



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «*Management και Ηγεσία  
στο Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον*»**

**Ναυσικά Αγγελική Ευστρατίου Λημναίου**

Επιβλέπων Καθηγητής: Καρκαλάκος Σωτήριος

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**DEPARTMENT OF ECONOMICS**

**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS**

**STRATEGY**

**Dissertation Title: «*Management and Leadership in the  
Modern Business Environment*»**

**Limnaiou Nafsika Angeliki**

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

**Piraeus, Greece, November 2022**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης με τίτλο:

**«Management και Ηγεσία στο Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον»** έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Λημναίου Ναυσικά Αγγελική

06/03/2023

*Στην οικογένειά μου*

## **Ευχαριστίες**

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ στην οικογένεια και τους φίλους μου για τη στήριξη τους.

# Management και Ηγεσία στο Σύγχρονο Επιχειρησιακό Περιβάλλον

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση, Ηγεσία, Στρατηγικό Μάνατζμεντ/Ηγεσίας, 21ος αιώνας, Στρατηγικό Μάνατζμεντ

## Περίληψη

Σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τη διερεύνηση των τάσεων στη διοίκηση (management) και την ηγεσία (leadership) στο σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων ή/και των οργανισμών. Οι δύο όροι, διοίκηση και ηγεσία, αν και συχνά ταυτίζονται μεταξύ τους, στη πράξη διαφέρουν ως προς το νόημα τους. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να διευθύνει και να ελέγχει αν μια ομάδα ατόμων εκτελεί σωστά τα καθήκοντα της με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Η ηγεσία από την άλλη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Από τις αρχές του 20ου αιώνα μέχρι σήμερα, έχουν διατυπωθεί πολλές και σημαντικές θεωρίες γύρω από τη διοίκηση και την ηγεσία, με αποτέλεσμα να εφαρμόζονται πολλές φορές συνδυαστικά, για την μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων ή/και των οργανισμών.

Οι σύγχρονες τάσεις επιβάλλουν ωστόσο πιο ευέλικτα πρότυπα διοίκησης και ηγεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάδειξη της προσωπικότητας του εργαζομένου. Αυτό διαπιστώνεται και από τη μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε για την εταιρεία Airbnb, μία πρωτοποριακή εταιρεία για τα δεδομένα του 21ου αιώνα στον κλάδο ενοικίασης καταλυμάτων, χρησιμοποιώντας παράλληλα και μία ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού

περιβάλλοντος, ούτως ώστε να γίνει μία όσο το δυνατόν καλύτερη αξιολόγηση της δραστηριότητας της.

## **Management and Leadership in the Modern Business Environment**

**Keywords:** Management, Leadership, Modern Management/Leadership Trends, 21st Century, Strategic Management

### **Abstract**

The purpose of this dissertation is to review the existing literature on the investigation of trends in management and leadership in the modern business environment. The two terms, management and leadership, although often equated with each other, in practice differ in their meaning. The role of management is to direct and monitor whether a group of people perform their tasks correctly in order to achieve a specific goal. Leadership, on the other hand, is an individual's ability to influence, motivate and enable others to contribute to the success of the business or organization.

From the beginning of the 20th century until today, many important theories have been emerged around management and leadership, as a result of which they are often applied in combination, in order to maximize labor productivity and the effectiveness of businesses and/or organizations.

However, modern trends impose more flexible management and leadership standards, with special emphasis on highlighting the employee's personality. This is also confirmed by the case study carried out for the company Airbnb, a pioneering company for the data of the 21st century in the lodging industry, using at the same time an analysis of the external and internal environment, in order to make the best possible assessment of its activity.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	vi
Abstract .....	vii
Κατάλογος Σχημάτων .....	x
Κατάλογος Πινάκων.....	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	2
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	5
2.1    Επιχείρηση & Επιχειρηματικό Περιβάλλον .....	5
2.2    Η Έννοια της Διοίκησης (Management) - Λειτουργίες Διοίκησης.....	10
2.3    Η έννοια της Στρατηγικής στη Διοίκηση - Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος .....	15
2.3.1    Στρατηγική - Στρατηγική Διοίκηση .....	15
2.3.2    Ανάλυση Εσωτερικού - Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	17
2.4    Βασικές Θεωρίες Διοίκησης - Σύγχρονες Θεωρίες.....	25
2.5    Η έννοια της Ηγεσίας (Leadership) - Στυλ Ηγεσίας .....	31
2.6    Βασικές Θεωρίες Ηγεσίας - Σύγχρονες Θεωρίες .....	33
2.7    Διαφορά Ηγέτη - Manager.....	39
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ .....	41
3.1    Το επιχειρησιακό περιβάλλον στον 21ο αιώνα - Σύγχρονες τάσεις του Management και της Ηγεσίας. ....	41
3.1.1    Οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα .....	41
3.1.2    Οι σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση και την Ηγεσία.....	44
3.2    Διοίκηση και Ηγεσία στην Ελληνική Πραγματικότητα .....	52
3.2.1    Τάσεις της Διοίκησης (Management) στην Ελλάδα .....	52
3.2.2    Τάσεις της Ηγεσίας στην Ελλάδα .....	56



3.3	Εφαρμογή των Θεωριών Διοίκησης και Ηγεσίας από την Σύγχρονη Βιβλιογραφία	60
3.3.1	Θεωρίες Διοίκησης.....	60
3.3.2	Θεωρίες Ηγεσίας.....	70
3.4	Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ηγεσία: Μελέτη Περίπτωσης της Airbnb.....	75
3.4.1	Προφίλ της Airbnb.....	76
3.4.2	Πολιτική της Airbnb - Ευθυγράμμιση των εργαζομένων με την πολιτική της εταιρείας.....	77
3.4.3	Ηγετικό προφίλ της Airbnb.....	78
3.4.4	Βασικά Στατιστικά Στοιχεία της Airbnb.....	80
3.4.5	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Airbnb.....	84
3.4.6	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Airbnb.....	90
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	95
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	98

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Το Μικροπεριβάλλον και το Μακροπεριβάλλον μιας επιχείρησης. Πηγή: ίδια επεξεργασία.....	10
Σχήμα 2: Ανάλυση S.W.O.T. Πηγή: ίδια επεξεργασία, πληροφορίες από Σιώμκος (2018)....	21
Σχήμα 3: Θεωρία Αναγκών του Maslow. Πηγή: ίδια επεξεργασία από Maslow (1943).....	28
Σχήμα 4: Διοικητικό Πλέγμα των Blake & Mouton. Πηγή: ίδια επεξεργασία από Blake & Mouton (1964).....	36
Σχήμα 5: Τα 10 κορυφαία εργαλεία διοίκησης που έχουν μεταβληθεί σημαντικά τη περίοδο 1993-2017. Πηγή: Bain & Company (2018), σ. 2.....	48

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Απόψεις επιχειρηματικών στελεχών για τις σύγχρονες τάσεις του management .	46
Πίνακας 2: Καταχωρίσεις Airbnb ανά γεωγραφική ήπειρο .....	81
Πίνακας 3: Μέσο κόστος διαμονής ανά γεωγραφική ήπειρο .....	82
Πίνακας 4: Καταχωρίσεις Airbnb ανά χώρα.....	83
Πίνακας 5: Καταχωρίσεις Airbnb ανά πόλη .....	84

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν μπορεί να διαχωριστεί από τη διοικητική πρακτική, όπως κάθε οργανωμένη κοινωνική δραστηριότητα είναι συνυφασμένη με τις αξίες, τις στάσεις, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά του ηγέτη μιας ομάδας. Ωστόσο, το ζήτημα της αποτελεσματικότητας της διοίκησης (management) και της ηγεσίας (leadership), ιδιαίτερα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, εξακολουθεί να είναι ένα επίκαιρο ζήτημα. Αιτία αυτού είναι το γεγονός, ότι το κοινωνικό, το οικονομικό, το πολιτικό, το πολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζουν ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Εξαιτίας αυτού του λόγου αλλάζουν και οι προκλήσεις και οι αρμοδιότητες της διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Έτσι, κάθε διευθυντής θα πρέπει να είναι σε θέση να ανανεώνει τις στάσεις, τις διοικητικές του δεξιότητες και τη συμπεριφορά του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του σήμερα (Tarallo, 2021).

Οι ηγέτες από την άλλη πλευρά, επηρεάζουν όχι μόνο τις ιδιαιτερότητες της εργασίας και την επιτυχία των επιχειρήσεων ή οργανισμών στους οποίους εργάζονται, αλλά και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό περιβάλλον, το στυλ επικοινωνίας των οργανισμών και, έμμεσα, τις ανάγκες της αγοράς διαμορφώνοντας την κατανόηση των πελατών σχετικά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και εν γένει των καταναλωτικών τους προτύπων. Με άλλα λόγια, δεν είναι μόνο οι αλλαγές του περιβάλλοντος που παρακινούν τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς και τους ηγέτες τους να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, αλλά και οι ηγέτες με τη σειρά τους επηρεάζουν την λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών και εμπνέουν αλλαγές στο περιβάλλον αυτών (Μάντζαρης, 2003; Μπουραντάς Δ. , 2018).

Ήδη τα τελευταία δύο χρόνια για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπάθησαν να προσαρμοστούν στις έκτακτες συνθήκες που δημιουργήθηκαν από το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19 το 2020, όπως οι άνευ προηγουμένου οικονομικές απώλειες από τη διακοπή της δραστηριότητας πολλών επιχειρήσεων σε τομείς με έντονη την κοινωνική επαφή (εστίαση, τουρισμός, πολιτιστικές δραστηριότητες κ.α.), η αυξημένη ανεργία και οι οργανωτικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο (τηλεργασία, κυλιόμενα ωράρια κ.λπ.).

Οι ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας λόγω της ικανότητάς τους να επηρεάζουν το περιβάλλον, παρέχοντας στους εργαζομένους τους απαραίτητους πόρους για να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις ή μετριάζοντας πιθανή απώλεια πόρων (Karakose et al., 2021). Ως αποτέλεσμα, η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι ιδιαίτερα κρίσιμη σε περιόδους μαζικής απώλειας πόρων και αυξημένων απαιτήσεων, όπως η περίπτωση της πρόσφατης κρίσης του COVID-19. Λόγω της απροσδόκητης και άτακτης φύσης των κρίσεων εν γένει, η ευελιξία και η ετοιμότητα για αλλαγή από τη μεριά των διευθυντών είναι υψίστης σημασίας, καθώς τέτοιες περιπτώσεις χαρακτηρίζονται από περιορισμένο ορθολογισμό, ασάφεια, πίεση χρόνου και, το σημαντικότερο, τον κίνδυνο για την ανθρώπινη ζωή (Crayne & Medeiros, 2021).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο των αλλαγών του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των θεωριών και των πρακτικών του management και της ηγεσίας στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι έννοιες αυτές, αν και συχνά χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες στη καθημερινότητα, εντούτοις υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους και οι οποίες θα αναφερθούν στη συνέχεια.

Η διπλωματική αυτή εργασία δομείται σε 4 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι η παρούσα εισαγωγή.

Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει όλο το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από το management και την ηγεσία όπως η εννοιολογική προσέγγιση των δύο όρων, οι βασικές θεωρίες διοίκησης και ηγεσίας, οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και manager, καθώς και οι πρακτικές που είναι ευρέως χρησιμοποιούμενες σήμερα στην πράξη, τόσο από τη μεριά της διοίκησης η έννοια του στρατηγικού management, όσο και από τη μεριά της ηγεσίας η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence), αναφέροντας και τα κυριότερα εργαλεία μέτρησής των.

Το τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσει πιο διεξοδικά το θέμα της παρούσας εργασίας, περιγράφοντας αρχικά τις κύριες τάσεις στη διοίκηση και την ηγεσία στο επιχειρησιακό περιβάλλον του 21ου αιώνα, με μία αναφορά και στην ελληνική πραγματικότητα. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν βασικές βιβλιογραφικές έρευνες που σχετίζονται με την εφαρμογή των θεωριών διοίκησης και ηγεσίας, οι οποίες αναφέρθηκαν στο δεύτερο

κεφάλαιο, ούτως ώστε να διαφανούν τα βασικά σημεία αυτών στην πρακτική τους εφαρμογή. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με παρουσίαση των τεχνικών στρατηγικού management και ηγεσίας μέσα από την ανάλυση συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης για την εταιρεία Airbnb στον κλάδο της (διαδικτυακής) φιλοξενίας.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας, σε συνδυασμό με ορισμένες προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα γύρω από τη προσέγγιση του σύγχρονου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, υπό το πρίσμα του management και της ηγεσίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

#### 2.1 Επιχείρηση & Επιχειρηματικό Περιβάλλον

Διαχρονικά, ο άνθρωπος προσπαθεί με διάφορους τρόπους να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις συνθήκες της κάθε εποχής, εξασφαλίζοντας έτσι την επιβίωση του, μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι ανθρώπινες ανάγκες ποικίλλουν μεταξύ διαφορετικών κοινωνιών και χρονικών περιόδων, αλλά και μεταξύ ατόμων στην ίδια κοινωνία (χώρα, περιφέρεια, πόλη κ.λπ.) και αναφέρονται τόσο σε υλικές ανάγκες (τροφή, ένδυση, στέγη κ.λπ.) όσο και σε πνευματικές / συναισθηματικές (εκπαίδευση, κοινωνική αποδοχή, σεβασμός, κύρος, αγάπη, στοργή κ.α.) (Maslow, 1943; Kaur, 2013).

Για να μπορέσουν να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες (κατά βάση οι υλικές), είναι απαραίτητη η παραγωγή και διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Για τον σκοπό αυτό, η ύπαρξη επιχειρηματικών μονάδων ή απλά επιχειρήσεων, συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγή και διανομή των εν λόγω αγαθών και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Κορρέ (2015), ως **επιχείρηση (business)** ορίζεται «*μια αυτοτελή οικονομική μονάδα που συνδυάζει συστηματικά τους συντελεστές της παραγωγής, δηλαδή τη φύση, την εργασία και το κεφάλαιο, με διαφορετικούς τρόπους, με τελικό στόχο την παραγωγή υλικών αγαθών και την παροχή υπηρεσιών που συμβάλλουν αμέσως ή εμμέσως στην κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών*». Με βάση αυτόν τον ορισμό, τα στοιχεία που συνθέτουν μία επιχείρηση είναι τα εξής (Καραγιάννης και συν., 2001):

- Οι **συντελεστές παραγωγής** (φύση, εργασία και κεφάλαιο) που έχει στη διάθεση της, ανεξάρτητα από το ποσοστό με το οποίο συμμετέχουν στην επιχείρηση.
- Ο **συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής** με συγκεκριμένο, συστηματικό και διαρκή τρόπο στην παραγωγική διαδικασία, δεδομένης και της διαθέσιμης τεχνολογίας, για την παραγωγή των αγαθών και υπηρεσιών.
- Ο **τελικός σκοπός** που επιδιώκει η επιχείρηση, ο οποίος συνήθως είναι η πραγματοποίηση κέρδους με την παραγωγή και διανομή αγαθών και υπηρεσιών στην αγορά, συμβάλλοντας έτσι στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.

Τα δύο πρώτα στοιχεία που αναφέρθηκαν είναι κοινά για όλες τις επιχειρήσεις, δηλαδή η ύπαρξη συντελεστών παραγωγής και η παραγωγική διαδικασία που θα συνδυάσει τους συντελεστές αυτούς δεν διαφοροποιούνται από επιχείρηση σε επιχείρηση. Το τρίτο στοιχείο είναι αυτό που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις αναμεταξύ τους, τόσο ως προς το αν θα πραγματοποιήσουν κέρδος ή όχι, όσο και ως προς το είδος των αγαθών και υπηρεσιών που θα παράγουν, και συνακόλουθα ποιες ανθρώπινες ανάγκες θα ικανοποιήσουν.

Οι επιχειρήσεις, προτού ξεκινήσουν την λειτουργία τους, συχνά χρειάζεται να εφαρμόσουν επιχειρηματικά σχέδια. Ένα **επιχειρηματικό σχέδιο (business plan)** είναι μία επίσημη αναφορά που περιγράφει τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης. Απαριθμεί επίσης τις στρατηγικές και τους τρόπους με τους οποίους σχεδιάζει να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς και στόχους. Τα επιχειρηματικά σχέδια είναι σχεδόν πάντα απαραίτητα όταν η επιχείρηση χρειάζεται αρχικό κεφάλαιο για να ξεκινήσει τη λειτουργία της (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν με σκοπό την παραγωγή κέρδους. Αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς ορισμένες επιχειρήσεις έχουν στόχο να προωθήσουν έναν συγκεκριμένο, κοινωφελή σκοπό. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις με σκοπό το κέρδος λέγονται **κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (profit companies)**. Οι επιχειρήσεις που η λειτουργία τους δεν βασίζεται στο κέρδος αναφέρονται ως **μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (non-profit companies)**. Παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, πολιτιστικές επιχειρήσεις στους τομείς των τεχνών, πολιτισμού, εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας, πολιτικές ομάδες ή ομάδες πίεσης, οργανισμοί κοινωνικών υπηρεσιών κ.λπ. (Κορρές, 2015).

Με βάση τα παραπάνω, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα δεδομένο οικονομικό σύστημα το οποίο αποτελεί και το περιβάλλον λειτουργίας της. Αυτό το σύστημα αποτελείται από συγκεκριμένες οικονομικές μονάδες που αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται, έχοντας παράλληλα και προκαθορισμένους κανόνες συμπεριφοράς.

Το **επιχειρηματικό περιβάλλον (business environment)** είναι η πιο σημαντική πτυχή κάθε επιχείρησης ή οργανισμού γιατί σε αυτό δραστηριοποιείται και από το οποίο δέχεται ανάλογες επιδράσεις. Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί έτσι το άθροισμα όλων των



εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Έτσι, το περιβάλλον μιας επιχείρησης χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: το μικρο-περιβάλλον και το μακρο-περιβάλλον (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005).

Από τη μία μεριά, το **Μίκρο-περιβάλλον (Micro-environment)** αναφέρεται στο περιβάλλον που βρίσκεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις καθημερινές δραστηριότητες της. Είναι, με άλλα λόγια, το σύνολο όλων των παραγόντων που βρίσκονται σε άμεση σχέση με την επιχείρηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι πολύ συγκεκριμένοι και μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, συνήθως βραχυπρόθεσμα. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής (Campbell & Craig, 2005; Fahy & Jobber, 2014):

α) **Πελάτες.** Είναι ο κυριότερος παράγοντας που δικαιολογεί την ύπαρξη των επιχειρήσεων, για την ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών αυτών. Έτσι, ο απώτερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να παρέχει τα καλύτερα προϊόντα/υπηρεσίες στους πελάτες της στις καλύτερες τιμές. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία της επιχείρησης.

β) **Ανταγωνιστές.** Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί συνεχώς τους ανταγωνιστές της και να διασφαλίζει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της είναι μοναδικά στην αγορά.

γ) **Εργαζόμενοι.** Οι εργαζόμενοι είναι ένας από τους σημαντικότερους συντελεστές παραγωγής για μια επιχείρηση. Ως εκ τούτου, η απασχόληση των κατάλληλων ατόμων, που ταιριάζουν καλύτερα σε μία επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της. Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση και η κατάρτιση αυτών των εργαζομένων είναι εξίσου απαραίτητη για την βιωσιμότητα της.

δ) **Μέτοχοι.** Οι μέτοχοι είναι τα άτομα που επενδύουν σε μια επιχείρηση αλλά δεν είναι απλώς επενδυτές. Κατέχουν μετοχές της εταιρείας, επομένως είναι στην πραγματικότητα ιδιοκτήτες της εταιρείας κατά κάποιο τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι έχουν λόγο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και συμμετέχουν στα κέρδη της. Επομένως, είναι

καθήκον μιας επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη και να μεταβιβάζει αυτά τα κέρδη στους μετόχους, ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής του καθενός.

ε) **Προμηθευτές.** Οι προμηθευτές παρέχουν στην επιχείρηση τα απαραίτητα υλικά, τις πρώτες ύλες και τους συντελεστές παραγωγής που χρειάζονται για τη λειτουργία της. Η σχέση μεταξύ αυτής και των προμηθευτών είναι μια εξίσωση ισχύος. Και οι δύο εξαρτώνται ο ένας από τον άλλον για την επιβίωσή τους. Είναι λοιπόν απαραίτητο η επιχείρηση να έχει υγιείς και ευέλικτες σχέσεις με τους προμηθευτές της για την ομαλή λειτουργία της πρώτης.

στ) **Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ).** Κάθε επιχείρηση χρειάζεται τα μέσα ενημέρωσης για να προωθήσει την επωνυμία της και τα προϊόντα της προς τους πελάτες της, μέσω της διαφήμισης. Είναι λοιπόν απαραίτητο να έχει καλές σχέσεις με τα ΜΜΕ. Οποιαδήποτε αρνητική δημοσιότητα από τα μέσα ενημέρωσης μπορεί να οδηγήσει σε τεράστιες ζημιές για την επιχείρηση.

Από την άλλη μεριά, το **Μάκρο-περιβάλλον (Macro-environment)** αναφέρεται στο απομακρυσμένο περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή τους εξωτερικούς παράγοντες. Κατά κανόνα αυτό το περιβάλλον δεν είναι ελεγχόμενο από την επιχείρηση, ως εκ τούτου, η επιτυχία της σε μεγάλο βαθμό θα εξαρτηθεί από την ικανότητα της να προσαρμόζεται και να αντιδρά στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντος της. Οι παράγοντες του περιβάλλοντος αυτού είναι οι ακόλουθοι (Campbell & Craig, 2005; Fahy & Jobber, 2014):

α) **Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον.** Οι κοινωνικές αξίες και η κουλτούρα ενός περιβάλλοντος παίζουν τεράστιο ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Όταν λοιπόν αλλάζει το κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να έχει άμεση ή έμμεση επίδραση στην επιχείρηση.

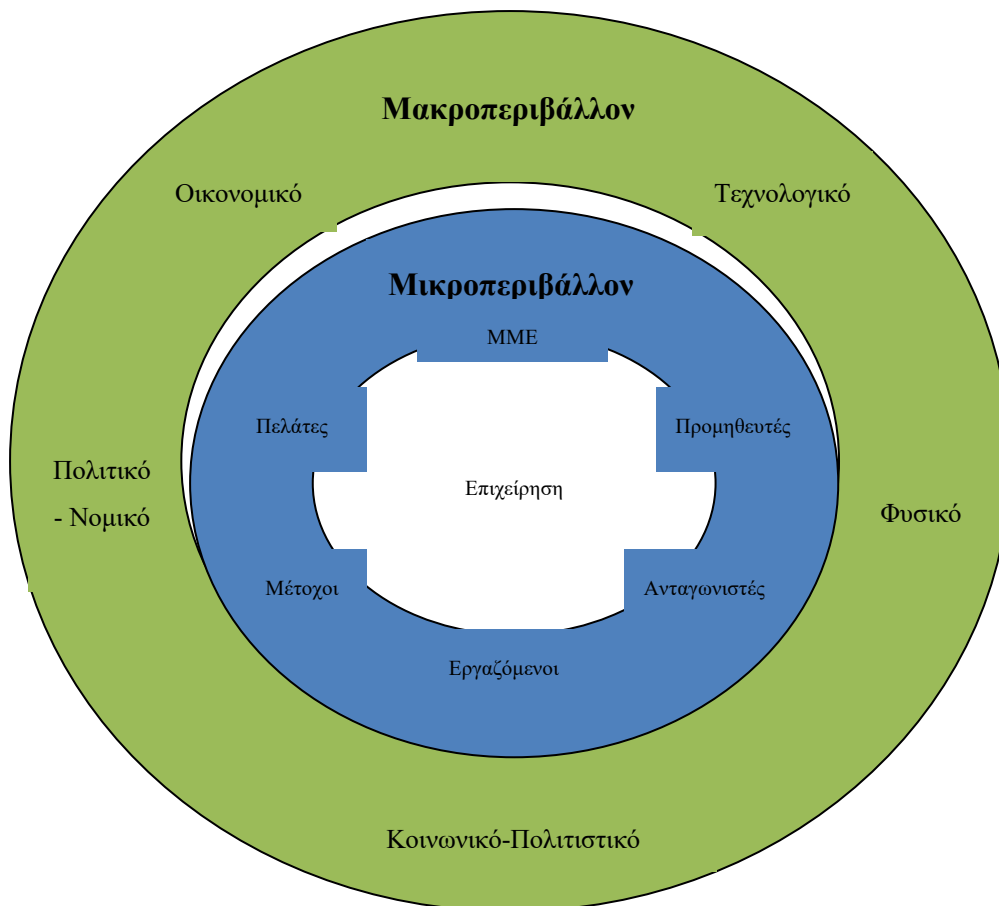
β) **Τεχνολογικό Περιβάλλον.** Οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να είναι ένα τεράστιο πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Όμως, αν η τεχνολογία που χρησιμοποιεί καθίσταται απαρχαιωμένη λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, τότε αυτή μπορεί να αποτελέσει απειλή για την επιχείρηση.

γ) **Οικονομικές Συνθήκες της Αγοράς.** Μια επιχείρηση εξαρτάται από την αγορά καθώς από αυτή προμηθεύεται όλες τις εισροές και τους συντελεστές παραγωγής της. Επίσης, στην ίδια αγορά πουλάει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Μια αγορά όμως δεν βρίσκεται ποτέ σε μια σταθερή κατάσταση αλλά είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη. Έτσι, εάν υπάρχει άνηση στην αγορά τότε όλες οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από τις ευνοϊκές συνθήκες. Επίσης, το αντίθετο ισχύει σε περίπτωση ύφεσης στην αγορά.

δ) **Φυσικό Περιβάλλον.** Οι καιρικές συνθήκες, τα τοπογραφικά στοιχεία, η γεωγραφική θέση, οι κλιματικές αλλαγές και άλλοι οικολογικοί παράγοντες είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στο μακροοικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

ε) **Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον.** Η σταθερή νομική και πολιτική διακυβέρνηση είναι πραγματικά σημαντική εάν πρέπει η επιχείρηση και η οικονομία στο σύνολό της να εξασφαλίσουν την επιτυχία και βιωσιμότητα τους.

Τα παραπάνω παρουσιάζονται και σχηματικώς στο Σχήμα 1 που ακολουθεί.



**Σχήμα 1:** Το Μικροπεριβάλλον και το Μακροπεριβάλλον μιας επιχείρησης. **Πηγή:** ίδια επεξεργασία

Κατά συνέπεια, με βάση την παραπάνω συζήτηση, μπορεί να ειπωθεί ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι εξαιρετικά σημαντικό για κάθε επιχείρηση. Η επίγνωση των συνεχιζόμενων αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε αυτό, όχι μόνο βοηθά την επιχείρηση να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές αλλά και να τις χρησιμοποιήσει ως ευκαιρίες για να αυξήσει την κερδοφορία της, την ανταγωνιστικότητα της και τη φήμη της στην αγορά. Συνεπώς, ο διευθυντής μιας επιχείρησης, όχι μόνο προσδιορίζει και αξιολογεί το περιβάλλον της αλλά αντιδρά και σε κάθε επίδραση εσωτερικώς ή/και εξωτερικώς παραγόντων.

## 2.2 Η Έννοια της Διοίκησης (Management) - Λειτουργίες Διοίκησης

Η ανάπτυξη της έννοιας της Διοίκησης (στα αγγλικά απαντάται συχνά με τον όρο Management), είναι ένα από τα πιο χαρακτηριστικά αντικείμενα στον ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό τομέα του 20ου αιώνα. Είναι ένας παράγοντας της παγκόσμιας οικονομίας που εισήχθη σταδιακά σε όλα τα οικονομικά συστήματα, χωρίς ιδιαίτερες αντιδράσεις γύρω από την αποτελεσματικότητα εφαρμογής του. Το management κατέστη μέσα σε λίγες δεκαετίες απαραίτητο για μια οργανωμένη ζωή και αναγκαίο για τη λειτουργία όλων των τύπων διοίκησης, τόσο σε προσωπικό/οικογενειακό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Το καλό και αποτελεσματικό management είναι έτσι η ραχοκοκαλιά για μία επιτυχημένη επιχείρηση ή οργανισμό (Μπουραντάς, 2015; Robbins et al., 2017).

Ετυμολογικά, η έννοια του management προέρχεται από τη λατινική λέξη "manus" που σημαίνει «χέρι» και το λατινικό ρήμα "maneggiare" που σε ευρεία μετάφραση σημαίνει «ελέγχω, ρυθμίζω, κανονίζω». Επίσης, κατά την αγγλοσαξονική ορολογία, η λέξη προέρχεται από το ρήμα "manage" που σημαίνει μεταξύ άλλων «διευθύνω, οδηγώ, καθοδηγώ, κυβερνώ» ενώ κατά τη γαλλική ορολογία, η λέξη προέρχεται από το ουσιαστικό "ménage" που σημαίνει «νοικοκυριό». Από τα προηγούμενα προκύπτει ότι για τον όρο management δεν έχει βρεθεί μία ακριβής μετάφραση στην ελληνική γλώσσα, έτσι ο όρος μεταφράζεται συνήθως ως διοίκηση, διεύθυνση, διαχείριση, εποπτεία προσώπων/υποθέσεων/πράξεων. Η διοίκηση μπορεί να γίνει είτε από άτομα είτε από ομάδες ατόμων, για λογαριασμό τόσο των δικών τους υποθέσεων όσο και για λογαριασμό τρίτων (Πετρίδου, 2011).

Είναι πολύ δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός του όρου «management». Διαφορετικοί μελετητές από διαφορετικούς κλάδους βλέπουν τον όρο από τη δική τους οπτική γωνία. Έτσι, οι οικονομολόγοι γενικώς θεωρούν το management ως έναν συντελεστή παραγωγή όπως η γη, η εργασία, το κεφάλαιο και η επιχειρηματικότητα. Οι γραφειοκράτες το αντιμετωπίζουν ως ένα σύστημα εξουσίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων ενώ οι κοινωνιολόγοι θεωρούν τους μάνατζερ ως μέρος της ταξικής ελίτ στην κοινωνία (Drucker, 1974).

Μερικοί ορισμοί που έχουν δοθεί για το management είναι οι εξής<sup>1</sup>:

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915):** «*To management είναι η τέχνη του να ξέρεις τι θέλεις να κάνεις και μετά να βλέπεις ότι το κάνουν με τον καλύτερο και οικονομικότερο τρόπο*».

**Henri Fayol (1841-1925):** «*To management είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των προσπαθειών των μελών ενός οργανισμού και της χρήσης όλων των άλλων οργανωτικών πόρων για την επίτευξη των προκαθορισμένων οργανωτικών στόχων*».

**Mary Parker Follett (1868-1933):** «*...είναι η τέχνη να κάνεις πράγματα μέσω των ανθρώπων*».

**George R. Terry, (1877-1965):** «*To Management είναι μια ξεχωριστή διαδικασία που αποτελείται από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο, αξιοποιώντας σε καθεμία τόσο την επιστήμη όσο και την τέχνη που ακολουθείται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων*».

**Harold Koontz (1909-1984):** «*To management είναι η τέχνη του να κάνεις πράγματα μέσω άλλων και με επίσημες οργανωμένες ομάδες*».

**Peter Ferdinand Drucker (1909-2005):** «*To management μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας ο σκοπός και οι στόχοι μιας συγκεκριμένης ανθρώπινης ομάδας καθορίζονται, αποσαφηνίζονται και υλοποιούνται*».

---

<sup>1</sup> <https://www.whatishumanresource.com/management-definitions-by-great-management-scholars>

Η έννοια του management δεν είναι σύγχρονη αλλά υφίσταται εδώ και χιλιάδες χρόνια. Σύμφωνα με τους Pindur et al. (1995), στοιχειώδεις προσεγγίσεις του management χρονολογούνται τουλάχιστον 3.000 χρόνια προ Χριστού στην Κίνα και τη Μέση Ανατολή, όπου παρατηρούνται για πρώτη φορά καταγραμμένα χειρόγραφα επιχειρηματικών συναλλαγών της εποχής. Ο Σωκράτης, γύρω στο 400 π.Χ., υποστήριξε ότι το management ήταν μια ικανότητα σαφώς ξεχωριστή από την κατοχή τεχνικών δεξιοτήτων και γνώσεων.

Μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση και την εμφάνιση νέων τεχνολογιών, δημιουργήθηκαν νέες απαιτήσεις για την επίτευξη αυξημένης παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των επιχειρηματικών οντοτήτων. Δηλαδή, οι μάνατζερς ήθελαν να μελετήσουν τον τρόπο λειτουργίας των εργαζομένων και τον αντίκτυπο αυτής στην παραγωγικότητα τους. Ένας από τους κύριους αρχιτέκτονες της μέτρησης της παραγωγικότητας της εργασίας ήταν ο Frederick W. Taylor, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας του Επιστημονικού Μάνατζμεντ (Scientific Management), που χαρακτηρίζεται ως η βάση ανάπτυξης των θεωριών του σύγχρονου management κατά τα τέλη του 19ου με αρχές του 20ου αιώνα (Pindur et al., 1995).

Το management, όπως προαναφέρθηκε και στους ορισμούς, είναι μια διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: προγραμματισμός/σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχος. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει και σωστή εκτέλεση των λειτουργιών διοίκησης. Αυτές οι λειτουργίες, που εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και είναι πολύ δύσκολο να διακριθούν από έναν παρατηρητή εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με τον προγραμματισμό, συνεχίζει με την οργάνωση και τη διεύθυνση και τελειώνει με τον έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη, της λειτουργίας του προγραμματισμού. Αυτές οι λειτουργίες σχετίζονται άμεσα με τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων (Πετρίδου, 2011).

Ειδικότερα, οι λειτουργίες του management είναι οι εξής (Πετρίδου, 2011; Robbins et al., 2017):

**1. Προγραμματισμός (Planning).** Ο προγραμματισμός είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και καθορίζει την κατεύθυνση ή πορεία μίας επιχείρησης προς την επίτευξη συγκεκριμένων

στόχων. Είναι ένας ορθολογικός και συστηματικός τρόπος λήψης αποφάσεων του σήμερα οι οποίες θα επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη του μέλλοντος καθώς και την προσπάθεια ελέγχου των γεγονότων που δύνανται να λάβουν χώρα. Περιλαμβάνει επίσης την ικανότητα πρόβλεψης των επιπτώσεων των τρεχουσών ενεργειών μακροπρόθεσμα στο μέλλον.

Ο Peter Drucker (1974) έχει ορίσει τον προγραμματισμό ως εξής: *«Προγραμματισμός είναι η συνεχής διαδικασία λήψης σημερινών επιχειρηματικών αποφάσεων συστηματικά και με την καλύτερη δυνατή γνώση του μέλλοντός τους, οργανώνοντας συστηματικά τις προσπάθειες που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών των αποφάσεων και μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών των αποφάσεων έναντι των προσδοκιών μέσω οργανωμένης και συστηματικής ανατροφοδότησης (feedback)».*

Έτσι, ένα αποτελεσματικό σχέδιο προγραμματισμού ενσωματώνει την επίδραση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών παραγόντων. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι οι ελλείψεις πόρων, τόσο σε κεφάλαιο όσο και σε πρώτες ύλες, η γενική οικονομική τάση όσον αφορά τα επιτόκια και τον πληθωρισμό, δυναμικές τεχνολογικές εξελίξεις, αυξημένη κυβερνητική ρύθμιση σχετικά με τα συμφέροντα της κοινότητας, ασταθή διεθνή πολιτικά περιβάλλοντα κ.λπ.. Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον προγραμματισμό είναι οι περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης λόγω κορεσμού της παραγωγής που απαιτεί διαφοροποίηση, αλλαγή προτύπων του εργατικού δυναμικού, πιο περίπλοκες οργανωτικές δομές, αποκέντρωση κ.λπ..

**2. Οργάνωση (Organizing).** Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει τον καθορισμό των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, την ανάθεση αυτών των δραστηριοτήτων στο κατάλληλο προσωπικό και την ανάθεση της απαραίτητης εξουσίας για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων με συντονισμένο και συνεκτικό τρόπο. Σύμφωνα με τον Henry Fayol, *«Το να οργανώνεις μια επιχείρηση σημαίνει να της παρέχεις οτιδήποτε χρήσιμο για τη λειτουργία της, δηλαδή πρώτες ύλες, εργαλεία, κεφάλαιο και προσωπικό».*

Επομένως, η λειτουργία της οργάνωσης αφορά: α) τον προσδιορισμό των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν από το ανθρώπινο δυναμικό και η ομαδοποίηση τους κατά τμήματα, όποτε είναι απαραίτητο, β) ανάθεση αυτών των καθηκόντων στο προσωπικό

καθορίζοντας ταυτόχρονα την εξουσία και τις αρμοδιότητες τους, γ) ανάθεση αυτής της εξουσίας στο προσωπικό, δ) δημιουργία σχέσης εξουσίας και ευθύνης και ε) συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων.

**3. Διεύθυνση (Directing).** Η λειτουργία αυτή αφορά την ηγεσία, την επικοινωνία, τα κίνητρα και την εποπτεία του προσωπικού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν τις δραστηριότητές τους με τον πιο αποτελεσματικό δυνατό τρόπο, προκειμένου να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Η ηγεσία περιλαμβάνει την έκδοση οδηγιών και την καθοδήγηση των υφισταμένων σχετικά με τις διαδικασίες και μεθόδους που πρέπει να ακολουθήσουν για την επιτυχία της επιχείρησης. Η επικοινωνία πρέπει να είναι ανοιχτή και από τις δύο πλευρές, έτσι ώστε οι πληροφορίες να μπορούν να μεταδοθούν στους υφισταμένους αλλά και η ανάλογη ανατροφοδότηση που θα λαμβάνεται από αυτούς. Το κίνητρο επίσης είναι πολύ σημαντικό αφού τα άτομα με υψηλά κίνητρα παρουσιάζουν υψηλή απόδοση με λιγότερη καθοδήγηση από τους προϊσταμένους. Τέλος, η εποπτεία των υφισταμένων θα οδηγούσε σε συνεχείς εκθέσεις προόδου των, καθώς και θα διαβεβαίωνε τους προϊσταμένους ότι οι οδηγίες που τους έχουν δώσει εκτελούνται σωστά.

**4. Έλεγχος (Controlling).** Η λειτουργία του ελέγχου αποτελείται από εκείνες τις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τους διευθυντές προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επίτευξη των στόχων δεν αποκλίνει από τον προκαθορισμένο σχεδιασμό. Οι δραστηριότητες συνίστανται στη θέσπιση προτύπων για την απόδοση της εργασίας, τη μέτρηση της απόδοσης και τη σύγκρισή της με αυτά τα καθορισμένα πρότυπα και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών όπου και όταν χρειάζεται, για τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων.

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1968), «Έλεγχος είναι η μέτρηση και η διόρθωση των δραστηριοτήτων απόδοσης των υφισταμένων προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι και τα σχέδια της επιχείρησης που επιδιώκονται να επιτευχθούν έχουν επιτευχθεί». Έτσι, η λειτουργία του ελέγχου περιλαμβάνει: α) τη καθιέρωση προτύπων μέτρησης της απόδοσης, β) τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης, γ) τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με το προκαθορισμένο πρότυπο και εύρεση πιθανών αποκλίσεων και δ) λήψη διορθωτικών μέτρων.

Οι παραπάνω λειτουργίες είναι στενά αλληλένδετες μεταξύ τους και οποιαδήποτε δυσκολία στην εφαρμογή μίας από αυτές δύναται να επηρεάσει ανάλογα και την



αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών. Ορισμένοι θεωρητικοί, μεταξύ των οποίων και οι Koontz & O'Donnell, περιλαμβάνουν και μία πέμπτη λειτουργία του management, αυτή της **Στελέχωσης (Staffing)** η οποία παρεμβάλλεται μεταξύ των λειτουργιών της οργάνωσης και της διεύθυνσης. Η στελέχωση είναι η λειτουργία πρόσληψης και διατήρησης του κατάλληλου εργατικού δυναμικού στην επιχείρηση τόσο σε διευθυντικό (managers, στελέχη, προϊστάμενοι) όσο και σε μη διευθυντικό επίπεδο (εργαζόμενοι). Περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αποζημίωσης και αξιολόγησης των εργαζομένων και τη διατήρηση αυτού του εργατικού δυναμικού με τα κατάλληλα κίνητρα. Δεδομένου ότι το ανθρώπινο στοιχείο είναι ο πιο ζωτικός παράγοντας στη διαδικασία της διοίκησης, είναι σημαντικό να προσληφθεί το κατάλληλο προσωπικό.

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell (1968), «*Η διευθυντική λειτουργία της στελέχωσης περιλαμβάνει την επάνδρωση της οργανωτικής δομής μέσω της σωστής και αποτελεσματικής επιλογής, αξιολόγησης και ανάπτυξης του προσωπικού για την πλήρωση των ρόλων που έχουν σχεδιαστεί στη δομή*». Αυτή η λειτουργία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τη νοημοσύνη, τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την εμπειρία, τη φυσική κατάσταση, την ηλικία και τις συμπεριφορές τους. Ως εκ τούτου, η διοίκηση πρέπει να κατανοήσει, εκτός από την τεχνική και λειτουργική ικανότητα, την κοινωνιολογική και ψυχολογική δομή του εργατικού δυναμικού.

## **2.3 Η έννοια της Στρατηγικής στη Διοίκηση - Ανάλυση Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

### **2.3.1 Στρατηγική - Στρατηγική Διοίκηση**

Αν και πολλοί μπορεί να θεωρούν τη διοίκηση επιχειρήσεων ή management ως μία θέση εξουσίας ή καριέρας, στην πραγματικότητα είναι ένας αυτοτελής κλάδος που περιλαμβάνει πολλά είδη ή τομείς διοίκησης, όπως το χρηματοοικονομικό μάνατζμεντ, το μάνατζμεντ πωλήσεων, το μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, μάρκετινγκ, στρατηγικό μάνατζμεντ κ.α.. Όλα τα είδη είναι εξίσου σπουδαία για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ωστόσο το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται ως ένα από τα πιο κρίσιμα είδη διοίκησης λόγω της αναφοράς στην επίτευξη όλων των σκοπών και στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού (Πιτέλης, 2021).

Η **στρατηγική (strategy)** γενικώς είναι ένα σύνολο ενεργειών που εκτελούν οι διευθυντές (managers) προκειμένου να επιτύχουν έναν ή περισσότερους από τους στόχους της επιχείρησης που διοικούν. Με άλλα λόγια, η στρατηγική είναι μια γενική κατεύθυνση που ορίζεται για την επιχείρηση (πού θέλει να φτάσει, ποιος ο σκοπός και οι στόχοι της) και τα διάφορα μέσα που χρησιμοποιεί για να επιτύχει μια επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον. Η στρατηγική προκύπτει από μία διαδικασία λεπτομερούς στρατηγικού σχεδιασμού. Κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται αόριστα και ότι οποιαδήποτε ενέργεια λαμβάνεται από μια επιχείρηση είναι πιθανό να αντιμετωπιστεί από αντίδραση από τα άτομα που επηρεάζονται όπως ανταγωνιστές, πελάτες, υπάλληλοι ή προμηθευτές (Πιτέλης, 2021).

Επομένως, η στρατηγική καθορίζει την αποστολή (mission), το όραμα (vision) και στους σκοπούς/στόχους (objectives/goals) μιας επιχείρησης. Ο αντικειμενικός σκοπός μιας στρατηγικής είναι να μεγιστοποιήσει τη κυριαρχία της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται και να ελαχιστοποιήσει την επιρροή των ανταγωνιστών της. Η στρατηγική, εν ολίγοις, γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ του «εκεί που είμαστε» και «εκεί που θέλουμε να είμαστε».

Με βάση τα παραπάνω που αναφέρθηκαν περί της στρατηγικής, η **Στρατηγική Διοίκηση (Strategic Management)** έχει να κάνει με τον προσδιορισμό και την περιγραφή των στρατηγικών που μπορούν να εφαρμόσουν οι μάνατζερς ώστε να επιτύχουν τις καλύτερες δυνατές επιδόσεις και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή τους. Μία επιχείρηση λέγεται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν η κερδοφορία της είναι υψηλότερη από τη μέση κερδοφορία για όλες τις εταιρείες του κλάδου της (Γεωργόπουλος, 2013).

Η στρατηγική διοίκηση είναι επομένως πολύ σημαντική καθώς δίνει έτσι τη δυνατότητα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης να κατανοήσουν καλύτερα πώς η εργασία τους ταιριάζει σε ολόκληρο το οργανωτικό της σχέδιο αλλά και πώς η εργασία τους συνδέεται με άλλα καθήκοντα της επιχείρησης. Δεν είναι παρά η τέχνη της διαχείρισης των εργαζομένων με τρόπο που να μεγιστοποιεί την ικανότητα επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αξιόπιστοι, πιο αφοσιωμένοι και πιο ικανοποιημένοι καθώς μπορούν να συνεργαστούν πολύ καλά για κάθε εργασία εντός της επιχείρησής τους. Μπορούν ακόμη να κατανοήσουν την επίδραση των περιβαλλοντικών αλλαγών στην επιχείρηση και την πιθανή αντίδραση της τελευταίας με τη βοήθεια του στρατηγικού μάνατζμεντ. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορούν να κρίνουν τον αντίκτυπο τέτοιων αλλαγών στην εργασία τους και μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις όποιες αλλαγές λάβουν χώρα. Οι μάνατζερς και οι εργαζόμενοι επομένως πρέπει να κάνουν τα κατάλληλα πράγματα με τον κατάλληλο τρόπο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

### 2.3.2 Ανάλυση Εσωτερικού - Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στην υποενότητα 2.1 αναφέρθηκε ότι μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός αποτελείται από το μικροπεριβάλλον και το μακροπεριβάλλον. Τα δύο είδη αυτά περιβάλλοντος επιδρούν στους μάνατζερ και τα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού αλλά και από τα οποία δέχονται ανάλογες επιδράσεις. Έτσι, το επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελείται τόσο από εξωτερικούς (external) όσο και από εσωτερικούς (internal) παράγοντες. Προκειμένου μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να επιβιώσει, είναι ανάγκη να αναγνωρίζει και να αξιολογεί σωστά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται έτσι ώστε να προσδιοριστεί η εξέλιξη και οι προβλέψεις των παραγόντων που θα επηρεάσουν την επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η παραπάνω πρακτική ορίζεται στη βιβλιογραφία ως **σκιαγράφιση περιβάλλοντος (environmental scanning)** και αναφέρεται στην κατοχή και χρήση πληροφοριών σχετικά με περιπτώσεις, πρότυπα, τάσεις και σχέσεις μέσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Βοηθά τους μάνατζερς να αποφασίζουν για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η σκιαγράφιση αυτή πρέπει να προσδιορίζει τις απειλές και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον ώστε, κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, η επιχείρηση ή ο οργανισμός να αξιοποιεί κατά το μέγιστο δυνατό τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιεί τις απειλές, καθώς μια απειλή για μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να είναι μια ευκαιρία για μια άλλη επιχείρηση/οργανισμό στην αγορά (Rothaermel, 2016).

Επομένως, η ανάλυση περιβάλλοντος που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός χωρίζεται σε ανάλυση εσωτερικού (internal) και εξωτερικού (external) περιβάλλοντος. Η **ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (internal environment analysis)** είναι η πρώτη και πιο σημαντική ανάλυση που οφείλει να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση. Κι αυτό γιατί πρέπει να κάνει μια εκτενή ανασκόπηση όλων των πτυχών των λειτουργιών, των εσωτερικών δραστηριοτήτων και της αποστολής της. Αυτή περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με άλλους εργαζόμενους, την αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τη διοίκηση, την αλληλεπίδραση ενός μάνατζερ με άλλους μάνατζερς και την αλληλεπίδραση της διοίκησης με τους μετόχους, την πρόσβαση σε φυσικούς πόρους, την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας, την οργανωτική δομή, τις επιχειρησιακές δυνατότητες κ.λπ. Οι πτυχές των λειτουργιών που συνήθως αναθεωρούνται είναι η στρατηγική μάρκετινγκ, η παραγωγική ικανότητα, το όραμα και η ηγεσία. Επίσης, μέσα από διάφορες συζητήσεις, συνεντεύξεις και έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν πληροφορίες για την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βοηθά έτσι στον εντοπισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης, χονδρικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της.

Από την άλλη, η **ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος (external environment analysis)** είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση αξιολογεί με αντικειμενικό τρόπο τις όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στον κλάδο, τη χώρα δραστηριοποίησης αλλά και το ευρύτερο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις τρέχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε μια τέτοια ανάλυση ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και να επιτυγχάνουν το μέγιστο δυνατό όφελος στον κλάδο τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Η αξιολόγηση των συνθηκών στον κλάδο περιλαμβάνει την εξέταση της ανταγωνιστικής δομής του, συμπεριλαμβανομένης της ανταγωνιστικής θέσης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και των κύριων αντιπάλων της. Η αξιολόγηση των συνθηκών στη χώρα δραστηριοποίησης εκτιμά κατά πόσον η κατάσταση που επικρατεί σε μία χώρα βοηθά στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Τέλος, η ανάλυση του ευρύτερου περιβάλλοντος περιλαμβάνει τη διερεύνηση μακροοικονομικών, κοινωνικών, κυβερνητικών, νομικών, τεχνολογικών και διεθνών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν το περιβάλλον της επιχείρησης (Rothaermel, 2016).

Για το κάθε είδος ανάλυσης υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ή εργαλεία που χρησιμοποιούνται. Έτσι, από τη μεριά του εσωτερικού περιβάλλοντος, δύο βασικές μέθοδοι μεταξύ άλλων που χρησιμοποιούνται είναι οι εξής (Rothaermel, 2016):

**1. Ανάλυση V.R.I.O.** Είναι ένα βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση των εσωτερικών πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης για να διαπιστωθεί εάν μπορούν να αποτελέσουν πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος V.R.I.O. είναι συντομογραφία και προέρχεται από τις λέξεις Αξία (Value), Σπανιότητα (Rare), Μίμηση (Imitation) και Οργάνωση (Organization). Αναπτύχθηκε αρχικά από τον Barney (1991) στο έργο του «*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*», όπου ο συγγραφέας εντόπισε τα παραπάνω τέσσερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι πόροι της επιχείρησης προκειμένου να γίνουν πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Έτσι, η ανάλυση VRIO αντιπροσωπεύει τέσσερις ερωτήσεις σχετικά με το αν ένας πόρος είναι: α) πολύτιμος, β) σπάνιος, γ) έχει κόστος μίμησης από άλλες επιχειρήσεις και δ) είναι η επιχείρηση αρκετά οργανωμένη για να μπορεί να εκμεταλλευτεί την αξία των πόρων της; Έτσι, ένας πόρος ή μια ικανότητα (π.χ. ισχυροί μέτοχοι, καινοτομία, αναγνωρισιμότητα επωνυμίας, ευρύ δίκτυο πωλήσεων κ.λπ.) που πληροί και τις τέσσερις αυτές απαιτήσεις μπορεί να προσφέρει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που τον κατέχει.

Αναλυτικότερα, η πρώτη ερώτηση είναι εάν ένας πόρος προσθέτει αξία επιτρέποντας σε μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει πιθανές απειλές της. Εάν η απάντηση είναι θετική, τότε ένας πόρος θεωρείται πολύτιμος. Οι πόροι χαρακτηρίζονται επίσης πολύτιμοι εάν βοηθούν την επιχείρηση να αυξήσει την διαφοροποίηση ή/και τη μείωση της τιμής του προϊόντος της. Οι πόροι που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν αυτή την προϋπόθεση, οδηγούν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (competitive disadvantage).

Στη δεύτερη ερώτηση, οι πόροι που μπορούν να αποκτηθούν μόνο από μία ή πολύ λίγες επιχειρήσεις θεωρούνται σπάνιοι. Οι σπάνιοι και πολύτιμοι πόροι παρέχουν προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, η κατάσταση όταν περισσότερες επιχειρήσεις έχουν τον ίδιο πόρο ή χρησιμοποιούν την ίδια δυνατότητα με παρόμοιο τρόπο, οδηγεί σε μια ανταγωνιστική ισοτιμία (competitive parity).

Στη τρίτη ερώτηση, η μίμηση ενός πόρου είναι δαπανηρή εάν άλλες επιχειρήσεις που δεν τον διαθέτουν δεν μπορούν να τον αντιγράψουν, να τον αγοράσουν ή να τον αντικαταστήσουν σε λογική τιμή. Η μίμηση μπορεί να συμβεί με δύο τρόπους: είτε με απευθείας μίμηση (αντιγραφή) του πόρου ή παρέχοντας ένα συγκρίσιμο προϊόν/υπηρεσία (υποκατάσταση).

Στη τέταρτη και τελευταία ερώτηση, μια επιχείρηση οφείλει να οργανώσει τα συστήματα διοίκησης, τις διαδικασίες, τις πολιτικές, την οργανωτική δομή και την κουλτούρα της για να μπορέσει να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες των πολύτιμων, σπάνιων και δαπανηρών πόρων και ικανοτήτων της. Μόνο τότε θα μπορεί να επιτύχει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**2. Ανάλυση S.W.O.T.** Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια αρκετά δημοφιλής τεχνική για την αξιολόγηση της απόδοσης, του ανταγωνισμού, του κινδύνου και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης, καθώς και ενός τμήματος μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου. Αποτελεί συντομογραφία των λέξεων Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats). Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά για την ανάλυση στα πλαίσια των επιχειρήσεων ενώ σταδιακά άρχισε να χρησιμοποιείται συχνά από κυβερνητικούς φορείς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και ιδιώτες, συμπεριλαμβανομένων επενδυτών και επιχειρηματιών. Ειδικότερα, τα τέσσερα στοιχεία της ανάλυσης S.W.O.T. είναι τα εξής (Σιώμοκος, 2018):

Δυνάμεις (Strengths). Οι δυνάμεις περιγράφουν σε τι υπερέχει μια επιχείρηση και τι την διαχωρίζει από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις της όπως π.χ. ισχυρή επωνυμία, πιστότητα πελατών, ισχυρή οικονομική βάση, μοναδική τεχνολογία κ.λπ..

Αδυναμίες (Weaknesses). Οι αδυναμίες εμποδίζουν την επιχείρηση να αποδώσει στο βέλτιστο επίπεδό της. Περιλαμβάνει τους κύριους τομείς όπου η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί για να παραμείνει ανταγωνιστική όπως π.χ. ανίσχυρη επωνυμία, χαμηλό επίπεδο πωλήσεων, υψηλά επίπεδα χρέους, ανεπαρκής αλυσίδα εφοδιασμού κ.λπ..

Ευκαιρίες (Opportunities). Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε ευνοϊκούς εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να δώσουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

όπως π.χ. ευνοϊκό φορολογικό πλαίσιο, διείσδυση σε νέες αγορές, κ.λπ., αυξάνοντας τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς της.

Απειλές (Threats). Οι απειλές αναφέρονται σε παράγοντες που έχουν τη δυνατότητα να βλάψουν την επιχείρηση στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον. Για παράδειγμα, μια ξηρασία αποτελεί απειλή για μια εταιρεία παραγωγής σίτου, καθώς μπορεί να καταστρέψει ή να μειώσει την απόδοση της καλλιέργειας της. Άλλες απειλές περιλαμβάνουν την αύξηση του κόστους για πρώτες ύλες, αύξηση του ανταγωνισμού και ούτω καθεξής.

Σχηματικά, η ανάλυση S.W.O.T. παρουσιάζεται στο Σχήμα 2 με ενδεικτικά σημεία σε κάθε στοιχείο όπου δίνεται συνήθως έμφαση από τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και λοιπούς φορείς.

<p style="text-align: center;"><b><u>Δυνάμεις</u></b></p> <p>Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Τι πόροι υπάρχουν; Ποια προϊόντα έχουν καλή απόδοση;</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Αδυναμίες</u></b></p> <p>Τι πρέπει να βελτιωθεί; Ποια προϊόντα έχουν μικρή απόδοση; Πού δεν υπάρχουν πόροι;</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>Ευκαιρίες</u></b></p> <p>Ποιά τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί τη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης; Μπορούν να επεκταθούν οι βασικές λειτουργίες; Ποια νέα τμήματα της αγοράς μπορούν να διερευνηθούν;</p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Απειλές</u></b></p> <p>Ποιοι νέοι κανονισμοί απειλούν τις επιχειρήσεις; Τι κάνουν καλά οι ανταγωνιστές; Ποιες καταναλωτικές τάσεις απειλούν τις επιχειρήσεις;</p>

**Σχήμα 2:** Ανάλυση S.W.O.T. **Πηγή:** ίδια επεξεργασία, πληροφορίες από Σιώμκος (2018).

Η παραπάνω ανάλυση ουσιαστικά αποτελεί τη γεφύρωση μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης καθώς τα δύο πρώτα στοιχεία (δυνάμεις - αδυναμίες) αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ενώ τα δύο τελευταία (ευκαιρίες - απειλές) αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Από τη μεριά τώρα του εξωτερικού περιβάλλοντος, δύο από τις πιο βασικές μεθόδους ανάλυσης είναι οι ακόλουθες (Rothaermel, 2016):

**1. Ανάλυση P.E.S.T.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για την αξιολόγηση του επιχειρηματικού (εξωτερικού) περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Αποτελεί συντομογραφία των λέξεων του Πολιτικού (Political), του Οικονομικού (Economic), του Κοινωνικού (Social) και του Τεχνολογικού (Technological) περιβάλλοντος. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες παραλλαγές αυτού του εργαλείου, με ένα από αυτά να αποτελεί επέκταση του προηγούμενου συμπεριλαμβάνοντας και Περιβαλλοντικούς (Environmental) και Νομικούς (Legal) παράγοντες (**Ανάλυση P.E.S.T.E.L.**). Ειδικότερα:

Πολιτικοί Παράγοντες. Περιλαμβάνονται όσοι έχουν σχέση με τις επιδράσεις που ασκεί το πολιτικό καθεστώς στις επιχειρήσεις και αφορούν την κυβερνητική πολιτική, πολιτική σταθερότητα ή αστάθεια, διαφθορά, πολιτική εξωτερικού εμπορίου, φορολογική πολιτική, εργατικό δίκαιο κ.α.. Επιπλέον, η κυβέρνηση μπορεί να έχει βαθύ αντίκτυπο στο εκπαιδευτικό σύστημα, τις υποδομές και τις υγειονομικές συνθήκες μιας χώρας.

Οικονομικοί Παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι εξαιρετικά κρίσιμοι και περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, συναλλαγματικές ισοτιμίες, επίπεδα πληθωρισμού, ανεργίας, επιτόκια, διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών κ.α.. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να έχουν άμεσο ή έμμεσο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο σε μια επιχείρηση, καθώς επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και θα μπορούσαν ενδεχομένως να αλλάξουν τα μοντέλα ζήτησης/προσφοράς στην οικονομία. Κατά συνέπεια, επηρεάζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις τιμολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Κοινωνικοί Παράγοντες. Περιλαμβάνονται οι γενικότερες κοινωνικές τάσεις, όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η ηλικιακή κατανομή, η κατανομή του εισοδήματος, το εκπαιδευτικό σύστημα, η υγειονομική περίθαλψη, οι στάσεις των πολιτών στον τρόπο ζωής



και η γενικότερη κουλτούρα της χώρας. Αυτοί οι παράγοντες είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τις επιχειρήσεις όταν στοχεύουν σε συγκεκριμένους πελάτες. Επιπλέον, παρέχει σημαντική πληροφόρηση για το τοπικό εργατικό δυναμικό και την προθυμία του να εργαστεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

Τεχνολογικοί Παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με τις καινοτομίες στην τεχνολογία που μπορεί να επηρεάσουν τις λειτουργίες του κλάδου και της αγοράς, είτε ευνοϊκά είτε δυσμενώς. Περιλαμβάνουν τα κίνητρα τεχνολογίας, το επίπεδο της καινοτομίας, της δραστηριότητας έρευνας και ανάπτυξης, τις τεχνολογικές αλλαγές και το μέγεθος της τεχνογνωσίας που διαθέτει ένας κλάδος. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις για είσοδο ή μη είσοδο σε ορισμένους κλάδους, για λανσάρισμα ή μη ορισμένων προϊόντων ή για εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων (outsourcing) παραγωγής στο εξωτερικό.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές του φυσικού περιβάλλοντος όπως καιρός, κλίμα, περιβαλλοντικές αλλαγές και η κλιματική αλλαγή που μπορεί να επηρεάσουν ιδιαίτερα κλάδους όπως ο τουρισμός και η γεωργία. Επιπλέον, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση των πιθανών επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και τα προϊόντα που προσφέρουν. Αυτό έχει οδηγήσει πολλές εταιρείες να εμπλέκονται όλο και περισσότερο σε πρακτικές όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και η βιωσιμότητα.

Νομικοί Παράγοντες. Αν και αυτοί οι παράγοντες μπορεί να εμφανίζουν κάποια κοινά στοιχεία με τους πολιτικούς παράγοντες, ωστόσο περιλαμβάνουν πιο συγκεκριμένους νόμους όπως νόμους περί διακρίσεων, νόμους κατά των μονοπωλίων, νόμους περί προστασίας των καταναλωτών, περί πνευματικών δικαιωμάτων και διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, νόμους για την υγεία και την ασφάλεια κ.λπ.. Είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τι είναι νόμιμο και τι όχι προκειμένου να συμμορφώνονται με το νομικό πλαίσιο και να εξασφαλίζουν έτσι τη συνέχιση της λειτουργίας τους.

**2. Ανάλυση Πέντε Ανταγωνιστικών Δυνάμεων του Porter (Porter's 5 Competitive Forces).** Η ανάλυση αυτή είναι ένα μοντέλο που προσδιορίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθά στον προσδιορισμό των

ευκαιριών και απειλών ενός κλάδου, καθώς και το επίπεδο ανταγωνισμού στον κλάδο και να ενισχύσει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας επιχείρησης. Το μοντέλο πήρε το όνομά του από τον Michael E. Porter, καθηγητή του Harvard Business School. Οι πέντε αυτές δυνάμεις του Porter είναι:

1. Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Ένας κλάδος με ισχυρά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι ιδανικός για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις σε αυτόν τον κλάδο, καθώς θα μπορούσαν να χρεώσουν υψηλότερες τιμές και να διαπραγματευτούν στην αγορά με καλύτερους και πιο κερδοφόρους για αυτές όρους. Βασικά εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, πρόσβαση σε κανάλια διανομής, νομικοί περιορισμοί και η διαφοροποίηση προϊόντος.

2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις που παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες για τις οποίες δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα θα έχουν περισσότερη δύναμη να αυξήσουν τις τιμές και συνάμα την επιρροή τους στην αγορά. Όταν υπάρχουν διαθέσιμα στενά υποκατάστατα, οι πελάτες θα έχουν την επιλογή να παραιτηθούν από την αγορά του προϊόντος μιας επιχείρησης και έτσι η επιρροή της μπορεί να εξασθενήσει.

3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών. Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές σε έναν κλάδο, τόσο περισσότερο οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από αυτούς για τον εφοδιασμό τους με υλικά και πρώτες ύλες για την παραγωγή των προϊόντων τους. Ως αποτέλεσμα, ένας προμηθευτής έχει περισσότερη δύναμη στην αγορά και μπορεί να αυξήσει το κόστος των πρώτων υλών και να επωφεληθεί από τους όρους του εμπορίου. Από την άλλη πλευρά, όταν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές ή χαμηλό κόστος εναλλαγής μεταξύ ανταγωνιστών προμηθευτών, μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει το κόστος εισροής χαμηλότερο και να αυξήσει τα κέρδη της.

4. Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών. Μια μικρότερη και πιο ισχυρή βάση πελατών σε έναν κλάδο σημαίνει ότι κάθε πελάτης έχει περισσότερη δύναμη να διαπραγματευτεί για χαμηλότερες τιμές και καλύτερες προσφορές. Μια επιχείρηση που έχει πολλούς μικρούς και ανεξάρτητους πελάτες θα έχει μεγαλύτερη ευχέρεια να χρεώσει υψηλότερες τιμές για να αυξήσει την κερδοφορία της.

5. Ανταγωνιστικότητα Περιβάλλοντος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ανταγωνιστών, μαζί με τον αριθμό των ισοδύναμων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στην αγορά, τόσο μικρότερη θα είναι και η επιρροή μιας επιχείρησης στην αγορά. Αντίθετα, όταν ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός, μια επιχείρηση έχει μεγαλύτερη δύναμη να χρεώνει υψηλότερες τιμές και να ορίζει τους όρους των συμφωνιών για να επιτύχει υψηλότερες πωλήσεις και κέρδη.

## **2.4 Βασικές Θεωρίες Διοίκησης - Σύγχρονες Θεωρίες**

Οι θεωρίες διοίκησης είναι εννοιολογικά εργαλεία που περιλαμβάνουν προτεινόμενες στρατηγικές διοίκησης οι οποίες μπορεί να είναι πλαίσια και κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να εφαρμοστούν σε σύγχρονες επιχειρήσεις. Γενικώς, οι μάνατζερς σε μια επιχείρηση δεν βασίζονται αποκλειστικά και μόνο σε μία θεωρία διοίκησης, αλλά υιοθετούν διάφορες έννοιες από διαφορετικές θεωρίες διοίκησης που ταιριάζουν καλύτερα στο εργατικό δυναμικό τους και στην εταιρική κουλτούρα. Αν και ορισμένες από αυτές τις θεωρίες αναπτύχθηκαν πριν από αιώνες, ωστόσο εξακολουθούν να παρέχουν μία σταθερή βάση για τη λειτουργία επιχειρήσεων (Πετρίδου, 2011). Οι σπουδαιότερες από αυτές τις θεωρίες εξετάζονται συνοπτικά παρακάτω και ταξινομούνται σε 3 βασικές κατηγορίες.

### **ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**α. Θεωρία Επιστημονικού Μάνατζμεντ (Scientific Management Theory).** Η θεωρία αυτή θεωρείται από πολλούς η βάση ανάπτυξης της σύγχρονης προσέγγισης του μάνατζμεντ. Αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα από τον αμερικανό μηχανολόγο Frederick W. Taylor. Αυτός και οι συνεργάτες του ήταν από τα πρώτα άτομα που μελέτησαν επιστημονικά την απόδοση της εργασίας. Η φιλοσοφία του Taylor τόνιζε το γεγονός ότι ο εξαναγκασμός των ανθρώπων να εργαστούν σκληρά δεν ήταν ο καλύτερος τρόπος για τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Μέχρι πρότινος, οι σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων ήταν περιορισμένες και το μόνο κίνητρο για την εργασία ήταν η εργασιακή ασφάλεια. Αντίθετα, ο Taylor συνέστησε την απλοποίηση των εργασιών έτσι ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία, η αμοιβή ήταν το βασικό κίνητρο για την εργασία, γι' αυτό και ανέπτυξε την έννοια «δίκαιο ημερομίσθιο για δίκαιη εργασία». Έκτοτε, η επιστημονική θεωρία διοίκησης εφαρμόζεται σε παγκόσμιο επίπεδο (Taylor, 1997).

β. **Θεωρία του Διαχειριστικού Μάνατζμεντ (Administrative Management Theory)**. Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα από τον Henri Fayol, ο οποίος θεωρείται ο θεμελιωτής της θεωρίας του Μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με τον Taylor, ο οποίος είχε δώσει έμφαση στην παραγωγικότητα της εργασίας, ο Fayol εστίασε στην οργάνωση και τη κατανομή των εργασιακών καθηκόντων. Εξέτασε συγκεκριμένα τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι οργανωμένοι μέσα σε μια επιχείρηση ώστε να επιτρέπουν την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Πρότεινε έτσι τη δημιουργία ομάδων εργασίας και λειτουργικών τμημάτων όπου εκτελούνται διακριτές δραστηριότητες όπως πωλήσεις, παραγωγή, μάρκετινγκ κ.λπ. Αυτές οι δραστηριότητες κατά τον Fayol συμβάλλουν στην ολοκλήρωση περισσότερων εργασιακών καθηκόντων αλλά και σε καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Fayol & Storrs, 1967).

γ. **Γραφειοκρατική Θεωρία (Bureaucracy Theory)**. Αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα από τον γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber, ο οποίος πίστευε ότι η γραφειοκρατία ήταν ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Υποστήριξε επίσης ότι η γραφειοκρατία ήταν καλύτερη μορφή οργάνωσης από τις παραδοσιακές δομές. Έτσι, σε έναν γραφειοκρατικό οργανισμό, όλοι αντιμετωπίζονται επί ίσοις όροις και ο καταμερισμός της εργασίας περιγράφεται ξεκάθαρα για κάθε εργαζόμενο (οργανόγραμμα). Η γραφειοκρατία του Max Weber έχει ιδανικά τα εξής χαρακτηριστικά: Εξειδίκευση της εργασίας, επίσημο σύνολο κανόνων και κανονισμών, καλά καθορισμένη ιεραρχία εντός της επιχείρησης και απροσωπία στην εφαρμογή κανόνων (Andreski, 2006).

## **ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Οι θεωρίες αυτές βασίζονται στην γενική ιδέα ότι οι μάνατζερ κατανοούν καλύτερα την ανθρώπινη πτυχή των εργαζομένων και αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους ως σημαντικά περιουσιακά στοιχεία για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης τους. Η διοίκηση που δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους τους κάνει να νιώθουν αξία για την επιχείρηση. Οι σημαντικότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής:

α. **Θεωρία Ανθρώπινων Σχέσεων (Human Relations Theory)**. Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε μεταξύ 1924 και 1932 κατά τη διάρκεια πειραμάτων που διεξήχθησαν στο

εργοστάσιο Hawthorne της εταιρείας Western Electric Co. από τους ακαδημαϊκούς ψυχολόγους Elton Mayo και Fritz J. Roethlisberger. Σε αυτά τα πειράματα, αξιολόγησαν τις στάσεις και τις ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Τα ευρήματα τους ήταν τα εξής (Mayo, 1933):

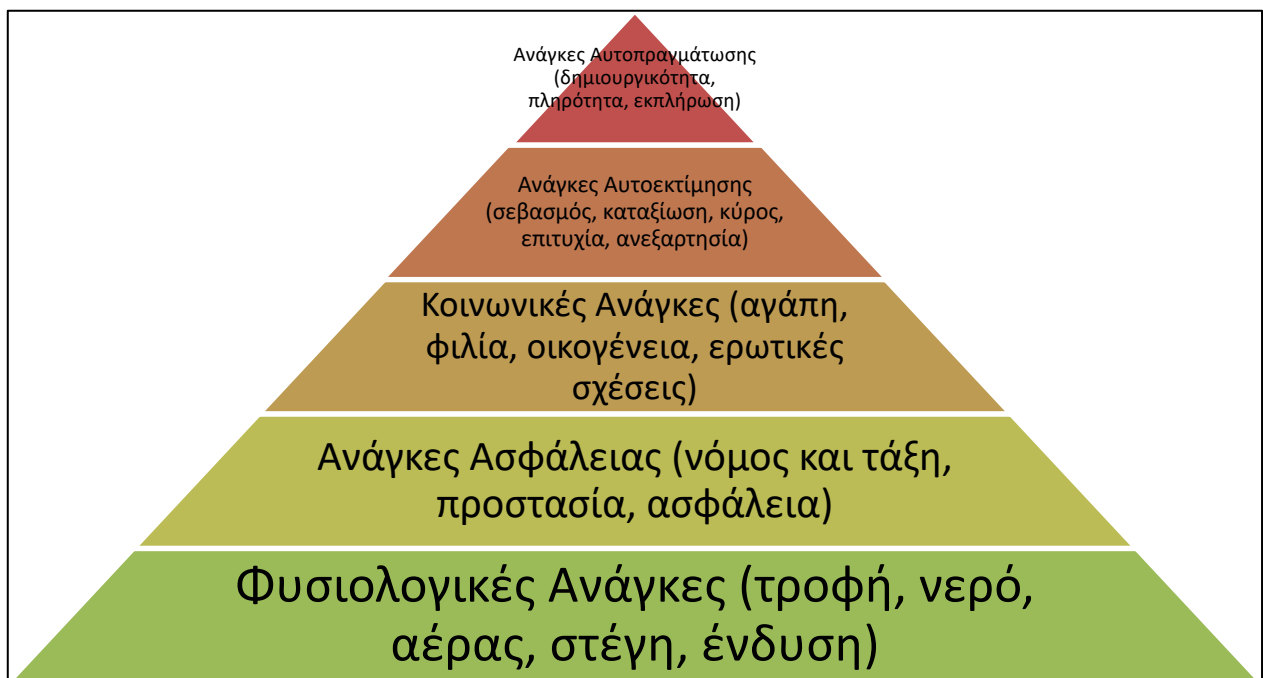
- Η δυναμική της ομάδας είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης και του αποτελέσματος.
- Οι ομάδες έχουν τους δικούς τους κανόνες και πεποιθήσεις, ανεξάρτητα από τα μεμονωμένα μέλη.
- Τα άτομα δεν υποκινούνται αποκλειστικά από την αμοιβή της εργασίας τους.
- Οι εργαζόμενοι προτιμούν μια συνεργατική στάση από τους ανωτέρους, παρά τη διαταγή και τον έλεγχο.
- Η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την κατανόηση των ζητημάτων των εργαζομένων.
- Η κουλτούρα του χώρου εργασίας θέτει τα πρότυπα παραγωγής παρά τα πρότυπα που θέτουν οι μάνατζερ.

Με λίγα λόγια, αυτή η θεωρία αναγνωρίζει ότι η χρηματική αμοιβή από μόνη της δεν αρκεί για να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους. Το ηθικό θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο της απόδοσης των εργαζομένων.

**β. Θεωρία Συμπεριφορικής Επιστήμης (Behavioral Science Theory).** Η θεωρία αυτή συνδυάζει στοιχεία ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και ανθρωπολογίας για την κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Διερευνά γιατί οι εργαζόμενοι παρακινούνται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως κοινωνικές ανάγκες, συγκρούσεις και αυτοπραγμάτωση. Πάνω σε αυτή τη θεωρία έχουν βασιστεί διάφορες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να αυξηθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση και απόδοση. Οι κυριότερες προσεγγίσεις είναι:

**β.1. Θεωρία Ιεραρχικών Αναγκών (Need Hierarchy Theory).** Είναι μία από τις πιο γνωστές θεωρίες η οποία αναπτύχθηκε από τον αμερικανό ψυχολόγο Abraham Maslow το 1943. Ο Maslow υποστήριξε ότι οι άνθρωποι χρειάζεται να ικανοποιήσουν κάθε φορά ένα συγκεκριμένο επίπεδο ανάγκης, πριν ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σε επόμενο

υψηλότερο επίπεδο, π.χ. η ανάγκη ενός πεινασμένου ατόμου κυριαρχείται περισσότερο από την ανάγκη να φάει (δηλαδή να επιβιώσει) παρά το αν έχει καταξίωση ή κύρος, έως ότου την ικανοποιήσει. Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει πέντε είδη ιεραρχικών αναγκών: α) τις φυσιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, νερό, στέγη), β) τις ανάγκες ασφάλειας (υγεία, εργασία, περιουσιακά στοιχεία κ.λπ.), γ) τις κοινωνικές ανάγκες (φιλία, αγάπη, στοργή, οικογενειακή υποστήριξη κ.λπ.), δ) ανάγκες αυτοεκτίμησης (καταξίωση, σεβασμός, κύρος, επιτυχία, αξιοπιστία κ.λπ.) και ε) τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (δημιουργικότητα, επίλυση όλων των προβλημάτων, πραγματοποίηση όλων των στόχων κ.λπ.) (Maslow, 1943). Η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας, κ.ο.κ., όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3, όπου οι ανάγκες παρουσιάζονται ιεραρχικά σε σχήμα πυραμίδας, ξεκινώντας από τις φυσιολογικές ανάγκες στη βάση της πυραμίδας και ανερχόμενοι σε ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας.



**Σχήμα 3:** Θεωρία Αναγκών του Maslow. **Πηγή:** ίδια επεξεργασία από Maslow (1943)

β.2. **Θεωρίες X και Y.** Αναπτύχθηκαν τις δεκαετίες του '50 και του '60 από τον Douglas McGregor. Είναι ουσιαστικά δύο αντικρουόμενες θεωρίες που προσπάθησαν να εξηγήσουν πώς οι πεποιθήσεις των μάνατζερ για τη παρακίνηση των εργαζόμενων τους

μπορούν να επηρεάσουν το στυλ διοίκησης τους. Η θεωρία X, από τη μία πλευρά, βασίζεται σε υποθέσεις σχετικά με τον τυπικό εργαζόμενο. Αυτό το στυλ διοίκησης υποθέτει ότι ο τυπικός εργαζόμενος έχει λίγες φιλοδοξίες, αποφεύγει την ευθύνη και είναι προσανατολισμένος στον ατομικό στόχο. Σε γενικές γραμμές, οι μάνατζερ της Θεωρίας X πιστεύουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι λιγότερο έξυπνοι, λιγότερο παραγωγικοί και εργάζονται αποκλειστικά για τα αναγκαία της συντήρησής τους. Οι διευθυντές που πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν ανταμοιβές ή επιπλήξεις/τιμωρίες ως κίνητρο για βελτίωση της απόδοσής τους. Λόγω αυτών των παραδοχών, η Θεωρία X συμπεραίνει ότι το τυπικό εργατικό δυναμικό λειτουργεί πιο αποτελεσματικά κάτω από μια πρακτική προσέγγιση στη διοίκηση. Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Y υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι έχουν εσωτερικά κίνητρα, απολαμβάνουν την εργασία τους και εργάζονται για να βελτιώσουν τον εαυτό τους χωρίς άμεση ανταμοιβή. Αυτό το στυλ διοίκησης βλέπει τους εργαζόμενους τους ως έναν αρκετά πολύτιμο πόρο για την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, η Θεωρία Y συμπεραίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν καλύτερη σχέση με τον προϊστάμενο τους, δημιουργώντας μια πιο υγιή ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας (McGregor, 2006).

**β.3. Θεωρία δύο παραγόντων ή Υγιεινής-Παρακίνησης (Two-factor/Hygiene-Motivation Theory).** Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Frederick Herzberg το 1959 και υποστηρίζει ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες στο χώρο εργασίας που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία (παρακίνηση), ενώ ένα ξεχωριστό σύνολο παραγόντων προκαλεί μη δυσαρέσκεια (υγιεινή), οι οποίοι δρουν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Οι παράγοντες παρακίνησης περιλαμβάνουν την προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες για πρόοδο στην εργασία του, αίσθημα επιτυχίας, κ.λπ. ενώ οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν το σύστημα αμοιβών, τις φυσικές συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εργασιακή ασφάλεια κ.λπ. (Herzberg et al., 1993).

## **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης αντιπροσωπεύουν μια κατηγορία από τις πολλές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Οι θεωρίες αυτές αναγνωρίζουν ότι το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον αντιμετωπίζει ραγδαίες αλλαγές

και πρόσθετες πολυπλοκότητες, με την τεχνολογία να χρησιμεύει τόσο ως πιθανή αιτία όσο και ως λύση για αυτές τις προκλήσεις. Οι βασικές θεωρίες που ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία είναι οι εξής (Certo, 2002):

**α. Ποσοτική Προσέγγιση (Quantitative Approach).** Η θεωρία αυτή χρησιμοποιεί στατιστικές και μαθηματικές τεχνικές για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων (π.χ. λήψη αποφάσεων, επιχειρηματικά σχέδια, κ.λπ.) προς αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Ανάλογα με τον επιχειρηματικό τομέα, οι μάνατζερς μπορούν να χρησιμοποιούν τεχνικές όπως προσομοιώσεις σε υπολογιστή ή μοντέλα πληροφοριών για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και εν γένει όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών τους. Περιλαμβάνει τρεις κλάδους: την Διοικητική Επιστήμη (Management Science), την Διοίκηση Λειτουργιών (Operations Management) και το Σύστημα Διοίκησης Πληροφοριών (Management Information Systems).

**β. Θεωρία Έκτακτης Ανάγκης (Contingency Theory).** Αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '50 από την κοινωνιολόγο Joan Woodward σε μία έρευνα της για τις πιθανές διαφορές αποδόσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Στην έρευνα της αυτή διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις υψηλής απόδοσης κάνουν καλύτερη χρήση της τεχνολογίας και οι μάνατζερς τους ελάμβαναν καλύτερες αποφάσεις σε περιστασιακά πλαίσια. Αυτή η θεωρία αναγνωρίζει ότι οι αποτελεσματικοί μάνατζερ πρέπει να είναι προσαρμόσιμοι σε μοναδικές καταστάσεις και περιστάσεις. Η θεωρία αυτή δηλώνει ότι δεν υπάρχει μόνο μία προσέγγιση διοίκησης που να ταιριάζει σε κάθε επιχείρηση αλλά ότι το βέλτιστο στυλ διοίκησης εξαρτάται από την υπάρχουσα κατάσταση. Τρεις βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν το στυλ διοίκησης είναι, σύμφωνα με τη θεωρία: το μέγεθος της επιχείρησης, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί και το στυλ ηγεσίας της. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μικρού μεγέθους μπορεί να διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία και οι μάνατζερς μπορούν να έχουν περισσότερο έλεγχο στις επιχειρηματικές λειτουργίες λόγω της ευελιξίας τους και ενδεχομένως να πραγματοποιούν πιο εύκολα αλλαγές σε αυτές.

**γ. Συστημική Προσέγγιση (Systems Approach).** Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η επιχείρηση αποτελεί ένα σύστημα από διαδικασίες, λειτουργίες, πόρους, τμήματα που αλληλεπιδρούν και αλληλοεξαρτώνται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο. Μία επιχείρηση αποτελείται από πολλά υποσυστήματα και οι μάνατζερς που χρησιμοποιούν αυτή τη θεωρία



εξετάζουν πώς αυτά τα υποσυστήματα αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν το ένα το άλλο, αντί να τα αναλύουν χωριστά το ένα από το άλλο.

## 2.5 Η έννοια της Ηγεσίας (Leadership) - Στυλ Ηγεσίας

Εκτός από τη Διοίκηση, μία άλλη πολύ βασική πτυχή που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του ατόμου που διοικεί να ηγείται παράλληλα της ομάδας του (τα άτομα εντός της επιχείρησης), ώστε να τα οδηγήσει προς την επίτευξη τόσο κοινών όσο και ατομικών στόχων. Η **Ηγεσία (Leadership)** έτσι είναι μία έννοια που ουσιαστικά σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι ο ορισμός που δίνεται για την ηγεσία εξαρτάται συνήθως από τις προοπτικές, τις προσωπικότητες, τις φιλοσοφίες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις αυτών που τον ορίζουν. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της ηγεσίας ή του ηγέτη από διάφορα πρόσωπα, του ακαδημαϊκού και μη χώρου (Yukl, 2002).

*«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής μεταξύ ενός ηγέτη και εκείνων που είναι ακόλουθοι του».* **Hollander.** **«Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships»**, **Catholic Publishing House (1978, σ. 1)**

*«Η ηγεσία είναι μια διαδικασία παροχής σκοπού (δηλαδή ουσιαστικής κατεύθυνσης) στη συλλογική προσπάθεια και καταβολής (πρόθυμης) προσπάθειας για την επίτευξη ενός σκοπού».* **Jacobs & Jaques.** **«Military executive leadership»**, in **K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.)**, **Measures of leadership. Center for Creative Leadership. (1990, σ. 281)**

*«Η ηγεσία είναι η τέχνη του να επηρεάζεις τους άλλους στη μέγιστη απόδοσή τους για να ολοκληρώσουν οποιοδήποτε έργο, στόχο ή εργασία».* **Cohen, W.A.** **«The Art of a Leader»** **Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall (1990, σ. 9)**

*«Η ηγεσία και η μάθηση είναι έννοιες αδιαχώριστες μεταξύ τους».* **Τζον Φ. Κένεντι**

*«Καθώς κοιτάμε μπροστά στον επόμενο αιώνα, ηγέτες θα είναι αυτοί οι οποίοι θα ενδυναμώνουν τους άλλους».* **Μπιλ Γκέϊτς**

*«Οι άνθρωποι ρωτούν τη διαφορά μεταξύ ενός ηγέτη και ενός αφεντικού... Ο ηγέτης εργάζεται στα φανερά ενώ το αφεντικό στα κρυφά. Ο ηγέτης κατευθύνει ενώ το αφεντικό διευθύνει».*

### **Theodore Roosevelt**

Στην πιο βασική της μορφή, η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει τους άλλους προκειμένου να επιτύχουν έναν στόχο, κατευθύνοντας έτσι τα άτομα της επιχείρησης με τρόπο συνεκτικό και αποτελεσματικό. Αυτός ο ορισμός είναι παρόμοιος με τον ορισμό που έχει δοθεί από τον Northouse (2021, σ. 3), όπου η ηγεσία ορίζεται ως «*μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου*».

Κάθε άτομο που ασκεί την ιδιότητα του ηγέτη χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές με σκοπό να κατευθύνει, να εμπνεύσει και να παρακινήσει την ομάδα του προς την επίτευξη του κοινού στόχου. Αυτό στη βιβλιογραφία απαντάται με την έννοια του **Στυλ Ηγεσίας (Leadership Style)** και είναι καθοριστικός παράγοντας για τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες αναπτύσσουν τη στρατηγική τους και ανταποκρίνονται στις όποιες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, καθώς και την ευημερία της ομάδας τους. Τα κυριότερα στυλ ηγεσίας είναι τα ακόλουθα (Northouse, 2021):

1. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership). Είναι ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση σε ριζικές αλλαγές/μετασχηματισμούς στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Οι ηγέτες, δηλαδή, που υιοθετούν αυτό το στυλ προσπαθούν να εμπνεύσουν την ομάδα τους για να επιτύχουν περισσότερα πράγματα από τα προσδοκώμενα, αξιοποιώντας τις ατομικές τους δυνατότητες. Αυτός ο τύπος ηγεσίας μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικός σε επιχειρήσεις/οργανισμούς που επιδιώκουν να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο εσωτερικό τους (π.χ. ψηφιακός μετασχηματισμός)
2. Αντιπροσωπευτική ή laissez-faire ηγεσία (Delegative Leadership). Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στην ανάθεση πρωτοβουλιών στα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ έχουν και δείχνουν εμπιστοσύνη στα άτομα της ομάδας, βασιζόμενοι σε αυτά για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, χωρίς οι ίδιοι (οι ηγέτες) να εμπλέκονται πολύ στην παροχή υποδείξεων και

καθοδήγησης προς τους ακολούθους τους. Αντίθετα, οι ηγέτες με εξουσιοδότηση δίνουν στους ακολούθους τους την ελευθερία να χρησιμοποιούν τη δημιουργικότητα, τους πόρους και την εμπειρία τους για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους στόχους τους.

3. Αυθεντική ηγεσία (Authoritative Leadership). Βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γνωριμία του ηγέτη με κάθε μέλος της ομάδας. Αυτό του επιτρέπει να παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση, παρακίνηση και ανατροφοδότηση σε ένα πιο εξατομικευμένο επίπεδο, βοηθώντας τα άτομα να επιτύχουν τον κοινό στόχο τους. Οι ηγέτες που εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά αυτού του στυλ ηγεσίας τείνουν να παρακινούν και να εμπνέουν τα άτομα γύρω τους.
4. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership). Είναι το στυλ ηγεσίας που βασίζεται σε ανταμοιβές και τιμωρίες. Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στη δομή, υποθέτοντας ότι τα άτομα μπορεί να μην διαθέτουν τα κίνητρα που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους.
5. Συμμετοχική ηγεσία (Participative Leadership). Είναι το στυλ ηγεσίας που ενθαρρύνει τους ηγέτες να ακούν τα μέλη της ομάδας τους και να τους δίνουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας απαιτεί από τους ηγέτες να χρησιμοποιούν καλές δεξιότητες επικοινωνίας και, κυρίως, να είναι σε θέση να μοιράζονται την εξουσία/ευθύνη με άλλα άτομα. Όταν ένας ηγέτης υιοθετεί ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, ενθαρρύνει τη συνεργασία, οδηγώντας σε μια συλλογική προσπάθεια μιας ομάδας να εντοπίσει προβλήματα και να αναπτύξει λύσεις.

## 2.6 Βασικές Θεωρίες Ηγεσίας - Σύγχρονες Θεωρίες

Οι θεωρίες ηγεσίας είναι προσεγγίσεις οι οποίες προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις για το πώς και γιατί ορισμένα άτομα μπορούν να γίνουν ηγέτες μίας ομάδας ατόμων. Οι θεωρίες αυτές επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που μπορούν να υιοθετήσουν τα άτομα προκειμένου να αυξήσουν τις ηγετικές τους ικανότητες (Yukl, 2002).

Μία από τις πρώιμες θεωρίες ηγεσίας που αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1840 είναι η λεγόμενη **θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου (Great Man theory)** που αναπτύχθηκε από τον Thomas Carlyle (1841). Η έρευνα για την ηγεσία τη περίοδο εκείνη επικεντρώνεται

περισσότερο στα έμφυτα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και άλλων ιδιοτήτων των αποτελεσματικών ηγετών. Έτσι, η βασική προσέγγιση της θεωρίας αυτής είναι ότι οι ηγέτες δεν γίνονται αλλά γεννιούνται. Με άλλα λόγια, τα άτομα που διαθέτουν τα βασικά εκείνα έμφυτα χαρακτηριστικά ώστε να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες και να αποκτούν μεγάλη επιρροή σε μία ομάδα ατόμων είναι ελάχιστα έως σπάνια. Παραδείγματα ανθρώπων της ιστορίας από τους οποίους έχουν αντληθεί σημαντικές πληροφορίες που τους εντάσσουν στην κατηγορία των αποτελεσματικών ηγετών είναι ο Ιούλιος Καίσαρας, ο Ναπολέων Βοναπάρτης, ο Αβραάμ Λίνκολν και ο Μαχάτμα Γκάντι. Η έρευνα θεώρησε ότι αυτά τα άτομα ήταν 'γεννημένοι' ηγέτες με έμφυτα χαρακτηριστικά ηγεσίας τα οποία τους έδωσαν τη δυνατότητα να καθοδηγούν τους ανθρώπους με ένα συγκεκριμένο όραμα.

Με την έλευση του 20ου αιώνα, η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου εξελίχθηκε στις **θεωρίες των χαρακτηριστικών (trait theories)**, οι οποίες εδραιώθηκαν τις δεκαετίες του '30 και του '40. Σε σύγκριση με τη θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου, οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες είτε γεννιούνται είτε γίνονται. Δηλαδή, τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών μπορούν είτε να κληρονομηθούν είτε να αποκτηθούν μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης και εξάσκησης τους. Ο στόχος κατά την εφαρμογή των θεωριών αυτών ήταν να εντοπιστεί ο άριστος συνδυασμός των χαρακτηριστικών εκείνων που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό με εστίαση στα ψυχικά, κοινωνικά και σωματικά χαρακτηριστικά τους. Ωστόσο, οι θεωρίες αυτές εγκαταλείφθηκαν από το 1950 και μετά καθώς δεν εντοπίστηκε ποτέ εμπειρικά ένας σωστός συνδυασμός χαρακτηριστικών που να ανταποκρίνεται στις έμφυτες ή μη ικανότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Benmira & Agboola, 2020).

Στη συνέχεια, τη δεκαετία του '60, η θεωρία η οποία αποτέλεσε μία πιο προχωρημένη προσέγγιση σε σχέση με τις προηγούμενες θεωρίες ήταν το λεγόμενο **Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid)**, θεωρία η οποία αναπτύχθηκε το 1964 από τους θεωρητικούς Robert R. Blake και Jane Mouton. Η θεωρία αυτή αναφέρεται ουσιαστικά σε πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας τα οποία ένας ηγέτης μπορεί να εξασκήσει, είτε με βάση το ενδιαφέρον του για τα άτομα είτε με βάση το ενδιαφέρον του για την παραγωγή, δηλαδή το αποτέλεσμα (Blake & Mouton, 1964). Οι πληροφορίες αυτές παρουσιάζονται σε έναν πίνακα ο οποίος λέγεται 'διοικητικό πλέγμα', σαν και αυτό του Σχήματος 4 παρακάτω.

Το μοντέλο αναπαρίσταται ως ένα πλέγμα με το ενδιαφέρον για την παραγωγή στον οριζόντιο άξονα Χ και το ενδιαφέρον για τα άτομα στον κάθετο άξονα Υ. Κάθε άξονας μετριέται στη κλίμακα 1-9, όπου 1: Χαμηλό Ενδιαφέρον και 9: Υψηλό Ενδιαφέρον. Το γράφημα χωρίζεται έτσι σε τετράγωνα και συνολικά περιέχει 81 συνδυασμούς. Τα κυριότερα στυλ ηγεσίας που προκύπτουν από το πλέγμα αυτό είναι τα εξής (Blake & Mouton, 1964):

**(1,1): Αδιάφορη ηγεσία/διοίκηση.** Στη περίπτωση αυτή ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται ούτε για την απόδοση στη παραγωγή ούτε για τις ανάγκες και τις δυνατότητες των ατόμων-εργαζομένων. Τα ηγετικά στελέχη χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας όταν θέλουν να διατηρήσουν ένα χαμηλών τόνων προφίλ στην εργασία τους, χωρίς να θέλουν να αναλάβουν πολλές ευθύνες και πρωτοβουλίες που ενέχουν ρίσκο.

**(1,9): Διοίκηση Λέσχης.** Σε αυτή τη περίπτωση το ηγετικό στέλεχος δείχνει το μέγιστο δυνατό ενδιαφέρον του για τους εργαζόμενους αλλά καθόλου ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα στην παραγωγή, θεωρώντας πως όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή ικανοποίηση, τότε όλα θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

**(9,1): Διοίκηση Καθηκόντων.** Σε αυτή τη περίπτωση το ηγετικό στέλεχος δείχνει το μηδαμινό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους αλλά το μέγιστο δυνατό ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα στην παραγωγή, θεωρώντας ότι οι εργαζόμενοι είναι μονάδες παραγωγής που πρέπει να υπακούν αυστηρά σε συγκεκριμένους κανόνες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της παραγωγής, ειδάλλως επισύρονται κυρώσεις.

**(9,9): Διοίκηση Ομάδας.** Εδώ το ηγετικό στέλεχος δείχνει το μέγιστο δυνατό ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την αποτελεσματικότητα της παραγωγής. Θεωρεί πως και τα δύο στοιχεία είναι απαραίτητα για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος που στηρίζεται τόσο στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των ατόμων, όσο και στις ικανότητες τους στην εργασία.

**(5,5): Διοίκηση Μέσης Οδού.** Στη περίπτωση αυτή το ηγετικό στέλεχος δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

9	(1,9): Διοίκηση Λέσχης								(9,9): Διοίκηση Ομάδας
8									
7									
6									
5					(5,5): Διοίκηση Μέσης Οδού				
4									
3									
2									
1	(1,1): Αδιάφορη ηγεσία/διοίκηση								(9,1): Διοίκηση Καθηκόντων
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

**Σχήμα 4:** Διοικητικό Πλέγμα των Blake & Mouton. **Πηγή:** ίδια επεξεργασία από Blake & Mouton (1964)

Κατά συνέπεια, το ιδανικό στυλ ηγεσίας επιτυγχάνεται στο σημείο (9,9) ωστόσο στη πράξη αυτό δεν είναι πάντα εφικτό καθώς εξαρτάται από διάφορους υποκειμενικούς και μη παράγοντες του ηγετικού στελέχους που διαχρονικά μεταβάλλουν το επίπεδο ενδιαφέροντος του τόσο για την παραγωγή όσο και για τους εργαζόμενους του.

Το 1973 αναπτύχθηκε το **μοντέλο ηγεσίας των Vroom και Yetton** το οποίο επικεντρώθηκε στο πώς οι ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις τους. Αυτό το μοντέλο προσδιορίζει πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας σχετικά με την λήψη των αποφάσεων από τα ηγετικά στελέχη. Αυτά είναι τα εξής (Vroom & Yetton, 1973):

**Αυταρχικό Στυλ Τύπου 1 (A1).** Ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, χρησιμοποιώντας πληροφορίες που είναι άμεσα διαθέσιμες σε αυτόν.

**Αυταρχικό Στυλ Τύπου 2 (A2).** Ο ηγέτης συλλέγει τις απαιτούμενες πληροφορίες από τους υφισταμένους του και στη συνέχεια λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις.

**Συμβουλευτικό Μοντέλο Τύπου 1 (C1).** Ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του με τον καθένα ξεχωριστά και όχι με όλους μαζί, και αναζητά από εκείνους τις ιδέες και τις προτάσεις τους ώστε να λάβει τελικά μόνος του τις αποφάσεις.

**Συμβουλευτικό Μοντέλο Τύπου 2 (C2).** Ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του ως ομάδα και αναζητά από εκείνους τις ιδέες και τις προτάσεις τους ώστε να λάβει τελικά μόνος του τις αποφάσεις.

**Ομαδικό Μοντέλο Τύπου 2 (G2).** Ο ηγέτης συζητά με τους υφισταμένους του ως ομάδα και αναζητά τις ιδέες και τις προτάσεις τους ώστε τελικά οι αποφάσεις να ληφθούν συλλογικά. Ο ηγέτης αποδέχεται οποιαδήποτε απόφαση ληφθεί και δεν προσπαθεί να επιβάλει την ιδέα του στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Η απόφαση που έγινε αποδεκτή από την ομάδα θα είναι και η τελική.

Το ποιο ή ποια από τα παραπάνω μοντέλα θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά όπως είναι η ποιότητα της απόφασης, η πληροφόρηση που διαθέτει ο ηγέτης, η φύση του προβλήματος, η πιθανότητα αποδοχής της απόφασης, εάν αυτή ληφθεί από τον ηγέτη, η δέσμευση των υφισταμένων στην λήψη της απόφασης και η αντιπαράθεση των υφισταμένων για τις εναλλακτικές λύσεις του προβλήματος.

Τέλος, μία αρκετά σημαντική θεωρία η οποία αναπτύχθηκε από τον Daniel Goleman το 2000 ονομάζεται **Θεωρία της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Intelligence Theory)** και βασίζεται σε έξι στυλ ηγεσίας που συνδέονται με διαφορετικές διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο όρος Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) πρωτοεμφανίστηκε το 1964 σε ένα άρθρο του βιβλίου του Michael Berdoch με τίτλο *Sensitivity to expression of emotional meaning in three modes of communication*, ωστόσο έγινε ευρύτερα γνωστός το 1995 στο βιβλίο του Daniel Goleman *Emotional Intelligence*. Ο Goleman όρισε έτσι τη ΣΝ ως μία σειρά δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών που καθοδηγούν σε αποτελεσματική ηγεσία (Goleman et al., 2002). Με βάση τη θεωρία αυτή, οι έξι τύποι ηγέτη που προκύπτουν είναι οι ακόλουθοι:

**1. Οραματιστικός (Visionary).** Οι ηγέτες αυτού του στυλ εμπνέουν και καθοδηγούν τους υφισταμένους τους προς έναν κοινό στόχο-όραμα. Οι ηγέτες αυτοί αναπτύσσουν στην ομάδα τους ένα όραμα για το πού θέλουν να πάνε αλλά όχι πώς θα φτάσουν εκεί καθώς αυτό το αφήνουν στην ευχέρεια των μελών της ομάδας τους, ώστε εκείνοι να επιλέξουν να βρουν το δρόμο που θα τους οδηγήσει προς την επίτευξη του κοινού οράματος. Βασική πτυχή του στυλ ηγεσίας αυτού είναι η ενσυναίσθηση (empathy), δηλαδή η συναισθηματική ταύτιση του ηγέτη με ψυχική και συμπεριφορική κατάσταση των υφισταμένων του.

**2. Συμβουλευτικός (Coaching).** Ο ηγέτης αυτός συνδέει τους προσωπικούς στόχους των υφισταμένων του με τους στόχους της επιχείρησης. Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ είναι ενσυναισθητικός και ενθαρρυντικός και ταυτόχρονα εστιάζει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των άλλων ατόμων για την επίτευξη των κοινών στόχων. Αυτό το στυλ έχει θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους καθώς δημιουργεί κίνητρο για εργασία και δημιουργεί αμοιβαίες σχέσεις και εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων.

**3. Κοινωνικός (Affiliative).** Ο ηγέτης αυτός προάγει την αρμονία στις σχέσεις με τους υφισταμένους του αλλά και μεταξύ των υφισταμένων. Ειδικότερα, φέρνει τα άτομα πιο κοντά σε επαφή μεταξύ τους, ενισχύοντας το ρόλο τους στην ομάδα και επιλύοντας τις όποιες συγκρούσεις προκύψουν. Ο ηγέτης που θέλει να χρησιμοποιήσει αυτό το στυλ θα πρέπει να αξιολογεί τα συναισθήματα των άλλων και να δίνει μεγάλη αξία στις συναισθηματικές τους ανάγκες.

**4. Δημοκρατικός (Democratic).** Ο ηγέτης αυτός εστιάζει στη συνεργασία με τους υφισταμένους του για τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ αναζητούν την ενεργό συμβολή των υφισταμένων τους στην επίλυση ενός προβλήματος και βασίζονται περισσότερο στο να ακούν τις απόψεις των υπόλοιπων μελών της ομάδας παρά να επιβάλλουν τις δικές τους απόψεις στην ομάδα.

**5. Καθοδηγητικός (Pacesetting).** Ο καθοδηγητικός ηγέτης επικεντρώνεται στην απόδοση της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων. Περιμένει πολλά από τους υφισταμένους του για την όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους και συχνά θα αξιολογεί την απόδοσή τους αυτή για να βεβαιωθεί ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αν και αυτό το στυλ μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική επιτυχία, παρόλα αυτά



μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ομάδα του ηγέτη, οδηγώντας τους σε επαγγελματική εξουθένωση (burnout).

**6. Καταναγκαστικός (Coercive).** Οι καταναγκαστικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας για την επίτευξη των στόχων από την ομάδα του. Για την προσήλωση στους στόχους, οι ηγέτες δίδουν συγκεκριμένες εντολές προς εκτέλεση από τους υφισταμένους τους, τους υποβάλλει σε αυστηρό έλεγχο και τους προειδοποιεί με πιθανές κυρώσεις σε περίπτωση που δεν ανταποκριθούν στα καθήκοντα τους. Αυτό το στυλ στη πράξη τίθεται συχνά υπό αμφισβήτηση σχετικά με την αποτελεσματικότητά του καθώς έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο σε μια ομάδα.

## 2.7 Διαφορά Ηγέτη - Manager

Μέχρι στιγμής έχει εξεταστεί το υπόβαθρο γύρω από την ανάπτυξη των θεωριών της διοίκησης και της ηγεσίας, ωστόσο δεν έχει διασαφηνιστεί αν ο ρόλος ενός ηγέτη είναι ίδιος ή διαφορετικός από αυτόν του manager μέσα σε μία επιχείρηση. Ο Zaleznik (1977) εξέτασε αυτή τη περίπτωση στην έρευνα του και κατέληξε στο ότι τόσο οι ηγέτες όσο και οι managers συμβάλλουν εξίσου στην επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Από τη μία πλευρά, οι ηγέτες υποστηρίζουν την αλλαγή και την υιοθέτηση νέων πρακτικών οι οποίες θα στοχεύουν στην παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, οι managers στηρίζονται στη διασφάλιση της ομαλότητας της λειτουργίας της επιχείρησης, στην άσκηση εξουσίας, στην ανάληψη ευθύνης και στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεστούν οι εργασίες από τους εργαζόμενους<sup>2</sup>.

Επομένως, οι κυριότερες διαφορές μεταξύ άλλων που προκύπτουν μεταξύ του ηγέτη και του manager είναι οι εξής<sup>3</sup>:

1. Ο ηγέτης καθοδηγεί και συμβουλεύει τους υφισταμένους του, διαμορφώνοντας τη συμπεριφορά τους ώστε να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Από την άλλη πλευρά, ο manager είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση της επιχείρησης, φροντίζει για τις καθημερινές της λειτουργίες, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εργαστούν σε κλίμα

---

<sup>2</sup> <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

<sup>3</sup> ό.π.

συνεργασίας κ.λπ.. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης έχει ένα συμβουλευτικό-καθοδηγητικό πρότυπο ενώ ο manager ένα τεχνικό-διοικητικό πρότυπο.

2. Ο ηγέτης διαμορφώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και διευθύνει την ομάδα, αναπτύσσοντας και συζητώντας μαζί τους για το όραμα και ενθαρρύνοντάς τους να το επιτύχουν. Αντίθετα, ο manager έχει μία παθητική στάση προς τους στόχους καθώς επικεντρώνεται στις ανάγκες της επιχείρησης, καθορίζοντας τη δομή της και εκχωρώντας εξουσία και αρμοδιότητες στους εργαζομένους.
3. Ενώ ο ηγέτης εκτελεί μόνο μία λειτουργία της διοίκησης, αυτή της διεύθυνσης όπως φάνηκε και στη 2η περίπτωση, ο manager εκτελεί όλες τις λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο.
4. Ο ηγέτης θέλει να ακούει ιδέες, απόψεις και προτάσεις από την ομάδα του, διατηρώντας στενές σχέσεις με τους ανθρώπους. Δίνει σημαντική αξία στην συμμετοχή των υπολοίπων στην επίλυση των προβλημάτων. Αντίθετα, ο manager, ενώ επιθυμεί να εργάζεται με ανθρώπους μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, εντούτοις εστιάζει περισσότερο στη πρόοδο της παραγωγής και έχει ελάχιστη συναισθηματική ανάμιξη. Είναι προσηλωμένος στην εργασία του και στο πώς και όχι στο τι αποφάσεις θα ληφθούν.
5. Ο manager επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα, δηλαδή να εκτελούνται οι εργασίες και οι δραστηριότητες στην επιχείρηση με τον σωστό τρόπο, ολοκληρώνοντάς τες σε καθορισμένο χρόνο, τηρώντας παράλληλα όλους τους κανόνες. Αντίθετα, ο ηγέτης επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή πράττοντας μόνο τα σωστά πράγματα στην επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

#### 3.1 Το επιχειρησιακό περιβάλλον στον 21ο αιώνα - Σύγχρονες τάσεις του Management και της Ηγεσίας.

##### 3.1.1 Οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα

Οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια του 21<sup>ου</sup> αιώνα έχουν χαρακτηριστεί από μία σημαντική αύξηση στη χρήση της τεχνολογίας και των νέων ψηφιακών μέσων για τη δημιουργία νέων ιδεών, τον διαμοιρασμό (sharing) αυτών στους καταναλωτές και την εδραίωση της επωνυμίας (brand) τους σε όλο τον κόσμο. Ως αποτέλεσμα αυτής της αύξησης των ηλεκτρονικών πόρων, η οικονομία έχει γίνει πιο παγκοσμιοποιημένη από ποτέ με αποτέλεσμα η δραστηριότητα των επιχειρήσεων να βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση με επιχειρήσεις και πιθανούς πελάτες από το εξωτερικό, ακόμη και στη πιο μακρινή από αυτές τοποθεσία του κόσμου (Kiyosaki, 2012).

Μέσα σε αυτό το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών μεθόδων που εξυπηρετούν ολοένα και υψηλότερα επίπεδα παραγωγής, ιδιαίτερα του Διαδικτύου (Internet), το επιχειρησιακό περιβάλλον έχει αναμορφωθεί σημαντικά σε σχέση με παλαιότερα χρόνια. Ένα πολύ βασικό χαρακτηριστικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι ότι παρατηρείται πλέον ένα ‘άνοιγμα’ στην αγορά με τη δραστηριοποίηση ενός εκτεταμένου δικτύου μικρομεσαίων επιχειρήσεων<sup>4</sup>. Παραδοσιακά, επιχειρήσεις τεραστίου μεγέθους που μέχρι πρότινος κυριαρχούσαν στην αγορά σε διάφορους κλάδους (π.χ. τραπεζικός, τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρική ενέργεια κ.α.), από τα μέσα της δεκαετίας του '70 αλλά κυρίως τη δεκαετία του '90 και έπειτα αρχίζει μία απελευθέρωση των κλάδων αυτών με την εισαγωγή επιχειρήσεων μικρομεσαίου μεγέθους. Καθεμία από τις επιχειρήσεις αυτές συμβάλλει στη κερδοφορία του κλάδου με την ιδιαίτερη τεχνογνωσία και το εξειδικευμένο εργατικό της δυναμικό. Παράλληλα, οι κυρίαρχες

---

<sup>4</sup><https://www.forbes.com/sites/gapinternational/2014/09/03/the-six-defining-traits-of-the-successful-21st-century-organization/>

επιχειρήσεις στην αγορά έχουν εξαπλώσει τις δραστηριότητες τους πέρα από τα εθνικά σύνορα, διευρύνοντας τον κύκλο εργασιών τους, την φήμη τους και τις πάσης φύσεως δραστηριότητες τους (Kiyosaki, 2012).

Ως συνέπεια της παγκόσμιας επέκτασης σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, η φήμη και η πιστότητα (loyalty) μιας επιχείρησης έχουν αυξηθεί σε τεράστιο βαθμό, σε σημείο που πλέον να παρατηρείται έμφαση στη πιστότητα καθ' εαυτή και όχι στο προϊόν που παράγεται σε μία χώρα. Για παράδειγμα, η ιαπωνική εταιρεία Sony, που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ηλεκτρονικών προϊόντων, διατηρεί μεγάλη επιχειρηματική παρουσία στις ΗΠΑ. Η παρουσία της αυτή απασχολεί χιλιάδες ανθρώπους και αποδίδει εκατομμύρια δολάρια σε έσοδα και φόρους στη χώρα. Ομοίως, η General Electric είναι μια αμερικανική εταιρεία με μεγάλη επιχειρησιακή παρουσία στην Ιαπωνία. Ενώ στο παρελθόν, κάποιος μπορούσε να χαρακτηριστεί ως υπάλληλος μιας αμερικανικής εταιρείας, είναι πλέον καθιερωμένη πρακτική να ευθυγραμμίζεται με το εμπορικό σήμα (brand) για το οποίο εργάζεται ώστε να αποτελεί μέλος μιας "οικογένειας". Έτσι, ένας αμερικανός πολίτης που απασχολείται στη Sony παραμένει πιστός σε αυτήν την εταιρεία. Η General Electric, αν και αμερικανική εταιρεία, θεωρείται πλέον ως ανταγωνιστής της<sup>5</sup>.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων του 21ου αιώνα είναι η αλλαγή στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων. Τα πολυδιάστατα μοντέλα αξιολόγησης της απόδοσης επέτρεψαν στους εργαζόμενους να εργάζονται με πιο αυτοκατευθυνόμενο τρόπο, παρέχοντας μεγαλύτερη αυτονομία στην εργασία τους και, σε πολλές περιπτώσεις, αυξημένη απόδοση. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει αξιολογήσεις 360 μοιρών, στις οποίες λαμβάνονται σχόλια απόδοσης τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους των, παρέχοντας έτσι μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το προφίλ του κάθε εργαζόμενου ως προς την καταλληλότητα του να βρίσκεται σε μία θέση εργασίας ή/και στην επιχείρηση γενικότερα<sup>6</sup>.

Παρόλη την σημαντική οικονομική και επιχειρηματική άνθηση που παρατηρήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αλλά και τα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα, η παγκόσμια οικονομική κρίση της περιόδου 2007-2008 περιόρισε σημαντικά αυτή την άνθηση. Σήμερα,

---

<sup>5</sup> <https://smallbusiness.chron.com/characteristics-21st-century-organizations-813.html>

<sup>6</sup> ό.π.

ένας νέος παράγοντας έχει ωθήσει, τόσο επιχειρήσεις όσο και ολόκληρες οικονομίες, σε μία ολοένα και μεγαλύτερη παγκοσμιοποίηση. Αυτός είναι η απότομη αύξηση στις ροές δεδομένων και η δημιουργία επιχειρηματικών μοντέλων μεγάλων δεδομένων (big data). Πράγματι, έχει εκτιμηθεί ότι από το 2005 έως το 2017, οι διασυννοριακές ροές δεδομένων αυξήθηκαν 148 φορές περισσότερο σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Αυτή η αλλαγή δημιουργεί, με τη σειρά της, ευκαιρίες, ακόμη και όταν θέτει υπό αμφισβήτηση το ευρέως διαδεδομένο δόγμα σχετικά με τις αλυσίδες εφοδιασμού. Κατά συνέπεια, η εποχή την οποία διανύει η παγκόσμια οικονομία είναι η εποχή της πληροφόρησης, η οποία βρίσκεται ανά πάσα στιγμή διαθέσιμη σε κάθε γωνιά του πλανήτη, με τους επιχειρηματίες να προσαρμόζονται, όσο είναι δυνατόν, σε αυτό το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αποτελεί μάλιστα και μία σημαντική πρόκληση ώστε να ηγηθούν μίας ευρείας έκτασης δραστηριοτήτων και εργαζομένων <sup>7</sup>.

Ακόμη, καθώς η ψηφιακή τεχνολογία διεισδύει σε κάθε τομέα της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα, οι επιφυλάξεις για την χρήση της έχουν αυξηθεί αναλόγως. Ο κυριότερος λόγος για τη δημιουργία αυτών των επιφυλάξεων είναι η αμφισβητούμενη προστασία των προσωπικών δεδομένων, καθώς και οι απειλές από διάφορους κακόβουλους παράγοντες που δημιουργούν ρήγμα στην κυβερνο-ασφάλεια (cyber security) των ιδιωτικών πληροφοριών. Μέσα σε αυτό το κλίμα, η παγκόσμια κοινωνία έρχεται αντιμέτωπη με τις ακούσιες συνέπειες της τεχνολογίας, καθώς και με ζητήματα κατάχρησης της από νόμιμους παράγοντες - πελάτες, κυβερνήσεις ή μεγαλο-εταιρείες<sup>8</sup>.

Οπότε, τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται σε μεγάλα δεδομένα δημιουργούν ερωτηματικά σχετικά με το απόρρητο των δεδομένων, τον έλεγχο, την ιδιοκτησία και τις ασυμμετρίες στην πληροφόρηση. Οι επιχειρήσεις που βασίζονται κατά κύριο λόγο στη παροχή υπηρεσιών μέσω ψηφιακής πλατφόρμας (π.χ. Airbnb, Uber Technologies, Upwork, Lyft κ.α.) επιδιώκουν να αντιληφθούν το μέγεθος της ευθύνης τους σε σχέση με τη συμπεριφορά των χρηστών στις πλατφόρμες τους, είτε των αγοραστών είτε των πωλητών. Η τεχνητή νοημοσύνη, όντας μία από τις σημαντικές προόδους στον τομέα της τεχνολογίας, καθίσταται ένα πολύτιμο εργαλείο για την διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων και υπηρεσιών, ωστόσο οι ανησυχίες σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και την κακή

---

<sup>7</sup> <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/its-time-to-build-21st-century-companies>

<sup>8</sup> ό.π.

χρήση αυτής, καθώς και φόβοι για τις πιθανές επιπτώσεις της αυτοματοποίησης στο εργατικό δυναμικό αποτελούν βασικό φραγμό στις δυνατότητες της<sup>9</sup>.

Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό στοιχείο, είναι ότι η απασχόληση και η αύξηση του εισοδήματος έχουν καταστεί τοπικό φαινόμενο, έχοντας σημαντική συγκεντρωση σε μεγάλες αστικές περιοχές. Καθώς τα οφέλη συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένα γεωγραφικά σημεία, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία μεγάλη πρόκληση σχετικά με την ευθύνη τους για την κοινωνική ευημερία σε τοπική αλλά και παγκόσμια κλίμακα. Άλλωστε, οι σημερινές επιχειρήσεις λειτουργούν σε έναν κόσμο στον οποίο η άνοδος νέων οικονομικών δυνάμεων τροφοδοτεί μία σειρά από γεωπολιτικές, γεωοικονομικές και γεωτεχνολογικές προκλήσεις (π.χ. ΗΠΑ-Κίνα, Ρωσία-Ουκρανία) που μπορούν να διαταράξουν το εμπόριο και τις αλυσίδες εφοδιασμού. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, έως και 375 εκατομμύρια εργαζόμενοι παγκοσμίως ενδέχεται να αλλάξουν επάγγελμα την επόμενη δεκαετία, καθώς ολοένα και περισσότερες θέσεις εργασίας εκτοπίζονται από τον αυτοματισμό και τη νέα ζήτηση εργασίας που δημιουργείται από τις τάσεις των δαπανών και των επενδύσεων. Οι συνθήκες αυτές, εκτός από την απειλή της ομαλής λειτουργίας του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος, θέτει και σημαντικούς περιβαλλοντικούς κινδύνους (κλιματική αλλαγή) οι οποίοι θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο εκατομμύρια ζωές, καθώς και τρισεκατομμύρια δολάρια οικονομικής δραστηριότητας<sup>10</sup>.

### **3.1.2 Οι σύγχρονες τάσεις στη Διοίκηση και την Ηγεσία**

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που λειτουργεί στο σημερινό αβέβαιο οικονομικό κλίμα που επικρατεί εξαιτίας μίας σειράς οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών κρίσεων (π.χ. παγκόσμια οικονομική κρίση του 2007-2008, πανδημική κρίση του κορωνοϊού από τις αρχές του 2020, ενεργειακή κρίση, πόλεμος στην Ουκρανία) θα πρέπει να αντιλαμβάνεται πώς να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις που έχουν διαμορφωθεί στο επιχειρηματικό της περιβάλλον ώστε να μπορέσει να επιβιώσει. Ο ρυθμός των αλλαγών αυτών έχει αυξηθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια και η αλλαγή πλέον έχει αποτελέσει μέρος της καθημερινότητας των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, στο σημερινό πολύπλοκο και ανταγωνιστικό παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί πρέπει να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στις

---

<sup>9</sup> ό.π.

<sup>10</sup> ό.π.

συνεχείς αλλαγές για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Για να μπορέσουν έτσι να συμβαδίσουν με τις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στο παγκόσμιο επιχειρηματικό σύστημα, είναι απαραίτητο να μεταβάλλουν τα εργαλεία διοίκησης και ηγεσίας των δραστηριοτήτων τους, ανθρώπινων και μη, υιοθετώντας τις κατάλληλες μεθόδους που θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους.

Η αμερικάνικη συμβουλευτική εταιρεία Bain & Company είναι μία από τις κυρίαρχες εταιρείες στον τομέα της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα διοίκησης και από το 1993 και έπειτα παρακολουθεί στενά την εισαγωγή νέων μεθόδων και διαδικασιών διοίκησης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς παγκοσμίως. Η εταιρεία αυτή παρακολουθεί τις πρακτικές διαφόρων επιχειρηματικών στελεχών από όλο τον κόσμο και, με βάση τις πρακτικές τους, ανακαλύπτει ποια εργαλεία διαχείρισης χρησιμοποιούν πιο συχνά και πόσο αποτελεσματικά έχουν λειτουργήσει αυτά τα εργαλεία στην πράξη. Σύμφωνα με τη πιο πρόσφατη έρευνα της εταιρείας που είναι δημοσιευμένη στην έκθεση «Management Tools & Trends» για το έτος 2018<sup>11</sup>, συμμετείχαν συνολικά 1.268 στελέχη από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς του κόσμου. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν 20 σύγχρονες τάσεις της διοίκησης οι οποίες και παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 παρακάτω, ταξινομημένες σύμφωνα με το ποσοστό συμφωνίας των συμμετεχόντων με τη καθεμία.

Η τάση που εμφανίζει τη μεγαλύτερη συμφωνία μεταξύ των επιχειρηματικών στελεχών είναι ότι οι ηγέτες τη σήμερον ημέρα προσανατολίζονται περισσότερο προς την ενδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα (79%), δηλαδή την περαιτέρω ανάδειξη της προσωπικότητας και του ταλέντου τους στην εργασία και λιγότερο προς τις τυπικές διαδικασίες διοίκησης και ελέγχου της απόδοσης τους. Αν και οι διαδικασίες αυτές είναι απαραίτητες και πρέπει να εφαρμόζονται στη σύγχρονη επιχείρηση, ωστόσο η αυστηρή προσκόλληση σε αυτές περιορίζουν πολλές φορές την δημιουργικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την δουλειά τους.

---

<sup>11</sup>[https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf)

**Πίνακας 1: Απόψεις επιχειρηματικών στελεχών για τις σύγχρονες τάσεις του management**

Τάσεις	Ποσοστό Συμφωνίας	Ποσοστό Διαφωνίας
1. Οι σημερινοί ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να εμπιστεύονται και να ενδυναμώνουν τους ανθρώπους, όχι να τους διοικούν και να τους ελέγχουν.	79%	5%
2. Η κουλτούρα είναι τουλάχιστον εξίσου σημαντική με τη στρατηγική για την επιχειρηματική επιτυχία.	75%	8%
3. Οι δυνατότητες της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι όλο και πιο ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στον κλάδο μας.	67%	9%
4. Οι ψηφιακές διαταραχές και οι λύσεις λογισμικού αλλάζουν γρήγορα τους κανόνες του ανταγωνισμού.	66%	9%
5. Είμαστε πειθαρχημένοι διαχειριστές κόστους που εστιάζουμε τις δαπάνες μας σε στρατηγικές προτεραιότητες.	63%	13%
6. Οι πελάτες είναι λιγότερο πιστοί στις επωνυμίες από ό,τι στο παρελθόν.	61%	15%
7. Θα μπορούσαμε να ενισχύσουμε δραματικά την καινοτομία συνεργαζόμενοι με ξένους, ακόμη και ανταγωνιστές.	59%	15%
8. Η υπερβολική πολυπλοκότητα αυξάνει το κόστος μας και εμποδίζει την ανάπτυξή μας.	58%	16%
9. Η γραφειοκρατία και τα υπερβολικά επίπεδα ιεραρχίας μας φέρνουν σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.	56%	20%
10. Οι αποτελεσματικές συγχωνεύσεις και εξαγορές θα είναι κρίσιμες για την επιτυχία στον κλάδο μας.	56%	19%
11. Μιλάμε για ψηφιακές στρατηγικές, αλλά δεν τις εφαρμόζουμε αρκετά γρήγορα.	56%	19%
12. Η εταιρεία μας προσαρμόζεται στις αλλαγές γρηγορότερα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας.	56%	20%
13. Καινοτομούμε μέσω της γρήγορης δημιουργίας πρωτοτύπων και των συνεργατικών δοκιμών με τους τελικούς χρήστες.	54%	18%
14. Συλλέγουμε και εκμεταλλευόμαστε την πλήρη αξία των δεδομένων από όλες τις γωνιές της εταιρείας μας.	53%	22%
15. Αντιμετωπίζουμε σημαντικά κενά μεταξύ των δυνατοτήτων πληροφορικής μας και των επιχειρηματικών αναγκών μας τα επόμενα τρία χρόνια.	52%	20%
16. Οι προηγμένες μας δυνατότητες ανάλυσης είναι παγκόσμιας κλάσης.	50%	25%
17. Στον κλάδο μας, οι μέτοχοι φαίνεται να εκτιμούν την ανάπτυξη περισσότερο από τα κέρδη.	46%	25%
18. Τα συστήματα πληροφορικής μας περιορίζουν την κερδοφόρα ανάπτυξη.	45%	29%
19. Η ανεπαρκής πληροφόρηση των καταναλωτών βλάπτει την απόδοσή μας.	45%	28%
20. Η δομή και η κουλτούρα της εταιρείας μας εμποδίζουν την κερδοφόρα ανάπτυξη.	44%	31%

Πηγή: Bain & Company (2018), σ. 1



Στη συνέχεια ακολουθεί η τάση για την ανάδειξη της εταιρικής κουλτούρας ως τουλάχιστον ίδιας αξίας με τις στρατηγικές που εφαρμόζονται για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (75%). Πράγματι, η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο από κανόνες, αρχές, πεποιθήσεις και πολιτικές που δημιουργούν το προφίλ ή τη ταυτότητα μιας εταιρείας που τη διακρίνει από τις υπόλοιπες εταιρείες του περιβάλλοντος της. Όταν η εταιρική κουλτούρα ευθυγραμμίζεται με την αντίστοιχη κουλτούρα των εργαζομένων, είναι πιο πιθανό οι τελευταίοι να αισθάνονται πιο άνετα, να υποστηρίζονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και να νιώθουν ότι έχουν αξία για την εταιρεία που εργάζονται. Οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στη κουλτούρα μπορούν επίσης να αντιμετωπίσουν δύσκολες στιγμές και αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και να βγουν έτσι πιο δυνατές, πιο κερδοφόρες και πιο ανταγωνιστικές.

Άλλες σημαντικές τάσεις του σύγχρονου management που διαφαίνονται από τον πίνακα αυτόν είναι η αξία της εφοδιαστικής αλυσίδας για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων (67%), η απότομη αλλαγή στους κανόνες του ανταγωνισμού με την ραγδαία ανάπτυξη των ψηφιακών μέσων (66%), ο προσανατολισμός των στελεχών σε στρατηγικές εξοικονόμησης του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων τους και η τάση των πελατών να δίνουν λιγότερο έμφαση στη πιστότητα σε μία επωνυμία (61%), εξαιτίας του ότι δίνουν πλέον περισσότερο βάση σε έναν αποτελεσματικό συνδυασμό τιμής και ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, ανεξαρτήτως της επιχείρησης που το προσφέρει.

Επιπλέον, εξετάζοντας σε διαχρονική βάση τη μεταβολή των εργαλείων διοίκησης, για τα έτη 1993, 2000, 2014 και 2017, στο Σχήμα 5 παρακάτω, προκύπτει ότι από το 1993 έχουν διατηρηθεί μέχρι σήμερα τέσσερα εργαλεία διοίκησης που εμφανίζονται με κόκκινο έντονο χρώμα. Αυτά είναι η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), η Ικανοποίηση Πελατών (Customer Satisfaction), η Ολική Διοίκηση Ποιότητας (Total Quality Management) και οι Εκθέσεις Αποστολής και Οράματος (Mission and Vision Statements). Αντιθέτως, το 2017 εμφανίζει πολλές σύγχρονες τάσεις διοίκησης που διαφοροποιούν σημαντικά το επιχειρηματικό περιβάλλον σε σχέση με το 1993, όπως είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning), η Διοίκηση Σχέσεων Πελατών (Customer Relationship Management), οι Προηγμένες Αναλυτικές (Advanced Analytics), η Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management), τα Προγράμματα Διαχείρισης Αλλαγών (Changed Management Programs) και ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Digital Transformation).

1993	2000	2014	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mission and Vision Statements (88%)</b></li> <li>• <b>Customer Satisfaction (86%)</b></li> <li>• <b>Total Quality Management (72%)</b></li> <li>• Competitor Profiling (71%)</li> <li>• <b>Benchmarking (70%)</b></li> <li>• Pay-for-Performance (70%)</li> <li>• Reengineering (67%)</li> <li>• Strategic Alliances (62%)</li> <li>• Cycle Time Reduction (55%)</li> <li>• Self-Directed Teams (55%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Planning (76%)</li> <li>• <b>Mission and Vision Statements (70%)</b></li> <li>• <b>Benchmarking (69%)</b></li> <li>• Outsourcing (63%)</li> <li>• <b>Customer Satisfaction (60%)</b></li> <li>• Growth Strategies (55%)</li> <li>• Strategic Alliances (53%)</li> <li>• Pay-for-Performance (52%)</li> <li>• Customer Segmentation (51%)</li> <li>• Core Competencies (48%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Relationship Management (46%)</li> <li>• <b>Benchmarking (44%)</b></li> <li>• Employee Engagement Surveys (44%)</li> <li>• Strategic Planning (44%)</li> <li>• Outsourcing (41%)</li> <li>• Balanced Scorecard (38%)</li> <li>• <b>Mission and Vision Statements (38%)</b></li> <li>• Supply Chain Management (36%)</li> <li>• Change Management Programs (34%)</li> <li>• Customer Segmentation (30%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Planning (48%)</li> <li>• Customer Relationship Management (48%)</li> <li>• <b>Benchmarking (46%)</b></li> <li>• Advanced Analytics (42%)</li> <li>• Supply Chain Management (40%)</li> <li>• <b>Customer Satisfaction (38%)</b></li> <li>• Change Management Programs (34%)</li> <li>• <b>Total Quality Management (34%)</b></li> <li>• Digital Transformation (32%)</li> <li>• <b>Mission and Vision Statements (32%)</b></li> </ul>

**Σχήμα 5:** Τα 10 κορυφαία εργαλεία διοίκησης που έχουν μεταβληθεί σημαντικά τη περίοδο 1993-2017. **Πηγή:** Bain & Company (2018), σ. 2.

Επιπλέον, οι αλλαγές που έχουν λάβει χώρα στην παγκόσμια οικονομία φέρνουν μια ριζική μεταβολή και στα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από τα επιχειρηματικά στελέχη. Οι παραδοσιακές μέθοδοι ηγεσίας που βασίζονται στην απλή ανάθεση εντολών και στον έλεγχο της απόδοσης της ομάδος είναι εξαιρετικά αναποτελεσματικές στον σημερινό, ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Απαιτείται έτσι η ύπαρξη ατόμων με ηγετικές δεξιότητες ώστε να αναλαμβάνουν την ευθύνη για να ασκήσουν μία αποτελεσματική ηγεσία. Για να προσελκύσει και να διατηρήσει αυτόν τον τύπο ηγέτη η σύγχρονη επιχείρηση, το εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να εμπνέει και να αξιοποιεί τις δυνατότητες ή/και το ταλέντο των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την εργασία των Muthe et al. (2012), ορισμένες τάσεις στην ηγεσία που έχουν διαφανεί κατά τη διάρκεια του 21ου αιώνα στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι οι εξής:

**1. Διακριτική προσωπικότητα της εταιρείας.** Όταν μία εταιρεία έχει διαμορφώσει ένα ισχυρό προφίλ με μία συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα, προσελκύει και απωθεί ορισμένους τύπους ατόμων-ηγετών, ως αποτέλεσμα των πολιτικών, των αξιών, των πρακτικών ή των προτεραιοτήτων που θέτει. Αυτό σημαίνει ότι ο τύπος ενός ηγέτη θα πρέπει να ταιριάζει κατά το δυνατόν με τη κουλτούρα της εταιρείας, συνδυάζοντας κίνητρα,

ευκαιρίες και επιθυμία για μάθηση, δημιουργώντας έτσι ένα εργασιακό περιβάλλον με υψηλά κίνητρα.

**2. Διαχείριση κινήτρων.** Οι ηγέτες θα πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες που έχουν ως στόχο να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους μέσα από τη παρακίνηση και την δημιουργικότητα τους και όχι δεξιότητες με στόχο να ελέγχουν το έργο τους σύμφωνα με κάποια πρότυπα. Τα άτομα με κίνητρα έχουν στόχους και αναζητούν τρόπους να τους επιτύχουν, με αποτέλεσμα ο χώρος εργασίας να καθίσταται ένα περιβάλλον συνεχούς παρακίνησης των εργαζομένων.

**3. Συνεχείς ευκαιρίες μάθησης.** Η παρακίνηση συνδέεται συχνά με την επιθυμία για μάθηση. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να παρέχει στους υφισταμένους του ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και αυτό μπορεί να γίνει μόνο με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων.

**4. Εργατικό δυναμικό με αυτο-παρακίνηση.** Οι εργαζόμενοι πλέον αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα καθήκοντά τους και μέσα από αυτή βρίσκουν οι ίδιοι κίνητρα ώστε η εργασία τους να προσαρμόζεται στις δυνατότητες τους και να καθίσταται πιο δημιουργική, πιο ευχάριστη και πιο αποδοτική για αυτούς. Δημιουργείται έτσι ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τη διοίκηση και η διοίκηση με τη σειρά της εμπιστεύεται τους εργαζόμενους της, πράγμα που οδηγεί σε αύξηση της συνοχής και της αίσθησης της ομάδας.

**5. Εργατικό δυναμικό με αυτο-εκπαίδευση.** Εξαιτίας των ραγδαίων τεχνολογικών αλλαγών, οι απαιτήσεις στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας έχουν αυξηθεί τόσο ώστε να απαιτούνται αρκετές ειδικές γνώσεις που δεν μπορούν να καλυφθούν σε μεγάλο βαθμό από τις συμβατικές πηγές εκπαίδευσης (σχολεία, πανεπιστήμια, ινστιτούτα κ.α.). Η απόκτηση γνώσεων για μαθήματα προηγμένης τεχνολογίας προσφέρονται μόνο όταν υπάρχει η σχετική ζήτηση για αυτές. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, το άτομο χρειάζεται άλλες πηγές για να βρει τις ανάλογες γνώσεις. Πλέον, αυτό μπορεί να γίνει μέσω της αυτοεκπαίδευσης του, όπου με τη βοήθεια του Διαδικτύου, ένας μεγάλος όγκος από πληροφορίες και εκπαιδευτικούς οδηγούς προσφέρεται ελεύθερα στον χρήστη, συνδυάζοντας ταυτόχρονα πολλές φορές εικόνα, ήχο και βίντεο. Με τη βοήθεια του υλικού αυτού ένας εργαζόμενος είναι σε θέση να μαθαίνει από μόνος του ορισμένα πρακτικά θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά του όπως π.χ. η λειτουργία ενός προγράμματος, η εξοικείωση με μία γλώσσα προγραμματισμού κ.λπ.. Η

διοίκηση έτσι χρειάζεται να προσφέρει ευκαιρίες αυτοεκπαίδευσης για τους εργαζομένους της ως μία αιτία παρακίνησης τους για να είναι περισσότερο αποδοτικοί και δημιουργικοί στη δουλειά τους.

**6. Γεφύρωση του χάσματος γνώσης.** Μέχρι πρότινος, οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούσαν με μεγάλο χάσμα γνώσεων μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης. Σήμερα, η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης απαιτεί από τους εργαζόμενους της να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες μέσα στην επιχείρηση και αυτό συμβάλλει στη μείωση του χάσματος γνώσης. Αυτό επιτυγχάνεται προσφέροντας τις κατάλληλες ευκαιρίες μάθησης εκ μέρους της διοίκησης.

Επίσης, η ίδια εργασία αναδεικνύει τις τέσσερις κορυφαίες τάσεις ηγεσίας που παρατηρήθηκαν για το έτος 2012 που πραγματοποιήθηκε η έρευνα και αυτές είναι οι εξής (Muthe et al., 2012):

**1. Ηγεσία βασισμένη στις αξίες.** Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα δέχονται σημαντικές πιέσεις από εργαζόμενους, πελάτες, επενδυτές, μετόχους, το κράτος και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα στη λειτουργία τους, με αποτέλεσμα και η ηγεσία να καθίσταται συστημική έννοια που να βασίζεται στις σωστές αξίες. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες προσανατολίζονται προς μία τακτική ανάδειξης των αξιών και της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ευθύνης της εταιρείας, ως μέρος της οργανωσιακής της κουλτούρας, κάτι που αυξάνει σημαντικά την φήμη της και την καθιστά μία επιχείρηση με συνείδηση για τα άτομα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

**2. Ηγεσία βασισμένη σε υψηλότερες αμοιβές και περισσότερη καινοτομία.** Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αυτοματοποίηση σημαντικού μέρους των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης έχει ήδη θέσει στο περιθώριο θέσεις εργασίας που παραδοσιακά εκτελούνταν από εργατικά χέρια, με αποτέλεσμα αυτές είτε να αμείβονται πλέον λιγότερο είτε να καταργούνται εξολοκλήρου στην επιχείρηση. Για να μπορέσει ο ηγέτης να διατηρήσει το υπάρχον εργατικό δυναμικό στην επιχείρηση του, είναι ανάγκη να παράσχει ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη του ώστε να εξοικειωθεί με τα νέα τεχνολογικά δεδομένα και να απασχολείται έτσι σε θέσεις εργασίας που απαιτούν χρήση προηγμένων τεχνολογικά μεθόδων

και κατ' επέκταση να έχουν υψηλότερες αμοιβές. Παράλληλα, με την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού ο ηγέτης προωθεί και την καινοτομία στην επιχείρηση του από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι και ο ψηφιακός εξοπλισμός αρχίζουν να συνυπάρχουν αρμονικά μεταξύ τους και δε δημιουργούνται εμπόδια στην υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης.

**3. Ηγεσία βασισμένη στην επαγγελματική δέσμευση για τους νέους εργαζόμενους.** Οι νεότερες γενιές που έχουν εισαχθεί στον εργασιακό χώρο, σε σύγκριση με τις παλαιότερες, βρίσκονται σε πιο κοντινή επαφή με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα και, ουσιαστικά, θα λέγαμε ότι "έχουν ζυμωθεί" από μικρή ηλικία με την ψηφιακή τεχνολογία, είναι πιο εξοικειωμένοι και έχουν πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών και γνώσεων. Για τον λόγο αυτό, οι ηγέτες πρέπει να επανεξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν μαζί τους σε καθημερινή βάση, καθώς και να χρειάζεται συνεχώς να τονώνουν και να παρακινούν τα άτομα αυτά στην εργασία με τη βοήθεια των διαδικτυακών μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης. Με τον τρόπο αυτό ο νέος εργαζόμενος θα νιώθει ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες του γίνονται κατανοητές από τη διοίκηση, αυξάνοντας την πιστότητα του προς αυτή και έτσι αναλαμβάνει θετική δράση για τη προώθηση της φήμης και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης του.

**4. Ηγεσία βασισμένη στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού.** Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι περισσότερο εστιασμένες στο τελικό αποτέλεσμα που προσδοκάται να επιτευχθεί και λιγότερο στον τρόπο επίτευξης του αποτελέσματος αυτού. Δηλαδή, οι ηγέτες χρειάζεται να επενδύουν στο εργατικό τους δυναμικό με τις κατάλληλες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του για την αύξηση της απόδοσης τους, η οποία και θα οδηγήσει στο ανάλογο αποτέλεσμα. Η απόδοση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, εκτός από υλικά (υψηλές αμοιβές, κερδοφορία κ.λπ.) και άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η δέσμευση της ομάδας, η βελτίωση των διαπραγματευτικών δεξιοτήτων και οι επικοινωνίες εντός και μεταξύ των ομάδων.

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός και οι τεράστιες δυνατότητες που παρέχουν τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα έχουν αναδείξει σε μεγάλο βαθμό την έννοια της ηγεσίας στον 21ο αιώνα, η οποία είναι προσαρμοσμένη στα νέα τεχνολογικά δεδομένα, περισσότερο προσιτή στον ανθρώπινο παράγοντα, μα πάνω απ' όλα

προσανατολισμένη στην ανάδειξη της αξίας, του ταλέντου και της προσωπικότητας του εργατικού δυναμικού μέσα στην επιχείρηση.

## **3.2 Διοίκηση και Ηγεσία στην Ελληνική Πραγματικότητα**

### **3.2.1 Τάσεις της Διοίκησης (Management) στην Ελλάδα**

Από το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου μέχρι σήμερα, η Ελλάδα βίωσε μια ταχεία μετάβαση από μια κυρίως αγροτική οικονομία σε μια οικονομία βασισμένη στη βιομηχανική παραγωγή και ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών (τραπεζικές, ασφαλιστικές, τηλεπικοινωνιακές, κ.α.). Χαρακτηρίζεται έτσι από τη συνύπαρξη τόσο παραδοσιακών όσο και σύγχρονων τομέων δραστηριότητας, με έντονη την παρουσία οικογενειακών, μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σύμφωνα μάλιστα με μία πρόσφατη έρευνα από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ), για το έτος 2019, πάνω από το 80% των ελληνικών επιχειρήσεων, μικρομεσαίων και μη, είναι οικογενειακές και συνεισφέρουν συνολικά στο 67% περίπου του ΑΕΠ της χώρας και στην απασχόληση. Έτσι χαρακτηρίζεται ως ένας σημαντικός πυλώνας της ελληνικής οικονομίας, επιδεικνύοντας αξιοσημείωτες αντοχές απέναντι στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση (2009-2018)<sup>12</sup>.

Στην ίδια έρευνα, αναφέρονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, που είναι κοινά μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (π.χ. Σκλαβενίτης, ΕΨΑ, Agrino, Λουξ κ.α.) και συμβάλλουν ιδιαίτερα στην επιτυχία τους:

- Επιχειρηματικό πνεύμα
- Μακροπρόθεσμο όραμα και στρατηγική, δέσμευση προς τους μετόχους
- Δημιουργία πλούτου και διατήρησή του για τις επόμενες γενιές
- Οικογενειακές αξίες στην εταιρική διακυβέρνηση
- Σύγκλιση επιχειρηματικών και οικογενειακών συμφερόντων
- Συνδυασμός ιδιοκτησίας, ελέγχου και διοίκησης
- Συγκέντρωση οικογενειακού πλούτου στην επιχείρηση
- Καλές σχέσεις με τους μετόχους, κλίμα εμπιστοσύνης και οικοδόμησης καλής φήμης και αξιοπιστίας στην κοινωνία.

---

<sup>12</sup> <https://thetotalbusiness.com/2020/02/21/ikogeniakes-epixirisis-ellada/>

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν προκλήσεις και δυσκολίες που θέτουν εμπόδια στην κερδοφορία μιας οικογενειακής επιχείρησης στην Ελλάδα. Μία από αυτές μπορεί να είναι ο κίνδυνος σύγκρουσης μεταξύ των μελών της οικογένειας, οι διαμάχες για την διαδοχή στην διοίκηση αλλά και η οικογενειοκρατία στις κορυφαίες θέσεις της διοίκησης. Μεταξύ των προκλήσεων περιλαμβάνεται και η εξασφάλιση επαρκούς ρευστότητας. Στην περίπτωση που ένα μεγάλο μερίδιο των κερδών ανήκει στην οικογένεια, τότε, αν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, η διαθεσιμότητα των μετοχών και η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από εκεί είναι περιορισμένη. Πιθανώς η μεγαλύτερη πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση είναι η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας ή/και της διοίκησης της επιχείρησης στις επόμενες γενεές, καθώς και οι επιφυλάξεις για το κατά πόσο η 2η γενιά μπορεί να συνεχίσει με επιτυχία την πορεία της επιχείρησης όπως η πρώτη<sup>13</sup>.

Μία παλαιότερη έρευνα σχετικά με τη διοίκηση ελληνικών επιχειρήσεων και οργανισμών υποδηλώνει ότι το management ως τέχνη και επιστήμη είναι ανεπαρκώς ανεπτυγμένη σε σχέση με άλλες χώρες-μέλη της ΕΕ (EEDF, 1986). Από τις λίγες εμπειρικές μελέτες που αναφέρονταν τη δεκαετία του '80 και του '90 για την ελληνική κουλτούρα διοίκησης, διαπιστώθηκε ότι η Ελλάδα χρειάζεται μεγάλη βελτίωση στις πρακτικές του management, οι οποίες θα συμβάλλουν στην κερδοφορία των ελληνικών επιχειρήσεων και στη προώθηση της επιχειρηματικότητας και καινοτομίας (Cummings & Schmidt, 1972; Hofstede, 1980).

Η πρώτη προσπάθεια διερεύνησης των πρακτικών του σύγχρονου management στην Ελλάδα ήταν αυτή των Bourantas et al. (1990), η οποία διεξήγαγε έρευνα σε δείγμα 585 ελλήνων στελεχών σε επιχειρήσεις ως προς τη κουλτούρα του management στην Ελλάδα. Ενώ οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές φαίνεται να έχουν επίκεντρο κάποια θεϊκή δύναμη ως σύμβολο της δύναμης και της εξουσίας τους στην αγορά (Δίας, Απόλλωνας), τα περισσότερα στελέχη τείνουν να ομοιάζουν προς τους θεούς Αθηνά και Διόνυσο, συμβολίζοντας έτσι τον προσανατολισμό τους προς τα διοικητικά τους καθήκοντα και τις ανάγκες των ανθρώπων.

Μεταγενέστερη έρευνα από τους Lioukas et al. (1993) διερευνά τη διαχειριστική αυτονομία των κρατικών επιχειρήσεων ή, αντίστροφα, τον έλεγχο που ασκούν οι κρατικές

---

<sup>13</sup> ό.π.

και εποπτικές δημόσιες αρχές στις κρατικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 110 κρατικών επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής υποδηλώνουν ότι σε γενικές γραμμές η έκταση του εποπτικού ελέγχου, όπως γίνεται αντιληπτή από τους διευθυντές των επιχειρήσεων, σχετίζεται θετικά με την εξάρτηση από το κράτος για άντληση πόρων, με το μέγεθος της επιχείρησης αλλά και με την «πολιτική ορατότητα», δηλαδή τον κοινωνικό προσανατολισμό της στρατηγικής της αγοράς προϊόντων, ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον ανταγωνισμό της αγοράς και τις απότομες μεταβολές στη ζήτηση.

Άλλη έρευνα από τους Bourantas & Papadakis (1996) διαπιστώνει ένα ευρύ χάσμα μεταξύ της κουλτούρας και των πρακτικών management για τη περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων και των θυγατρικών πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Ειδικότερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν πιο εξειδικευμένο προσωπικό σε σχέση με τις ελληνικές και αφιερώνουν όλο τον απαραίτητο χρόνο και προσπάθεια ώστε να συλλέξουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και να εξερευνήσουν πιθανές εναλλακτικές λύσεις στην αντιμετώπιση κρίσεων, προκειμένου να δικαιολογήσουν τις τελικές τους επιλογές τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης. Το ελληνικό management με άλλα λόγια συνδέεται με λιγότερο ολοκληρωμένες ή ορθολογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, λιγότερη επισημοποίηση κανόνων και λιγότερη χρήση εργαλείων εσωτερικού συντονισμού, καθώς και ελλιπή ιεραρχική αποκέντρωση και περισσότερη διχόνοια στην επίλυση προβλημάτων.

Οι Kouforoulos et al. (2008) επιχείρησαν να διερευνήσουν το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα διοικητικά συμβούλια στη συμβολή της απόδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων και να εξετάσουν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ του προέδρου, βασικούς παράγοντες σύνθεσης των συμβουλίων και της απόδοσης της επιχείρησης. Από ένα δείγμα προέδρων σε 27 ελληνικές εισηγμένες επιχειρήσεις προέκυψε ότι όσο μεγαλύτερος σε ηλικία είναι ο πρόεδρος, τόσο καλύτερη είναι η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, εξαιτίας της εμπειρίας του. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ ηλικίας και συνολικής απόδοσης της επιχείρησης βρέθηκε αρνητική, υποδεικνύοντας ότι ακόμη και αν ο πρόεδρος είναι μεγαλύτερος και πιο έμπειρος, η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως για παράδειγμα ο προσανατολισμός του προς το κοινό συμφέρον, οι ηγετικές του ικανότητες, η διάθεση για άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων, καθώς και οι ευνοϊκές αλλαγές από το θεσμικό, δημοσιονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.



Οι Psychogios & Wood (2010) προσπάθησαν να κατανοήσουν σε θεωρητικό επίπεδο την πρακτική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα. Η ελληνική οικονομία, σύμφωνα με την μελέτη τους, είναι ουσιαστικά δυαδική. Από τη μία πλευρά οι μεγάλες επιχειρήσεις στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα και από την άλλη οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η σχετική σημασία μάλιστα των τελευταίων έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

Μία άλλη έρευνα από τον Giousmpasoglou (2014) διερεύνησε το ελληνικό πλαίσιο του management μέσα από διάφορες οπτικές γωνίες, όπως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας (δηλαδή τις κυρίαρχες κοινωνικές αξίες). Το γενικό συμπέρασμα της έρευνας αυτής ήταν ότι το ελληνικό management επηρεάζεται τόσο από το ευρωπαϊκό/παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και από τα εθνικά/τοπικά διακριτικά χαρακτηριστικά και τις κοινωνικές αξίες.

Σύμφωνα με το World Business Culture, ένας διεθνής φορέας που παρακολουθεί και αξιολογεί τις υφιστάμενες πρακτικές διοίκησης που εφαρμόζει η κάθε χώρα, το παραδοσιακό στυλ διοίκησης στην Ελλάδα είναι περισσότερο συγκεντρωτικό και πατερναλιστικό. Ο πατερναλισμός αναφέρεται στην επιρροή που επιθυμούν να ασκούν, κατά πλειοψηφία τουλάχιστον, οι διευθυντές των επιχειρήσεων στους εργαζομένους τους. Η στάση αυτή δικαιολογείται από το γεγονός της ύπαρξης μεγάλου αριθμού, όπως αναφέρθηκε, οικογενειακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, όπου μπορούν κάποιες φορές να παρατηρηθούν έντονα τα φαινόμενα οικογενειοκρατίας και προστασίας της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων αυτών από τρίτα άτομα που εργάζονται ή επενδύουν σε αυτές τις επιχειρήσεις. Ο διευθυντής χαρακτηρίζεται από μία ατομική ευθύνη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενώ αντίστοιχα οι συλλογικές ευθύνες μιας ομάδας είναι λιγότερο συχνές. Παρόλα αυτά, η σχέση μάνατζερ-υφισταμένου θεωρείται ως αμοιβαία και οικογενειακή, με την έννοια ότι ο πρώτος αναμένει την πιστότητα (loyalty) από τους δεύτερους, ενώ αντίστοιχα, ο δεύτερος αναμένει από τον διευθυντή του την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης στο έργο του και στην ικανοποίηση των αναγκών του<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/greece/business-management-style/>

Τέλος, η έρευνα από τους Anyfantaki et al. (2022)<sup>15</sup> εξετάζει τις δεξιότητες και τις πρακτικές του management στη περίπτωση ελληνικών βιομηχανικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19. Η έρευνα αυτή επιβεβαιώνει ευρήματα προγενέστερων ερευνών που εξετάστηκαν παραπάνω, ότι η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο χάσμα στις πρακτικές διοίκησης μεταξύ των εγχώριων επιχειρήσεων και των ξένων πολυεθνικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Ακόμη, υποστηρίζει ότι η Ελλάδα έχει ένα από τα μεγαλύτερα κενά μεταξύ των εγχώριων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται μόνο στην Ελλάδα και των εγχώριων επιχειρήσεων με δραστηριότητες στο εξωτερικό. Μια πιθανή συνέπεια, μεταξύ άλλων των παραπάνω διαπιστώσεων είναι ότι οι διευθυντές στις ελληνικές επιχειρήσεις εμποδίζουν τους υφισταμένους τους από το να έχουν πιο ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αντίθετα, απαιτούν απλώς από εκείνους να ακολουθούν τους αυστηρούς τυπικούς κανόνες στην εργασία τους και να λογοδοτούν προς τα ανώτερα στελέχη για κάθε τους έργο. Τέτοιες δομές στη διοίκηση και στο εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, δύνανται να εμποδίσουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, καθώς οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτούν λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο (αποκεντρωτικό μοντέλο) και ευελιξία στην αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων.

### **3.2.2 Τάσεις της Ηγεσίας στην Ελλάδα**

Η Ελλάδα είναι μία χώρα που την περίοδο 2009-2018 βίωσε την πιο έντονη σε διάρκεια οικονομική κρίση στις χώρες-μέλη της Ευρωζώνης, καθώς και η χώρα εκτός της ΕΕ-28 που πραγματοποίησε τις περισσότερες μεταρρυθμίσεις σε πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο. Πολλές ελληνικές επιχειρήσεις υπέστησαν οργανωτικές αλλαγές που προέρχονται από τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις αλλαγές στους κανονισμούς πολιτικής, σύμφωνα με τις εκάστοτε μνημονιακές πολιτικές. Οι ηγέτες αυτών των επιχειρήσεων έπρεπε σε αυτή την περίπτωση να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους κατεύθυνση και να ευθυγραμμίσουν το όραμα και τους στόχους τους με τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις τους να υποστούν τον λιγότερο δυνατό αντίκτυπο από τις αναταράξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, πολλοί ηγέτες έπρεπε να λάβουν γρήγορες αποφάσεις και να εφαρμόσουν ενέργειες των οποίων τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επιχειρησιακή τους ανθεκτικότητα και ακόμη και την επιβίωση της επιχείρησης.

---

<sup>15</sup> <https://blogs.lse.ac.uk/greeceatlse/2022/08/02/skills-and-management-practices-in-greek-manufacturing-firms/>

Σημαντικά είναι τα ευρήματα της μελέτης που διεξήγαγε το Κέντρο Αριστείας ΣΕΒ στη Δημιουργική Ηγεσία με τίτλο «Βέλτιστες Πρακτικές Δημιουργικής Ηγεσίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις» για τη περίοδο λίγο πριν το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19. Διεξάγοντας μία ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε δείγμα 47 επιχειρηματικών στελεχών από 20 επιχειρήσεις για τη περίοδο Νοέμβριος 2019 - Μάρτιος 2020, διαπιστώθηκε ότι τρία στυλ δημιουργικής ηγεσίας είναι αυτά που ασκούνται από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα<sup>16</sup>:

- Η **διευκολυντική (facilitative)**, στην οποία οι ηγέτες διαχειρίζονται αντικρουόμενες προοπτικές και απόψεις μεταξύ των εργαζομένων με σκοπό να ελαχιστοποιήσουν τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Χρησιμοποιούν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες για να συντονίσουν συζητήσεις και είναι πρόθυμοι να προσαρμόσουν το στυλ επικοινωνίας τους σε διαφορετικές καταστάσεις. Ένας διευκολυντικός ηγέτης είναι συχνά σε θέση να επιδειξει δημιουργικότητα και να ενθαρρύνει την καινοτομία στα μέλη της ομάδας του.
- Η **καθοδηγητική (directive)**, είναι ένα στυλ ηγεσίας όπου όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στον ηγέτη. Οι ηγέτες αυτοί υλοποιούν το δημιουργικό τους όραμα μέσα από τη συνεργασία με άλλους ανθρώπους. Ο ρόλος δηλαδή των υφισταμένων τους έχει να κάνει με την υλοποίηση του δημιουργικού οράματος ή έστω με μία δημιουργική συνεισφορά η οποία θα βοηθήσει τον ηγέτη στην εκπλήρωση του οράματος του.
- Η **συνεκτική (integrative)**, είναι το στυλ εκείνο όπου οι ηγέτες αναλαμβάνουν ένα προσωπικό δημιουργικό όραμα και απαιτούν για την υλοποίηση του τη συλλογικότητα των υφισταμένων τους, όπου ο κάθε εργαζόμενος συμβάλει μία διακριτή δημιουργική συνεισφορά στην πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ισχύει σε αντίθεση με τα προαναφερθέντα στυλ ηγεσίας, όπου ο ρόλος του ηγέτη εκεί περιορίζεται απλώς στην διευκόλυνση ή την καθοδήγηση των εργαζομένων του για την υλοποίηση του οράματος του ηγέτη, ενώ εδώ ο ηγέτης ζητάει από όλα τα μέλη της ομάδας του να συμβάλλουν όλοι ξεχωριστά στην υλοποίηση του εν λόγω οράματος.

---

<sup>16</sup> <https://alba.acg.edu/media/321575/final-report-2020-2021.pdf>

Μετά από τη δεκαετή αυτή περίοδο αναδιάρθρωσης της ελληνικής οικονομίας, οι ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται πλέον αντιμέτωπες με μία ακόμη μεγάλη πρόκληση, μέσα σε ένα περιβάλλον δραστικού μετασχηματισμού της παγκόσμιας οικονομίας, της επιχειρηματικότητας, της εργασίας, καθώς και της ίδιας της κοινωνίας, με πρωταρχικό γνώμονα την τεχνολογική επανάσταση, την παγκοσμιοποίηση και τη δημογραφική αλλαγή. Παράλληλα, η εξάπλωση της πανδημίας του COVID-19 έφερε στο προσκήνιο μια σειρά από νέες, πρωτόγνωρες προκλήσεις<sup>17</sup>.

Μέσα σε αυτό το νέο, αβέβαιο και ρευστό περιβάλλον, οι ηγέτες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα χρειάστηκαν να αναπτύξουν μια ολόκληρη σειρά νέων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των νέων συνθηκών. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι δεξιότητες δεν περιορίζονται πλέον μόνο στην οξυδέρκεια, την επιχειρηματική ευφυΐα και την αποφασιστικότητα του ηγέτη αλλά περιλαμβάνουν επίσης και διάφορα άλλα όπως την ευαισθησία, την ενσυναίσθηση, την ταπεινότητα, την κατανόηση και την αξιοποίηση της τεχνολογίας και της καινοτομίας και φυσικά την επιχειρηματική ηθική. Ταυτόχρονα, η ηγεσία πρέπει να μπορεί να εμπνέει και να κινητοποιεί τις νεότερες γενιές, οι οποίες θα είναι ίσως περισσότερο εκτεθειμένες στις επιπτώσεις της ύφεσης στη μετά COVID-19 εποχή και θα κληθούν να συμβάλουν στην ανάκαμψη της οικονομίας και τελικά, να αναλάβουν το 'πηδάλιο' της επιχειρηματικής ηγεσίας<sup>18</sup>.

Η ελεγκτική εταιρεία Ernst & Young (EY) διεξάγει κατά καιρούς διάφορες έρευνες που έχουν να κάνουν με τις υφιστάμενες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, τις ευκαιρίες καριέρας, την επιχειρηματικότητα αλλά και την ηγεσία στις ελληνικές επιχειρήσεις. Η πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη το 2020 με τίτλο «Το αύριο είναι εδώ. Η ηγεσία του μέλλοντος, είναι;» για τη διερεύνηση των αντιλήψεων των ελλήνων επιχειρηματικών ηγετών και των εργαζομένων σχετικά με την ηγεσία και τις εργασιακές συνθήκες αντίστοιχα, με αναφορά στις επιχειρηματικές προκλήσεις της παρούσας δεκαετίας, αναδεικνύει πολύ σημαντικές πτυχές της ηγεσίας στην ελληνική πραγματικότητα.

Μία πρώτη διαπίστωση ήταν ότι, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι σήμερα σε σχέση με παλαιότερες γενιές, σε ποσοστό 63% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε πως αγαπά

---

<sup>17</sup>[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el\\_gr/topics/people-and-workforce/leadership\\_survey\\_executive\\_summary.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/topics/people-and-workforce/leadership_survey_executive_summary.pdf)

<sup>18</sup> ό.π.

πολύ την εταιρεία στην οποία εργάζεται, εντούτοις αντιμετωπίζει την εργασία του ως μέσο για την πραγμάτωση προσωπικών στόχων, δίνοντας προτεραιότητα στην εξισορρόπηση αμοιβής και προσωπικής ζωής/ελεύθερου χρόνου. Η τάση αυτή παρατηρείται στους νεότερους ηλικιακά εργαζόμενους, οι οποίοι φαίνεται πως επιδεικνύουν λιγότερο ζήλο στην εκπλήρωση των καθημερινών εργασιακών τους καθηκόντων. Αυτό σε κάποιο βαθμό οφείλεται και στο ότι η ηγεσία πολλές φορές αποτυγχάνει να εξασφαλίσει την ενδυνάμωση και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η πανδημία του COVID-19 ειδικότερα, ώθησε τις επιχειρήσεις να επαναπροσεγγίσουν το θέμα της σύνδεσης τους με τους νεότερους εργαζομένους, στη πράξη βέβαια παρατηρήθηκε αισθητή αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων που δήλωσε ότι πιέζεται πολύ από την εργασία του. Ωστόσο, με σημείο αναφοράς μάλιστα την σχέση ηγέτη - εργαζομένου, η πανδημία φαίνεται πως οδήγησε σε αύξηση του ποσοστού των ατόμων που δήλωσαν ότι εμπνέονται από τον ηγέτη ή τη διοίκηση της εταιρείας τους (από 26% πριν το ξέσπασμα της πανδημίας σε 39% μετά το ξέσπασμα της πανδημίας), υποδηλώνοντας έτσι την αποδοχή τους στον τρόπο διαχείρισης της πανδημικής κρίσης από τους ηγέτες.

Τέλος, η έρευνα αυτή ανέδειξε τα βασικά χαρακτηριστικά και τις τυπολογίες ηγετών που οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικά ώστε ένα επιχειρηματικό στέλεχος να είναι το πρότυπο ενός ιδανικού ηγέτη. Οι τυπολογίες αυτές είναι, κατά σειρά ιεράρχησης, οι εξής:

- **Ηγέτες των ανθρώπων (People Leaders)**, δηλαδή ηγέτες που έχουν μία πιο σφαιρική αντίληψη της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της, έχουν όραμα και μπορούν να αναπτύξουν και να κινητοποιήσουν τις ομάδες τους. Η επικράτηση αυτής της τυπολογίας έγινε ακόμη πιο έντονη όταν ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να εντοπίσουν τους ιδανικούς ηγέτες της επόμενης δεκαετίας, τόσο πριν (46,9%) όσο και μετά την έναρξη της πανδημίας (47,7%).
- **Ηγέτες των Αποτελεσμάτων (Results Focused Leaders)**, αυτοί οι ηγέτες έχουν μία ανεπτυγμένη επιχειρηματική οξυδέρκεια και καθαρή σκέψη, επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και στην επίλυση των προβλημάτων για την επίτευξη των στόχων τους. Πριν από την πανδημία, πιθανώς λαμβάνοντας υπόψη ότι «τα δύσκολα αποτελούν παρελθόν», οι ερωτηθέντες θεώρησαν ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δεν θα ήταν πλέον κρίσιμα την επόμενη δεκαετία και ως εκ τούτου, αυτή η τυπολογία είχε τοποθετηθεί

τελευταία (11,7%). Μετά το ξέσπασμα της πανδημίας όμως φαίνεται πως υπάρχει τάση ανόδου της σημαντικότητας του χαρακτηριστικού αυτού (18,7%).

- **Ηγέτες του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Digital Transformation Leaders)**, οι οποίοι έχουν έντονη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες. Πριν τη πανδημία, θεωρούνταν οι ιδανικοί ηγέτες της επόμενης δεκαετίας (26,2%), αλλά μετά την έλευση της πανδημικής κρίσης η σημαντικότητα του χαρακτηριστικού φαίνεται να υποχωρεί σημαντικά (16,4%) πιθανώς επειδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πλέον ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί μεν να είναι το μέλλον της παγκόσμιας κοινωνίας, αλλά όχι αυτοσκοπός για την προσωπική επιτυχία.
- **Ηθικοί Ηγέτες (Transparent Moral Leaders)**, αυτοί ενεργούν με ακεραιότητα, διαφάνεια και ήθος. Είναι μέτριας αλλά όχι ασήμαντης σπουδαιότητας, τόσο πριν (15,2%) όσο και μετά την πανδημία (17,1%).

### **3.3 Εφαρμογή των Θεωριών Διοίκησης και Ηγεσίας από την Σύγχρονη Βιβλιογραφία**

Οι θεωρίες του management και της ηγεσίας που παρουσιάστηκαν στο 2ο κεφάλαιο αποτέλεσαν την εξέλιξη των δύο πτυχών στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Αν και έχουν αναπτυχθεί ουκ ολίγες θεωρίες διοίκησης και ηγεσίας, στην εργασία αυτή αναφέρθηκαν οι πιο σημαντικές με ιδιαίτερη απήχηση στην βιβλιογραφία. Στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται διάφορες έρευνες της βιβλιογραφίας σε διαφορετικά πεδία εφαρμογής, χρησιμοποιώντας κάποια από τις προαναφερόμενες θεωρίες για τη διερεύνηση ενός φαινομένου. Σε αρκετές περιπτώσεις θα γίνει αντιληπτό πως οι επιρροές των κλασικών θεωριών διοίκησης και ηγεσίας είναι έντονες ακόμη και στις μέρες μας, ωστόσο έχουν συμπληρωθεί από μεταγενέστερες θεωρίες ώστε να καλύπτονται κατά το δυνατόν όλες οι πτυχές της ανθρώπινης και της επιχειρηματικής ζωής.

#### **3.3.1 Θεωρίες Διοίκησης**

##### **Θεωρία Επιστημονικού Management - Taylor**

Η θεωρία του Επιστημονικού Management, η οποία διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1911 από τον Frederick Winslow Taylor, αποτέλεσε τον θεμέλιο λίθο πάνω στον οποίο οικοδομήθηκαν στη συνέχεια, με λίγες ή πολλές διαφοροποιήσεις, άλλες θεωρίες διοίκησης

με σκοπό την όσο το δυνατόν πληρέστερη κατανόηση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και οργανισμών. Υπενθυμίζεται εδώ ότι η ουσία της θεωρίας αυτής έγκειται στο ότι η απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους, με άλλα λόγια η παραγωγικότητα τους, μπορεί να αυξηθεί χάρη στην παρακίνηση τους μέσω της κατάλληλης αμοιβής, της εκπαίδευσης και του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση εργασίας (Taylor, 1997: επανέκδοση).

Η θεωρία του Taylor έχαιρε μεγάλης εκτίμησης από επιχειρηματίες εκείνης της εποχής, όπως εκτιμά ο Hattangadi (2016). Ειδικότερα, η βασική ιδέα της θεωρίας εξακολουθεί να εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως παρατηρούν οι ερευνητές αυτοί, οι περισσότεροι εργαζόμενοι σήμερα αμείβονται ανάλογα με την παραγωγικότητά τους, ενώ και ο καταμερισμός της εργασίας διατηρεί σήμερα επιρροές από τη θεωρία του Taylor.

Οι Pindur et al. (1995) βέβαια ασκούν μία σημαντική κριτική πάνω σε αυτή τη θεωρία, υποστηρίζοντας ότι η έντονη παρουσία εργατικών συνδικάτων σήμερα θεωρεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει περισσότερο σε μία εργασία όπου η αμοιβή της παραγωγικότητας δεν είναι συμβατή με την εργασία, με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος πληρώνεται λιγότερα απ' όσα προσφέρει σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Αυτό πιθανότατα δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι βιομηχανικές μονάδες έχουν δημιουργήσει έντονη εξειδίκευση στην εργασία, με αποτέλεσμα η εργασία αυτή να γίνεται πολλές φορές μονότονη εκ μέρους του εργαζόμενου και ο ορισμός της αμοιβής της παραγωγικότητας του να στηρίζεται σε υποκειμενικές αποφάσεις της διοίκησης.

Ακόμη, τα εργατικά σωματεία υποστηρίζουν ότι η υψηλή ταχύτητα κατά την οποία πρέπει να εκτελείται η φάση της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και η αδυναμία των εργαζομένων να έχουν λόγο για τα όσα συμβαίνουν στον χώρο εργασίας τους, είναι ζητήματα τα οποία δεν μπορούν να βρουν εφαρμογή στο σήμερα με τις ιδέες αυτής της θεωρίας. Θεωρείται επίσης ότι η συνολική παραγωγικότητα μειώνεται αντί να αυξάνεται όταν αυτή η θεωρία εφαρμόζεται σε βιομηχανικές μονάδες διότι η εξειδικευμένη εργασία καθίσταται μονότονη σε αντίθεση με τη φύση του ανθρώπου να δημιουργεί και να είναι κύριος των έργων του. Ο άνθρωπος έτσι, σύμφωνα με αυτή τη κριτική που έχει ασκηθεί, αντιμετωπίζεται ως μηχανή καθώς «στο παρελθόν ο άνθρωπος ήταν ο κυρίαρχος ενώ στο μέλλον τα

συστήματα παραγωγής θα είναι αυτά που θα υπερέχουν», μία απόδειξη δηλαδή ότι αυτή η θεωρία αντίκειται σε βασικές ανθρώπινες αξίες (Pindur et al., 1995).

Παρόλα αυτά, τον 21ο αιώνα, η θεωρία του Taylor έχει σημαντική επιρροή σε διάφορες επιχειρήσεις. Πρώτα απ' όλα, η εταιρεία Google, μέλος της Silicon Valley και μία από τις επιχειρήσεις-κολοσσούς σήμερα στον κλάδο της ψηφιακής τεχνολογίας, χρησιμοποιεί βασικές ιδέες από την εν λόγω θεωρία για την αύξηση της παραγωγικότητας και της παραγωγής βασιζόμενη στην αύξηση της γνώσης των εργαζομένων σχετικά με τα νέα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία (Ebert & Freibichler, 2017). Αυτή η πρακτική αποτελεί μία εξελιγμένη μορφή της θεωρίας στον λεγόμενο **Ψηφιακό Τειλορισμό (Digital Taylorism)**, ο οποίος βασίζεται στη χρήση της τεχνολογίας από τη διοίκηση, για την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων και τη διασφάλιση ότι χρησιμοποιούν τα κατάλληλα εργαλεία και τεχνικά μέσα σε ικανοποιητικό επίπεδο. Η εξελιγμένη αυτή θεωρία βρίσκει επίσης εφαρμογή και στις εταιρείες Amazon και FedEx ενώ διάφορες έρευνες έχουν αναδείξει τη σημασία της θεωρίας αυτής, μεταξύ άλλων στην εταιρεία λογισμικού Salesforce (Nyckel, 2020) και στο ηλεκτρονικό εμπόριο της Κίνας (Liu, 2022).

Η κλασική θεωρία του Taylor εφαρμόζεται σήμερα ευρύτατα σε στρατιωτικές μονάδες, χρησιμοποιώντας όλους τους κύριους στόχους και τακτικές της θεωρίας για την αύξηση της παραγωγικότητας των στρατιωτικών σωμάτων με τη κατάλληλη εκπαίδευση και εξοικείωση με τον τεχνολογικό εξοπλισμό, ενώ τα μισθολογικά κίνητρα είναι λιγότερο διαδεδομένα σε αυτές τις μονάδες (Bodziany & Kocsoń, 2017). Ακόμη, σε αθλητικές ομάδες, συλλόγους και σωματεία είναι ευρύτατα διαδεδομένες καθώς ο αθλητής αξιολογείται συχνά ως προς την παραγωγικότητα του (επίδοση σε κάποιο άθλημα) και παρακινείται να την αυξήσει με την παροχή της κατάλληλης αμοιβής, συχνά πολύ υψηλή καθώς το «προϊόν» του παρέχεται σε πολύ μεγάλο αριθμό «πελατών», τους υποστηρικτές δηλαδή του ίδιου ή/και της ομάδας/συνλόγου στην οποία ανήκει (Marcu & Buhaş, 2014).

### **Διαχειριστική Θεωρία Management - Henri Fayol**

Η θεωρία του Fayol είναι πολύ δημοφιλής και σύμφωνα με τους Pindur et al. (1995), εξακολουθεί να εφαρμόζεται και σήμερα, παράλληλα με πρακτικές του επιστημονικού management του Taylor, ειδικά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς μεγάλου μεγέθους αφού



αυτές είναι οργανωμένες σε μεγάλο αριθμό τμημάτων, κατανομής εργασιακών καθηκόντων και εξειδίκευσης της εργασίας. Ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες διοίκησης που προτείνει, άλλωστε εφαρμόζονται και σήμερα, όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος, που πλέον αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Η παροχή της κατάλληλης εξουσίας και της ευθύνης της διοίκησης βρίσκει επίσης εφαρμογή σήμερα σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό.

Ο McLean (2011) ωστόσο σημειώνει ότι η χρήση των λειτουργιών αυτών θα μπορούσε να εξεταστεί και από μια προσέγγιση έκτακτης ανάγκης (contingency theory) σήμερα, στο βαθμό που η δραστηριότητα μιας επιχείρησης ή οργανισμού συχνά δέχεται εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις που επιβάλλουν την προσαρμογή της/του στα νέα δεδομένα. Για παράδειγμα, οι περίοδοι έντονων αλλαγών, αναταραχών και αβεβαιότητας συχνά απαιτούν μία μετασχηματιστική ηγεσία και έναν πιο εκτεταμένο σχεδιασμό, στρατηγική και έλεγχο ώστε η επιχείρηση ή ο οργανισμός να εξασφαλίσει την επιβίωση της/του. Οι περίοδοι σταθερότητας από την άλλη, μπορεί να απαιτούν πιο αναδυόμενες προσεγγίσεις για τη διαμόρφωση στρατηγικής και την άσκηση ενός χαλαρότερου ελέγχου. Όλα εξαρτώνται από το μέγεθος των επιδράσεων που δέχεται η επιχείρηση ή ο οργανισμός σε μία δεδομένη χρονική στιγμή ή περίοδο.

Η έρευνα των Smith & Boyns (2005) ωστόσο, εξετάζοντας την επίδραση των ιδεών της θεωρίας του Fayol, τόσο στη σκέψη όσο και στην εφαρμογή της, στο management του Ηνωμένου Βασιλείου, διαπιστώνει ότι ενώ θεωρητικά η επιρροή της θεωρίας του Fayol είναι σημαντική, η επίδραση του ωστόσο στην πράξη είναι πιο περιορισμένη εξαιτίας της υιοθέτησης διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων γύρω από το management και την ηγεσία. Η εφαρμογή των ιδεών της θεωρίας του χρησιμοποιήθηκε και από την έρευνα του Poudyal (2013) για τη διερεύνηση θεμάτων διοίκησης και ιδιοκτησίας στη περίπτωση δύο ιδιωτικών σχολείων στο Νεπάλ, χρησιμοποιώντας μία προσέγγιση μελέτης περίπτωσης (case study), με ημιδομημένες συνεντεύξεις σε δασκάλους και διευθυντές των δύο ιδιωτικών σχολείων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν ότι όταν η διοίκηση και η ιδιοκτησία δεν διαχωρίζονται μεταξύ τους, τότε υπάρχει σημαντική συγκέντρωση εξουσίας σε ένα άτομο. Η συγκέντρωση εξουσίας σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ιδιοκτητών προκαλεί μια σειρά ζητημάτων που σχετίζονται με τη διοίκηση, όπως η άνιση κατανομή εξουσίας και ευθύνης, ασάφεια του ρόλου τους στο σχολείο, αρνητικά κίνητρα και σύγκρουση συμφερόντων.

## **Γραφειοκρατική Θεωρία - Max Weber**

Στη θεωρία αυτή του Max Weber εντοπίζει κανείς ιδιαίτερη εφαρμογή και στις μέρες μας, από τη στιγμή που η οργάνωση επιχειρήσεων και οργανισμών, ιδιαίτερα μάλιστα στον δημόσιο τομέα ή όταν είναι μεγάλου μεγέθους, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γραφειοκρατική οργάνωση για την πληρέστερη εξειδίκευση της εργασίας (Saputra et al., 2021). Η κύρια διαφορά είναι ότι οι σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμοί είναι λιγότερο απρόσωποι σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια καθώς νέες τάσεις της ηγεσίας βασίζονται συχνά στην επικοινωνία και στη δημιουργία κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων, εντός ή/και εκτός της επιχείρησης για την μεγιστοποίηση του οφέλους, τόσο των ατόμων όσο και της κερδοφορίας της επιχείρησης (Saputra et al., 2021; Langer, 2022). Επίσης, η απόδοση και η παραγωγικότητα της εργασίας αξιολογούνται με βάση τη δραστηριότητα, που βασίζεται στη πιστή τήρηση των βασικών γραφειοκρατικών κανόνων (Pindur et al., 1995; Horner, 1997).

Στη μελέτη του Adebayo (2019) αναφέρονται διάφορες μελέτες περίπτωσης εταιρειών από διάφορους κλάδους, οι οποίες χρησιμοποιούν μέχρι και σήμερα τόσο τη θεωρία του Weber όσο και τις υπόλοιπες κλασικές θεωρίες διοίκησης, εφαρμόζοντας μέρος από τις αρχές τους σε πτυχές όπου κρίνεται αναγκαίο να εφαρμοστούν. Έτσι, για παράδειγμα, η Domino's Pizza στον κλάδο του γρήγορου φαγητού (fast food sector) έχει επιρροές τόσο από την επιστημονική θεωρία του Taylor (προσλαμβάνει υπεύθυνους καταστημάτων οι οποίοι έχουν υψηλή ικανότητα στην άσκηση των καθηκόντων τους) όσο και από τη θεωρία του Weber καθώς δίνουν κίνητρα στους διευθυντές των καταστημάτων με την υψηλότερη απόδοση, οι οποίοι συμμορφώνονται με τις οργανωτικές διαδικασίες.

## **Θεωρία Ανθρωπίνων Σχέσεων**

Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές της δεκαετίας του 1920. Σήμερα, θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι σε κάθε επιχείρηση και η αντίληψη για τις δεξιότητες και τις έννοιες γύρω από την οικοδόμηση των ανθρωπίνων σχέσεων (γλώσσα του σώματος, ευφράδεια στον λόγο, ευγένεια, κοινωνικότητα, εξωστρέφεια κ.λπ.) είναι το κλειδί για την μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Υπενθυμίζεται ότι η θεωρία αυτή εμφανίστηκε στο προσκήνιο με σκοπό να αντικαταστήσει ή να συμπληρώσει τις

προηγούμενες κλασικές θεωρίες διοίκησης, που έδιναν έμφαση περισσότερο σε στοιχεία οικονομικής φύσεως (παραγωγικότητα εργασίας, προσπάθεια, εργατοώρες κ.λπ.) τα οποία παραμερίζουν συνήθως την κοινωνική διάσταση του εργαζόμενου (Mayo, 1933).

Έτσι, η θεωρία αυτή επικεντρώθηκε σε θέματα όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων και η κοινωνικότητα προς τα άτομα εντός και εκτός της επιχείρησης. Η θεωρία αυτή διαδόθηκε ευρέως έκτοτε από τον αυστραλό ψυχολόγο Elton Mayo και εξακολουθεί, με βάση κάποιες μελέτες, να είναι ένας κοινός τρόπος προσέγγισης του ανθρώπινου δυναμικού από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως είναι η Google και η Facebook (Meta Platforms, Inc.), δίνοντας έμφαση στις κοινωνικές υπηρεσίες δικτύωσης (social media networks).

Ο Adebayo (2019) διαπιστώνει ακόμη στην έρευνα του ότι η γερμανική εταιρεία logistics DHL, εφαρμόζει μία αποτελεσματική πρακτική ενδυνάμωσης της θέσεως των εργαζομένων στην εταιρεία, επηρεασμένη τόσο από τις κλασικές θεωρίες όσο και από τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων. Ιδιαίτερα για τη τελευταία, στην δήλωση της εταιρείας “our standard of working together” δηλώνει ότι είναι δεσμευμένη στην διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι υγιείς και ασφαλείς τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά, κάτι που συνάδει με την προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων. Επιπρόσθετα, δίνει χώρο για ανοιχτό πνεύμα στην εργασία, εμπιστοσύνη και αμοιβαίο σεβασμό στο εργασιακό περιβάλλον.

Δεδομένου ότι οι προαναφερόμενες εταιρείες, μεταξύ άλλων, απασχολούν έναν πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων ανά τον κόσμο, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν τα κίνητρα για την εργασία είναι σημαντική. Εκτός από τη χρήση της ψυχολογίας ως κίνητρο για την εργασία (ενθάρρυνση, εμπύχωση, φιλικότητα, παρηγοριά κ.λπ.), η φροντίδα των εργαζομένων μέσω άλλων εσωτερικών και εξωτερικών παροχών όπως λόγου χάρη είναι η γονική άδεια, οι υπηρεσίες ευεξίας και υγειονομικής περίθαλψης στο χώρο εργασίας, προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και πολλά άλλα, εξακολουθεί να είναι αποτελεσματική στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων<sup>19 20</sup>.

---

<sup>19</sup> <https://careers.google.com/benefits/>

<sup>20</sup> <https://www.metacareers.com/facebook-life/benefits>

Επιπλέον, ενώ η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και της εξ αποστάσεως επικοινωνίας αποτελεί κοινό τόπο για τη σημερινή κοινωνία, η παραγωγή που βασίζεται σε ομάδες εργασίας αντί για μεμονωμένη εργασία, εξακολουθεί να είναι ο κανόνας σε αρκετές επιχειρήσεις. Έτσι, είναι αλήθεια ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενθαρρύνουν τη δυναμική της ομάδας προκειμένου να προωθούν την ομαδική εργασία, την επικοινωνία και συνακόλουθα θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων προς τη διοίκηση και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας<sup>21</sup>.

Ακόμη, με την πάροδο του χρόνου, έχει καταστεί φανερό ότι η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτό πρέπει να ισχύει δεδομένου ότι οι διευθυντές σε όλους τους κλάδους δαπανούν περίπου το 75% του χρόνου τους για επικοινωνιακή αλληλεπίδραση, κυρίως με υφισταμένους τους. Ως εκ τούτου, είναι ακόμα σημαντικό μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός να διασφαλίζει ότι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι είναι εξοπλισμένοι για να υποστηρίξουν και να παρακινούν τους εργαζόμενους τους<sup>22</sup>.

Τέλος, είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί οφείλουν να δημιουργούν συνθήκες εργασίας που να επιτρέπουν ή να προωθούν την αυξημένη ατομική αλλά και ομαδική στάση απέναντι στην εργασία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα δημιουργίας θετικών συνθηκών ατομικής και ομαδικής εργασίας είναι η εργασιακή ευελιξία που προσφέρει η τηλεπικοινωνιακή εταιρεία Cisco, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζομένους της να ανταλλάξουν το 20% ή ακόμη και το 100% της εργασίας τους, σε προσωρινή ή μόνιμη βάση, με μία άλλη εργασία σε διάφορες επιχειρηματικές ομάδες εντός της εταιρείας<sup>23</sup>.

## **Θεωρίες Συμπεριφορικής Επιστήμης**

Οι θεωρίες συμπεριφορικής επιστήμης όπως αυτές των ιεραρχικών αναγκών του A. Maslow, οι θεωρίες X&Y του McGregor και οι θεωρίες υγιεινής-παρακίνησης συνδυάζουν στοιχεία της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και της ανθρωπολογίας προκειμένου να

---

<sup>21</sup> <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/278225/how-to-improve-teamwork.aspx>

<sup>22</sup> <https://openstax.org/books/principles-management/pages/16-5-the-major-channels-of-management-communication-are-talking-listening-reading-and-writing>

<sup>23</sup> <https://www.cisco.com/c/en/us/about/careers/we-are-cisco/benefits-and-perks.html#~perks>

παράσχουν μια επιστημονική βάση για την κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, προχωρώντας πιο πέρα από την απλή διαμόρφωση των ανθρωπίνων σχέσεων. Έτσι, εξετάζουν το γιατί οι εργαζόμενοι παρακινούνται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως είναι οι κοινωνικές ανάγκες, οι συγκρούσεις και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι θεωρίες αυτές αναγνωρίζουν την ατομικότητα και την ανάγκη των διευθυντών να είναι κοινωνικοί με τους υπαλλήλους τους (Πετρίδου, 2011).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον οι θεωρίες αυτές βρίσκουν ευρεία εφαρμογή ως επέκταση της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων αλλά και ως συμπλήρωση των κλασικών θεωριών διοίκησης με νέες, καινοτόμες ιδέες για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη εργασία. Παρατηρείται συγκεκριμένα ευρεία εφαρμογή των παραπάνω θεωριών στον χώρο της υγείας και της εκπαίδευσης του υγειονομικού προσωπικού (Glanz & Bishop, 2010; Protas & Nummelin, 2018; Katoh, 2019; Lee & Lee, 2022), στον τομέα των μεταφορών (McFadden, 2007), στον χώρο της κοινωνικής δικτύωσης (Ghatak & Singh, 2019), στην θρησκεία (Sarda et al., 2018), στα καταναλωτικά πρότυπα, ιδιαίτερα εν μέσω της έλευσης της πανδημίας του COVID-19 (Duygun & Şen, 2020), στους στρατιωτικούς οργανισμούς (Grigorov, 2020), στον τομέα της φιλοξενίας (Holston-Okae & Mushi, 2018) και στον χώρο της εκπαίδευσης (Palmer, 2021) μεταξύ άλλων.

### **Ποσοτική Προσέγγιση**

Η ποσοτική προσέγγιση, όπως διαπιστώθηκε και στην ενότητα όπου έγινε πιο λεπτομερή ανάλυση της θεωρίας αυτής, αποτελεί μία σημαντική καινοτομία στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων καθώς η εισαγωγή των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν σύνθετες μαθηματικές/στατιστικές τεχνικές και μοντέλα λήψεως αποφάσεων τα οποία μπορούν να τους αποδώσουν λύσεις σε διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Λόγου χάρη, η ανάλυση δεδομένων (data analytics), όπως υποστηρίζεται από τους Mišić & Perakis (2019), έχει ευρεία εφαρμογή στον χώρο της διοίκησης λειτουργιών (operations management) και συγκεκριμένα στους τομείς της εφοδιαστικής αλυσίδας, στη διαχείριση των εσόδων και στις λειτουργίες υγειονομικής περίθαλψης. Οι δυνατότητες που προσφέρει η διαθεσιμότητα ενός μεγάλου όγκου δεδομένων για μία αντιπροσωπευτική ανάλυση αυτών με τις κατάλληλες μαθηματικές ή στατιστικές

τεχνικές, καθιστά τη θεωρία αυτή σημαντικό κομμάτι της καθημερινής λειτουργίας μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Ευρεία εφαρμογή της ποσοτικής προσέγγισης παρατηρείται σε έναν ξεχωριστό κλάδο της διοίκησης επιχειρήσεων που ονομάζεται **διοίκηση έργου (project management)** και αναφέρεται στη χρήση συγκεκριμένων γνώσεων, δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών για την προσφορά ενός υλικού ή άυλου αντικειμένου το οποίο θα έχει αξία στους ανθρώπους. Παραδείγματα διοίκησης έργου είναι η κατασκευή ενός κτηρίου, η ανάπτυξη ενός λογισμικού, η επέκταση των πωλήσεων σε μία νέα γεωγραφική περιοχή και οι προσπάθειες ανακούφισης πληγέντων από φυσικές καταστροφές<sup>24</sup>.

Ο κατασκευαστικός κλάδος ιδιαίτερα παρουσιάζει πολλές εφαρμογές των ποσοτικών τεχνικών μέσα από το project management, καθώς αποτελεί έναν πολύ βασικό τομέα της οικονομίας, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των μεγάλων υλικοτεχνικών υποδομών της (κτήρια, γέφυρες, αντιπλημμυρικά έργα, κ.λπ.). Έτσι, ενδεικτικά, μελέτη της ποσοτικής προσέγγισης σε αυτή τη περίπτωση έχει παρατηρηθεί από τις έρευνες των Brown & Adams (2000) και Demirkesen & Ozorhon (2017) για τη περίπτωση των κτηρίων, Froese (2010) και Hasan et al. (2019) με τη χρήση κινητής τηλεφωνίας (smartphones, tablets) για την εξυπηρέτηση του έργου και Stanitsas et al. (2021) για την αξιολόγηση του έργου σύμφωνα με δείκτες βιωσιμότητας.

### **Θεωρία Έκτακτης Ανάγκης**

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης είναι μία θεωρία η οποία για τη περίπτωση της διοίκησης, ιδιαίτερα τον 21ο αιώνα έχει βρει ιδιαίτερη εφαρμογή σε περιόδους έντονων οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών αναταραχών, με χαρακτηριστικότερες περιπτώσεις την παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2007-2008 και την υφιστάμενη κρίση της πανδημίας του COVID-19. Για τη πρώτη περίπτωση, οι Mikes & Kaplan (2014) χρησιμοποίησαν το εργαλείο διοίκησης επιχειρηματικού κινδύνου (enterprise risk management - ERM) προκειμένου να διερευνήσουν την ωριμότητά του ως προς τη δυνατότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα που προέκυψαν εξαιτίας της κρίσης. Το συμπέρασμα τους είναι ασαφές ως προς την αποτελεσματικότητα του, καθώς αυτό εξαρτάται τόσο από την

---

<sup>24</sup> <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

ικανότητα του μάνατζερ να το χρησιμοποιήσει κατάλληλα στη κάθε περίπτωση όσο και από την ικανότητα του εργαλείου καθ' εαυτή να προσδιορίσει τις βασικές παραμέτρους διαχείρισης του κινδύνου.

Οι Rashid et al. (2017) εφάρμοσαν επίσης τη θεωρία έκτακτης ανάγκης για την διερεύνηση των καθοριστικών παραγόντων της ρευστότητας στις ισλαμικές τράπεζες στη Μαλαισία και σε άλλες χώρες με ισλαμική οργάνωση της κοινωνίας εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας σε αυτές τις τράπεζες εξαρτάται κυρίως από τρεις συγκεκριμένες μεταβλητές: την προηγούμενη κατάσταση ρευστότητας, το μέγεθος τράπεζας και την πρόβλεψη ζημιών δανείων, καθώς από και δύο μεταβλητές ειδικές του τραπεζικού κλάδου: την αύξηση του χρήματος ευρείας κατανάλωσης και την αύξηση του ΑΕΠ. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πρέπει να υπάρχει μία ολοκληρωμένη προσέγγιση μεταξύ του ρόλου που διαδραματίζει η διοίκηση της τράπεζας και των υπευθύνων διαμόρφωσης πολιτικής για τη μείωση του κινδύνου ρευστότητας.

Σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας στη περίοδο μετά το ξέσπασμα της πρόσφατης πανδημίας του COVID-19, οι Childs et al. (2022) διερευνούν την ανταπόκριση των μικρών επιχειρήσεων λιανικής στις ΗΠΑ καθώς άρχισε να ξεσπά η κρίση της πανδημίας COVID-19, χρησιμοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο της έκτακτης ανάγκης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διευθυντές των επιχειρήσεων αυτών επέδειξαν μια ανθεκτική νοοτροπία, δείχνοντας πάθος, ευελιξία, καινοτομία και ανάπτυξη σχέσεων για τη διαχείριση της κρίσης.

Άλλη έρευνα από τους Lee et al. (2022) εφάρμοσε τη θεωρία έκτακτης ανάγκης στη διαχείριση συγκρούσεων ώστε να εξετάσει πώς οι παράγοντες έκτακτης ανάγκης επηρεάζουν τις αντιληπτικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις του κοινού στον COVID-19 και τη στάση απέναντι στα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (CDC). Τα ευρήματα έδειξαν ότι η εκτίμηση της απειλής και η στάση απέναντι στο CDC επηρέασαν θετικά τη στάση του κοινού για την προσαρμογή έκτακτης ανάγκης απέναντι στο CDC εξαιτίας της πανδημικής κρίσης.

Σημαντικό ακόμη είναι το γεγονός, όπως διαπιστώνεται από τους Suharyanto & Lestari (2020), ότι η θεωρία αυτή είχε αναπτυχθεί μεν τη δεκαετία του 1970, αλλά το ενδιαφέρον για αυτή μειώθηκε από τη δεκαετία του '90. Παρόλα αυτά άρχισε να θεωρείται

και πάλι σχετική για τον χειρισμό μεγάλων κρίσεων τα τελευταία χρόνια, συμπεριλαμβανομένης και της υφιστάμενης πανδημίας.

### **Συστημική Προσέγγιση**

Με τη συστημική προσέγγιση επιχειρείται η μελέτη μιας επιχείρησης στο σύνολό της, έτσι ώστε οι άνθρωποι και οι υλικοί πόροι που έχει στη διάθεση της να μπορούν να οργανωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να πραγματοποιήσουν τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Η θεωρία αυτή βλέπουμε πλέον να γίνεται πιο ουσιαστική στην εφαρμογή της, εξαιτίας της αύξησης της πολυπλοκότητας των εταιρειών αλλά και των αυξανόμενων δυνατοτήτων των αυτόματων υπολογιστών. Η σημασία της έχει διαπιστωθεί από διάφορες έρευνες από τις οποίες ενδεικτικές είναι των Parke & Grünwald (2012) για τη περίπτωση των φυτωρίων, των Asif et al. (2013) για τη περίπτωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, καθώς των Jenkins & Youle (2017) για τον βιομηχανικό και τον κρατικό τομέα.

### **3.3.2 Θεωρίες Ηγεσίας**

#### **Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου/Χαρακτηριστικών**

Για τα δεδομένα του 21ου αιώνα, ο ισχυρισμός ότι οι ηγέτες δεν γίνονται αλλά γεννιούνται (θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου) φαίνεται πως δημιουργεί ορισμένες αντιφάσεις σε σχέση με τις δυνατότητες ενός ατόμου να αξιοποιήσει στη πορεία της ζωής του κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ώστε να καταστεί ηγέτης μιας ομάδας. Σίγουρα τα έμφυτα χαρακτηριστικά του ατόμου που τον καθιστούν έναν ικανό ηγέτη εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της ομάδας, ωστόσο δεν σημαίνει ότι τα εκ γενετής χαρακτηριστικά είναι αυτά που διαφοροποιούν απαραίτητα τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών για μία ικανή ηγεσία, η οποία ήρθε να συμπληρώσει τη προηγούμενη θεωρία, δεν μπορεί να δικαιολογεί αποκλειστικά το ότι ένα άτομο έχει τα προσόντα του ηγέτη ενώ ένα άλλο όχι.

Προεκτείνοντας τον προηγούμενο ισχυρισμό, στη μελέτη του Skattebo (2017) αναφέρεται ότι η εξωστρέφεια είναι ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται στενά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και συνήθως αποτελεί βίωμα του ατόμου, κατά πόσο



δηλαδή στη ζωή του τείνει να συνδέεται με αυτό το χαρακτηριστικό. Άλλωστε, πολλοί διευθυντές κατά την φάση των προσλήψεων προσωπικού αναζητούν την εξωστρέφεια στις διαπροσωπικές συνεντεύξεις, επειδή κάτι τέτοιο, σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, έχει θετική σχέση με την απόδοση της εργασίας. Στην πραγματικότητα η εξωστρέφεια έχει βρεθεί ότι συσχετίζεται θετικά με τα επίπεδα των μισθών, την προαγωγή και την ικανοποίηση από την εργασία.

Έτσι, εάν η θεωρία των χαρακτηριστικών εξακολουθούσε να ισχύει με βάση τις αντιλήψεις που επικρατούσαν τον προηγούμενο αιώνα, οι εσωστρεφείς θα απαξιωνόνταν σήμερα ως λιγότερο ευνοϊκοί για τις ηγετικές θέσεις σε σχέση με τους εξωστρεφείς. Παρόλα αυτά, έχουν εμφανιστεί πολλές και ποικίλες προσεγγίσεις γύρω από το θέμα της ηγεσίας με αποτέλεσμα να διευρύνονται σε βάθος τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου ως προς τα αποτελέσματα που αποφέρει για την ομάδα και την επιχείρησή του. Οι Grant et al. (2010) σε αυτό το πλαίσιο σημειώνουν ότι οι εσωστρεφείς (φιλήσυχοι) ηγέτες τείνουν να ακούν πιο προσεκτικά και να δείχνουν μεγαλύτερη δεκτικότητα στις προτάσεις των υφισταμένων τους ή άλλων προσώπων της διοίκησης, καθιστώντας τους έτσι πιο αποτελεσματικούς ηγέτες σε σύγκριση με άλλους εξωστρεφείς μεν, αλλά με πιθανότητα εκδήλωσης αυθορμητισμού και σκεπτικισμού ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Κατά συνέπεια, η θεωρία των χαρακτηριστικών, ως εξέλιξη της πρώιμης θεωρίας του Μεγάλου Ανθρώπου, παρουσιάζεται κάπως ημιτελής στις μέρες μας για αυτό και είναι ανάγκη να συμπληρώνεται από μεταγενέστερες προσεγγίσεις γύρω από την ηγεσία ώστε να υπάρχει μία πιο σφαιρική άποψη γύρω από τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη. Παρόλο που η θεωρία των χαρακτηριστικών υποστηρίζει ότι οι ηγέτες είτε γεννιούνται είτε γίνονται, στη πράξη, όπως αναφέρθηκε και στη σχετική ενότητα της θεωρίας, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, έμφυτα ή μη, που ο συνδυασμός τους να αποτελεί παράδειγμα ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Benmira & Agboola, 2020).

### **Διοικητικό Πλέγμα των Blake & Mouton**

Το Διοικητικό Πλέγμα που διαμορφώθηκε ως μοντέλο ηγεσίας από τους Blake & Mouton το 1964 αποτέλεσε ένα ιδιαίτερα επαναστατικό για την εποχή εργαλείο με το οποίο οι ηγέτες μπορούσαν να κάνουν μία αυτο-αξιολόγηση των ικανοτήτων τους ώστε με αυτές να

διαπιστώσουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας τους ή με άλλα λόγια, το ηγετικό στυλ το οποίο ασκούν. Μέχρι και σήμερα, θεωρείται ένα αρκετά σπουδαίο εργαλείο για εμπειρική διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που ασκείται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού ή ακόμη και στα στενότερα πλαίσια της ομάδας.

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται στην έρευνα των Gilvania et al. (2014) σε δείγμα ιρανικών βιομηχανικών επιχειρήσεων μεγάλου μεγέθους. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι όλες οι εταιρείες βρίσκονται περίπου κοντά στην περιοχή με σκορ (5,5) στο διοικητικό πλέγμα, δηλαδή στο σημείο της Διοίκησης Μέσης Οδού, με μέτριο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και με μέτρια αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Οι Cho et al. (2018) προσπάθησαν επίσης να διερευνήσουν αν αυτό το μοντέλο στις μέρες μας έχει ισχύ, εξετάζοντας τη περίπτωση της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης στη Νότια Κορέα, για τη περίοδο 2005-2007. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το στυλ ηγεσίας έχει πράγματι σημαντική συσχέτιση με την απόδοση των φοιτητών, καθώς όσο το στυλ ηγεσίας προωθεί την ομαδικότητα και ενδιαφέρεται για το καλύτερο συνολικό αποτέλεσμα τόσο και η απόδοση αναμένεται να είναι υψηλότερη. Αυτό το εύρημα είναι συνεπές σχετικά με το πλέγμα των Blake & Mouton καθώς όσο η ηγετική ικανότητα πλησιάζει προς το σκορ (9,9), τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι και η άσκηση της ηγεσίας. Αυτό υποστηρίζεται επίσης από μία πολύ πρόσφατη, παρόμοια έρευνα της Mindara (2022) για τη περίπτωση των ακαδημαϊκών φοιτητών στην Ινδία. Τονίζεται βέβαια ότι η ιδιοσυγκρασία που επικρατεί σε μία χώρα (στάσεις προς την οικογένεια, αξίες, έθιμα, παραδόσεις κ.λπ.) ενδέχεται να διαφοροποιούν τη θεώρηση μίας ηγεσίας ως αποτελεσματικής και άρα το διοικητικό πλέγμα αυτό δεν αποτελεί το καλύτερο εργαλείο προσδιορισμού του στυλ ηγεσίας.

### **Θεωρία Ηγεσίας των Vroom & Yetton**

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom & Yetton είναι εξίσου μία από τις θεωρίες που χρησιμοποιούνται ευρύτατα από την σύγχρονη βιβλιογραφία για τον εντοπισμό διαφόρων ηγετικών στυλ, σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση, αυταρχικού, συμβουλευτικού ή ομαδικού τύπου εκ μέρους του ηγέτη. Εξαιτίας του μεγάλου εύρους και της συνθετότητας των δραστηριοτήτων των σημερινών επιχειρήσεων και οργανισμών, η λήψη αποφάσεων αποτελεί εξίσου μία σύνθετη, πολλές φορές, διαδικασία εφόσον έχει να συνυπολογίσει έναν ευρύ

αριθμό παραμέτρων και εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να δώσει την άριστη δυνατή λύση σε ένα πρόβλημα. Με τη βοήθεια του εν λόγω μοντέλου, η διοίκηση είναι σε θέση να εντοπίσει τα μέσα τα οποία θα την κατευθύνουν, ώστε να οδηγηθεί στη λήψη της άριστης δυνατής απόφασης, προσδιορίζοντας σαφώς και τον ρόλο μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Lührs et al., 2018).

Έτσι, από την πιο πρόσφατη βιβλιογραφία έχουν παρατηρηθεί εφαρμογές του μοντέλου σε τομείς όπως στον ακαδημαϊκό χώρο (Iqbal et al., 2020; Vignesh, 2020), στη λήψη αποφάσεων για περιβαλλοντικά ζητήματα (Lührs et al., 2018), στη λήψη αποφάσεων για επένδυση σε ένα ακίνητο (Harun et al., 2020) κ.α.. Σε γενικές γραμμές, συμπεραίνεται ότι το μοντέλο αυτό, αν και με περιορισμούς, είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τους ηγέτες και τους υπεύθυνους διαμόρφωσης πολιτικής ώστε να προσδιορίσουν ποια διαδρομή θα ακολουθήσουν για να λάβουν μια απόφαση, ενώ τονίζει και το γεγονός ότι κάθε κατάσταση, ανάλογα με τη σοβαρότητα της, απαιτεί και ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας.

### **Θεωρία Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Μία εξαιρετικά ενδιαφέρουσα καινοτομία έχει λάβει χώρα στον εργασιακό χώρο με την έλευση του 21ου αιώνα: Παράλληλα με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αυτοματοποίηση σημαντικού μέρους της παραγωγικής διαδικασίας, η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης του Goleman, η οποία έγινε ευρέως γνωστή από το 1995 και μετά, άρχισε να δίνει περισσότερη βαρύτητα στην σημασία της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων ατόμων, πέραν του εαυτού μας (Goleman et al., 2002). Η θεωρία αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί χωρίς υπερβολή, 'η θεωρία ηγεσίας του 21ου αιώνα', φέρνοντας επανάσταση στις διάφορες προσεγγίσεις που μέχρι πρότινος είχαν διαμορφωθεί γύρω από την ηγεσία.

Υπενθυμίζεται ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) είναι η ικανότητα που έχει ένα άτομο-ηγέτης να κατανοεί, να χρησιμοποιεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του με σκοπό τη μείωση του άγχους, την αποτελεσματική επικοινωνία με τα άλλα άτομα, την ενσυναίσθηση μαζί τους, δηλαδή τη συναισθηματική ταύτιση με τα υπόλοιπα άτομα, καθώς και την υπέρβαση των προκλήσεων (Goleman et al., 2002). Παραδοσιακά, στον χώρο εργασίας, τα συναισθήματα πάντα ήταν υπαρκτά απλώς δεν εκδηλώνονταν σε μεγάλο βαθμό,

ούτως ώστε να τηρούνται όσο το δυνατόν απρόσωπες σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων ή έστω τα όρια της κοινωνικότητας στην εργασία, δίνοντας περισσότερο βάρος στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.

Στις μέρες μας, ωστόσο, παρατηρείται ότι τα συναισθήματα στην εργασία είναι πιο έκδηλα από ποτέ και σε κάποιες περιπτώσεις η ίδια η διοίκηση παρακινεί τους εργαζομένους της να τα εκφράζουν και να ωφελούνται από τον διαμοιρασμό των συναισθημάτων τους με τους συναδέλφους τους ή/και με τα διευθυντικά στελέχη. Δεν είναι τυχαίο ότι στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον τα άτομα εργάζονται κατά πλειοψηφία σε ομάδες και όχι μεμονωμένα, ενώ οι επιχειρήσεις με ιδιαίτερη εστίαση σε θέματα ΣΝ (π.χ. Senseye, Wysa, Optimove) συνειδητοποιούν ότι η αναγνώριση των συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε πιο υγιή εργασιακά περιβάλλοντα. Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι το κάθε άτομο, στα πλαίσια της εργασίας του, θα ενεργεί και θα αντιδρά όπως εκείνο θέλει καθώς κάτι τέτοιο θα δημιουργούσε σύγκρουση με τα υπόλοιπα άτομα και μη συμμόρφωση με τους στοιχειώδεις κανόνες σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Αλλά σημαίνει ότι τα άτομα είναι πιο πιθανό να έχουν επίγνωση των συναισθημάτων τους, καθώς και των άλλων και ότι θα ενεργούν ανάλογα και με τη συναισθηματική κατάσταση των υπολοίπων ατόμων. Τα άτομα με υψηλότερη ΣΝ είναι επίσης πιο εύκολα προσαρμόσιμα στις αλλαγές, κάτι που παρατηρείται ιδιαίτερα σήμερα, στην ταχέως μεταβαλλόμενη ψηφιακή εποχή (Zeidner et al., 2004).

Ακόμη, οι ηγέτες με ανεπτυγμένη ΣΝ τείνουν να έχουν πιο ικανοποιημένους υπαλλήλους οι οποίοι και εκδηλώνουν περισσότερη πιστότητα προς αυτούς, μειώνοντας έτσι το κόστος για αντικατάσταση του προσωπικού και επιδεικνύουν πιο μεγάλη προσπάθεια στην εργασία, αυξάνοντας την παραγωγικότητα τους. Οι εταιρείες που προσλαμβάνουν προσωπικό επιδιώκουν να επιλέγουν υποψηφίους που θα είναι σε θέση να συνεργάζονται και να λειτουργούν ομαδικά. Ως αποτέλεσμα, περίπου το 71% των εταιρειών σύμφωνα με μία έρευνα, εκτιμούν ότι το επίπεδο της ΣΝ ενός εργαζομένου αξιολογείται συχνά σε σχέση με το επίπεδο ευφυΐας του (IQ)<sup>25</sup>. Αυτό σημαίνει ότι η ευφυΐα ενός ατόμου δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αλλά απαιτείται και ο συναισθηματικός παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην ομαδικότητα, τη συνεργασία και την διασφάλιση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

---

<sup>25</sup> <https://www.topinterview.com/interview-advice/emotional-intelligence-job-interview>

Η Jiménez (2018) τονίζει ότι ΣΝ και μετασχηματιστική ηγεσία είναι βασικά χαρακτηριστικά για την επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και συνδέονται άρρηκτα. Η εμπειρική της μελέτη περιελάμβανε στατιστική ανάλυση μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα 180 διευθυντών από μια μη κερδοσκοπική εταιρεία στο Τέξας των ΗΠΑ και τα ευρήματα διαπιστώνουν αυτή την άρρηκτη σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών.

Οι Abdullahi et al. (2020) διερεύνησαν την επίδραση του αυταρχικού, του δημοκρατικού και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην οργανωτική συμπεριφορά των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Γκάνας. Τα ευρήματα τους έδειξαν ότι το δημοκρατικό και το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχουν θετική επίδραση στους εργαζομένους αυτούς. Αντίθετα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας βρέθηκε να έχει μια ασήμαντη σχέση όταν εισήχθη στο μοντέλο η διαδραστική επίδραση των διαφόρων στυλ ηγεσίας και της ΣΝ. Η ΣΝ των ηγετών φαίνεται επίσης να μετριάσει κάπως τις επιπτώσεις του αυταρχικού στυλ ηγεσίας πάνω στην συμπεριφορά των εργαζομένων.

Τέλος, οι Gómez-Leal et al. (2022) πρόσφατα διεξήγαγαν μία έρευνα για τη σχέση μεταξύ της ΣΝ και της ηγεσίας για τη περίπτωση των σχολικών ηγετών, μέσα από μια συστηματική ανασκόπηση της προϋπάρχουσας βιβλιογραφίας. Τα αποτελέσματα τους τονίζουν ότι η ΣΝ είναι βασικό χαρακτηριστικό ενός ατόμου για μία αποτελεσματική ηγεσία και ότι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες δεξιότητες/ικανότητες είναι η αυτογνωσία, η αυτοδιαχείριση και η ενσυναίσθηση.

### **3.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ηγεσία: Μελέτη Περίπτωσης της Airbnb.**

Στις σελίδες που ακολουθούν θα παρουσιαστεί μία ειδική μελέτη περίπτωσης, χρησιμοποιώντας στοιχεία από το στρατηγικό μάνατζμεντ αλλά και της ηγεσίας, με βάση διαδικτυακές αναφορές, για τη περίπτωση της εταιρείας Airbnb, μίας εταιρείας η οποία έχει τα τελευταία χρόνια σημαντική απήχηση στον κλάδο της διαδικτυακής φιλοξενίας, με μία ιδιότυπη προσφορά υπηρεσιών στέγασης.

### 3.4.1 Προφίλ της Airbnb

Η εταιρεία Airbnb εντάσσεται στην ευρύτερη κατηγορία της οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy), έννοια που αναφέρεται στην ικανότητα ή/και την προτίμηση των ατόμων να ενοικιάζουν ή να δανείζονται αγαθά αντί να τα αγοράζουν και να τα κατέχουν τα ίδια τα άτομα καθ' εαυτά. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται μεταξύ άλλων τομείς όπως των μεταφορών (π.χ. Beat, Snapp, Lyft), της λιανικής (π.χ. Craigslist, Vinted), χρηματοδότησης έργων (π.χ. GoFundMe, Kickstarter) και της φιλοξενίας (π.χ. Airbnb, CouchSurfing, BeWelcome) (Görög, 2018).

Ειδικότερα, η Airbnb ανήκει στον κλάδο της φιλοξενίας (hospitality industry) και ιδιαίτερα στον τομέα των καταλυμάτων (lodging industry), ο οποίος αναφέρεται στη χρήση μιας συγκεκριμένης κατοικίας από τρίτους, συνήθως με ενοικίαση του χώρου αυτού από τον κάτοχο του ή μερικές φορές μέσω κάποιας άλλης μεθόδου εκμίσθωσης. Η διαμονή μπορεί να γίνει σε χώρους πέραν από τους παραδοσιακούς (ξενοδοχεία, πανδοχεία, ξενώνες) και περιλαμβάνει συνήθως τις ιδιωτικές κατοικίες και κάποιες φορές τροχόσπιτα, σκηνές και χώρους κάμπινγκ (Sheel, 2017).

Στα πλαίσια αυτά λοιπόν, η εταιρεία Airbnb ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 2008 στο Σαν Φρανσίσκο των ΗΠΑ από τους νεαρούς επιχειρηματίες Brian Chesky, Joe Gebbia και Nathan Blecharczyk, έχοντας ως στόχο την αλλαγή του τρόπου εύρεσης ιδιωτικών καταλυμάτων από άτομα που μένουν για μακρύ χρονικό διάστημα μακριά από τον τόπο διαμονής τους. Η εταιρεία αυτή λειτουργεί έχοντας μία ηλεκτρονική πλατφόρμα ενοικίασης ιδιωτικών καταλυμάτων και άλλων ειδών κατοικίας, δίνοντας τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να δημιουργούν λίστες των καταλυμάτων που επιθυμούν, να βρίσκουν και ενοικιάζουν καταλύματα, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Το εύρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας αυτής εντοπίζεται σε περισσότερες από 191 χώρες και σε περίπου 65.000 πόλεις του κόσμου<sup>26</sup>.

Τα τελευταία χρόνια, η εταιρεία έχει εξελίξει το peer-to-peer (P2P) μοντέλο της προκειμένου να παρέχει στους κατόχους των ιδιωτικών καταλυμάτων (οικοδεσπότες) τα κατάλληλα τεχνολογικά μέσα ώστε η διαδικασία ενοικίασης να γίνεται, μέσω της

---

<sup>26</sup> <https://news.airbnb.com/about-us/>

πλατφόρμας, γρήγορα και πιο αποτελεσματικά. Οι καταχωρίσεις των καταλυμάτων είναι έτσι διαθέσιμες και μέσω του Instant Book που παρέχει τη δυνατότητα στους επισκέπτες να πραγματοποιούν κρατήσεις με τον ίδιο τρόπο όπως θα έκαναν και σε ξενοδοχεία (π.χ. μέσω του Booking), κάνοντας ένα check-in που αυτομάτως θα πληροφορεί τον οικοδεσπότη μέσω της πλατφόρμας για την άφιξη τους στον χώρο διαμονής τους. Ακόμη, η εταιρεία έχει διευρύνει προσφάτως το εύρος των υπηρεσιών της, προσφέροντας στους επισκέπτες έναν συγκεκριμένο χώρο εργασίας, παροχή ασύρματης σύνδεσης στο διαδίκτυο (Wi-Fi) και άλλες<sup>27</sup>.

Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση της Airbnb (Μάιος 2021), πραγματοποιήθηκαν γύρω στις 200 εκατομμύρια αναζητήσεις με ευέλικτες ημερομηνίες για τους πρώτους τέσσερις μήνες του έτους. Ειδικότερα, το 26% των αναζητήσεων αυτών προτίμησαν τη διαμονή σε κάποιο κατάλυμα για ένα ολόκληρο Σαββατοκύριακο, σχεδόν το 22% για μόνο ένα βράδυ, σχεδόν το 20% για 5-6 ημέρες, το 14% για μία εβδομάδα, το 11% για 3 μέρες περίπου και το 5% για ολόκληρο το μήνα (Airbnb, 2021).

### **3.4.2 Πολιτική της Airbnb - Ευθυγράμμιση των εργαζομένων με την πολιτική της εταιρείας**

Η αποστολή της Airbnb είναι «να βοηθήσει στη δημιουργία ενός κόσμου όπου οι άνθρωποι να μπορούν να ανήκουν οπουδήποτε και όπου οι άνθρωποι μπορούν να ζουν σε ένα μέρος, αντί να ταξιδεύουν απλώς σε αυτό». Η αποστολή αυτή συμπληρώνεται και με το όραμα της επιχείρησης να δημιουργεί το αίσθημα του ανήκειν οπουδήποτε στον κόσμο, μέσα από τη φιλοξενία και την κοινωνική επαφή με ανθρώπους από διάφορα μέρη. Όσο για τις αξίες τις οποίες υιοθετεί η εταιρεία, αυτές αναφέρονται κυρίως στη δημιουργία κλίματος ενότητας ώστε ο καθένας να μπορεί να ανήκει οπουδήποτε, να ενθαρρύνει τη συνεργασία της με οικοδεσπότες και από κοινού να δείχνουν το ενδιαφέρον για τη φιλοξενία υποψήφιων επισκεπτών, την δυνατότητα για απόκτηση ταξιδιωτικών εμπειριών του επισκέπτη αλλά και η φιλοδοξία για υλοποίηση της αποστολής της με αποφασιστικότητα και δημιουργικότητα<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> ό.π.

<sup>28</sup> <https://workat.tech/company/airbnb>

Η παραπάνω πολιτική της εταιρείας για την επίτευξη των στόχων της, σύμφωνα με εκτιμήσεις<sup>29</sup>, προσφέρει υψηλά κίνητρα για το 71% των εργαζομένων της Airbnb ως προς το επίπεδο αμοιβών τους. Εκτός από την αμοιβή τους, ένα 7% των εργαζομένων της δηλώνει πως η εταιρική αποστολή είναι το πιο σημαντικό πράγμα που ενθαρρύνει την εργασία τους σε αυτή την εταιρεία ενώ το 22% των εργαζομένων δηλώνει πως η ίδια αυτή αποστολή είναι ο κύριος λόγος που παραμένουν στην Airbnb. Τα στοιχεία αυτά χαρακτηρίζονται έτσι ως ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με την πολιτική της Airbnb.

### 3.4.3 Ηγετικό προφίλ της Airbnb

Οι πρακτικές ηγεσίας της Airbnb, όπως παρατηρούνται τόσο από τις δηλώσεις ενός από τους ηγέτες της, τον CEO Brian Chesky, όσο και από την αναλυτική έκθεση που παρουσιάζει τη ταυτότητα της εταιρείας και την χρηματοοικονομική επίδοση της, φαίνεται πως διαμορφώνουν ένα νέο πλαίσιο ηγεσίας και διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό από τις παραδοσιακές αρχές άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας. Άλλωστε, η επιτυχία της εταιρείας στο να παρέχει ενοικίαση διαφόρων καταλυμάτων σε ολόκληρο τον κόσμο αποτελεί αδιαμφισβήτητη ένδειξη υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας της ηγεσίας της Airbnb από τον Brian Chesky, καθώς, για τον 21ο αιώνα, αποτέλεσε μία σημαντική καινοτομία στον χώρο της φιλοξενίας αλλά και της ενίσχυσης των κοινωνικών επαφών.

Επομένως, το στυλ ηγεσίας της Airbnb περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά<sup>30</sup>:

1. **'Μετάβαση στην πηγή'**. Είναι ένα χαρακτηριστικό στο οποίο ο Brian Chesky επένδυσε σε μεγάλο βαθμό προτού ιδρύσει την εταιρεία, μαζί με τους άλλους δύο συναδέλφους του. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην πρωτοβουλία του Chesky να λάβει συμβουλευτικές υπηρεσίες από έμπειρους ειδικούς στον τομέα των κοινωνικών δικτύων, έτσι ώστε να διαμορφώσει ένα κατάλληλο και (για πολλούς) πρωτοποριακό επιχειρηματικό μοντέλο που θα ενισχύσει σε μεγάλο βαθμό την ταξιδιωτική εμπειρία αλλά και τον τουρισμό σε διάφορα μέρη. Συγκεκριμένα, αναφέρεται πως βασικοί επιχειρηματικοί ηγέτες - πηγές στις οποίες ο Chesky και οι συνεργάτες του στηρίχθηκαν για να πάρουν ιδέες για τη δημιουργία της εταιρείας τους ήταν ο Mark Zuckerberg (Facebook), ο Reid Hoffman (LinkedIn), Marc Andreessen (Mosaic

<sup>29</sup> <https://www.comparably.com/companies/airbnb/mission>

<sup>30</sup> <https://research-methodology.net/airbnb-leadership-unconventional/>



κ.α.), Jeff Weiner (LinkedIn) και Jony Ive (Apple), στον καθένα για διαφορετικό είδος δραστηριότητας. Η πρακτική αυτή εξακολουθεί να εφαρμόζεται και σήμερα από τους ηγέτες της εταιρείας και ενδέχεται να διατηρηθεί και στο μέλλον.

**2. Διοίκηση βάσει της διόρασης.** Η πρακτική αυτή προσέγγιση θεωρείται ως μία από τις κύριες πτυχές του στυλ διοίκησης του Chesky. Κατά βάση, θα λέγαμε πως περιγράφει τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση ή οι ηγέτες της εταιρείας μπορούν να οραματιστούν ή να εκτιμήσουν τη μελλοντική της απόδοση ή εξέλιξη. Για παράδειγμα, είναι γνωστό πως ο Chesky, κάθε Κυριακή, προβαίνει συχνά σε αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας με οτιδήποτε εκείνος σκέφτεται εκείνη την ώρα, με σκοπό να ανοίξει επικοινωνία με το προσωπικό και να συλλέξει δεδομένα για διάφορα στοιχεία της εταιρείας, που θα τον βοηθήσουν να εκτιμήσει την μελλοντική της πορεία. Αποτελεί έτσι μία βασική επιχειρηματική διαδικασία εκ μέρους του Chesky η οποία τον εξυπηρετεί σε μεγάλο βαθμό στην αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών ενός προβλήματος και στην εξεύρεση καινοτόμων λύσεων σε αυτά.

**3. Απουσία συναίνεσης (consensus) κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.** Η πρακτική αυτή προέκυψε έπειτα από ένα ατυχές περιστατικό που έλαβε χώρα το 2011, όταν το διαμέρισμα μιας γυναίκας-οικοδέσποινας υπέστη απώλεια περιουσιακών στοιχείων, καθώς ένας ενοικιαστής που φιλοξενούνταν σε κάποια χρονική περίοδο πήρε τα τιμαλφή της και έκλεψε την ταυτότητά της ενώ εκείνη ταξίδευε σε άλλο τόπο για επαγγελματικούς λόγους. Ενώ ο Chesky πρόβη σε μία απάντηση για τούτο το περιστατικό, η οικοδέσποινα διέψευσε σε μια ανάρτηση στο προσωπικό της blog τους ισχυρισμούς του ότι η εταιρεία έκανε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για να την αποζημιώσει. Οι απόψεις δίσταντο μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών της εταιρείας σχετικά με την ανταπόκριση της στο περιστατικό, με την πλειοψηφία να θεωρεί πως η εταιρεία έμεινε άπραγη μπροστά σε αυτό το γεγονός. Ωστόσο, ο Chesky έλαβε μια διαφορετική απόφαση, αναλαμβάνοντας ο ίδιος την πλήρη ευθύνη για το περιστατικό και ανακοινώνοντας ότι θα εγγυάται ο ίδιος χρηματική αποζημίωση ύψους \$50.000 για τους οικοδεσπότες σε τυχόν ανάλογα περιστατικά στο μέλλον. Αναλογιζόμενος αυτό το περιστατικό, ο Chesky συμπέρανε πως η εύρεση συναίνεσης μεταξύ των στελεχών της εταιρείας σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για την διαχείριση του εν λόγω περιστατικού δεν είναι πάντα η καλύτερη στρατηγική καθώς σε

περιόδους κρίσης, οι εταιρείες πρέπει να καθοδηγούνται από βασικές αρχές υπευθυνότητας και όχι από συναίνεση.

Από τα παραπάνω μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι το ηγετικό στυλ της Airbnb ομοιάζει περισσότερο με τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τη στιγμή που ο Chesky εμπνέει τους εργαζόμενους, που διαχειρίζονται την ηλεκτρονική πλατφόρμα, να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις αλλά και να καινοτομούν και οι ίδιοι ώστε να συμβάλλουν περαιτέρω στην προσαρμογή της εταιρείας στα νέα δεδομένα. Χρησιμοποιώντας μάλιστα σχεδόν εξολοκλήρου την ψηφιακή τεχνολογία για την εξυπηρέτηση των εταιρικών δραστηριοτήτων παγκοσμίως, ο Chesky προσφέρει μεγάλη δεκτικότητα στις αλλαγές στο εσωτερικό της εταιρείας, κάτι που είναι αρκετά σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας<sup>31</sup>.

#### **3.4.4 Βασικά Στατιστικά Στοιχεία της Airbnb**

Η Airbnb θεωρείται σήμερα ένας από τους πιο δημοφιλείς οργανισμούς διαδικτυακής πλατφόρμας παγκοσμίως, με την περισσότερη επισκεψιμότητα για διοργάνωση ταξιδιών και τουριστικών δραστηριοτήτων. Όταν η Airbnb εμφανίστηκε στο επιχειρηματικό χάρτη το 2008, είχε ήδη ξεκινήσει να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά. Πλέον η πλατφόρμα της εταιρείας έχει αυξηθεί σε πάνω από 6 εκατομμύρια ενεργές καταχωρίσεις και πάνω από 4 εκατομμύρια οικοδεσπότες παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στατιστικά στοιχεία για την εταιρεία<sup>32</sup>, για το 2022, υπάρχουν καταχωρίσεις για πάνω από 4 εκατομμύρια οικοδεσπότες Airbnb παγκοσμίως ενώ ταυτόχρονα εντοπίζονται πάνω από 6 εκατομμύρια καταχωρίσεις χρηστών στην πλατφόρμα. Ακόμη:

- Υπάρχουν περισσότερες από 100.000 πόλεις σε όλο τον κόσμο που έχουν καταχωρίσεις στην Airbnb.
- Η εταιρεία διαθέτει περισσότερους από 150 εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως που έχουν κάνει κράτηση για περισσότερες από 1 δισεκατομμύριο διαμονές.

---

<sup>31</sup> <https://blog.peakperformer.io/brian-cheskys-leadership-at-airbnb-that-turned-a-crazy-idea-into-a-100billion-company/>

<sup>32</sup> <https://www.matthewwoodward.co.uk/work/airbnb-statistics/>

- Ανά δευτερόλεπτο, 6 επισκέπτες κατά μέσο όρο κάνουν check-in για μία καταχώρηση Airbnb.
- Το μέσο κόστος διαμονής μέσω Airbnb στις χώρες της Βόρειας Αμερικής είναι 163\$ ανά διανυκτέρευση.
- Οι επισκέπτες της Airbnb μένουν κατά μέσο όρο 4,3 διανυκτερεύσεις ανά κράτηση.
- Οι χρήστες της πλατφόρμας χρειάζονται κατά μέσο όρο 11 λεπτά και 31 δευτερόλεπτα όταν κάνουν κράτηση διαμονής μέσω της Airbnb.
- Ο μέσος οικοδεσπότης έχει κέρδος 13.800\$ ετησίως.
- Η τρέχουσα αποτίμηση της Airbnb είναι περίπου 113 δις \$.
- Εκτιμάται ότι η Airbnb έχει πλέον μερίδιο αγοράς πάνω από 20% του κλάδου ενοικίασης διακοπών.

Στον Πίνακα 2 παρακάτω παρουσιάζεται ο αριθμός των καταχωρίσεων στην πλατφόρμα για τα έτη 2020 και 2021 ώστε να διαφανεί κατά πόσο η πανδημία του COVID-19 επέδρασε στην ζήτηση των υπηρεσιών ενοικίασης διακοπών.

**Πίνακας 2:** Καταχωρίσεις Airbnb ανά γεωγραφική ήπειρο

Γεωγραφική Ήπειρος	Καταχωρίσεις Airbnb 2020	Καταχωρίσεις Airbnb 2021	% Μεταβολή
Ευρώπη	5.462.269	4.840.487	-11.38%
Ασία	3.762.432	3.212.954	-14.60%
Βόρεια Αμερική	2.655.700	2.551.581	-3.92%
Λατινική Αμερική	1.862.930	1.732.609	-7.00%
Αφρική	390.757	367.091	-6.06%
<b>Σύνολο</b>	<b>14.134.088</b>	<b>12.704.722</b>	<b>-10.11%</b>

Πηγή: <https://www.matthewwoodward.co.uk/work/airbnb-statistics/>

Από τον πίνακα αυτόν φαίνεται ότι, συνολικά, το πλήθος των καταχωρίσεων στη πλατφόρμα μειώθηκε από 14,13 εκατομμύρια το 2020 σε 12,7 εκατομμύρια το 2021 (μείωση 10.11%).

Λόγω της πανδημίας, αρκετοί ήταν οι οικοδεσπότες που απενεργοποίησαν τις καταχωρίσεις τους στη πλατφόρμα για την εν λόγω περίοδο, λόγω της απότομης μείωσης της ζήτησης για τις υπηρεσίες της Airbnb.

Όπως και να 'χει, η Ευρώπη είχε τις περισσότερες καταχωρίσεις συνολικά, με 4,84 εκατομμύρια το 2021. Ακολουθεί έπειτα η Ασιατική ήπειρος με 3,21 εκατομμύρια και η Βόρεια Αμερική με 2,55 εκατομμύρια. Αν και η Ευρώπη είχε τις περισσότερες καταχωρίσεις τα τελευταία δύο χρόνια στο Airbnb, γνώρισε μία μεγάλη μείωση από όλες τις υπόλοιπες ηπείρους (11.38%). Η Ασιατική ήπειρος είχε τη μεγαλύτερη μείωση της τάξεως του 14.6%.

Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί παρουσιάζει το μέσο κόστος διαμονής ανά βράδυ για κάθε γεωγραφική περιοχή.

**Πίνακας 3:** Μέσο κόστος διαμονής ανά γεωγραφική ήπειρο

Γεωγραφική Περιοχή	Μέσο Κόστος 2020 (\$ ανά βράδυ)	Μέσο Κόστος 2021 (\$ ανά βράδυ)
Ευρώπη	92	114
Ασία	85	104
Βόρεια Αμερική	163	208
Λατινική Αμερική	70	81
Αφρική	73	84

Πηγή: <https://www.matthewwoodward.co.uk/work/airbnb-statistics/>

Όπως φαίνεται, η Βόρεια Αμερική (η "πατρίδα" άλλωστε της Airbnb) διαθέτει το μεγαλύτερο κόστος διαμονής ανά βράδυ σε σχέση με τις υπόλοιπες ηπείρους: 163\$ ανά βράδυ το 2020 και 208\$ ανά βράδυ το 2021. Η Ευρώπη έρχεται δεύτερη με 92\$ ανά βράδυ το 2020, που αυξήθηκε σε 114\$ ανά βράδυ. Σε όλες τις περιπτώσεις βλέπουμε πάντως ότι εν μέσω της πανδημίας αυξήθηκε και το μέσο κόστος διανυκτερεύσεων εξαιτίας της μείωσης των καταχωρίσεων στη πλατφόρμα.

Στον Πίνακα 4 μπορούμε να δούμε τη κατανομή των καταχωρίσεων της Airbnb στις 10 χώρες με τον μεγαλύτερο αριθμό καταχωρίσεων.

**Πίνακας 4:** Καταχωρίσεις Airbnb ανά χώρα

<b>Χώρα</b>	<b>Καταχωρίσεις Airbnb 2020</b>	<b>Καταχωρίσεις Airbnb 2021</b>	<b>% Μεταβολή</b>
<b>ΗΠΑ</b>	2.311.507	2.249.434	-2.69%
<b>Γαλλία</b>	1.318.282	1.209.036	-8.29%
<b>Κίνα</b>	1.354.662	1.148.885	-15.19%
<b>Ιταλία</b>	788.917	683.619	-13.35%
<b>Βραζιλία</b>	638.134	619.449	-2.93%
<b>Ηνωμένο Βασίλειο</b>	629.249	567.027	-9.89%
<b>Ισπανία</b>	612.600	542.138	-11.50%
<b>Μεξικό</b>	405.436	391.612	-3.41%
<b>Γερμανία</b>	375.039	310.182	-17.29%
<b>Καναδάς</b>	344.233	302.222	-12.20%

Πηγή: <https://www.matthewwoodward.co.uk/work/airbnb-statistics/>

Βλέπουμε ότι οι ΗΠΑ είναι στη κορυφή του αριθμού των καταχωρίσεων με 2,25 εκατομμύρια το 2021 και στη συνέχεια ακολουθούν η Γαλλία με 1,21 εκατομμύρια το 2021 και η Κίνα με 1,148 εκατομμύρια το 2021. Το 2020 η Κίνα ήταν δεύτερη μετά τις ΗΠΑ εξαιτίας όμως της μεγάλης μείωσης των καταχωρίσεων (-15.19%) σε σχέση με τη Γαλλία (-8.29%), πέρασε στη τρίτη θέση. Η Γερμανία ήταν η χώρα με τη μεγαλύτερη μείωση στις καταχωρίσεις Airbnb (-17.29%) ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι Κίνα (-15.19%), Ιταλία (-13.35%), Καναδάς (-12.2%) και Ισπανία (-11.5%).

Τέλος, στον Πίνακα 5 απεικονίζεται η κατανομή των καταχωρίσεων Airbnb στις 10 πόλεις με τις περισσότερες καταχωρίσεις. Το Λονδίνο είναι η κορυφαία πόλη στον κόσμο με τις περισσότερες καταχωρίσεις (156.511 το 2021) και στη συνέχεια ακολουθούν το Παρίσι (107.241 το 2021), η Νέα Υόρκη (94.198 το 2021) και η Σαγκάη (93.497 το 2021). Σημειωτέον ότι το Πεκίνο εμφανίζεται στη λίστα του 2020 με 59.351 καταχωρίσεις αλλά το 2021, η σημαντική μείωση στις καταχωρίσεις οδήγησε την πόλη της Κωνσταντινούπολης να ανέβει στις κορυφαίες 10 πόλεις του κόσμου με 50.344 καταχωρίσεις.

**Πίνακας 5:** Καταχωρίσεις Airbnb ανά πόλη

<b>Πόλη</b>	<b>Καταχωρίσεις Airbnb 2020</b>	<b>Πόλη</b>	<b>Καταχωρίσεις Airbnb 2021</b>
<b>Λονδίνο (Ηνωμένο Βασίλειο)</b>	203.993	<b>Λονδίνο (Ηνωμένο Βασίλειο)</b>	156.511
<b>Παρίσι (Γαλλία)</b>	138.495	<b>Παρίσι (Γαλλία)</b>	107.241
<b>Νέα Υόρκη (ΗΠΑ)</b>	119.206	<b>Νέα Υόρκη (ΗΠΑ)</b>	94.198
<b>Σαγκάη (Κίνα)</b>	115.582	<b>Σαγκάη (Κίνα)</b>	93.497
<b>Σύδνεϋ (Αυστραλία)</b>	88.592	<b>Μπαλί (Ινδονησία)</b>	69.121
<b>Μπαλί (Ινδονησία)</b>	84.654	<b>Σύδνεϋ (Αυστραλία)</b>	60.641
<b>Ρίο ντε Τζανέιρο (Βραζιλία)</b>	71.850	<b>Λος Άντζελες (ΗΠΑ)</b>	59.278
<b>Τσεγγκτού (Κίνα)</b>	71.416	<b>Τσεγγκτού (Κίνα)</b>	58.240
<b>Λος Άντζελες (ΗΠΑ)</b>	70.751	<b>Ρίο ντε Τζανέιρο (Βραζιλία)</b>	57.876
<b>Πεκίνο (Κίνα)</b>	59.351	<b>Κωνσταντινούπολη (Τουρκία)</b>	50.344

Πηγή: <https://www.matthewwoodward.co.uk/work/airbnb-statistics/>

### 3.4.5 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Airbnb

Σύμφωνα με την διαμόρφωση της στρατηγικής της Airbnb, αυτή συνοψίζεται σε τρεις κατευθύνσεις: α) διαμονή οπουδήποτε μέσω της εταιρείας, β) προώθηση της επόμενης γενιάς των οικοδεσποτών και γ) ανάδειξη της εταιρείας ως τον απόλυτο οικοδεσπότη<sup>33</sup>.

Ειδικότερα, ως προς την πρώτη κατεύθυνση, παρά το γεγονός ότι η έλευση της πανδημίας του COVID-19 προκάλεσε προσωρινά μία χρηματοοικονομική κρίση εξαιτίας των υγειονομικών μέτρων που επέβαλλαν κοινωνική αποστασιοποίηση (social distancing) μεταξύ των ατόμων, ωστόσο το όφελος ήταν ότι η ηλεκτρονική πλατφόρμα κατέστη πιο γνωστή λόγω της ευρείας χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας. Πλέον, χρησιμοποιούν την Airbnb για να ταξιδέψουν σε χιλιάδες πόλεις και περιοχές του κόσμου, μένοντας για εβδομάδες, μήνες ή ακόμα και για μία εποχή (π.χ. το καλοκαίρι). Υλοποιώντας αυτή την πρακτική η εταιρεία ενισχύει τις τοπικές διασυνδέσεις των ανθρώπων και καθιστά γνωστούς αρκετούς τόπους/περιοχές που προηγουμένως οι επισκέπτες ίσως να μην είχαν την ευκαιρία να γνωρίσουν από κοντά<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> <https://www.rentalscaleup.com/2022-airbnb-strategy/>

<sup>34</sup> ό.π.

Ως προς τη δεύτερη κατεύθυνση, η εταιρεία προωθεί ένα πλάνο στο οποίο περιλαμβάνεται μία επικοινωνία με χιλιάδες ανθρώπους ανά τον κόσμο ώστε να γίνουν αντιληπτά πιθανά εμπόδια ή παρανοήσεις που υπάρχουν εκ μέρους τους, ώστε να μην επιθυμούν να γίνουν οικοδεσπότες στο Airbnb. Η εταιρεία δεσμεύεται για αυτό τον σκοπό να αντιμετωπίσει τέτοιου είδους ζητήματα στη πράξη ώστε να παρακινήσει περισσότερους ιδιοκτήτες καταλυμάτων να γίνουν οικοδεσπότες στη πλατφόρμα και να εγγυηθεί για την πιστότητα τους<sup>35</sup>.

Ως προς τη τρίτη στρατηγική κατεύθυνση, η εταιρεία στοχεύει στην παροχή μίας ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης στους επισκέπτες, προβλέποντας τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους. Εδώ θα μπορούσαμε να πούμε πως ο ρόλος της ενσυναίσθησης είναι κομβικός για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας, διότι μέσα από αυτή μπορεί να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η επιθυμία ενός ατόμου να διαμείνει σε κάποιο συγκεκριμένο κατάλυμα, προβλέποντας τον τόπο αλλά και τον χρόνο που αυτό θα ήθελε να γίνει επισκέπτης. Προσφέροντας έτσι μια πιο εξατομικευμένη υπηρεσία, η εταιρεία δύναται να βελτιώσει δραματικά την εμπειρία για εκατομμύρια επισκέπτες σε όλο τον κόσμο<sup>36</sup>.

Εντός αυτού του πλαισίου, μπορούν να αναλυθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της Airbnb, αρχικά διερευνώντας το εσωτερικό της περιβάλλον. Χρησιμοποιώντας αρχικά το μοντέλο V.R.I.O. για το συγκριτικό πλεονέκτημα των πόρων της εταιρείας, διαπιστώνονται τα ακόλουθα<sup>37</sup>:

## **ΠΟΛΥΤΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ**

- Οι οικονομικοί πόροι της εταιρείας μπορούν να θεωρηθούν εξαιρετικά πολύτιμοι από τη στιγμή που εξυπηρετούν τις επενδύσεις σε διάφορες επιχειρηματικές ευκαιρίες, όταν αυτές προκύψουν, καθώς και στην αντιμετώπιση διαφόρων εξωτερικών κινδύνων.
- Πολύτιμο πόρο αποτελεί και το προσωπικό της εταιρείας καθώς στην πλειοψηφία του είναι άρτια καταρτισμένο και συμβάλλει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας του και

---

<sup>35</sup> ό.π.

<sup>36</sup> ό.π.

<sup>37</sup> Οι ιδέες και οι πληροφορίες για την αξιολόγηση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της Airbnb αντλήθηκαν από σχετικές εκθέσεις στην ιστοσελίδα της εταιρείας, καθώς και από την ιστοσελίδα <https://www.rentalscaleup.com/2022-airbnb-strategy/> περί της στρατηγικής της.

εν γένει της απόδοσης της εταιρείας. Οι εργαζόμενοι έχουν επίσης υψηλή πιστότητα και αυτό μεταφράζεται συχνά σε μεγαλύτερη αξία για τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της Airbnb.

- Ένας σημαντικός πολύτιμος πόρος είναι και το δίκτυο διανομής της εταιρείας, καθώς η παγκόσμια εξάπλωση της τη βοηθά να προσεγγίζει έναν μεγαλύτερο αριθμό οικοδεσποτών και επισκεπτών. Αυτό καθιστά και τη διαθεσιμότητα των υπηρεσιών της περισσότερο υψηλή ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμες.
- Ένας πόρος που δεν είναι πολύτιμος είναι το κόστος λειτουργίας της. Από τη στιγμή που οι νέες μέθοδοι για παραγωγή του προσδοκώμενου αποτελέσματος απαιτούν συχνά υψηλό κόστος επενδύσεων σε σχέση με τον ανταγωνισμό, πράγμα που επηρεάζει και τα συνολικά κέρδη της εταιρείας.
- Ένας ακόμη πόρος που δεν θεωρείται πολύτιμος είναι οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Αυτό συμβαίνει επειδή η έρευνα και η ανάπτυξη κοστίζουν περισσότερο από τα οφέλη που παρέχουν με τη μορφή της καινοτομίας, μιας και τα τελευταία χρόνια υπήρξαν πολύ λίγα καινοτόμα χαρακτηριστικά και πρωτοποριακά προϊόντα.

## **ΣΠΑΝΙΟΙ ΠΟΡΟΙ**

- Οι οικονομικοί πόροι της Airbnb κατατάσσονται στους σπάνιους, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των πόρων αυτών συγκεντρώνονται σε λίγες, κυρίαρχες επιχειρήσεις στην αγορά, εμποδίζοντας έτσι την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά.
- Το προσωπικό της εταιρείας θεωρείται επίσης σπάνιος πόρος, επειδή χαρακτηρίζεται από υψηλή εξειδίκευση και επαγγελματική κατάρτιση. Οι υψηλές αμοιβές και το υγιές εργασιακό περιβάλλον διασφαλίζουν ότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν μετακινούνται εύκολα σε άλλες εταιρείες του κλάδου.
- Το δίκτυο διανομής είναι επίσης σπάνιος πόρος, επειδή οι ανταγωνιστές θα απαιτούσαν διαφορετικά μεγάλο όγκο επενδύσεων αλλά και χρόνο για να καταλήξουν σε ένα καλύτερο δίκτυο διανομής από αυτό της Airbnb.



## **ΜΙΜΗΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

- Οι οικονομικοί πόροι της εταιρείας δεν είναι εύκολο να 'αντιγραφούν' από τους ανταγωνιστές της, καθώς αυτοί έχουν αποκτηθεί σε ένα διάστημα πολλών ετών, όπου τα κέρδη ήταν συνεχώς σε σημαντικά ύψη. Οι νεοεισερχόμενοι και οι ανταγωνιστές θα απαιτούσαν παρόμοια κέρδη για μεγάλο χρονικό διάστημα για να συγκεντρώσουν τους σημερινούς οικονομικούς πόρους της Airbnb.
- Το προσωπικό της εταιρείας επίσης μπορεί σχετικά πιο εύκολα να αντιγραφεί στους ανταγωνιστές, εφόσον κι εκείνοι μπορούν με τη σειρά τους να παράσχουν την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση στους εργαζομένους τους, προσφέροντας τους ενδεχομένως και διαφορετικό επίπεδο παροχών και προνομίων. Αυτό καθιστά τους υπαλλήλους της Airbnb έναν πόρο που παρέχει ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Το δίκτυο διανομής απαιτεί υψηλό κόστος μίμησης καθώς αυτό αναπτύχθηκε μετά τη πάροδο πολλών ετών στη σημερινή του μορφή και έτσι οι ανταγωνιστές θα πρέπει να επενδύσουν ένα υπέρογκο ποσό για να αποκτήσουν ένα σύστημα διανομής αντάξιο με αυτό της Airbnb.

## **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ**

- Οι οικονομικοί πόροι της εταιρείας είναι αρκετά οργανωτικοί καθώς αυτό σημαίνει ότι αξιοποιούνται στρατηγικά για τους κατάλληλους επενδυτικούς σκοπούς. Αποδεικνύονται πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία.
- Το προσωπικό της εταιρείας είναι επίσης οργανωτικός πόρος εφόσον η αξιοποίηση του γίνεται ανάλογα με την κατάρτιση και το εκπαιδευτικό του επίπεδο στις διάφορες θέσεις εργασίας.
- Το δίκτυο διανομής είναι και αυτό ένας οργανωτικός πόρος, εφόσον η εταιρεία επιδιώκει με αυτό να προσεγγίζει πιθανούς επισκέπτες και οικοδεσπότες, διασφαλίζοντας ότι οι υπηρεσίες της είναι διαθέσιμες σε κάθε περίπτωση. Επομένως, αυτοί οι πόροι αποδεικνύονται πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την Airbnb.

Συνεπώς, από την ανάλυση VRIO διαπιστώνεται πως οι οικονομικοί πόροι και το δίκτυο διανομής αποτελούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ για το προσωπικό της εταιρείας υφίσταται προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, για τη δομή κόστους και για τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, αυτά χαρακτηρίζονται ως ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Χρησιμοποιώντας τώρα την ανάλυση S.W.O.T. για την περίπτωση της Airbnb, στα κύρια δυνατά σημεία της εταιρείας εντάσσονται:

- Η πρωτοπορία της στο sharing economy εξαιτίας των καινοτόμων στρατηγικών της, έχοντας μάλιστα καθιερωθεί ως η πιο δημοφιλής πλατφόρμα στον τομέα της ενοικίασης των καταλυμάτων.
- Εκτενές δίκτυο διανομής, όπου ένας ολόενα και μεγαλύτερος αριθμός οικοδεσποτών και επισκεπτών αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, κάτι που ενισχύει την κερδοφορία και το brand name της εταιρείας.
- Εφαρμογή καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου το οποίο βασίζεται στη δυνατότητα των ιδιοκτητών να ενοικιάζουν τους χώρους τους σε τρίτους, δημιουργώντας μία νέα κατηγορία φιλοξενίας, διαφορετική από αυτή των παραδοσιακών ξενοδοχειακών μονάδων.
- Από την ίδρυσή της, η εταιρεία έχει συγκεντρώσει πολλά δισεκατομμύρια δολάρια σε χρηματοδότηση από επενδυτές επιχειρηματικών συμμετοχών και εταιρείες ιδιωτικών κεφαλαίων, με αποτέλεσμα να είναι οικονομικά εύρωστη.
- Ευρεία χρήση ψηφιακών υπηρεσιών, που της επιτρέπουν να καθίσταται ολόενα και πιο γνωστή μέσα από το διαδίκτυο.
- Έμπειρο ηγετικό προσωπικό, το οποίο έχει προϋπηρεσία στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και κατέχει διοικητικές και ηγετικές ικανότητες.
- Έμπειρο εργατικό δυναμικό, ως αποτέλεσμα της υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης και της κατάρτισης του.
- Ισχυρό brand name ως αποτέλεσμα της υψηλής δημοτικότητας και της κυρίαρχης παρουσίας της εταιρείας όλα αυτά τα χρόνια.

Στα αδύνατα σημεία της εταιρείας εντάσσονται:

- Θεσμικοί τοπικοί/περιφερειακοί περιορισμοί: κάθε χώρα ή περιφέρεια ή τοπική κοινότητα διαθέτει το δικό της θεσμικό πλαίσιο το οποίο κάποιες φορές μπορεί να περιορίζει την δράση της εταιρείας εξαιτίας της στήριξης της εγχώριας αγοράς, του χαμηλού βαθμού αποδοχής των υπηρεσιών της από έναν τόπο κ.λπ.
- Υψηλό κόστος λειτουργίας: απαιτούνται συχνά σημαντικές δαπάνες που πρέπει να καταβληθούν στο (εξειδικευμένο) εργατικό δυναμικό αλλά και στις σύγχρονες ψηφιακές υπηρεσίες προκειμένου να εξυπηρετήσουν το εύρος των δραστηριοτήτων της εταιρείας.
- Υψηλό κόστος έρευνας & ανάπτυξης: Η καινοτομία στα νέα προϊόντα και τις υπηρεσίες είναι λίγο πολύ κορεσμένη τα τελευταία χρόνια, συνεπώς η όποια προσπάθεια για νέες τέτοιες δράσεις θα είναι περισσότερο κοστοβόρες.
- Περιστατικά εξαπάτησης των πελατών: Δεν είναι λίγες οι φορές που επισκέπτες έχουν εκφράσει παράπονα στην εταιρεία όπως π.χ. για περιπτώσεις εικονικών καταλυμάτων από δήθεν οικοδεσπότες με ψεύτικο προφίλ στη πλατφόρμα, για περιπτώσεις οικονομικής εκμετάλλευσης τους από κακόβουλες ιστοσελίδες που χρησιμοποιούν το όνομα της εταιρείας κ.α.<sup>38</sup>.
- Ρατσιστικές διακρίσεις: Έχουν αναφερθεί επίσης περιπτώσεις όπου ορισμένες ευάλωτες ομάδες (π.χ. έγχρωμοι, ομοφυλόφιλοι) δεν έχουν δίκαιη μεταχείριση από τους οικοδεσπότες<sup>39</sup>. Η εταιρεία έχει διαμορφώσει ειδική πολιτική για την αντιμετώπιση του ζητήματος αυτού.
- Αρνητικές εμπειρίες πελατών: Ορισμένοι πελάτες είχαν εμπειρίες κατά τη διαμονή τους σε κάποιο κατάλυμα χαμηλότερες από αυτές που προσδοκούσαν. π.χ. η εικόνα του καταλύματος δεν ήταν αυτή που προβαλλόταν μέσω της πλατφόρμας, διατάραξη κοινής ησυχίας, θύματα κλοπών κ.α..
- Ακύρωση κρατήσεων από τους οικοδεσπότες: Κάποιες φορές οι επισκέπτες βρέθηκαν τη τελευταία στιγμή να τους έχει ακυρωθεί η κράτηση τους για διάφορους λόγους, ιδιαίτερα σε τουριστικούς προορισμούς υψηλής ζήτησης. Το πρόβλημα αυτό δημιουργεί έντονη ταλαιπωρία και ενόχληση για τους επισκέπτες.

Στις ευκαιρίες εντάσσονται:

<sup>38</sup> <https://www.airbnb.co.uk/help/article/199>

<sup>39</sup> <https://www.chicagobusiness.com/crains-forum-workplace-diversity/charged-racial-discrimination-airbnb-promised-mitigate-bias>

- **Επέκταση σε νέες αγορές:** Η ισχυρή οικονομική και γεωγραφική βάση της εταιρείας της δίνει τη δυνατότητα να γίνεται δημοφιλής και σε άλλους τόπους, με αποτέλεσμα συνεχώς να εξαπλώνει το φάσμα των δραστηριοτήτων της ανά τον κόσμο.
- **Αύξηση των ταξιδιών αναψυχής.** Αν και η πανδημία προσωρινά μείωσε τον αριθμό των κρατήσεων για ταξίδια αναψυχής, εντούτοις ενθάρρυνε τις κρατήσεις σε προορισμούς χαμηλής ζήτησης και με λιγότερο συνωστισμό. Πλέον, με το σταδιακό άνοιγμα της οικονομίας, τα ταξίδια αναψυχής παρουσιάζουν και πάλι αυξητική τάση και για τους προορισμούς με υψηλή τουριστική ζήτηση.
- **Στρατηγικές συνεργασίες/εξαγορές:** Η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί το ισχυρό brand name και τους οικονομικούς της πόρους προκειμένου να δημιουργήσει στρατηγικές συμμαχίες με άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες (π.χ. Booking, Expedia) ή να προχωρήσει σε εξαγορά αυτών ώστε να κερδίσει υψηλότερο μερίδιο αγοράς.

Στις απειλές εντάσσονται:

- **Κίνδυνοι από τον ανταγωνισμό από άλλες πλατφόρμες ενοικίασης καταλυμάτων (HomeAway, CouchSurfing)** με επίσης ισχυρό brand name στην αγορά.
- **Ανταγωνισμός από τον ξενοδοχειακό κλάδο,** καθώς διατηρούν παραδοσιακά ένα ισχυρό brand name και προσφέρουν υπηρεσίες που, προς το παρόν τουλάχιστον, δεν προσφέρει η Airbnb, όπως εσωτερικά εστιατόρια και υπηρεσίες θυρωρείου.
- **Κίνδυνοι από οικονομική κρίση** εξαιτίας της πρόσφατης πανδημίας του COVID-19, του υψηλού πληθωρισμού σε πολλές χώρες του κόσμου και των αρνητικών συνεπειών από τον μαινόμενο πόλεμο στη Ουκρανία.

### **3.4.6 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Airbnb**

Στο εξωτερικό περιβάλλον της Airbnb, χρησιμοποιώντας αρχικά τη μέθοδο ανάλυσης P.E.S.T.L.E., οι βασικοί εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην εταιρεία είναι οι εξής:

#### **ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ**

- **Μη ύπαρξη ενιαίου θεσμικού πλαισίου για τη στέγαση και τις υπηρεσίες ενοικίασης μεταξύ των χωρών.** Η μη συμμόρφωση ενός οικοδεσπότη, από τον οποίο εξαρτάται και η ομαλή λειτουργία της πλατφόρμας, με τους νόμους και τους κανονισμούς που

θέτει η πολιτεία ενδέχεται να αποφέρει αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία αλλά και την φήμη της εταιρείας.

- Υψηλή ευπάθεια των κλάδων φιλοξενίας και τουρισμού σε περιοχές με έντονη πολιτική ανασφάλεια (π.χ. Παλαιστίνη, Ουκρανία) όπου η τουριστική επισκεψιμότητα είναι ελλιπής και η πολιτική αναταραχή βρίσκεται στο αποκορύφωμά της.
- Κάθε χώρα έχει διαφορετική πολιτική αντιμετώπιση για τις υπηρεσίες ενοικίασης των καταλυμάτων, με την οποία θα πρέπει να συμμορφώνεται η Airbnb. Σε ορισμένες περιοχές, η δράση της εταιρείας μπορεί να περιορίζεται από την επιβολή υψηλής φορολογίας, τον αριθμό των βραχυπρόθεσμων ενοικιάσεων ανά μήνα, τη φυσική παρουσία του ιδιοκτήτη κατά την ενοικίαση και άλλα.

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ**

- Οικονομικές απώλειες εξαιτίας της πρόσφατης πανδημίας του COVID-19, προκαλώντας κοινωνική αποστασιοποίηση και ακύρωση κρατήσεων για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα σε πολλές περιοχές, ιδιαίτερα αυτές με υψηλή τουριστική κίνηση.
- Ευκαιρίες απασχόλησης για άτομα χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, δίνοντας τους επίσης τη δυνατότητα να ενοικιάζουν τις κατοικίες τους σε τρίτους ώστε να έχουν υψηλότερες απολαβές.
- Υψηλός πληθωρισμός σε βασικά είδη διατροφής, τιμές ενοικίων, ενέργεια κ.λπ. που είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά τη κερδοφορία της εταιρείας λόγω έλλειψης ρευστότητας.

### **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ**

- Σεβασμός στις πολιτιστικές και κοινωνικές αξίες του κάθε τόπου όπου δραστηριοποιείται η Airbnb. Δίνει τη δυνατότητα σε οικοδεσπότες και επισκέπτες από όλα τα μέρη να μοιράζονται τις εμπειρίες τους και να ωφελούνται από την μεταξύ τους επικοινωνία.
- Πολλές φορές άτομα δεν είναι διατεθειμένα να μοιραστούν ή να ενοικιάσουν τον χώρο τους σε άλλα, με αποτέλεσμα να αποτελεί ένα είδος απειλής για τη κερδοφορία της εταιρείας και του κλάδου της φιλοξενίας εν γένει.

- Κάθε τόπος και μία εμπειρία ως προς τους ανθρώπους, την κουλτούρα, τις παραδόσεις, τα είδη διατροφής, τα ήθη και έθιμα κ.λπ. Η Airbnb δίνει τη δυνατότητα στους επισκέπτες της να ζήσουν αυτή την εμπειρία κάνοντας κρατήσεις σε πολλές δραστηριότητες που σχετίζονται με την εμπειρία ή τη παρακολούθηση τοπικών εκδηλώσεων.

## **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ**

- Απαραίτητη η σύνδεση στο Διαδίκτυο για τη λειτουργία της πλατφόρμας. Η πλατφόρμα καθίσταται ευάλωτη στη λειτουργία της όταν η σύνδεση στο Διαδίκτυο είναι ασταθής ή έχει χαμηλή ισχύ σε ορισμένες τοποθεσίες.
- Η φήμη των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις κριτικές που λαμβάνουν. Υπάρχουν πολλές πλατφόρμες μέσω κοινωνικής δικτύωσης και πλατφόρμες ερωτήσεων και απαντήσεων όπου οι χρήστες μοιράζονται μεταξύ τους τις εμπειρίες τους. Οι αρνητικές κριτικές σε τέτοιες πλατφόρμες μπορεί να είναι επιβλαβείς για την εικόνα του brand της εταιρείας.
- Η εταιρεία χρησιμοποιεί εργαλεία αυτοματισμού για την επικοινωνία μεταξύ οικοδεσποτών και επισκεπτών. Όταν ένας οικοδεσπότης δεν είναι διαθέσιμος, αυτό το αυτοματοποιημένο σύστημα ενημερώνει αναλόγως τον υποψήφιο επισκέπτη.

## **ΝΟΜΙΚΟΙ**

- Απαραίτητη η συμμόρφωση της εταιρείας με το θεσμικό πλαίσιο σε κάθε χώρα ή τοπική κοινότητα για την αποφυγή δικαστικών διαμαχών και οικονομικών αποζημιώσεων.
- Η εταιρεία πρέπει να είναι προσεκτική με το ύψος της φορολογίας στις χώρες όπου δραστηριοποιείται ώστε αναλόγως να προσαρμόζει και το φάσμα των δραστηριοτήτων της για την μείωση του φορολογικού της κόστους.
- Δέσμευση του οικοδεσπότη ότι συμμορφώνεται με τους όρους και τις προϋποθέσεις για τη χρήση της πλατφόρμας σύμφωνα με τους κανόνες που επιβάλλει η νομοθεσία. Η δυνατότητα αυτή απαλλάσσει την εταιρεία από την ευθύνη για τυχόν νομικά ζητήματα σχετικά με την ενοικίαση.

## ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΙ

- Σε μέρη με ακραίες περιβαλλοντικές συνθήκες (έντονη σεισμική δραστηριότητα, ξηρασία, παγετός, κ.λπ.) η τουριστική κίνηση θα είναι χαμηλή και επομένως η εταιρεία δύσκολα θα μπορεί να επεκταθεί γεωγραφικά στις περιοχές αυτές.
- Συμμόρφωση της εταιρείας με τους κανόνες εξοικονόμησης ενέργειας και μείωσης των απορριμμάτων εξαιτίας της κατανάλωσης.
- Υιοθέτηση πολιτικών φιλικών προς το περιβάλλον για την εταιρεία όπως χαμηλότερη κατανάλωση ρεύματος και νερού, προσεκτικότερη διαχείριση των αποβλήτων κ.λπ.

Τέλος, χρησιμοποιώντας το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του Porter για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος το μοντέλο διαμορφώνεται ως εξής:

**1. Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις.** Λόγω της έντονης κυριαρχίας της εταιρείας αλλά και των ανταγωνιστών της στην αγορά, με ένα ισχυρό brand name και μία επιτυχημένη οικονομικά πορεία, η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις δεν είναι τόσο μεγάλη. Οι τελευταίες, προκειμένου να αντέξουν στην αγορά, θα πρέπει να δαπανήσουν σημαντικά ποσά για μάρκετινγκ, έρευνα & ανάπτυξη κ.λπ. ώστε να αποκτήσουν επιρροή στην αγορά, κάτι που όμως στη πράξη είναι εξαιρετικά δύσκολο.

**2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Δεδομένου ότι η Airbnb έχει ευρεία δραστηριότητα λόγω της παρουσίας της σε πολλές χώρες, έχει δημιουργήσει μια ισχυρή φήμη μεταξύ των πελατών της και ως εκ τούτου, είναι αρκετά προστατευμένη από άλλους παίκτες σε αυτόν τον κλάδο. Ωστόσο, η εταιρεία συχνά πρέπει να ανταγωνίζεται τις παραδοσιακές ξενοδοχειακές μονάδες που έχουν ιδιαίτερες υπηρεσίες, προσφέροντας ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών. Ως εκ τούτου, αυτή η απειλή είναι σχετικά ισχυρή, καθώς υπάρχουν και άλλοι ανταγωνιστές στην αγορά που προσφέρουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα (π.χ. εστιατόρια, υπηρεσίες θυρωρείου κ.λπ.).

**3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.** Σε γενικές γραμμές υπάρχουν πολύ λίγες εναλλακτικές λύσεις για το είδος της υπηρεσίας που παρέχει η Airbnb, εφόσον οι οικοδεσπότες έχουν ελάχιστες επιλογές για την καταχώριση του ακινήτου τους στη

πλατφόρμα και ως προς τη δυνατότητα των επισκεπτών για την εύρεση του καταλύματος που ταιριάζει με τις επιθυμίες τους και επομένως δεν έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

**4. Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών.** Η διαπραγματευτική ισχύς του πελάτη (επισκέπτη) είναι γενικώς πολύ χαμηλή ακριβώς επειδή ο αριθμός των καταλυμάτων που προσφέρονται μέσω της πλατφόρμας είναι δεδομένος. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τα ακίνητα πολυτελείας που συνήθως έχουν πάντα επισκέπτες που βρίσκονται στη λίστα αναμονής ώστε να μείνουν σε αυτά τα ακίνητα σε εξωτικές τοποθεσίες με υψηλή τουριστική ζήτηση.

**5. Ανταγωνιστικότητα Περιβάλλοντος.** Ο βαθμός του ανταγωνισμού στον κλάδο της Airbnb μπορεί να ειπωθεί ότι είναι σχετικά χαμηλός, καθώς υπάρχουν λίγοι παίκτες στην αγορά και όλοι έχουν καθιερώσει τη φήμη τους στην αγορά οπότε δεν υπάρχει, ως επί το πλείστον, σημαντική επικάλυψη στους στόχους καθεμιάς από αυτές τις εταιρείες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην εργασία αυτή έγινε μία προσπάθεια να διερευνηθούν οι πρακτικές της διοίκησης και ηγεσίας που εφαρμόζονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον του 21ου αιώνα. Για τον σκοπό αυτό έγινε μία ανασκόπηση των βασικών θεωριών διοίκησης και ηγεσίας που είχαν σημαντική απήχηση στο επιχειρηματικό και μη περιβάλλον, από τις πρώιμες μέχρι τις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις. Παράλληλα, εξετάστηκε και η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ ως ένα εργαλείο το οποίο συμβάλλει στην καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων, μέσα από την κατανόηση της αποστολής τους, του οράματος τους αλλά και των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον.

Η χρησιμοποίηση των παραπάνω θεωριών διοίκησης και ηγεσίας έγινε, με σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσο αυτές χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του 21ου αιώνα, ιδιαίτερα οι θεμελιώδεις κλασικές θεωρίες διοίκησης του Taylor, του Fayol και του Weber οι οποίες χρονικά αποτέλεσαν τη βάση ανάπτυξης της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται ότι ο 21ος αιώνας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς χαρακτηρίζεται από έντονη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, μία διεύρυνση του φάσματος δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, η ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων εντός του χώρου εργασίας και ο προσανατολισμός προς ένα ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία για δημιουργικότητα, καινοτομία και συνεργασία με άλλα μέλη της ομάδας. Τα παραπάνω δημιουργούν σημαντική αξία για μία επιχείρηση, από τη στιγμή που εντείνεται η πιστότητα και η επαγγελματική δέσμευση των εργαζομένων, έχοντας πλέον τη δυνατότητα για ανάληψη περισσότερων πρωτοβουλιών στην εργασία τους. Οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης και ηγεσίας δίνουν περισσότερο έμφαση στο μετασχηματισμό του εργασιακού περιβάλλοντος από μία τυπική μονάδα παραγωγικής διαδικασίας σε έναν χώρο όπου υπάρχει αναγνώριση του ταλέντου και της προσωπικότητας του ατόμου.

Από μία σύντομη έρευνα πάνω στις συνθήκες διοίκησης των επιχειρήσεων και άσκησης ηγεσίας στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε πως ένας μεγάλος αριθμός των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, γεγονός που δημιουργεί πολλές φορές σχέσεις εξουσίας, που

συγκεντρώνονται σε λίγα άτομα με ατομικότητα στη λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δεν είναι πάντα υψηλή καθώς, εξαιτίας και των οικονομικών και πολιτικών δυσχερειών που επικρατούν, αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αισθάνονται πίεση στη δουλειά τους, ενώ δεν είναι λίγοι εκείνοι που επιζητούν περισσότερο να βρουν εργασία για να πραγματοποιήσουν προσωπικούς τους στόχους και λιγότερο για την σωστή επιτέλεση του έργου τους. Κρίνεται ωστόσο απαραίτητο η ηγεσία να οδηγεί σε περισσότερη παρακίνηση και σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, στοιχεία τα οποία παρατηρούνται σε λίγες ελληνικές επιχειρήσεις (μεγάλου μεγέθους κυρίως).

Με την παράθεση των θεωριών διοίκησης και ηγεσίας ως προς την εφαρμογή τους στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, διαπιστώθηκε πως οι επιχειρήσεις του σήμερα, αν και διατηρούν ακόμη αρχές από τις πρώιμες θεωρίες ως βάση για την λειτουργία τους, εντούτοις έχουν υιοθετήσει σε πολλές άλλες πτυχές της δραστηριότητας τους νέες θεωρίες, προσαρμοσμένες στα νέα τεχνολογικά, οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα. Ιδιαίτερα μεγάλη απήχηση έχει στον 21ο αιώνα η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης για πολλές επιχειρήσεις και κλάδους παγκοσμίως.

Τέλος, χρησιμοποιήθηκε μία συγκεκριμένη περίπτωση εταιρείας, της Airbnb, ώστε να διερευνηθεί, μέσα από τη στρατηγική της ανάλυση αλλά και το ηγετικό προφίλ της, οι πολλαπλές δυνατότητες που προσφέρει λόγω του πρωτοποριακού χαρακτήρα της στην αγορά της ενοικίασης καταλυμάτων, μέσα από μία πλατφόρμα διαδικτυακής φιλοξενίας. Το συμπέρασμα ήταν πως η Airbnb, παρά τις όποιες αδυναμίες ή απειλές που μπορεί να δέχεται, αποτελεί μία κυρίαρχη εταιρεία στον εν λόγω τομέα, έχοντας φέρει ριζικές αλλαγές στον χώρο της φιλοξενίας και του τουρισμού. Κάτω από το μετασχηματιστικό πρότυπο ηγεσίας που έχει υιοθετήσει ο CEO της εταιρείας, Brian Chesky, η εταιρεία αυτή έχει κερδίσει σημαντικό μέρος από τον ανταγωνισμό της αγοράς, ενώ ταυτόχρονα έχει εξασφαλίσει και υψηλή πιστότητα των εργαζομένων της.

Η έρευνα γύρω από τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν στο management και την ηγεσία στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει ήδη αναπτυχθεί σε σημαντικό βαθμό και οφείλει να εξακολουθήσει να αναπτύσσεται, ιδιαίτερα μάλιστα κάτω από τις ιδιαίτερες κάθε φορά

οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν καθώς επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

Fahy, J., & Jobber, D. (2014). *Αρχές Μάρκετινγκ*. Κριτική.

Goleman, D., Boyatzis, M., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Μπένου.

Καραγιάννης, Α. (1999). *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες*. Interbooks.

Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Μάντζαρης, Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση Και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Γκιούρδας.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ: Πρακτικές, Μέθοδοι, Εργαλεία για Εξαιρετικά Αποτελέσματα μέσω της Ομάδας*. Ψυχογιός.

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση - Management*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ.

Πιτέλης, Χ. (2021). *Στρατηγική: Θεωρία και Πράξη*. Gutenberg.

Πολυχρονόπουλος, Γ., & Κορρές, Γ. (2005). *Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης*. Εκδόσεις Σταμούλης.

Σιώμκος, Γ. (2018). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. (5η εκδ.). Broken Hill Publishers Ltd.

## Ξένη

Abdullahi, A.Z., Anarfo, E.B. & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role?. *Journal of Management Development*, 39(9/10), σσ. 963-987.

Adebayo, O. (2019). Evaluate the Influence of Classical and Human Relations Approaches in Management Theory. *Management*, 1(2), σσ. 1-15.

Airbnb. (2021). *Airbnb Report on Travel & Living*. Ανάκτηση Οκτώβριος 10, 2022, από <https://news.airbnb.com/wp-content/uploads/sites/4/2021/05/Airbnb-Report-on-Travel-Living.pdf>

Andreski, S. (2006). *Max Weber on Capitalism, Bureaucracy and Religion*. Routledge.

Asif, M., Searcy, C., Zutchi, A. & Fisscher, O.A.M. (2013). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56(1), σσ. 7-17.

Azapagic, A. (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), σσ. 303-316.

Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), σσ. 49-61.

Benmira, S., & Agboola, M. (2020). Evolution of leadership theory. *The Learning Zone*, 5 (3), σσ. 3-5.

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co.

Bodziany, M. & Kocoń, P. (2017). Military science and management science – methodological connection in the context of culture of organization. Ανάκτηση 28 Σεπτεμβρίου 2022 από:

[https://www.researchgate.net/publication/321012286\\_Military\\_science\\_and\\_management\\_science\\_-\\_methodological\\_connection\\_in\\_the\\_context\\_of\\_culture\\_of\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/321012286_Military_science_and_management_science_-_methodological_connection_in_the_context_of_culture_of_organization)

Bourantas D., Anagnostelis, J. & Mantes, Y. (1990). Culture Gap in Greek Management, *Organization Studies*, 11(2), σσ. 261-283.

Bourantas D. & Papadakis, V. (1996). Greek Management: Diagnosis and Prognosis, *International Studies Of Management and Organization*, 26(3), σσ. 13-30.

Brown, A. & Adams, J. (2000). Measuring the effect of project management on construction outputs: a new approach. *International Journal of Project Management*, 18(5), σσ. 327-335.

Campbell, D., & Craig, T. (2005). *Organisations and the Business Environment*. Routledge.

Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-worship, & the Heroic in History: Six Lectures*. James Fraser.

Certo, S. (2002). *Modern Management*. (9η εκδ.). Prentice Hall.

Childs, M., Turner, T., Sneed, C. & Berry, A. (2022). A Contingency Theory Approach to Understanding Small Retail Business Continuity During COVID-19. *Family & Consumer Sciences*, 50(3), σσ. 216-230.

Cho, K.W., Yi, S.H. & Choi, S.O. (2018). Does Blake and Mouton's managerial grid work?: the relationship between leadership type and organization performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), σσ. 103-118.

Crayne, M., & Medeiros, K. (2021). Making sense of crisis: Charismatic, ideological, and pragmatic leadership in response to COVID-19. *American Psychologist*, 76 (3), σσ. 462–474.

Cummings, L.L. & Schmidt, S.M. (1972). Managerial Attitudes of Greeks: The Roles of Culture and Industrialization, *Administrative Science Quarterly*, 17, σσ. 265-278.

Demirkesen, S. & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance, *International Journal of Project Management*, 35(8), σσ. 1639-1654.

Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.

Duygun, A. & Şen, E. (2020). Evaluation of Consumer Purchasing Behaviors in the COVID-19 Pandemic Period in the Context of Maslow's Hierarchy of Needs. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), σσ. 45-68.

Ebert, P. & Freibichler, W. (2017). Nudge management: applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(4), σσ. 1-6.

EEDE (1986). *The Management Practice in Greek Enterprises*, Athens, Greek Management Association.

Fayol, H., & Storrs, C. (1967). *General and Industrial Management* (Μεταγενέστερη Έκδοση). Martino Fine Books.

Froese, T.M. (2010). The impact of emerging information technology on project management for construction. *Automation in Construction*, 19(5), σσ. 531-538.

Ghatak, S., & Singh, S. (2019). Examining Maslow's Hierarchy Need Theory in the Social Media Adoption. *FIIIB Business Review*, 8(4), σσ. 292-302.

Gilvania, F.R., Montazeri, R., Habibi, M., & Kazemian, M. (2014). Designing a Model to Iranian Prosperous Organization Managerial Grid. *Kuwait chapter of Arabian Journal of Business & Management Review*, 4, σσ. 125-133.

Giousmpasoglou, C. (2014). Greek Management and Culture. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 3(1), σσ. 51-67.

Glanz, K. & Bishop, D.B. (2010). The Role of Behavioral Science Theory in Development and Implementation of Public Health Interventions. *Annual Review of Public Health*, 31, σσ. 399-418.

Gómez-Leal, R., Holzer, A.A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P. & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), σσ. 1-21.

Görög, G. (2018). The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review, *Management*, 13(2), σσ. 175-189.

Grant, A., Gino, F., & Hofmann, D.A. (2010). The hidden advantages of quiet bosses. *Harvard Business Review*. Ανάκτηση Οκτώβριος 7 2022 από: <https://hbr.org/2010/12/the-hidden-advantages-of-quiet-bosses>

Grigorov, V. (2020). Analysis of mcgregor, aldelfer and murray's motivation theories and their applicability in the military. *International Scientific Journal: Science. Business. Society*, 2, σσ. 76-78.

Harun, I., Pranoto, W.A. & Setiadi, M. (2020). *Decision Making Application for Housing Development Investment*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, Volume 1007, 3rd Tarumanagara International Conference of the Applications of Technology and Engineering (TICATE) 2020 3-4 August 2020, Jakarta, Indonesia.

Hasan, A., Ahn, S., Rameezdeen, R & Baroudi, B (2019). Empirical study on implications of mobile ICT use for construction project Management. *Journal of Management in Engineering*, 35(6), n.p.

Hattangadi, V. (2016). Historical and Contemporary Theories of Management. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), σσ. 48-53.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The Motivation to Work* (Μεταγενέστερη Έκδοση). Transaction Publishers.



- Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Holston-Okae, B.L., & Mushi, R. (2018). Employee Turnover in the Hospitality Industry using Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8, σσ. 218-248.
- Horner, M. (1997). Leadership Theories: Past, Present and Future. *Team Performance Management Journal*, 3(4), σσ. 270-287.
- Iqbal, H.S., Akhtar, M.M.S. & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), σσ. 181-196.
- Jiménez, M. (2018). Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 10(1), σσ. 237-250.
- Karakose, T., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T., Demirkol, M., & Polat, H. (2021). Science Mapping of the Global Knowledge Base on Management, Leadership, and Administration Related to COVID-19 for Promoting the Sustainability of Scientific Research. *Sustainability*, 13, σ. 9631.
- Kato, T. (2019). Current Status and Perspective of Behavioral Science in Social Medicine. *Nihon eiseigaku zasshi. Japanese journal of hygiene*, 74(0).
- Kaur, A. (2013). Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (10), σσ. 1061-1064.
- Kiyosaki, R.T. (2012). *The Business Of The 21st Century*. Manjul Publishing House.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1968). *Principles of Management*. McGraw-Hill Book Company.

- Koufopoulos, D., Zoumbos, V., Argyropoulou, M. & Motwani, J. (2008). Top management team and corporate performance: a study of Greek firms, *Team Performance Management*, 14(7/8), σσ. 340-363.
- Langer, J. (2022). Bureaucracy and the Imaginal Realm: Max Weber, Rationality and the Substantive Basis of Public Administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), σσ. 122-134.
- Lee, H., Kim, H.J. & Hong, H. (2022). Navigating the COVID-19 pandemic in the contingency framework: Antecedents and consequences of public's stance toward the CDC. *Public Relations Review*, 48(1), σ. 102149.
- Lee, J.Y. & Lee, M.H. (2022). Structural Model of Retention Intention of Nurses in Small- and Medium-Sized Hospitals: Based on Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Healthcare*, 10(3), σ. 502.
- Lioukas, S., Bourantas, D. & Papadakis, V. (1993). Managerial Autonomy of State-Owned Enterprises: Determining Factors, *Organization Science*, 4(4), σσ. 645-666.
- Liu, H.-Y. (2022). Digital Taylorism in China's e-commerce industry: A case study of internet professionals. *Economic and Industrial Democracy*. (upcoming article).
- Lührs, N., Jager, N.W., Challies, E. & Newig, J. (2018). How Participatory Should Environmental Governance Be? Testing the Applicability of the Vroom-Yetton-Jago Model in Public Environmental Decision-Making. *Environmental Management*, 61, σσ. 249-262.
- Marcu, V. & Buhaş, S.D. (2014). Sports Organizations – Management and Science. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 117, σσ. 678-682.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), σσ. 370–396.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Cambridge.

McFadden, D. (2007). The behavioral science of transportation. *Transport policy*, 14(4), σσ. 269-274.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise* (Μεταγενέστερη Έκδοση). McGraw-Hill.

McLean, J. (2011). Fayol - Standing the test of time. *Manager: British Journal of Administrative Management*, 74, σσ. 32-33.

Mikes, A. & Kaplan, R.S. (2013). *Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management*. AAA 2014 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper.

Mindapa, A.K. (2022). Critical Evaluation of Blake And Mouton's Managerial Grid and Its Application To Baze University Library. Ανάκτηση Οκτώβριος 24 2022 από: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=13769&context=libphilprac>

Mišić, V.V. & Perakis, G. (2019). Data Analytics in Operations Management: A Review. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), σσ. 158-169.

Muthe, Mr.B.N., Alapure, G.M. & Sorate, R.R. (2012). Changing Leadership Trend Across The Globe. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(4), σσ. 7-14.

Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. (9η εκδ.). SAGE Publications, Inc.

Nyckel, E.-M. (2020). "Digital Taylorism"? *Data Practices and Governance in the Enterprise Software Salesforce*. (Weizenbaum Series, 9). Berlin: Weizenbaum Institute for the Networked Society - The German Internet Institute.

Palmer, M.F. (2021). *Predicting Teacher Job Satisfaction and Propensity to Leave in the Bering Strait School District in Rural Alaska through the Application of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory*. The University of Nebraska - Lincoln ProQuest Dissertations Publishing, 2021. 28419828.

Parke, J.L. & Grünwald, N.J. (2012). A Systems Approach for Management of Pests and Pathogens of Nursery Crops. *APS Publications*, 96(9), σσ. 1236-1244.

- Pindur, W., Rogers, S., & Suk Kim, P. (1995). The history of management: a global perspective. *Journal of Management History (Archive)*, 1 (1), σσ. 59-77.
- Poudyal, C. (2013). Private Schooling and Fayol's Principles of Management: A Case from Nepal. *Journal of Education and Research*, 3(1), σσ. 6-23.
- Prottas, D.J. & Nummelin, M.R. (2018). Theory X/Y in the Health Care Setting: Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors. *The Health Care Manager*, 37(2), σσ. 109-117.
- Psychogios, A.P. & Wood, G. (2010). Human resource management in Greece in comparative perspective: alternative institutionalist perspectives and empirical realities. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(14), σσ. 2614-2630.
- Rashid, M., Ramachandran, J. & Fawzy, T.S.B.T.M. (2017). Cross-Country Panel Data Evidence of The Determinants of Liquidity Risk in Islamic Banks: A Contingency Theory Approach. *International Journal of Business and Society*, 18(1), σσ. 3-22.
- Rothaermel, F. (2016). *Strategic Management*. (3η εκδ.). McGraw Hill.
- Saputra, A., Mahardika, A. & Izharshya, J.R. (2021). The Rationality of the Max Weber Bureaucracy Model in the Modernization of the Public Services Bureaucracy of the Industrial Era 4.0 (Case Study of Medan City E-KTP Services). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(3), σσ. 6677-6687.
- Sarda, M., Deshpande, M., Deo, S. & Karanjkar, R. (2018). A Comparative Study on Maslow's Theory and Indian Ashrama System, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(2), σσ. 48-50.
- Sheel, A. (2017). Trends in the Lodging Industry. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 25(2), σσ. 75-76.
- Skattebo, A.L. (2017). *Personality*. Lecture presented at Pennsylvania State University, University Park, PA.

Smith, I. & Boyns, T. (2005). British management theory and practice: the impact of Fayol. *Management Decision*, 43(10), σσ. 1317-1334.

Stanitsas, M., Kirytopoulos, K. & Leopoulos, V. (2021). Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry. *Journal of Cleaner Production*, 279(10), σ. 123774.

Suharyanto, A., Lestari, R.D. (2020). The Fall and Rise of The Contingency Theory of Leadership. *Iapa Proceedings Conference*, [S.l.], σσ. 479-496.

Tarallo, M. (2021). *Modern Management and Leadership: Best Practice Essentials with CISO/CSO Applications*. Routledge.

Taylor, F. (1997). *The Principles of Scientific Management* (Μεταγενέστερη Έκδοση εκδ.). Dover Publications.

Vignesh, M. (2020). Decision Making using Vroom-Yetton-Jago Model with a Practical Application. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(10), σσ. 330-337.

Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). Prentice-Hall.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), σσ. 371-399.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

<https://www.whatishumanresource.com/management-definitions-by-great-management-scholars>

<https://smallbusiness.chron.com/characteristics-21st-century-organizations-813.html>

<https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/its-time-to-build-21st-century-companies>

[https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain\\_brief-management\\_tools\\_and\\_trends.pdf](https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbb83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf)

<https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/greece/business-management-style/>

<https://alba.acg.edu/media/321575/final-report-2020-2021.pdf>

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el\\_gr/topics/people-and-workforce/leadership\\_survey\\_executive\\_summary.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/el_gr/topics/people-and-workforce/leadership_survey_executive_summary.pdf)

<https://careers.google.com/benefits/>

<https://www.metacareers.com/facebook-life/benefits>

<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/278225/how-to-improve-teamwork.aspx>

<https://www.cisco.com/c/en/us/about/careers/we-are-cisco/benefits-and-perks.html#~perks>

<https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>

<https://www.topinterview.com/interview-advice/emotional-intelligence-job-interview>

<https://news.airbnb.com/about-us/>

<https://workat.tech/company/airbnb>

<https://www.comparably.com/companies/airbnb/mission>

<https://research-methodology.net/airbnb-leadership-unconventional/>

<https://blog.peakperformer.io/brian-cheskys-leadership-at-airbnb-that-turned-a-crazy-idea-into-a-100billion-company/>

<https://www.rentalscaleup.com/2022-airbnb-strategy/>

<https://www.airbnb.co.uk/help/article/199>

<https://www.chicagobusiness.com/craigslist-forum-workplace-diversity/charged-racial-discrimination-airbnb-promised-mitigate-bias>

<https://www.matthewwoodward.co.uk/work/airbnb-statistics/>

<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

<https://thetotalbusiness.com/2020/02/21/ikogeniakes-epixirisis-ellada/>

<https://openstax.org/books/principles-management/pages/16-5-the-major-channels-of-management-communication-are-talking-listening-reading-and-writing>

<https://blogs.lse.ac.uk/greeceatlse/2022/08/02/skills-and-management-practices-in-greek-manufacturing-firms/>