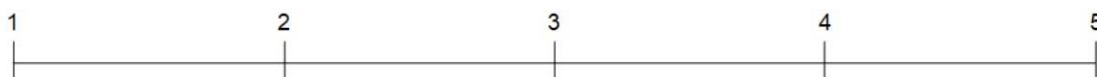
6. Συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων:

6Α. Πώς είναι δομημένες αυτές οι συναντήσεις; Αναφέρετε την πιο πρόσφατη συνάντηση.

6Β. Κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης, πόσα χρήσιμα δεδομένα είχατε;

6Γ. Τι είδους ανατροφοδότηση εμφανίζεται σε αυτές τις συναντήσεις; Σας φαίνονται χρήσιμες αυτές οι συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων;

6Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Στις συναντήσεις επίλυσης προβλημάτων δεν υπάρχουν τα σωστά δεδομένα για μια εποικοδομητική συζήτηση, ο σκοπός της συνάντησης δεν είναι γνωστοποιημένος και δεν υπάρχει μια σαφής ατζέντα για τα θέματα που θα συζητηθούν.

Οι τακτικές συνομιλίες αναθεώρησης επικεντρώνονται στην επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών, καθώς οι συναντήσεις είναι μια ευκαιρία για εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Ο σκοπός, η ατζέντα και τα βήματα παρακολούθησης είναι σαφή σε όλους.

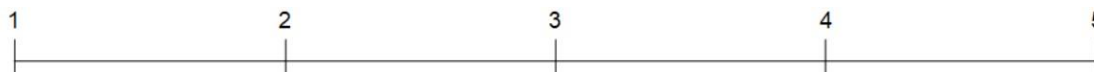
7. Διαχείριση συνεπειών αποτυχημένης επίτευξης συμφωνημένων αποτελεσμάτων:

7Α. Τι συμβαίνει εάν μέρος των απασχολούμενων ή των διευθυντών δεν επιτυγχάνει τα συμφωνημένα αποτελέσματα; Αναφέρετε ένα πρόσφατο παράδειγμα.

7Β. Τι είδους συνέπειες θα ακολουθούσαν μια τέτοια ενέργεια;

7Γ. Υπάρχουν τμήματα της επιχείρησης που φαίνεται να αποτυγχάνουν επανειλημμένα να πραγματοποιήσουν συμφωνημένες ενέργειες;

7Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Η αποτυχία επίτευξης των συμφωνηθέντων στόχων δεν έχει καμία συνέπεια.

Η αποτυχία επίτευξης των στόχων οδηγεί στην επανεκπαίδευση σε τομείς αδυναμίας ή μετακίνηση των ατόμων εκεί όπου οι δεξιότητές τους είναι κατάλληλες.

8. Στόχοι της εταιρείας:

8Α. Ποιοι είναι οι οικονομικοί και μη οικονομικοί στόχοι της εταιρείας;

8Β. Σε ποιους από αυτούς τους στόχους εμβαθύνει η διοίκηση καθημερινά;

8Γ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι στόχοι της επιχείρησης είναι αποκλειστικά οικονομικοί ή λειτουργικοί.

Οι στόχοι είναι μια ισορροπία οικονομικών και μη οικονομικών στόχων. Τα ανώτερα στελέχη πιστεύουν ότι οι μη οικονομικοί στόχοι είναι πιο εμπνευσμένοι και προκλητικοί από τους οικονομικούς στόχους.

9. Διασύνδεση στόχων:

9Α. Ποιο είναι το κίνητρο πίσω από τους στόχους της εταιρείας;

9Β. Πώς καταταμερίζονται αυτοί οι στόχοι στους μεμονωμένους απασχολούμενους;

9Γ. Ποιοι είναι οι στόχοι της ανώτατης διευθυντικής ομάδας; Συνδέονται οι στόχοι αυτοί με τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης;

9Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι εταιρικοί στόχοι βασίζονται αποκλειστικά σε λογιστικά στοιχεία.

Οι εταιρικοί στόχοι επικεντρώνονται στους στόχους της ανώτατης διευθυντικής ομάδας, αυξάνουν την ιδιαιτερότητά τους καθώς διαπερνούν τις επιχειρηματικές μονάδες.

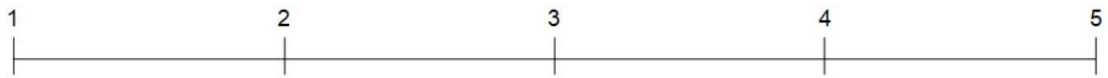
10. Χρονικός ορίζοντας στόχων:

10Α. Τι είδους χρονικού ορίζοντα εφαρμόζεται στους στόχους σας μέσα στην εταιρεία;

10Β. Σε ποιους στόχους δίνεται μεγαλύτερη έμφαση;

10Γ. Θα μπορούσατε να πετύχετε όλους τους βραχυπρόθεσμους στόχους σας αλλά κανέναν μακροπρόθεσμο;

10Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Η κύρια εστίαση της ανώτατης διοίκησης είναι σε βραχυπρόθεσμους στόχους.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μεταφράζονται σε συγκεκριμένους βραχυπρόθεσμους στόχους, έτσι ώστε οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι να γίνονται «σκάλα» για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.

11. Βαθμός δυσκολίας των στόχων:

11Α. Πόσο δύσκολοι είναι οι στόχοι σας μέσα στην εταιρεία; Νιώθετε ότι σας πιέζουν;

11Β. Κατά μέσο όρο, πόσο συχνά θα λέγατε ότι επιτυγχάνετε τους στόχους σας;

11Γ. Υπάρχουν στόχοι που είναι προφανώς πολύ εύκολοι (πάντα θα επιτυγχάνονται) ή πολύ δύσκολοι (ποτέ δεν θα επιτευχθούν);

11Δ. Πιστεύετε ότι στους στόχους που έχουν τεθεί, όλες οι ομάδες έχουν τον ίδιο βαθμό δυσκολίας;

11Ε. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι στόχοι είναι είτε πολύ εύκολοι, είτε αδύνατον να επιτευχθούν. Οι διευθυντές παρέχουν χαμηλές εκτιμήσεις για να εξασφαλίσουν εύκολους στόχους.

Οι στόχοι είναι πραγματικά απαιτητικοί για όλα τα τμήματα και βασίζονται σε σταθερή οικονομική λογική.

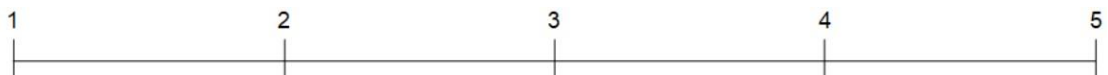
12. Σαφήνεια στόχων:

12Α. Παραπονιέται κανείς ότι οι στόχοι είναι πολύ περίπλοκοι;

12Β. Γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τους στόχους τους;

12Γ. Πώς μαθαίνουν οι απασχολούμενοι για τη δική τους απόδοση σε σύγκριση με την απόδοση των άλλων;

12Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Τα μέτρα απόδοσης είναι πολύπλοκα και δεν κατανοούνται σαφώς, η μεμονωμένη απόδοση δεν δημοσιοποιείται.

Τα μέτρα απόδοσης είναι καλά καθορισμένα, κοινοποιούνται έντονα και ενισχύονται σε όλες τις αξιολογήσεις. Οι επιδόσεις και οι βαθμολογίες δημοσιοποιούνται για να προκληθεί ανταγωνισμός.

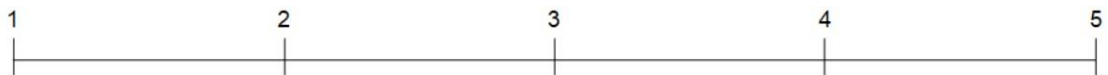
13. Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:

13Α. Συζητούν τα ανώτερα στελέχη για την προσέλκυση και την ανάπτυξη ταλαντούχων απασχολούμενων;

13Β. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη λαμβάνουν κάποια ανταμοιβή για την εισαγωγή και τη διατήρηση ταλαντούχων απασχολούμενων στην εταιρεία;

13Γ. Αναφερθείτε στα ταλαντούχα άτομα που έχετε αναπτύξει στην ομάδα σας. Πήρατε κάποια ανταμοιβή για αυτά;

13Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν ως προτεραιότητα την προσέλκυση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων.

Τα ανώτερα στελέχη έχουν ως προτεραιότητα την προσέλκυση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη ταλέντων, και αξιολογούνται με βάση τη δύναμη της δεξαμενής ταλέντων που κατέχουν.

14. Επιβράβευση υψηλής απόδοσης:

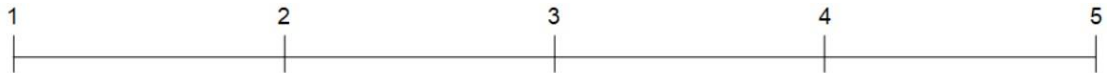
14Α. Πώς λειτουργεί το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού; Περιγράψτε τον τελευταίο γύρο αξιολόγησης.

14Β. Πώς λειτουργεί το σύστημα μπόνους;

14Γ. Υπάρχουν μη οικονομικές ανταμοιβές για τους κορυφαίους απασχολούμενους;

14Δ. Πώς συγκρίνεται το σύστημα ανταμοιβής της επιχείρησής σας με εκείνο των ανταγωνιστών σας;

14Ε. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Τα άτομα εντός της εταιρείας ανταμείβονται ανεξάρτητα από το επίπεδο απόδοσής τους.

Η εταιρεία προσπαθεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές, παρέχοντας φιλόδοξους στόχους με σαφή υπευθυνότητα και ανταμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση.

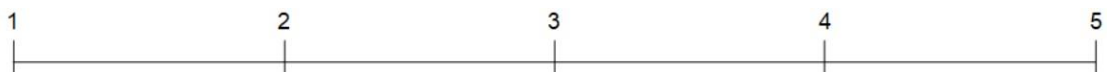
15. Μη αποδοτικοί απασχολούμενοι:

15Α. Αν είχατε έναν απασχολούμενο που δεν μπορούσε να κάνει τη δουλειά του, τι θα κάνατε; Δώστε ένα πρόσφατο παράδειγμα.

15Β. Πόσο καιρό θα ήταν ανεκτή η υποαπόδοση ενός απασχολούμενου;

15Γ. Υπάρχουν απασχολούμενοι που καταφέρνουν πάντα να αποφεύγουν την απόλυση;

15Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι απασχολούμενοι με κακές επιδόσεις σπάνια απομακρύνονται από τις θέσεις τους.

Μετακινούμε τους μη αποδοτικούς απασχολούμενους εκτός εταιρείας ή σε λιγότερο κρίσιμους ρόλους μόλις εντοπιστεί μια αδυναμία.

16. Προώθηση υψηλών επιδόσεων:

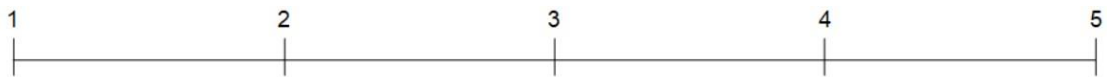
16Α. Μπορεί ένας απασχολούμενος να πάρει γρήγορα προαγωγή αν είναι πραγματικά καλός; Αν υπάρχει κάποιο τέτοιο παράδειγμα, αναφέρετε το.

16Β. Τι γίνεται με τους κακούς απασχολούμενους – προβιβάζονται πιο αργά; Αν υπάρχει κάποιο τέτοιο παράδειγμα, αναφέρετε το.

16Γ. Πώς θα αναγνωρίζατε και θα εκπαιδεύατε τους καλούς απασχολούμενους;

16Δ. Εάν δύο άτομα μπήκαν και τα δύο στην εταιρεία πριν από 5 χρόνια και το ένα ήταν πολύ καλύτερο από το άλλο, θα προαγόταν πιο γρήγορα;

16Ε. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι άνθρωποι προάγονται κυρίως με βάση τη θητεία τους στην εταιρεία.

Εντοπίζουμε, αναπτύσσουμε και προάγουμε ενεργά τους κορυφαίους απασχολούμενους.

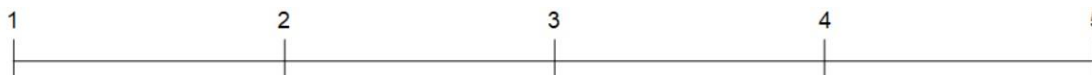
17. Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού:

17Α. Τι είναι αυτό που κάνει ξεχωριστό να εργάζονται για την εταιρεία σας, και όχι για τους ανταγωνιστές σας;

17Β. Εάν προσπαθούσατε να πουλήσετε την επιχείρησή σας, πώς θα το κάνατε αυτό;

17Γ. Τι δεν αρέσει στους ανθρώπους όταν εργάζονται στην εταιρεία σας;

17Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Οι ανταγωνιστές μας προσφέρουν ισχυρότερους λόγους για ταλαντούχους ανθρώπους να ενταχθούν στις εταιρείες τους.

Παρέχουμε μια μοναδική πρόταση συνεργασίας για να ενθαρρύνουμε ταλαντούχους ανθρώπους να ενταχθούν στην εταιρεία μας.

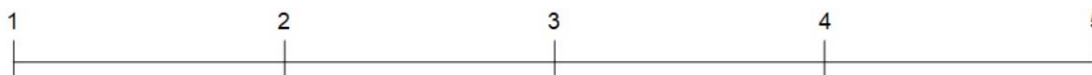
18. Διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού:

18Α. Αν είχατε έναν πολύ ταλαντούχο απασχολούμενο που ήθελε να φύγει, τι θα κάνατε;

18Β. Δώστε ένα παράδειγμα ταλαντούχου απασχολούμενου που πείστηκε να μείνει αφού ήθελε να φύγει:

18Γ. Δώστε ένα παράδειγμα ταλαντούχου απασχολούμενου που έφυγε από την εταιρεία χωρίς να προσπαθήσει κανείς να τον κρατήσει:

18Δ. Βαθμολογήστε από το 1 έως το 5:



Κάνουμε λίγα για να διατηρήσουμε το κορυφαίο ταλέντο μας.

Κάνουμε ό,τι χρειάζεται για να διατηρήσουμε το κορυφαίο ταλέντο μας.