

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

12TH CASE STUDY

Ή Αλλάζουμε ή Βουλιάζουμε

Γνωμοδοτήσεις:

ΒΕΡΩΝΗ ΠΑΠΑΤΖΗΜΟΥ | ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΠΟΛΥΖΩΗ | ΒΑΣΙΛΗΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ
ΛΕΩΝΙΔΑΣ ΠΙΤΣΙΚΑΣ | ΘΑΝΑΣΗΣ ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ



HR CASE STUDY SERIES

12TH CASE STUDY

Ή Αλλάζουμε
ή Βουλιάζουμε

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Βερόνη Παπατζήμου, Κατερίνα Πολυζώη
 - 9 Βασίλης Παπαδάκης
 - 12 Λεωνίδα Πιτσίκας
 - 15 Θανάσης Ιωαννίδης
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία
Βακόλα**

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Το θέμα αυτής της έκδοσης συνοψίζει ένα αίτημα χρόνιο σε πολλές επιχειρήσεις. Στην παρούσα επιχείρηση μια παρέα φίλων που συνεργάστηκε για να κάνει επιτυχία μια επιχείρηση με έμφαση την τεχνολογία απολαμβάνει τα προνόμια της ιδρυτικής ομάδας. Δεν μπορεί όμως να δει πως το οικογενειακό κλίμα που εξασφαλίζει προνόμια και δεν πειράζει 'ιερές αγελάδες' είναι εχθρικό προς τις απαιτούμενες αλλαγές.

Το θέμα αυτής της έκδοσης θα ήθελα να σταθεί η αφορμή όχι μόνο για να αναθεωρήσουμε πρακτικές που θέλουν αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Ας εξετάσουμε και τις προσωπικές μας αγκυλώσεις και ας ανοίξουμε σε αλλαγές που θα μας οδηγήσουμε στις επιλογές που επιθυμούμε με πιο θετικά αποτελέσματα.

Το 2019 είναι προ των πυλών και με αυτό ως αφορμή θα ήθελα να ευχηθώ σε όλους μας και στον καθένα μας ξεχωριστά να αλλάξουμε πριν βουλιάξουμε σε όλα τα επίπεδα. Οι αποφάσεις και οι δράσεις μας, τα όνειρά μας και οι επιθυμίες μας να έχουν τη δύναμη της αλλαγής προς την κατεύθυνση που θα επιλέξει ο καθένας μας. Όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@auueb.gr.

Χρόνια πολλά με υγεία και δημιουργία!

Καλή ανάγνωση!
Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Ήμασταν πέντε φίλοι από παλιά. Μεγαλώσαμε στη ίδια γειτονιά, σπουδάσαμε διαφορετικά πράγματα σε άλλες πόλεις αλλά ήμασταν πάντα εδώ ο ένας για τον άλλον. Θυμάμαι καθαρά τη μάζωξη πριν από είκοσι χρόνια σε μια ταβέρνα που μας άρεσε να πηγαίνουμε όπου ο Αντώνης, δύο χρόνια μεγαλύτερος από όλους και κάπως ο 'αρχηγός' της παρέας, μοιράστηκε το όνειρο του να κάνει τη δική του εταιρεία.

-Η τεχνολογία είναι το μέλλον. Θα επενδύσω ότι έχω και δεν έχω και σας θέλω μαζί μου. Είστε;

Εμείς κοιταχτήκαμε χωρίς να έχουμε κάτι να απαντήσουμε. Ο Αντώνης τελείωσε το μεταπτυχιακό του στη διοίκηση των επιχειρήσεων και ο Κώστας ήταν της πληροφορικής. Αυτοί θα μπορούσαν να συνεργαστούν, οι υπόλοιποι;

-Κάτσε ρε Αντώνη, του είπα, εγώ είμαι οινολόγος και μόλις άρχισα να δουλεύω σε ένα εργαστήριο, τι θα κάνω μαζί σου και με την τεχνολογία;

Ο Αντώνης μας κοίταξε και είπε: -Μεγαλώσαμε μαζί, σας εμπιστεύομαι και με εμπιστεύεστε, δεν χρειάζεται κάτι άλλο. Θα δουλέψουμε όλοι μαζί σαν μια οικογένεια και θα τα καταφέρουμε.

Και έτσι και έγινε. Η εταιρεία που αυτή τη στιγμή απασχολεί 400 εργαζόμενους με παραρτήματα σε δύο χώρες του εξωτερικού συνεχίζει να προσλαμβάνει. Ποιός θα μας το έλεγε πως εγώ θα γινόμουν από οινολόγος, διευθυντής μάρκετινγκ και οι υπόλοιποι επίσης διευθυντάδες με πολύ καλές αποδοχές. Περισσότερο από όλα όμως αυτό που μου αρέσει είναι το οικογενειακό κλίμα και η παρέα που κάνουμε ακόμα οι πέντε μας. Η κρίση έφερε προβλήματα στην εταιρεία όπως σε όλες τις εταιρείες αλλά συνεχίζουμε να είμαστε κερδοφόροι.



Τις προάλλες ήμασταν όλοι μαζεμένοι στο σπίτι του Αντώνη όπου για πρώτη φορά ξέσπασε ένας καβγάς που δεν εξελίχθηκε καλά. Η αφορμή ήταν μια συνάντηση που έπρεπε να είχαμε προσκληθεί όλοι αλλά τελικά από λάθος προσκλήθηκαν μόνο οι δύο. Αυτό το περιστατικό έφερε στην επιφάνεια το χρόνιο πρόβλημα της εταιρείας, αυτό της έλλειψης οργάνωσης και διαδικασιών (και της παντοδυναμίας της 'παρέας' αλλά αυτό δεν συζητιέται ποτέ). Ο Αντώνης είπε πως δεν είναι δυνατόν να συνεχίσουμε έτσι γιατί η εταιρεία έχει μεγαλώσει πολύ και το παρεϊστικο κλίμα δεν την βοηθάει πια. Οι ανταγωνιστές ήδη έκαναν μια πολύ επιτυχημένοι εξαγορά και ετοιμάζονται δυναμικά.

Ο Αντώνης συνέχισε με ξερό ύφος.- Η αλλάζουμε ή βουλιάζουμε.

Ο Τάσος, ο πιο ευέξαπτος της παρέας, είπε: -Ξεκινήσαμε σαν οικογένεια, εάν δεν αφήσουμε τίποτα να μπει ανάμεσά μας, η εταιρεία θα πάει μια χαρά όπως έγινε μέχρι τώρα.

Ο Κώστας του απάντησε: -Εγώ συμφωνώ με τον Αντώνη, το κλίμα δεν βοηθά πια. Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες και συστήματα για να μπορέσουμε να επιβιώσουμε.

Για πρώτη φορά, εκτοξεύθηκαν αλληλοκατηγορίες και επιχειρήματα υπέρ της καλύτερης οργάνωσης της εταιρείας από την μια και της διατήρησης της 'οικογένειας' (και των προνομίων της) από την άλλη. Ο Αντώνης δεν αναμίχθηκε στον καβγά αλλά συννέφιασε ακόμα περισσότερο σκεπτόμενος πως είναι η ώρα για δραστικές αλλαγές.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει η
Βερώνη
Παπατζήμου
και η
Κατερίνα
Πολυζώη

*ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ,
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, KPMG*

*ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ,
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, KPMG*

*«είναι πράγματι η
ώρα για αλλαγές»*

Ο Αντώνης και η εταιρεία του βρίσκονται σε μία κρίσιμη καμπή για την πορεία της επιχείρησης, η οποία από την εμπειρία μας, είναι πολύ συχνή σε επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει, αρχικά, να υλοποιήσουν την επιχειρηματική τους ιδέα και να αναπτύξουν την επιχείρηση. Όμως στη συνέχεια δυσκολεύονται να διαχειριστούν τη σημαντική αύξηση της πολυπλοκότητας και του μεγέθους της και να υιοθετήσουν δομές και διαδικασίες που θα τους οδηγήσουν στην επόμενη ημέρα.

Συμφωνούμε ότι είναι πράγματι η ώρα για αλλαγές, ωστόσο το ερώτημα είναι πώς θα σχεδιαστούν και εφαρμοστούν οι αλλαγές αυτές. Γνωρίζουμε ότι ο Αντώνης είναι ο βασικός μέτοχος και ορισμένοι από τους υπόλοιπους φίλους είναι μέτοχοι μειοψηφίας και θεωρούμε ότι όλοι μαζί αποτελούν μέλη μίας «οικογενειακής επιχείρησης», σύμφωνα και με τον ευρύτερο ορισμό των Chua, Chrisman και Sharma (1999). Σε αυτήν την περίπτωση λοιπόν, αντλούμε προτάσεις και από τη μεθοδολογία μας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, βασιζόμενοι στην παραδειγματική προσέγγιση (paradigm) της Θεωρίας του Κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου των Berrone, Cruz and Gomez-Mejia (2014). Βάσει αυτής, θεωρούμε ότι οι πέντε φίλοι, που μαζί έχτισαν αυτήν την επιχείρηση από το μηδέν και αποτελούν την ηγετική ομάδα της επιχείρησης, αξιολογούν ως πολύ σημαντική τη «φιλία» τους και τις «οικογενειακές» σχέσεις που έχουν αναπτύξει και επιθυμούν να παραμείνουν «μαζί» και στο μέλλον. Έχουν επενδύσει συναισθηματικά τόσο στις μεταξύ τους σχέσεις όσο και στις σχέσεις τους με την

«Η έννοια της συναίνεσης είναι κρίσιμη στη διαδικασία αυτή και δεν προϋποθέτει ομοφωνία.»

επιχείρηση, ταυτίζονται με αυτήν και τη θεωρούν ως το δημιούργημά τους και την προέκταση του εαυτού τους, ακόμα και εάν κάποιος δεν είναι μέτοχος.

Ως πρώτο βήμα προτείνουμε έναν ειλικρινή διάλογο μεταξύ τους, όπου θα δοθεί η ευκαιρία σε όλους να διατυπώσουν τις απόψεις τους και συναινετικά να καταλήξουν σε αποφάσεις. Η έννοια της συναίνεσης είναι κρίσιμη στη διαδικασία αυτή και δεν προϋποθέτει ομοφωνία. Με τη συναίνεσή μου δηλώνω ότι διατηρώ την άποψή μου, αλλά μπορώ να αποδεχθώ και να στηρίξω την συγκλίνουσα άποψη. Ειδικότερα, στις συναντήσεις αυτές θα πρέπει να:

- προσδιοριστεί με σαφήνεια το όραμά τους για το μέλλον και οι αξίες, που θα καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τις ενέργειές τους.
- αποφασιστούν και καταγραφούν οι βασικές αρχές, πολιτικές και οι κανόνες που θα διέπουν τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της επιχείρησης.
- προβλεφθούν ξεκάθαρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και συντονισμού ενεργειών.
- καθοριστούν η αναγκαία διοικητική δομή, οι αρμοδιότητες ανά θέση ευθύνης και τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες.
- σχεδιαστούν και υιοθετηθούν συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα συμβάλλουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των υφισταμένων στελεχών και εργαζομένων.
- εξετασθεί η πιθανότητα να εμπλουτιστεί η αρχική ομάδα με νέα «ταλέντα» από την αγορά, που θα μπορούν να συνεισφέρουν με γνώσεις και εμπειρίες από διαφορετικές επιχειρήσεις.
- διαμορφωθεί μία πολιτική αποδοχών και παροχών που θα συνδέεται με τα αποτελέσματα της εταιρείας και την αποδοτικότητα του κάθε στελέχους, ανεξάρτητα από το αν είναι μέλος της «παρέας», ώστε να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον ίσων ευκαιριών.
- εξεταστεί, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο, και η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου. Είναι συχνό φαινόμενο σε «οικογενειακές επιχειρήσεις» το ίδιο άτομο να είναι ταυτόχρονα μέτοχος, μέλος Δ.Σ. και διοίκηση και οι συνεδριάσεις του Δ.Σ. να είναι «τυπικές». Όμως, καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση, είναι σημαντικό να εξελιχθεί και το Δ.Σ. με τη συμμετοχή και ανεξάρτητων μη εκτελεστικών μελών, με γνώσεις και εμπειρίες, που θα μπορούν να επιτελέσουν το ρόλο του «αντικειμενικού τρίτου» προσώπου και θα συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του.

Η ανωτέρω διαδικασία θέσπισης ενός αποτελεσματικού πλαισίου διακυβέρνησης θα οδηγήσει και στη σαφή οριοθέτηση του ρόλου,

«Οι δύσκολες αποφάσεις όμως είναι συχνά το καθήκον ενός ηγέτη και «υπεύθυνου» μετόχου προς όφελος του συνόλου.»

των αρμοδιοτήτων και ευθυνών εκάστου μέλους της «παρέας». Οι διαφωνίες εντός της ομάδας των πέντε φίλων είναι αναμενόμενες, ενώ τα προσωπικά συμφέροντα και η έντονη συναισθηματική φόρτιση μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και σε συγκρούσεις. Οι δύσκολες αποφάσεις όμως είναι συχνά το καθήκον ενός ηγέτη και «υπεύθυνου» μετόχου προς όφελος του συνόλου.

Η ανάγκη για αλλαγή είναι ζωτικής σημασίας και ο Αντώνης έχει δίκιο όταν λέει «ή αλλάζουμε ή βουλιάζουμε», καθώς... «Δίχως συνεχή ανάπτυξη και πρόοδο, λέξεις όπως βελτίωση, επίτευξη και επιτυχία στερούνται νοήματος», όπως αναφέρει ο Benjamin Franklin.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η κυρία Βερώνη Παπατζήμου, Γενική Διευθύντρια Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG, διαθέτει περισσότερο από 25 χρόνια συμβουλευτικής εμπειρίας ως υπεύθυνη μεγάλων έργων Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, ανάπτυξης κουλτούρας, ανάπτυξης συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στη διαχείριση της απόδοσης, των αποδοχών και παροχών, στην αξιολόγηση και ανάπτυξη εργαζομένων για ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες και έχει την ευθύνη των Ερευνών Αποδοχών και Παροχών της KPMG. Διαθέτει πτυχίο Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, μεταπτυχιακό στις Εργασιακές Σχέσεις και τη Διοίκηση Προσωπικού του London School of Economics, UK καθώς και διδακτορικό δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η κυρία Κατερίνα Πολυζώη, Διευθύντρια Υπηρεσιών προς Οικογενειακές Επιχειρήσεις της KPMG, συνεργάζεται με οικογενειακές επιχειρήσεις, προσφέροντας συμβουλές και καθοδήγηση για την επιτυχημένη διαχείριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν σε θέματα οικογενειακής διακυβέρνησης και διαδοχής. Έχει επίσης διατελέσει Διευθυντικό Στέλεχος στον τομέα του Private Banking/Wealth Management και έχει ασχοληθεί εκτενώς με στρατηγικές διασφάλισης ατομικών και οικογενειακών περιουσιών, καθώς και με φορολογικά και νομικά θέματα επενδύσεων. Είναι κάτοχος MBA από το Manchester Business School και το University of Wales, Bangor και πτυχιούχος του Νομικού Τμήματος της Νομικής Σχολής Αθηνών.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο
**Βασίλης
Παπαδάκης**

*ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ,
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EXECUTIVE MBA)*

Εμπειρική έρευνα η οποία εστιάζει στη στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων καταδεικνύει ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων οι επιχειρήσεις αδυνατούν να αναπτυχθούν και συνήθως αποτυγχάνουν. Αυτό συνήθως συμβαίνει διότι για να κατορθώσει ένας επιχειρηματίας να υποστηρίξει την ανάπτυξη της επιχείρησής του, θα πρέπει να εγκαταλείψει συνήθειες-σχέσεις-φιλίες που είχε κατά το ξεκίνημα της επιχείρησης και που για το στάδιο εκείνο θεωρούνταν -και ήταν- επιτυχείς. Οι ίδιες συνήθειες σε μία μεγαλύτερη επιχείρηση είναι δυνατόν να αποτελέσουν τροχοπέδη.

Στην παρούσα περίπτωση η πίστη στους φίλους με τους οποίους ξεκίνησε ο επιχειρηματίας φαίνεται να εξελίσσεται σε πρόβλημα. Ο Αντώνης έχει εντοπίσει ένα σοβαρό έλλειμμα διοικητικών δεξιοτήτων των μελών της ηγετικής ομάδας, το οποίο μεταφράζεται σε ελλειμματική οργάνωση, συστήματα κλπ. Το καλό κλίμα της ομάδας (το οποίο όμως αρχίζει να αμφισβητείται), δεν αρκεί για να υποστηρίξει μια αρκετά μεγάλη πλέον επιχείρηση, η οποία όχι μόνο χρειάζεται να οργανωθεί καλύτερα, αλλά ταυτόχρονα αντιμετωπίζει και ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο Αντώνης έχει δύο βασικές επιλογές:

α) να μην αλλάξει τίποτα, διατηρώντας την υφιστάμενη ηγετική ομάδα και προσπαθώντας να οδηγηθεί με αυτήν στο μέλλον ή

β) να κάνει ριζικές αλλαγές/παρεμβάσεις στη σύνθεση της διοικητικής ομάδας.

Στην **πρώτη περίπτωση** θα πρέπει ο Αντώνης να ενισχύσει ουσιαστικά τις διοικητικές/ηγετικές δεξιότητες της ηγετικής ομάδας του (πχ μέσω εκπαίδευσης), κάτι που βραχυχρόνια δεν μπορεί να αποδώσει καρπούς

«Το καλό κλίμα της ομάδας (το οποίο όμως αρχίζει να αμφισβητείται), δεν αρκεί για να υποστηρίξει μια αρκετά μεγάλη πλέον επιχείρηση.»

και μεσομακροχρόνια τα όποια θετικά αποτελέσματα δεν είναι ασφαλή. Πιθανότατα, μια τέτοια επιλογή θα δημιουργήσει περισσότερα προβλήματα μακροχρόνια από όσα θα επιλύσει.

Στη **δεύτερη περίπτωση** ο Αντώνης καλείται να πάρει μια σειρά από πολύ δύσκολες αποφάσεις. Αυτές έχουν να κάνουν με: α) την απομάκρυνση των φίλων του από την καθημερινή διοίκηση της επιχείρησης και β) την αντικατάστασή τους με έμπειρα στελέχη από την αγορά ή/και από υφιστάμενα, υποσχόμενα στελέχη της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα είναι και το πιο δύσκολο. Όλα τα μέλη της ηγετικής ομάδας είναι λογικό να θεωρούν ότι η επιχείρηση είναι πλέον και δική τους και άρα να είναι αρνητικοί σε κάθε σκέψη αντικατάστασής τους.

Στο στάδιο αυτό θα πρότεινα στον Αντώνη να προσλάβει για την ηγετική ομάδα κάποιον κοινά αποδεκτό 'μέντορα'. Ένας τέτοιος θα μπορούσε να είναι ένας επιχειρηματίας εγνωσμένου κύρους, ο οποίος ανέπτυξε με επιτυχία τη δική του επιχείρηση και σήμερα 'έχει παραδώσει τα ηνία στην επόμενη γενιά', έχοντας αναλάβει ο ίδιος έναν επιτελικό-ελεγκτικό ρόλο μιας ισχυρής διάδοχης κατάστασης που ο ίδιος δημιούργησε. Εναλλακτικά, ένας πανεπιστημιακός καθηγητής με σημαντική εμπειρία ως σύμβουλος επιχειρήσεων θα μπορούσε να επιτελέσει αυτόν το ρόλο.

Ο μέντορας αυτός θα πρότεινα να συζητήσει ως ενδιάμεσος, επί μακρόν και εις βάθος τα προβλήματα. Στόχος είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη όλων των μελών της ομάδας και στη συνέχεια να τους βοηθήσει να λάβουν δύσκολες αποφάσεις. Υιοθετώντας τη λύση της αντικατάστασης των μελών της παρέας με τον τρόπο που περιγράφηκε προηγουμένως, θα πρέπει οι αντικατασταθέντες να λάβουν σημαντικά ανταλλάγματα. Για παράδειγμα, να λάβουν θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης (έχοντας πλέον επιτελικό ρόλο).

Παράλληλα, θα πρέπει να δοθεί στους αποχωρήσαντες α) ένα σημαντικό οικονομικό πακέτο ανταμοιβής β) μια αρκετά υψηλή αμοιβή για τις υπηρεσίες τους ως μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και γ) ένα εξασφαλισμένο πρόγραμμα μελλοντικής ανταμοιβής τους με βάση τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης την επόμενη πενταετία-δεκαετία.

Ιδιαίτερα στο τρίτο σκέλος της συμφωνίας θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή. Θα πρέπει να αναλυθούν διεξοδικά οι προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας κάτω από την υφιστάμενη διοίκηση και τα υφιστάμενα προβλήματα, σε αντιδιαστολή με ένα πενταετές πλάνο σημαντικής ανάπτυξης και κερδοφορίας η οποία θα εγγυηθεί

«Στο στάδιο αυτό θα πρότεινα στον Αντώνη να προσλάβει για την ηγετική ομάδα κάποιον κοινά αποδεκτό 'μέντορα'.»

«...η ομάδα των φίλων θα πρέπει να πεισθεί ότι η αποχώρησή τους όχι μόνο θα τους διασφαλίσει ένα οικονομικά σίγουρο μέλλον, αλλά θα συμβάλει και στην επικερδή ανάπτυξη του 'δημιουργήματός τους'.»

στα αποχωρούντα στελέχη ένα μίνιμουμ ετήσιο 'πακέτο' ιδιαίτερα ελκυστικό, ακόμα και σε ένα αρνητικό σενάριο μέτριας ανάπτυξης και κερδοφορίας.

Σε κάθε περίπτωση η ομάδα των φίλων θα πρέπει να πεισθεί ότι η αποχώρησή τους όχι μόνο θα τους διασφαλίσει ένα οικονομικά σίγουρο μέλλον, αλλά θα συμβάλει και στην επικερδή ανάπτυξη του 'δημιουργήματός τους'. Ταυτόχρονα, αν επιτύχει σ' αυτό το δύσκολο έργο, ο Αντώνης μπορεί να ελπίζει ότι και την επιχείρησή του θα αναζωογονήσει και τους φίλους του θα διατηρήσει.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Βασίλης Παπαδάκης είναι Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ο.Π.Α. Είναι πτυχιούχος του Ο.Π.Α., κάτοχος MBA από το Ο.Π.Α. και Διδακτορικού από το London Business School. Σήμερα είναι διευθυντής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (Executive MBA).

Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στο χώρο της Στρατηγικής των επιχειρήσεων, της Λήψης και Υλοποίησης Στρατηγικών Αποφάσεων και των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων. Άρθρα του, έχουν δημοσιευθεί σε κορυφαία διεθνή επιστημονικά περιοδικά και παρουσιαστεί σε διεθνή συνέδρια.

Διδάσκει στα προπτυχιακά και στα μεταπτυχιακά προγράμματα του ΟΠΑ και για το διδακτικό του έργο έχει επανειλημμένα τιμηθεί με αριστεία διδασκαλίας.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
**Λεωνίδας
Πιτσικάς**

SENIOR PROJECT MANAGER

Μια συνήθης πρόκληση που αντιμετωπίζουν αναπτυσσόμενες εταιρείες είναι η οργάνωση και η υιοθέτηση διαδικασιών και πρακτικών αξιοκρατικής διακυβέρνησης. Αυτό οφείλεται σε μια σειρά λόγων, μεταξύ των οποίων:

1. Η καθημερινή διαχείριση

Η παρέα της περιγραφόμενης περίπτωσης ασκεί διοίκηση από την ίδρυσή της εταιρείας (όταν απασχολούσε μικρό αριθμό ατόμων και οι διοικητικές δραστηριότητές είχαν μικρό βαθμό πολυπλοκότητας) έως και την παρούσα κατάσταση μετάβασής της σε μεγάλη επιχείρηση 400 εργαζομένων και παραρτημάτων στο εξωτερικό. Η έλλειψη οργάνωσης και διαδικασιών αλλά και η «παντοδυναμία της παρέας» υποδηλώνουν σαφώς πως δεν έχει γίνει ουσιαστική ανάθεση διοικητικών ρόλων σε άλλους εργαζόμενους πέραν των ιδρυτών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η διοικητική ομάδα να προσπαθεί καθημερινά να ανταπεξέλθει σε καθήκοντα αυξημένης πολυπλοκότητας μην έχοντας χρόνο για την διερεύνηση αλλά και την εφαρμογή των απαιτούμενων αλλαγών.

2. Αντίσταση σε αλλαγές

Οι διοικούντες την εταιρεία αντιστέκονται στην ιδέα πιθανών αλλαγών φοβούμενοι μήπως επηρεασθεί ο εταιρικός τους ρόλος και η κοινωνική θέση που αυτός τους εξασφαλίζει («Ποιός θα μας το έλεγε πως εγώ θα γινόμουν από οινολόγος, διευθυντής μάρκετινγκ και οι υπόλοιποι επίσης διευθυντάδες με πολύ καλές αποδοχές»).

3. Προσκόλληση στην παράδοση

Όπως αναφέρει και ο Τάσος στην περιγραφόμενη περίπτωση «εάν δεν αφήσουμε τίποτα να μπει ανάμεσά μας, η εταιρεία θα πάει μια χαρά όπως έγινε μέχρι τώρα». Αυτή είναι μια περίπτωση προσκόλλησης

«Οι διοικούντες την εταιρεία αντιστέκονται στην ιδέα πιθανών αλλαγών φοβούμενοι μήπως επηρεασθεί ο εταιρικός τους ρόλος»

«...πρέπει να πάρει την ομάδα με το μέρος του, να δημιουργήσει ένα όραμα για την εταιρεία και να το επικοινωνήσει στην ομάδα.»

στην παράδοση που παίρνει την μορφή της φράσης «αυτό που κάνουμε είναι σωστό επειδή έτσι το κάναμε μέχρι τώρα». Αυτό το σκεπτικό όμως δεν λαμβάνει υπόψη του την αλλαγή των συνθηκών όπως η μεγέθυνση της εταιρείας και η αλλαγή του περιβάλλοντος («Οι ανταγωνιστές ήδη έκαναν μια πολύ επιτυχημένοι εξαγορά και ετοιμάζονται δυναμικά»).

Σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν και επιπλέον προκλήσεις οι οποίες δεν αναφέρονται σαφώς στην περιγραφή. Μια τέτοια πρόκληση πιθανόν να κληθεί να αντιμετωπίσει και ο ίδιος ο Αντώνης μελλοντικά εάν αποδειχθεί πως απαιτείται και η αλλαγή ακόμη και του δικού του ρόλου στην εταιρεία, αφήνοντας την καθημερινή διαχείριση του δικού του δημιουργήματος σε «ξένα χέρια».

Η εταιρεία του παραδείγματος μας δεν βασίζεται στην αξιοκρατία, έχει προβλήματα οργάνωσης και το περιβάλλον της έχει αλλάξει, καθιστώντας την ανάγκη για αλλαγές επιτακτική. Ενώ είναι γεγονός πως τα μέλη της ιδρυτικής ομάδας αφιέρωσαν την καριέρα τους στην εταιρεία (εγκαταλείποντας τις όποιες προοπτικές είχαν δημιουργήσει με τις σπουδές τους), ως διευθύνοντες υποχρεούνται να διασφαλίσουν την συνέχεια της κερδοφορίας της και τελικά την εργασία των 400 και πλέον εργαζομένων προχωρώντας στην υιοθέτηση αυτών των αλλαγών.

Ο Αντώνης ως ο πρωτεργάτης αυτής της διαδικασίας έχει πραγματοποιήσει την αρχή για την επιτυχή υιοθέτησή των αλλαγών [δημιούργησε αίσθηση επείγοντος - (3)]. Θα πρέπει να προχωρήσει στα αμέσως επόμενα βήματα, δηλαδή να πάρει την ομάδα με το μέρος του, να δημιουργήσει ένα όραμα για την εταιρεία και να το επικοινωνήσει στην ομάδα.

Σε αυτήν την διαδικασία θα πρέπει να αντιμετωπισθούν με θετικό τρόπο οι προσωπικές ανησυχίες της έως τώρα ηγετικής ομάδας όπως περιγράφονται παραπάνω αλλά και οι όποιες ανησυχίες προκύψουν και από την πλευρά των εργαζομένων που μπορεί να θεωρήσουν προσχηματική την διαδικασία. Είναι λοιπόν απαραίτητες:

- Η ειλικρίνεια και η διαφάνεια ως προς τους στόχους, τις μετρήσεις και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- Η αξιοκρατία και η διάθεση ίσων ευκαιριών.

Πέραν λοιπόν της καλύτερης οργάνωσης και υιοθέτησης διαδικασιών, η αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού, η ανάθεση ουσιαστικών αρμοδιοτήτων σε εργαζόμενους εκτός της «παρέας» και η προσθήκη νέου αίματος στο διοικητικό κλιμάκιο της εταιρείας είναι ενέργειες που θα βοηθήσουν στην προσαρμογή της επιχείρησης στα νέα δεδομένα. Η ταυτόχρονη υιοθέτηση των κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου θα διασφαλίσει πως η εκχώρηση αρμοδιοτήτων θα λειτουργήσει προς όφελος της εταιρείας.

Τέλος, προτείνεται η εκπαίδευση / μετεκπαίδευση του προσωπικού (ακόμη και της «παρέας») σε θέματα διοίκησης των επιχειρήσεων που θα οδηγήσει στην από κοινού κατανόηση και αποδοχή των νέων επιχειρησιακών στόχων καθώς και στην υιοθεσία κοινών αναφορών: θα «μιλάνε όλοι την ίδια γλώσσα».

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Λεωνίδας Πιτσίκας είναι απόφοιτος του τμήματος Πολιτικών Μηχανικών του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και του μεταπτυχιακού «Διοικητικής των επιχειρήσεων με διεθνή προσανατολισμό - M.B.A. International» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Επίσης είναι πιστοποιημένος Project Manager από το Project Management Institute.

Κατά την διάρκεια της επαγγελματικής του πορείας έχει υπάρξει μέλος πολυεθνικών και διεπιστημονικών ομάδων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μεγάλων έργων υποδομής αλλά και ορόσημων κτηριακών έργων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό (κυρίως στις Αραβικές χώρες). Έχει θητεύσει ως πρόεδρος του Συλλόγου Αποφοίτων του μεταπτυχιακού M.B.A. International.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει ο
**Θανάσης
Ιωαννίδης**

*ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, PAYROLL MANAGER,
ΌΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΠΑΔΑΚΗ - ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΣ ΜΠΣ ΣΤΗ ΔΑΔ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο Αντώνης είναι υπαρκτό και κοινό για πολλές εταιρίες σε όλο τον κόσμο ιδιαίτερα στον ελληνικό χώρο. Είναι το αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης η οποία έφερε μια σειρά από αλλαγές στους νόμους, την φορολογία, τους μισθούς και γενικότερα στην οικονομική, πολιτική και κοινωνική ζωή της χώρας. Συναντάτε δε πολύ συχνά σε οικογενειακές επιχειρήσεις που την διοίκηση αποτελούν τα μέλη της οικογένειας και η αντίσταση ενδέχεται να είναι πολύ σθεναρή ιδίως από τα μέλη αποτελούν την παλαιότερη διοίκηση.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της οικονομικής κρίσης η οποία έφερε προβλήματα στην εταιρία σε συνδυασμό με την εξαγορά που έκαναν οι ανταγωνιστές αλλά και η έλλειψη διαδικασιών και οργάνωσης, ο Αντώνης οραματίζεται την αλλαγή. «Αλλάζουμε ή βουλιάζουμε», μια φράση που κρύβει την ανασφάλεια και την αγωνία που προέρχεται από μια διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός θα πρέπει να «ξεπαγώσει», να ορίσει δηλαδή που βρίσκεται και που θέλει να βρεθεί. Στην συνέχεια να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να επιτύχει την αλλαγή και έπειτα να «ξεναπαγώσει». Δεν υπάρχει αλλαγή που να εξασφαλίζει πέρα από κάθε αμφιβολία ότι το αποτέλεσμα θα είναι θετικό, το μόνο σίγουρο είναι ότι σηματοδοτεί μια περίοδο προσαρμογής που έχει κίνδυνο απώλειας του ελέγχου.

Η διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης βοηθάει την συνέχεια της παντοδυναμίας της ομάδας – οικογένειας, την ρουτίνα που ακόμα και αν προκαλεί προβλήματα στην λειτουργία του οργανισμού, προσφέρει την ασφάλεια του γνώριμου, του οικείου.

Ο Αντώνης στην μελέτη περίπτωσης που εξετάζουμε είναι ο ηγέτης που έχει αντιληφθεί τα προβλήματα που προκύπτουν τόσο από την κρίση όσο και από την αύξηση του μεγέθους του οργανισμού και την έλλειψη

*«Δεν υπάρχει
αλλαγή που
να εξασφαλίζει
πέρα από
κάθε αμφιβολία
ότι το αποτέλεσμα
θα είναι θετικό.»*

οργάνωσης και διαδικασιών. Αυτό που ουσιαστικά επιθυμεί είναι η αλλαγή της κουλτούρας στην εταιρία του, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μόνο σταδιακά μιας και οι δραστικές αλλαγές μπορούν να προκαλέσουν πολλά προβλήματα με κυριότερο αυτό της αντίστασης στην αλλαγή. Ήδη ο Τάσος έχει εκφράσει ανοιχτά την αντίθεση του και σίγουρα θα προσπαθήσει να πάρει με το μέρος του και τους υπόλοιπους. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει ο Τάσος να μείνει έξω από την διαδικασία της αλλαγής αλλά αφού αυτός είναι ο κύριος εκφραστής την αντίστασης θα πρέπει να του δοθεί βοηθητικός ρόλος σε πιο γραφειοκρατικό κομμάτι της εταιρίας ως αντιπερισπασμός στις επικείμενες σημαντικές αλλαγές.

«Ο Αντώνης σαν ηγέτης όχι μόνο της εταιρίας αλλά και της αλλαγής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στον ρόλο της ΔΑΔ.»

Στην τελευταία συνάντηση των πέντε συνεργατών ο Αντώνης δημιούργησε την αίσθηση του επείγοντος. Είναι μια κίνηση πολύ σωστή αλλά οφείλει παράλληλα να προσδιορίσει με ακρίβεια και να συζητήσει ανοιχτά την αναγκαιότητα και την σπουδαιότητα της αλλαγής για την επιβίωση και την πρόοδο της εταιρίας. Αυτό θα τον βοηθήσει να πλαισιώσει το όραμα του που θα δώσει την κατεύθυνση στην αλλαγή και θα ευθυγραμμίσει τις ενέργειες στην χάραξη των στρατηγικών ενεργειών.

Ο Κώστας συμφωνεί με την αλλαγή και εδώ εντοπίζουμε τον Key player που θα βοηθήσει τον Αντώνη να πραγματοποιήσει το όραμα του και να ορίσει την νέα στρατηγική της εταιρίας τους. Στο πρόσωπο του Κώστα εντοπίζουμε τον φορέα της αλλαγής (change agent) που θα βοηθήσει στην δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού και θα ενθαρρύνει την επικοινωνία και την μετάδοση του οράματος, της στρατηγικής και των αξιών της νέας κουλτούρας που προωθεί ο Αντώνης.

Καταλυτικό ρόλο στην διαχείριση της αλλαγής φέρουν τα στελέχη της ΔΑΔ που καλούνται να ομαλοποιήσουν το εργασιακό περιβάλλον μιας και οι αλλαγές θα επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό και τους εργαζόμενους. Το στελέχη της ΔΑΔ έχουν την ευθύνη να επικοινωνήσουν τις αλλαγές και να λειτουργήσουν ως φορείς θετικής δράσης.

Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο να πούμε ότι η εταιρία των πέντε φίλων πρέπει να διαθέτει στελέχη ΔΑΔ που ενστερνίζονται τις επερχόμενες αλλαγές έτσι ώστε να εισάγουν τους υπάρχοντες και τους νεοπροσληφθέντες στην κουλτούρα του οργανισμού. Ο Αντώνης σαν ηγέτης όχι μόνο της εταιρίας αλλά και της αλλαγής πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στον ρόλο της ΔΑΔ γιατί δεν θα τον βοηθήσει μόνο στον χειρισμό των αλλαγής ως προς τους εργαζόμενους του αλλά και προς τους φίλους και συνέταιρους του.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Ο Θανάσης Ιωαννίδης είναι απόφοιτος του τμήματος Business Administration του Southampton Solent University της Αγγλίας και του μεταπτυχιακού «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Από το 2002 εργάζεται στον όμιλο επιχειρήσεων Παπαδάκη (Αφοι Παπαδάκη ABETE, Υιοι Κ. Παπαδάκη ABETE, MAXO Group AE και MED BUS & TRUCK AE). Μέχρι το 2009 εργαζόταν στον όμιλο στην οικονομική διαχείριση και από το 2010 εργάζεται σαν υπεύθυνος προσωπικού και μισθοδοσίας. Έχει μεγάλη εμπειρία σε θέματα εργατικού δικαίου και εργασιακών σχέσεων έχοντας παρακολουθήσει μακροχρόνια σεμινάρια. Είναι αξιολογητής του Great Place To Work Hellas από το 2018.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

