

Ο μάνατζερ στα χρόνια του μνημονίου:

*Μία μελέτη περίπτωσης για τη σχέση των γενικών
διευθυντών με τους εργοδότες τους στις Ελληνικές
τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις*

Χαράλαμπος Γιουσμπάσογλου

Strathclyde Business School – Dept. of HRM

Περίληψη

Παρά το γεγονός του ότι οι Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΤΜΜΕ) στην Ελλάδα αποτελούν την ραχοκοκαλιά της τουριστικής βιομηχανίας, είναι ελάχιστες οι πληροφορίες που υπάρχουν για τον τρόπο λειτουργίας τους καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρηματιών με το προσωπικό τους, και ιδιαίτερα με τους διευθυντές – όπου αυτοί υφίστανται. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάζει τις συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει ένας Γενικός Διευθυντής (Γ/Δ) σε μία μικρή (10 – 49 εργαζόμενοι) ΤΜΜΕ κατά την διάρκεια της εποχιακής λειτουργίας της. Μέσα από την παράθεση των προβλημάτων και των προκλήσεων που έχει να αντιμετωπίσει, ξεδιπλώνεται το κουβάρι των σχέσεων με τους ιδιοκτήτες, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για την λειτουργία της επιχείρησης. Το βασικό συμπέρασμα είναι πως η αδυναμία εκχώρησης πραγματικών εξουσιών από πλευράς επιχειρηματιών στα στελέχη τους αναδεικνύεται ως ολέθριο σφάλμα για την λειτουργία αλλά και την ίδια την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Λέξεις Κλειδιά: Ελλάδα, Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Διοίκηση, Εργασιακές Σχέσεις

*The manager in austerity times: a case study for the General
Manager – Owner relations in Greek Tourism SMEs*

Charalampos Giousmpasoglou

Strathclyde Business School – Dept. of HRM

Abstract

Despite the fact that tourism small and medium enterprises (TSMEs) are the backbone of the hospitality and tourism industry in Greece, our knowledge about management style and the relationship between general managers (where applicable) and the owners –entrepreneurs, is limited to a few sporadic empirical studies. This case study presents the various challenges that a general manager (GM) is faced with, in a small (10-49 employees) TSME. More specifically this paper discusses the various problems that emerge from day-to-day operations with emphasis on the GM's relations with the various stakeholders such as staff and suppliers. The core of the problem is spotted on the owners' side: their reactive attitude, the lack of planning and their opportunistic behaviour leaves no room for the general manager to perform his roles. It should be noted that although it is not possible to generalise from the findings of an empirical case study, some useful insights are provided for managerial work in this sub-sector. Thus, as a concluding point it is argued that the lack of delegation and the overall attitude of the TSME owners-entrepreneurs poses as one of the most serious problems in this case. It is hoped that further research will improve our knowledge on this important sub sector of the Greek economy.

Key words: Greece, Tourism Small and Medium Enterprises, Managerial work, Employee Relations

1. Εισαγωγή

Η Ελληνική τουριστική βιομηχανία και κατ' επέκταση οι αντίστοιχες 'βιομηχανίες' στον Ευρωπαϊκό νότο και την λεκάνη της μεσογείου βασίζονται στην συντριπτική τους πλειοψηφία σε τουριστικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις (TMME) με λιγότερο από 50 εργαζομένους (Eurofound, 2007), που έχουν ως κεντρικό πρόσωπο τον ιδιοκτήτη – ιδρυτή της εκάστοτε εταιρίας περιτοχισμένο από ένα μικρό ή μεγαλύτερο αριθμό μελών της οικογένειας, ανάλογα με την περίπτωση (Παυλόπουλος, 1999). Οι αυξημένες απαιτήσεις για εξειδίκευση στο αντικείμενο που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση καθώς και ο ανταγωνισμός με αλυσίδες και πολυεθνικές εταιρίες, έκανε την χρήση μάνατζερ (τουλάχιστον στη θέση του γενικού διευθυντή) επιτακτική ανάγκη. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά μοντέλα στη δομή και οργάνωση της κάθε οικογενειακής επιχείρησης μιας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της καθορίζονται από τον εκάστοτε ιδιοκτήτη. Η σχέση του ιδιοκτήτη με τον εκάστοτε διευθυντή στις TMME παραμένει ένα ανεξερεύνητο πεδίο, μιας και οι περισσότερες έρευνες πάνω στις MME εστιάζονται σε μακροοικονομικά στοιχεία που δεν μπορούν να εμφανίσουν τι συμβαίνει σε επίπεδο επιχείρησης καθώς και των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα σε αυτήν (Mihail, 2004).

Το παρόν άρθρο έχει σκοπό να ερευνήσει τις σχέσεις ιδιοκτητών και μάνατζερ στις Ελληνικές TMME, μέσω των εμπειριών που αποκόμισε κατά την διάρκεια της εργασίας του ο Γενικός Διευθυντής (Γ/Δ) μιας μικρής τουριστικής επιχείρησης εν καιρώ οικονομικής κρίσης. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν ποιοτική μελέτη περίπτωσης (case study) με χρήση ημερολογίου για την ημερήσια καταγραφή συμβάντων από πλευράς του Γ/Δ, καθώς και μη δομημένες συνεντεύξεις σε τακτά χρονικά διαστήματα (ανά μήνα) καθ' όλη τη διάρκεια της θερινής σαιζόν 2010. Το παρόν άρθρο είναι χωρισμένο σε τρία μέρη: το πρώτο παρέχει μια συνοπτική εικόνα του εταιρικού προφίλ, το δεύτερο πραγματεύεται τις προκλήσεις και προβλήματα που αντιμετωπίζει το διοικητικό σχήμα (ιδιοκτήτες-Γ/Δ), ενώ το τρίτο και τελευταίο μέρος συζητά τις επιπτώσεις των παραπάνω. Για λόγους δεοντολογίας καθώς και προστασίας προσωπικών δεδομένων, το όνομα της εταιρίας, των πρωταγωνιστών καθώς και κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία έχουν

παραποιηθεί. Όσα θα ειπωθούν όμως παρακάτω αντικατοπτρίζουν με γλαφυρό τρόπο ‘χρόνιες παθήσεις’ των ΤΜΜΕ στην Ελλάδα.

2. Το εταιρικό Προφίλ

Η “*Best Catering & Events*” (B.C.E.) είναι μια οικογενειακή επιχείρηση που δραστηριοποιείται επιτυχημένα στο χώρο της οργάνωσης εκδηλώσεων εδώ και δύο περίπου δεκαετίες, αναλαμβάνοντας μικρά και μεγάλα events σε όλη την Ελληνική επικράτεια. Η διοίκηση της εταιρείας βρίσκεται αποκλειστικά στα χέρια της οικογένειας με την ιδιοκτήτρια κα. Μαρία να έχει αναλάβει αποκλειστικά την οργάνωση και παρακολούθηση της παρασκευής των εδεσμάτων, ενώ σε ένα δεύτερο επίπεδο σε συνεννόηση με τους πελάτες αναλαμβάνει τις λεπτομέρειες για την διακόσμηση και το ‘στήσιμο’ του χώρου. Ο Νίκος, μοναχογιός της κας Μαρίας, έχει αναλάβει τις πωλήσεις, την διαχείριση των οικονομικών καθώς και ότι έχει σχέση με την τεχνική υποστήριξη των Η/Υ και του εταιρικού δικτύου της επιχείρησης. Ο κ. Κώστας, πρώην σύζυγος της κας Μαρίας αποχώρησε από το εταιρικό σχήμα πριν δυο χρόνια και δημιούργησε μια παρόμοια εταιρία η οποία όμως αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα, ιδίως στον τομέα της οικονομικής διαχείρισης. Η αποχώρηση του κ. Κώστα από το εταιρικό σχήμα επιβάρυνε περισσότερο το φόρτο εργασίας του διοικητικού σχήματος της B.C.E. που έπρεπε να μοιράσουν αναγκαστικά τα καθήκοντα του αποχωρήσαντα.

Στην περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας το 2004, η B.C.E. επέκτεινε τις δραστηριότητές της στο χώρο της μαζικής εστίασης και αναψυχής, ενοικιάζοντας ένα παραθαλάσσιο πολυχώρο με αρκετές, διαφορετικές μεταξύ τους εκμεταλλεύσεις. Πιο συγκεκριμένα ο χώρος διέθετε εστιατόριο a la carte, καφετέρια, beach bar, mini market, και αίθουσα εκδηλώσεων. Οι χρήσεις από το 2004 μέχρι το 2009 υπήρξαν οριακά κερδοφόρες για την B.C.E παρόλο τον ικανοποιητικό τζίρο. Η σχετικά χαμηλή απόδοση της επένδυσης οφείλονταν σε δυο κυρίως λόγους: ο πρώτος που ήταν αδύνατον να αλλάξει, ήταν το υψηλό ενοίκιο σε συνδυασμό με την εποχικότητα, ενώ ο δεύτερος επικεντρώνονταν στα διάφορα πρόβλημα διαχείρισης και ελέγχου του υποκαταστήματος. Η λανθασμένη νοοτροπία του να προσλαμβάνονται ‘έμπιστοι’ (γνωστοί, φίλοι και συγγενείς) ως γενικοί διευθυντές

χωρίς να έχουν στην πραγματικότητα τα απαιτούμενα προσόντα οδήγησε την εταιρία σε διαφυγόντα κέρδη τα προηγούμενα χρόνια που αν και δεν ήταν δυνατόν να προσδιοριστούν με ακρίβεια, υπολογίζονταν από τους ιδιοκτήτες περίπου στο 15-20% του συνολικού τζίρου. Έτσι την τρέχουσα χρονιά η Β.С.Е. προέβη στην αναζήτηση ενός έμπειρου στελέχους – διευθυντή που θα μπορούσε να βάλει μια τάξη μέσω της εντατικοποίησης των εσωτερικών ελέγχων καθώς και τη δημιουργία των αντιστοίχων αναφορών. Η προσέλκυση του Γ/Δ όπως και του υπολοίπου προσωπικού για το παραθαλάσσιο υποκατάστημα, έγινε μέσω ιστοτόπου που εξειδικεύεται στην προσέλκυση προσωπικού για τουριστικές/ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

3. Ο εντοπισμός και η (μη) αντιμετώπιση των προβλημάτων

Μετά από μια μακρά διαδικασία επιλογής που διήρκησε παραπάνω από ένα μήνα και τρεις συνολικά συνεντεύξεις, ο νέος Γ/Δ του υποκαταστήματος κλήθηκε να εντοπίσει και αντιμετωπίσει μια σειρά χρόνιων προβλημάτων. Το γεγονός ότι αυτό θα έπρεπε να γίνει με το υποκατάστημα να μην βρίσκεται σε λειτουργία εν αναμονή της έναρξης της θερινής σαιζόν, έκανε τη διαδικασία αρκετά δύσκολη. Τα πρώτα ασφαλή συμπεράσματα λοιπόν βγήκαν μετά τις δύο πρώτες εβδομάδες λειτουργίας και κατηγοριοποιημένα καταγράφηκαν όπως παρουσιάζονται στην συνέχεια. Η εικόνα των προβλημάτων καθώς και η γενικότερη πολιτική αντιμετώπισής τους από τους ιδιοκτήτες, εξακολούθησε να είναι η ίδια καθ' όλη τη διάρκεια της θερινής σαιζόν. Έτσι η παρακάτω περιγραφή δεν αντικατοπτρίζει μόνο την έναρξη της λειτουργίας του υποκαταστήματος, αλλά ολόκληρη την περίοδο λειτουργίας του (Απρίλιος – Οκτώβριος).

3.1. Εξοπλισμός – Τεχνικά Θέματα

Η κατάσταση του κινητού εξοπλισμού στο υποκατάστημα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως απογοητευτική μιας και το μεγαλύτερο μέρος του βρίσκονταν αποθηκευμένο διάσπαρτα χωρίς κάποια επίσημη ή έστω πρόχειρη καταγραφή του κατά τη διάρκεια του κλεισίματος της προηγούμενης χρήσης. Η συντριπτική πλειοψηφία του εξοπλισμού χρειάζονταν συντήρηση/επισκευή, μιας και είτε δε

λειτουργούσε σωστά είτε είχε τεθεί εκτός λειτουργίας. Αξίζει να σημειωθεί δε, ότι αρκετές από τις ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές δε θα χρειαζόνταν επισκευή αν είχαν αποθηκευτεί σωστά με το κλείσιμο της σαιζόν. Επίσης, μεγάλο μέρος του πολύτιμου αποθηκευτικού χώρου είχε καταληφθεί από παλιό εξοπλισμό που δεν ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθεί πουθενά, παρόλα αυτά η διοίκηση δίσταζε να τα εκποιήσει με οποιοδήποτε τρόπο στην απίθανη περίπτωση που “θα χρειαζόντουσαν στο μέλλον”. Οι ‘διαπραγματεύσεις’ του Γ/Δ με την κεντρική διοίκηση για το μέρος του εξοπλισμού που θα υφίστατο κάποιου είδους συντήρηση κράτησε σχεδόν δυο μήνες με αποτέλεσμα να επιβαρυνθεί η λειτουργία των τμημάτων μιας και στερούνταν βασικών εργαλείων για τη δουλειά τους.

Οι χώροι παρασκευής φαγητών και ποτών έπρεπε να επανασχεδιαστούν και αναδιοργανωθούν, κάτι που έγινε με τη συνεργασία του Γ/Δ και του υιού και συνιδιοκτήτη της εταιρίας. Αυτή η αναδιάταξη έγινε με βάση το πως είχε φανταστεί ο τελευταίος την ιδανική λειτουργία του υποκαταστήματος, με βάση βέβαια και την εμπειρία του από το παρελθόν. Μετά από αρκετές διαφωνίες και σχεδόν πάνω στην ημερομηνία έναρξης της θερινής σαιζόν, οι αλλαγές εφαρμόστηκαν με κάποιες παρεκκλίσεις στο αρχικό σχέδιο για οικονομικούς κυρίως λόγους. Το συνεργείο που είχε αναλάβει την εκτέλεση των εργασιών ήταν δυο αλλοδαποί εργαζόμενοι ‘γενικών καθηκόντων’, την οποία συνεπικουρούσαν κατά διαστήματα διάφοροι εξωτερικοί συνεργάτες. Χαρακτηριστικό της σχέσης με τους τελευταίους ήταν το παράδειγμα του ηλεκτρολόγου, ο οποίος μετά από έντονες διαφωνίες και διαμάχες, αποχώρησε λίγες μέρες πριν την έναρξη της σαιζόν. Η όλη εικόνα της συντήρησης/επισκευής του υποκαταστήματος παρουσίαζε προχειρότητα, και έγινε με κύριο γνώμονα τη μεγαλύτερη δυνατή συμπίεση του κόστους παρά τις έντονες διαφωνίες του Γ/Δ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία χρόνιων τεχνικών προβλημάτων που δε στάθηκε δυνατόν να επιλυθούν κατά τη διάρκεια λειτουργίας του υποκαταστήματος, λόγο της άκαμπτης στάσης της διοίκησης σε αυτό το θέμα. Έτσι, πελάτες και προσωπικό εμφανίζονταν ως οι κύριοι αποδέκτες των προβλημάτων, δημιουργώντας μια σειρά παραπόνων καταστρεπτική για την εικόνα του υποκαταστήματος.

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να δοθεί στον ηλεκτρονικό εξοπλισμό ο οποίος καθ’ όλη τη διάρκεια της θερινής σαιζόν λειτουργούσε οριακά. Το ηλεκτρονικό σύστημα

διαχείρισης πωλήσεων (Point of Sales) και αποθήκης (Back office – Inventory) το οποίο η μητρική εταιρία προμηθεύτηκε μόλις τον προηγούμενο έτος, δεν είχε καμία υποστήριξη. Ο λόγος της πεισματικής άρνησης του προμηθευτή του συστήματος να το υποστηρίξει ήταν μια διαφωνία στον διακανονισμό εξόφλησης του, που είχε φτάσει στο σημείο ανταλλαγής εξώδικων. Έτσι, τα προβλήματα που δημιουργούνταν από τη δυσλειτουργία του συστήματος σχεδόν σε καθημερινή βάση σπαταλούσαν αρκετό από τον πολύτιμο χρόνο του Γ/Δ και του βοηθού του. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα αλλαγής των συντελεστών Φ.Π.Α. που πραγματοποιήθηκε έξι ολόκληρες ημέρες μετά από την επίσημη ημερομηνία εφαρμογής του μέτρου, με κίνδυνο επιβολής προστίμων.

Κλείνοντας το θέμα των τεχνικών προβλημάτων καταλήγουμε σε δυο συμπεράσματα. Πρώτον, η εξαρχής επένδυση στην σωστή συντήρηση και επισκευή του εξοπλισμού θα είχε αποτρέψει τα πολλαπλάσια κόστη που προέκυψαν από την έκτακτη / μη προγραμματισμένη συντήρηση κατά τη διάρκεια λειτουργίας του υποκαταστήματος. Δεύτερο, τα τεχνικά θέματα επιβάρυναν σημαντικά το φόρτο εργασίας του Γ/Δ που μέσα στα υπόλοιπα προβλήματα, έπρεπε να αντιμετωπίσει άμεσα και αυτά. Έτσι ένα θέμα που είχε ιεραρχηθεί ως δευτερευούσης σημασίας από τους ιδιοκτήτες, υπήρξε μόνιμος πονοκέφαλος κατά τη διάρκεια της θερινής σαιζόν με δυσάρεστα αποτελέσματα.

3.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η μέχρι τώρα σχέση των ιδιοκτητών με το προσωπικό πρόδιδε ένα βαθύ πατερνλιστικό στυλ διοίκησης με την ιδιοκτήτρια να έχει το γενικό πρόσταγμα σε οτιδήποτε αφορά όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης. Το αν κάποιος ήταν ικανός ή όχι, βασίζονταν σε υποκειμενικά κριτήρια που επικεντρώνονταν στο βαθμό αρεσκείας τους από την ιδιοκτήτρια. Έτσι για παράδειγμα εάν εργαζόμενος τολμούσε να διαφωνήσει ανοικτά με τις απόψεις της ιδιοκτήτριας για οτιδήποτε σχετικό με τη δουλειά, αργά ή γρήγορα έβλεπε την πόρτα της εξόδου. Υπήρχαν συχνές εντάσεις μεταξύ της ιδιοκτήτριας και του γιου της ο οποίος είχε αντιληφθεί πως κάποια πράγματα έπρεπε να αλλάξουν προκειμένου να συνεχίσει η εταιρία να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη. Παρόλα αυτά και οι δυο ιδιοκτήτες αντιμετώπιζαν

το προσωπικό ως αναλώσιμο, ως ένα ‘αναγκαίο κακό’ που χρειάζονταν συνεχόμενη και αυστηρή επίβλεψη προκειμένου να κάνει τη δουλειά που του έχει ανατεθεί. Έτσι όλοι οι νέοι εργαζόμενοι ήταν αυτόματα και “υποψήφιοι προς αποχώρηση” μιας και θα κρίνονταν όχι μόνο από την απόδοσή τους στο αντικείμενο για το οποίο προσελήφθησαν, αλλά και από το πως θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της ιδιοκτήτριας. Η διαδικασία προσλήψεων και αποχωρήσεων, ενώ καλύπτονταν από τις κείμενες διατάξεις, αρκετές φορές εξαντλούσαν τα όρια της νομοθεσίας. Θα πρέπει να σημειωθεί βέβαια πως εκτός από το λογιστήριο στα κεντρικά γραφεία, υπήρχε και εξωτερικός συνεργάτης με μεγάλη εμπειρία στα εργατικά θέματα που παρακολουθούσε στενά το προσωπικό του υποκαταστήματος σε συνεργασία με τον Γ/Δ προκειμένου να αντιμετωπιστεί άμεσα οποιοδήποτε πρόβλημα σχετικά με το νομικό κομμάτι που αφορούσε τη Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.

Έχοντας εμπειρία σε εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση του προσωπικού σε ξενοδοχεία και εστιατόρια πολυτελείας, ο νέος Γ/Δ διαφώνησε ανοικτά με τα παραπάνω και προσπάθησε να εκμεταλλευτεί το γεγονός της αραιής εμφάνισης των ιδιοκτητών στο υποκατάστημα. Χρησιμοποιώντας αρχικά ένα μεγάλο όγκο βιογραφικών που προήλθαν από την προσέλκυση υποψηφίων μέσω διαδικτύου και κατόπιν προσωπικές συστάσεις, κατάφερε να συγκεντρώσει ένα μεγάλο μέρος του απαιτούμενου προσωπικού οριακά με το άνοιγμα της σαιζόν. Το μεγαλύτερο εμπόδιο που είχε να αντιμετωπίσει ήταν το συρρικνωμένο οικονομικό κονδύλι για το προσωπικό με την επίφαση της οικονομικής κρίσης. Έτσι η πολιτική της εταιρία όπως εκφράστηκε από τους ιδιοκτήτες ήταν το ημερήσιο εργατικό κόστος να μην ξεπερνά το 20% του ημερησίου τζίρου. Αυτό δημιουργούσε αρκετά μεγάλες προκλήσεις για τον Γ/Δ ο οποίος θα έπρεπε όχι μόνο να βρει το κατάλληλο προσωπικό αλλά και να δοκιμάσει τα όρια του στο θέμα της ελαστικότητας του ωραρίου. Για παράδειγμα αναφέρεται πως ήταν συχνό το φαινόμενο εργαζόμενος/η που ξεκινούσε να δουλέψει κανονική βάρδια οκτώ ωρών να δουλεύει μισή βάρδια (τετράωρο) ή και καθόλου, λόγω της χαμηλής κίνησης στο υποκατάστημα. Ακόμα όμως και στις ημέρες που υπήρχε αρκετή δουλειά, τα τμήματα υπέφεραν από χαμηλή στελέχωση λόγω της προαναφερθείσας έλλειψης κονδυλίων. Το τμήμα που παρουσίαζε το μεγαλύτερο πρόβλημα στελέχωσης ήταν

αυτό της κουζίνας (κρύα και ζεστή). Ο Γ/Δ είχε από την αρχή εντοπίσει το πρόβλημα και το είχε θέσει στην διοίκηση χωρίς να ληφθεί κάποιο ουσιαστική απόφαση. Έτσι το κρίσιμο θέμα της στελέχωσης της κουζίνας αφέθηκε στην τύχη του δημιουργώντας τεράστια προβλήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σαιζόν. Αξίζει να σημειωθεί πως ο υπεύθυνος κουζίνας άλλαζε κατά μέσο όρο μια φορά τον μήνα μιας και είτε αποχωρούσε οικιοθελώς είτε απολύονταν επειδή δεν ήταν ικανός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης. Και πως να είναι κάποιος ικανός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας θέσης αντίστοιχης ενός προϊσταμένου κουζίνας (chef) όταν η εμπειρία του δεν ξεπερνούσε αυτή του Β' μάγειρα; Όλοι οι ικανοί και αξιόλογοι υποψήφιοι εξαφανίζονταν μόνο στο άκουσμα του μισθού και των αντιστοίχων απαιτήσεων της θέσης. Στα υπόλοιπα τμήματα η κατάσταση ήταν λιγότερο δυσάρεστη μιας και η πλειοψηφία του προσωπικού γνώριζε το αντικείμενο του χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως αντιμετώπιζαν την εργασία τους με επαγγελματισμό, κυρίως λόγω του νεαρού της ηλικίας.

Σε γενικές γραμμές η πολιτική του Γ/Δ ως προ το προσωπικό ήταν να εξασφαλίσει ένα ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον το οποίο κατ' επέκταση θα είχε θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η στάση του Γ/Δ τον έφερε αρκετές φορές αντιμέτωπο με τους ιδιοκτήτες, κυρίως με την κα Μαρία η οποία προσπάθησε με όλα τα μέσα να ακυρώσει το έργο του. Έτσι υπήρχε ένα τεράστιο χάσμα μεταξύ της ιδιοκτησίας και του Γ/Δ στα θέματα προσωπικού, κάτι που είχε αρνητικό αντίκτυπο στους ίδιους τους εργαζόμενους.

3.3. Εσωτερικός Έλεγχος και Πολιτική Προμηθειών

Σε ότι αφορά το σύστημα των προμηθειών φαγητών, ποτών και αναλωσίμων από το υποκατάστημα, υπήρχε μια ιδιότυπη σχέση με τους προμηθευτές. Ο κύριος όγκος των φαγητών και γενικότερα η μπακαλική προέρχονταν από τα κεντρικά γραφεία. Αυτό το γεγονός δημιούργησε τεράστιες προκλήσεις για την συνολική λειτουργία του υποκαταστήματος, λόγω του συχνού φαινομένου των καθυστερήσεων στις παραδόσεις. Επίσης, λόγω του συνεχόμενου μεγάλου όγκου εργασιών στα κεντρικά γραφεία, εκτός των μεγάλων καθυστερήσεων παρατηρούνταν και ελλιπής διεκπεραίωση των παραγγελιών του

υποκαταστήματος, με αποτέλεσμα οι παραγγελίες να φθάνουν λανθασμένες στο υποκατάστημα. Έτσι κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής σαιζόν υπήρχαν ελλείψεις σε αρκετά είδη της αποθήκης και κατ' επέκταση του καταλόγου (μενού), δημιουργώντας έτσι δυσαρέσκεια στους πελάτες. Κάποιες ανάγκες καλύπτονταν με αγορές από παρακείμενα καταστήματα τα οποία όμως χρέωναν τα προϊόντα σε πολύ ακριβότερες τιμές από αυτές που εξασφάλιζαν τα κεντρικά. Αυτή η ανωμαλία στην έγκαιρη παράδοση των προϊόντων δημιουργούσε τεράστια προβλήματα στον οποιοδήποτε προγραμματισμό επιχειρούσαν ο Γ/Δ και ο υπεύθυνος προμηθειών του υποκαταστήματος. Αλλά τα προβλήματα δεν σταματούσαν εκεί μιας και ο προμηθευτής των αναψυκτικών και ποτών έκανε στην κυριολεξία ότι ήθελε σε σχέση με τις παραγγελίες, αποστέλλοντας τις ποσότητες και είδη που εξυπηρετούσαν τον ίδιο. Η μακρά φιλική σχέση με τους ιδιοκτήτες αλλά και ο “ευέλικτος” τρόπος εξόφλησης τον καθιστούσαν αναντικατάστατο, παρά την αλαζονική του συμπεριφορά. Έτσι χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι εξυπηρετούσε μια μόνο φορά την εβδομάδα το υποκατάστημα και δέχονταν παραγγελίες μόνο με φαξ, μιας και κανείς στην εταιρία του δεν ήταν ικανός να λάβει ένα απλό e-mail. Μια άλλη καταστροφική προσέγγιση στην πολιτική προμηθειών ήταν τα μακρά διαστήματα αποπληρωμών με επιταγές πέρα του τριμήνου, αφήνοντας έτσι στον Γ/Δ του υποκαταστήματος ελάχιστα περιθώρια διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές. Η πολιτική προμηθειών με την εμμονή της ιδιοκτήτριας για αυστηρό κεντρικό έλεγχο, στοίχιζε σε ολόκληρη την εταιρία χρόνο, χρήμα καθώς και ζημιά για την φήμη της επιχείρησης στην αγορά.

Συνολικά η πολιτική προμηθειών δεν βασίζονταν στο κριτήριο καλής λειτουργίας αλλά στην λογική του “αυστηρού” ελέγχου από την ιδιοκτήτρια στα κεντρικά, που λόγω φόρτου εργασίας δεν μπορούσε να πραγματοποιήσει. Θα πρέπει να σημειωθεί δε, πως ο Γ/Δ φρόντισε να εφαρμόσει στο υποκατάστημα σύστημα εσωτερικού ελέγχου και απογραφών τα αποτελέσματα του οποίου λάμβαναν οι ιδιοκτήτες σε μηνιαία βάση. Η δυσπιστία όμως της ιδιοκτήτριας απέναντι στον Γ/Δ ακύρωνε οποιαδήποτε προσπάθεια ουσιαστικού ελέγχου στο υποκατάστημα.

3.4. Διοικητικό Σχήμα και Επικοινωνία

Το διοικητικό σχήμα μητέρας – υιού που είχε υιοθετήσει το ρόλο του ιδιοκτήτη – μάνατζερ, οδηγούσε την εταιρία και το υποκατάστημα τις περισσότερες φορές σε αδιέξοδο. Ο εκάστοτε Γ/Δ του υποκαταστήματος καλούνταν να υλοποιήσει τις εντολές που είχαν δοθεί από την κα. Μαρία και τον υιό της. Οι εντολές αυτές ήταν γενικόλογες και αόριστες με αποτέλεσμα να επιδέχονται πολλαπλών ερμηνειών. Συχνό δε ήταν το φαινόμενο να υπάρχουν δυο διαφορετικές πολιτικές για το ίδιο θέμα, να υπάρχει δηλαδή σαφής διαφωνία μεταξύ της ιδιοκτήτριας και του υιού της. Η ευθύνη της εποπτείας του υποκαταστήματος είχε δοθεί στον υιό – συνιδιοκτήτη, με τον οποίο μιλούσε σε καθημερινή βάση ο Γ/Δ του υποκαταστήματος. Η επικοινωνία ήταν άμεση και υπήρχε ενημέρωση για όλα τα επιχειρησιακά θέματα που ανέκυπταν ή οτιδήποτε θα έπρεπε να αντιμετωπισθεί στο άμεσο μέλλον. Σε γενικές γραμμές η σχέση του ιδιοκτήτη με τον Γ/Δ ήταν αρκετά καλές και παρόλες τις οποιεσδήποτε διαφωνίες σε θέματα διοίκησης – διαχείρισης του υποκαταστήματος, δημιουργήθηκε σε σύντομο χρονικό διάστημα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης. Στον αντίποδα βρίσκονταν οι σχέσεις της ιδιοκτήτριας με τον Γ/Δ που είχαν ψυχρανθεί από τον πρώτο κιόλας μήνα μετά από μία έντονη διαφωνία για τον αριθμό των εργαζομένων που χρειαζόνταν την πρώτη εβδομάδα λειτουργίας. Έτσι η επικοινωνία μεταξύ τους περιοριζόταν στο ελάχιστο, υπήρχε μεγάλη καχυποψία, ενώ δεν έλειπαν οι εντάσεις όταν κατά τακτά χρονικά διαστήματα η κα. Μαρία έκανε αιφνιδιαστικούς ελέγχους στο υποκατάστημα, ερμηνεύοντας τα ευρήματα με τον δικό της ιδιαίτερο και “σωστό” τρόπο. Δεν ήταν σπάνιο δε να παρατηρούνται εντάσεις μεταξύ των ιδιοκτητών μέσα στο υποκατάστημα και μπροστά στους υπαλλήλους τους. Η καθυστέρηση στην λήψη αποφάσεων από πλευράς των ιδιοκτητών έφερνε τον Γ/Δ σε αρκετά δύσκολη θέση, μιας και έπρεπε να πάρει ο ίδιος μια απόφαση που πιθανώς θα δυσανεμούσε τους ιδιοκτήτες. Γενικά πολλές φορές η εταιρία είχε την εικόνα “ακυβέρνητου σκάφους” μιας και ο εξαιρετικά μεγάλος φόρτος εργασίας για τους ιδιοκτήτες – μάνατζερ επέφερε κορεσμό και αδυναμία αντιμετώπισης των διαφόρων θεμάτων. Αυτή η κατάσταση είχε αρνητικό αντίκτυπο στο μόνιμο προσωπικό το οποίο κρατούσε μια παθητική στάση στο όλο ζήτημα από φόβο μη χάσει την εργασία του. Η παρουσία δε του Γ/Δ περιοριζόταν στον ρόλο του

επόπτη, μιας και δεν μπορούσε να πάρει ουσιαστικές αποφάσεις για την διοίκηση του υποκαταστήματος.

4. Συμπεράσματα

Η εταιρία Β.С.Е. αποτελεί την παραλλαγή μιας ιστορίας που επαναλαμβάνεται ασταμάτητα και με την ίδια ένταση τα τελευταία 30 χρόνια στις Ελληνικές ΤΜΜΕ. Η οικογενειακή επιχείρηση που έχει ιδρυθεί και επιβιώσει μετά από πολύ κόπο και προσωπική εργασία από πλευράς του/των ιδιοκτήτη/τών καταρρέει κάτω από το βάρος των λανθασμένων αποφάσεων των ιδίων, που δεν είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Ιωαννίδης κ.ά., 2010; Watson, 2010).

Η γενικότερη στάση των επιχειρηματιών απέναντι στους εργαζομένους των Ελληνικών ΜΜΕ έχει καταγραφεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα ως μια από τις χειρότερες στην Ε.Ε. (Eurofound, 2007). Οι Έλληνες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες αυξάνουν το περιθώριο κέρδους σε σχέση με τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, με το να παραβιάζουν συστηματικά την κείμενη εργατική νομοθεσία (European Commission, 2002). Επίσης, παρατηρείται το γεγονός του ότι οι ΜΜΕ δεν τηρούν τις κλαδικές Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (ΣΣΕ) με αποτέλεσμα να μην τηρούνται σωστά τα προγράμματα εργασίας, οι υπερωρίες, η διαδικασία προσλήψεων – απολύσεων, και γενικότερα να καταστρατηγούνται τα δικαιώματα των εργαζομένων (Burtless, 2001). Η κατάσταση αυτή διαιωνίζεται λόγω του τεραστίου προβλήματος της διαφθοράς σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, που σε αρκετές περιπτώσεις κάνουν τα “στραβά μάτια” σε σοβαρές παραβάσεις που αφορούν την εργατική νομοθεσία (Καμπύλης, 2007; Lambropoulou, 2007) αλλά και θέματα υγειονομικού ενδιαφέροντος. Οι εργασιακές διαφορές στις Ελληνικές ΜΜΕ λύνονται κατά ένα μεγάλο βαθμό σε προσωπικό επίπεδο (Mihail, 2004) χωρίς οποιαδήποτε μορφή διαιτησία. Αυτό οφείλεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του διοικητικού σχήματος ιδιοκτήτη-διευθυντή και των εργαζομένων, με την σχέση να προσομοιάζεται περισσότερο ως αυτή μιας οικογένειας (Broome, 1996; Dana, 2006). Ο τρόπος αυτός διοίκησης των ΜΜΕ είναι χαρακτηριστικός σε όλες τις χώρες του Ευρωπαϊκού νότου που δίνουν μεγάλη

έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις (Hampden-Turner και Trompenaars, 1994; Lessem και Neubauer, 1994).

Μια γρήγορη ματιά στις τρέχουσες αγγελίες για αναζήτηση στελεχών σε ΤΜΜΕ, είναι αρκετή για να αποκαλύψει το πόσο ασαφή και θολό είναι το πλαίσιο στο οποίο καλείτε να εργαστεί ο εκάστοτε διευθυντής. Οι πληροφορίες που δίνονται στις αγγελίες εργασίας είναι εξαιρετικά φειδωλές και αόριστες, αφήνοντας έτσι το περιθώριο για πολλές εναλλακτικές ερμηνείες σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης. Οι άτυπες εργασιακές σχέσεις είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των ΜΜΕ σε όλη την Ευρώπη και έχει καταγραφεί από αρκετούς ερευνητές (για παράδειγμα Ram, 1994; Marlow και Patton 2002; Matlay, 1999; Wilkinson, 1999). Έτσι, η ποιότητα των υποψηφίων διευθυντών ποικίλει, όπως και τα κριτήρια επιλογής τους τα οποία τις περισσότερες φορές ενσαρκώνουν την προσωπική άποψη του ιδιοκτήτη που θεωρεί εαυτόν ικανό αξιολογητή επιλογής προσωπικού, χωρίς βέβαια να έχει ουδεμία εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο. Οι ρόλοι των μάνατζερ σε αυτές τις επιχειρήσεις καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα γενικών και ειδικών αντικειμένων, από στρατηγικό σχεδιασμό μέχρι συμμετοχή στην παραγωγή/προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών όταν οι καταστάσεις το απαιτούν (Kufidu και Mihail, 1999; Mihail, 2003; Mihail 2004). Η δυσπιστία των επιχειρηματιών να εκχωρήσουν εξουσίες στα διοικητικά τους στελέχη, αποτελεί άλλο ένα τροχοπέδη στην οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης και ανάδειξης των στελεχών. Η ενεργή συμμετοχή του ιδιοκτήτη στην διοίκηση της επιχείρησης στραγγαλίζει την οποιαδήποτε πρωτοβουλία του διευθυντή να συμμετάσχει ενεργά στην ουσιαστική διοίκηση της εταιρίας. Έτσι ο εκάστοτε διευθυντής μετατρέπεται σε εκτελεστικό όργανο υλοποίησης των εντολών του εργοδότη του, χωρίς ο ίδιος να έχει ουσιαστική δυνατότητα παρέμβασης. Η προσπάθεια χειραγώγησης από την πλευρά των επιχειρηματιών, της συμπεριφοράς των εργαζομένων στις ΜΜΕ συμπεριλαμβανομένων και των διευθυντών, έχει αποδειχθεί πως έχει ολέθριες επιπτώσεις στην απόδοση της εταιρίας (Hutzschenreuter, 2009). Το πατερναλιστικό στυλ διοίκησης των ιδιοκτητών στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Bourantas και Papalexandris, 1992; Broome, 1996) δεν αφήνει περιθώρια κινήσεων στους διευθυντές ούτε στις σχέσεις τους με το προσωπικό: οι διευθυντές είναι αυτοί που πρέπει να φέρουν εις πέρας τις δύσκολες και “βρώμικες” δουλειές

όσο αφορά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Έτσι ο διευθυντής εμφανίζεται σε μόνιμη βάση ως ο “κακός” χαρακτήρας που δρα εις βάρος του προσωπικού του ενώ ο ιδιοκτήτης φροντίζει με τον τρόπο του να παραμένει αρεστός στους εργαζομένους παίζοντας συνήθως το ρόλο του “θύματος”. Ως αποτέλεσμα λόγω του εξαιρετικά ασαφούς και μερικές φορές εχθρικού ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, οι διευθυντές οδηγούνται σε οικιοθελή αποχώρηση, χωρίς καν να έχουν εξαντλήσει τα χρονικά όρια του συμβολαίου τους.

Ένα άλλο σοβαρό εμπόδιο είναι το φαινόμενο να συνχέεται από τους ιδιοκτήτες η επιχειρηματικότητα με τις απαιτούμενες διοικητικές δεξιότητες που χρειάζονται για τη σωστή διαχείριση μιας μικρομεσαίας εταιρίας . Οι Έλληνες μικρομεσαίοι επιχειρηματίες λανθασμένα θεωρούν πως το γεγονός του ότι είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησής τους, τους καθιστά αυτομάτως και ικανούς μάνατζερ (Alexander 1968). Αυτό οφείλεται σε ένα μεγάλο ποσοστό στην έλλειψη παιδείας και εκπαίδευσης, άλλα και τον εύκολο πλουτισμό που παρατηρήθηκε τις τελευταίες δυο δεκαετίες στα μεγάλα τουριστικά κέντρα. Υπάρχουν βέβαια και οι περιπτώσεις επιχειρηματιών που φρόντισαν να μορφώσουν τα παιδιά τους προκειμένου να εξασφαλίσουν ένα βιώσιμο μέλλον για την οικογενειακή τους επιχείρηση. Το γεγονός βέβαια ότι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες 2^{ης} ή 3^{ης} γενιάς έχουν λάβει σε ένα σημαντικό ποσοστό πανεπιστημιακού επιπέδου εκπαίδευση (EOMMEX 2009) , δεν τους/τις καθιστά αυτόματα και καλούς επιχειρηματίες. Εδώ λοιπόν αντιμετωπίζουμε το δίλλημα αν ο καλός επιχειρηματίας «γεννιέται ή γίνεται», μια διαμάχη που κρατά αρκετά χρόνια στους ακαδημαϊκούς κύκλους (για παράδειγμα: Blackburn και Curran, 1993, Morisson 1998, Henderson και Robertson 2000). Στην πράξη όμως διαπιστώνουμε πως η ανάγκη που νιώθουν οι επιχειρηματίες να παρέχουν υψηλού επιπέδου μόρφωση στους διαδόχους τους, αναδεικνύει αυτομάτως την ανάγκη καλλιέργειας της επιχειρηματικότητας που θα πρέπει να συμπληρώνεται από διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες (Henderson και Robertson 2000) προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Θα πρέπει να σημειωθεί δε πως η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στον τουρισμό που βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό για την παροχή υπηρεσιών. Έτσι ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας καλείται να παίξει ένα πλέγμα ρόλων που βασίζεται στο τρίπτυχο ιδιοκτήτης – μάνατζερ – ηγέτης

συνεπικουρούμενος από ένα ή περισσότερους διευθυντές με γνώση του αντικειμένου ανάλογα με το είδος και μέγεθος της εταιρίας.

Το μεγάλο στοίχημα λοιπόν για τους Έλληνες επιχειρηματίες στις ΤΜΜΕ είναι να μπορέσουν να χτυπήσουν τις παθογένειες που έχει δημιουργήσει το ίδιο τους το περιβάλλον. Αυτή η προσπάθεια καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη μιας και η επιχειρηματικότητα στις Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι βαθιά επηρεασμένη από το πατερναλιστικό στυλ διοίκησης που χαρακτηρίζει το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου (Bourantas και Paradakis,1996; Makridakis κ.ά. 1997). Η άρνηση εκχώρησης εξουσιών σε διευθυντές και εργαζόμενους που απασχολούνται στις ΤΜΜΕ αποτελεί ένα ανυπέρβλητο εμπόδιο για την ανάπτυξη και καινοτομία στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η νέα γενιά επιχειρηματιών καλείται να δημιουργήσει απο την αρχή μια επιχειρηματική κουλτούρα που θα ανατρέψει την υφιστάμενη εις βάρος τους κατάσταση. Η προσπάθεια αλλαγής νοοτροπίας βέβαια από πλευράς των επιχειρηματιών δεν θα έχει κανένα νόημα αν δεν υπάρξουν οι απαραίτητες ενέργειες και παρεμβάσεις από την πλευρά του επίσημου κράτους που εδώ και μια δεκαετία εξαγγέλλει *“ενίσχυση της επιχειρηματικότητας”* σε ένα κατά τ’ άλλα εχθρικό επιχειρησιακό περιβάλλον (Ιωαννίδης κ.ά. 2010).

Η παραπάνω μελέτη μιας μεμονωμένης επιχείρησης σε καμία περίπτωση δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων στον ευρύτερο κλάδο των ΤΜΜΕ. Παρόλα αυτά θα ήθελα να κλείσω με την προσδοκία η παρούσα μελέτη περίπτωσης να γίνει έναυσμα για περαιτέρω ποιοτική έρευνα στις ΤΜΜΕ που θα καταγράφει τις σχέσεις επιχειρηματία – διευθυντή, προκειμένου να εντοπιστούν και καταπολεμηθούν χρόνια προβλήματα και συμπεριφορές που ταλανίζουν και βάζουν σε κίνδυνο την ίδια την βιωσιμότητα αυτών των επιχειρήσεων.

Παραπομπές

Alexander, A. (1968) *Greek industrialists* (Research monograph series), Athens: Centre of Planning and Economic Research.

Blackburn, R. και Curran, J. (1993) *The future of the small firm: attitudes of young people to entrepreneurship*, κεφάλαιο στους Atkin, R., Chell, E. και Mason, C. (Eds) *New directions in Small Business Research*, London: Athenium Press.

Bourantas, D. και Papalexandris, N. (1992) Variables affecting organizational commitment: private- versus publicly-owned organizations in Greece, *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3-10.

Bourantas, D., και Papadakis, V. (1996) Greek Management: Diagnosis and prognosis, *Int. Studies of Management and Organization*, 26(3), 13-25.

Broome, B. (1996) *Exploring the Greek Mosaic: A Guide to Intercultural Communication in Greece*, Yarmouth: Intercultural Press.

Burtless, G. (2001) The Greek labour market, κεφάλαιο στους Bryant, R., Garganas, N. και Tavlas, G. (Eds) *Greece's Economic Performance and Prospects*, Athens: Bank of Greece/The Brookings Institutions.

Dana, L.P. (2006) *Entrepreneurship and SMEs in the Euro-Zone*, London: Imperial College Press.

Eurofound (2007) *Forth European Working Conditions Survey*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

European Commission (2002) *SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries*, *Observatory of European SMEs*, No.2, Luxembourg: European Communities.

Hampden-Turner, C. και Trompenaars, F. (1994) *The Seven Cultures of Capitalism*, London: Piatkus.

Henderson, R. και Robertson, M. (2000) Who wants to be an entrepreneur? Young adult attitudes to entrepreneurship as a career, *Career Development International*, 5(6), 279-287.

- Hutzschenreuter, J. (2009) *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises*, Wiesbaden: Gabler.
- Kufidu, S. και Mihail, D. (1999) Decentralisation and flexibility in Greek industrial relations, *Employee Relations*, 21(4/5), 485-499.
- Lambropoulou, E. (2007) The public discourse on corruption in Greece, *Internet Journal of Criminology*, διαθέσιμο από το: www.internetjournalofcriminology.com (ανακτήθηκε στις 10/1/2008).
- Lessem, R. και Neubauer F. (1994) *European management systems: towards unity out of cultural diversity*, London: McGraw-Hill.
- Makridakis, S, Kaloghirou, Y, Papagiannakis, L. και Trivellas, P. (1997) The Dualism of Greek Firms and Management: Present state and future implications, *European Management Journal*, 15(4), 381-402.
- Marlow, S. και Patton, D. (2002) Minding the gap between employers and employees: the challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms, *Employee Relations*, 24(5), 523-539.
- Matlay, H. (1999) Employee relations in small firms: a micro-business perspective, *Employee Relations*, 21(3), 285-295.
- Mihail, D. (1999) Atypical working in corporate Greece, *Employee Relations*, 25(5), 470-489.
- Mihail, D. (2004) Labour flexibility in Greek SMEs, *Personnel Review*, 33(5), 549-560.
- Morisson, A. (1998) *Entrepreneurship: An international perspective*, London: Butterworth-Heinemann.
- Ram, M. (1994) *Managing to Survive: Working Lives in Small Firms*, Blackwell: Oxford.
- Watson, J. (2010) *SME Performance: Separating Myth from Reality*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Wilkinson, A. (1999) Employment relations in SMEs, *Employee Relations*, 21(3), 206-217.

ΕΟΜΜΕΧ (2009) *Έρευνα για τη μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ*, Αθήνα: Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

Ιωαννίδης, Σ., Τσακανίκας, Α. Και Χατζηρήστου Σ. (2010) *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2009-2010: Αναζητώντας Διέξοδο από την Κρίση*, έρευνα στα πλαίσια του Global Entrepreneurship Monitor (G.E.M.), Αθήνα: Ι.Ο.Β.Ε.

Καμπύλης, Τ. (2007) Ελλάδα, η Δημοκρατία των «κολλητών», *Καθημερινή*, 23 Δεκεμβρίου, διαθέσιμο από το: http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_politics_100033_23/12/2007_253456 (Ανακτήθηκε στις 23/12/2009).

Παυλόπουλος, Γ. (1999) *Το Μέγεθος και η Δύναμη του Τουριστικού Τομέα*, Αθήνα: Ι.Τ.Ε.Π.