



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΒΑ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ερευνητικές Μεθοδολογίες και Ακαδημαϊκό Μέλλον για το πεδίο των
Οικογενειακών Επιχειρήσεων»

Του φοιτητή Πέτρου Κλιαμενάκη
(ΑΕΜ: 2132016004)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	III
Κεφάλαιο 1: Ερευνητική Μεθοδολογία στην μελέτη των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	1
1.1. Γενικό Πλαίσιο Ερευνητικής Μεθοδολογίας	1
1.2. Ποιοτικές Μέθοδοι.....	1
1.3. Ποσοτικές Μέθοδοι	2
Κεφάλαιο 2: Έρευνα με την μέθοδο της μοντελοποίησης των δομικών εξισώσεων (SEM) στην έρευνα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων. 5	5
2.1. Γενικά.....	5
2.2. Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων με Μερικά Ελάχιστα Τετράγωνα (PLS-SEM)	5
2.3. Μελέτη Περίπτωσης PLS-SEM στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις....	11
2.4. Συμπέρασμα.....	21
Κεφάλαιο 3: Έρευνα με Μπαγεσιανές Μεθόδους στην έρευνα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	23
3.1. Γενικά.....	23
3.2. NHST και Μπαγεσιανή ανάλυση.....	23
3.3. Κρίση του NHST	25
3.4. Διαφορές μεταξύ NHST και Μπαγεσιανής ανάλυσης.....	26
3.5. Χρησιμότητα των Μπαγεσιανών μεθόδων για την έρευνα Οικογενειακών Επιχειρήσεων	29
3.6. Μελέτη Περίπτωσης για την σύγκριση της ανάλυσης NHST και Bayes στις οικογενειακές επιχειρήσεις	34
3.7. Συμπέρασμα.....	36
Κεφάλαιο 4: Νέοι δρόμοι στην ακαδημαϊκή έρευνα στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις	37
4.1. Γενικά.....	37

4.2. Βασικά στοιχεία στο πλαίσιο ανάπτυξης μιας μελλοντικής ημερήσιας ατζέντας στην οικογενειακή επιχείρηση	38
4.3. Δημοσίευση έρευνας οικογενειακής επιχείρησης	57
Κεφάλαιο 5: Οι εκπαιδευτικές ανάγκες στα πανεπιστήμια στο πεδίο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	61
5.1. Γενικά.....	61
5.2. Η εκπαιδευτική πραγματικότητα για οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα	61
5.3. Ορισμός Οικογενειακών Επιχειρήσεων	62
5.4. Βιβλιογραφία εκπαιδευτικών αναγκών οικογενειακών επιχειρήσεων.....	64
5.5. Υγιή Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων	65
5.6. Μελέτη Περίπτωσης - Έρευνα στα Χαρακτηριστικά των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	68
Κεφάλαιο 6: Η προοπτική της έρευνας στα πανεπιστήμια στο πεδίο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	76
6.1. Γενικά.....	76
6.2. Έρευνα για Οικογενειακές Επιχειρήσεις - Παρούσα κατάσταση	76
6.3. Παράγοντες Καθιέρωσης των οικογενειακών επιχειρήσεων ως ακαδημαϊκού κλάδου.....	79
6.4. Οικογενειακές Επιχειρήσεις – Επιστημονικός Κλάδος, Ειδικότητα - Ερευνητικό Πεδίο	80
6.5. Οικογενειακές Επιχειρήσεις ως επιστημονικού πεδίου	83
6.6. Η Συγγένεια ως πόρος των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	86
6.7. Θεσμικοί Παράγοντες για την καθιέρωση επιστημονικού πεδίου των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	87
6.8. Διεπιστημονικότητα μεταξύ επιχειρηματικών και οικογενειακών πεδίων	90
6.9. Συμπέρασμα.....	91

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθεί η ερευνητική μεθοδολογία που πραγματοποιείται στη μελέτη των Οικογενειακών Επιχειρήσεων καθώς και η εκπαίδευση που ακολουθείται για αυτές. Οι Οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Επίσης, παράγουν περισσότερο από το ήμισυ του παγκόσμιου ΑΕΠ. Όπως κάθε οικογένεια ποικίλει έτσι και αυτές παρουσιάζουν μεγάλη ετερογένεια. Παρ' όλα αυτά, αυτό το είδος επιχειρήσεων δεν έχει λάβει την δέουσα προσοχή από το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας. Έτσι, είναι μεγάλη πρόκληση να διερευνηθεί το παραπάνω πλαίσιο, καθώς δεν είναι τυχαίος ο χαρακτηρισμός των Οικογενειακών Επιχειρήσεων ως η «ραχοκοκαλιά της οικονομίας».

Κεφάλαιο 1: Ερευνητική Μεθοδολογία στην μελέτη των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

1.1 Γενικό πλαίσιο ερευνητικής μεθοδολογίας.

Η μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων παρουσιάζει εκθετική ανάπτυξη ως πεδίο ακαδημαϊκής μελέτης τα τελευταία 40 χρόνια. Όπως και σε άλλους κλάδους, η επιστημονική πρόοδος στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διαθεσιμότητα και την αυστηρή εφαρμογή των ερευνητικών μεθόδων. Αν και κατά κύριο λόγο οι ποσοτικές μέθοδοι αποτελούν το κυρίαρχο εργαλείο ανάλυσης που εφαρμόζεται σε εμπειρικές μελέτες στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων μερικοί ερευνητές χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία γενική περιγραφή και αποτίμηση των ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων από ερευνητές από τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ισπανία, την Ελβετία, τις ΗΠΑ και τον Καναδά (Shawn Wilson, Jeffrey Whitmoyer, Torsten Pieper, Joseph Astrachan, Joseph Hair, Πανεπιστημίου του Kennesaw στις ΗΠΑ και του Marko Sarstedt από το Πανεπιστήμιο Otto-von-Guericke στο Μαγδεμβούργο).

1.2 Ποιοτικές μέθοδοι.

Οι ποιοτικές μέθοδοι για την μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων εστιάζονται κατά κύριο λόγο στα κάτωθι:

1.2.1 Έρευνα με την μέθοδο της μελέτης περίπτωσης (case study), μια ευρέως χρησιμοποιούμενη ποιοτική προσέγγιση στον τομέα. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές κάνουν μια περιγράφουν τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει ο ερευνητής, δίδουν κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή και την αξιολόγηση της έρευνας και επισημάνουν τις προσεγγίσεις «βέλτιστων πρακτικών» (Reay, Zhang, 2013).

1.2.2 Έρευνα για τον εντοπισμό και την απεικόνιση των οργανωτικών ικανοτήτων σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Εφόσον οι ικανότητες (καθώς και πολλά άλλα θέματα στην οικογενειακή επιχείρηση) είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εκτιμηθούν με τις συνήθεις τεχνικές, πιστεύεται ότι τα visual diagnostic tools αντιπροσωπεύουν μια νέα προσέγγιση που αξίζει να εξεταστεί, τόσο σε ακαδημαϊκές όσο και πρακτικές (π.χ. συμβουλευτικές) εργασίες (Alice Comi από το Πανεπιστήμιο του Reading Ηνωμένο Βασίλειο, Martin Erppler από το Πανεπιστήμιο του St. Gallen Ελβετία).

1.2.3. Έρευνα με την μέθοδο της συστηματικής αξιολόγησης πολύπλοκων δομών των οικογενειακών επιχειρήσεων με βάση διαφορετικές μορφές οικογενειακής συμμετοχής στην επιχείρηση. Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν στους ερευνητές να διερευνήσουν τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων μέσα στην ετερογενή ομάδα των οικογενειακών επιχειρήσεων και να δώσουν ιδέες σε ένα επίπεδο όπου οι παραδοσιακές προσεγγίσεις, όπως η συσχέτιση ή η ανάλυση παραγόντων δεν δύναται. Παρουσιάζουν μια θεωρητική προσέγγιση και υπογραμμίζουν τη χρησιμότητά της μελετώντας μια θεμελιώδη ερώτηση που έχουν επιδιώξει οι ερευνητές με μεικτά αποτελέσματα, δηλαδή ποιος είναι ο αντίκτυπος της συμμετοχής της οικογένειας στις επιχειρηματικές επιδόσεις; (Roberto Garcia-Castro του IESE Business School στην Ισπανία και Ruth Aguilera του Πανεπιστημίου του Illinois στην Urbana-Champaign ΗΠΑ)

1.3 Ποσοτικές μέθοδοι.

Οι ποσοτικές μέθοδοι για την μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων εστιάζονται κατά κύριο λόγο στα κάτωθι:

1.3.1 Έρευνα με την μέθοδο της ανάλυσης αντιστοίχισης, μια μέθοδο ποσοτικής ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων που θα μπορούσαν να διευκολύνουν την ερμηνεία και την παρουσίαση ποιοτικών ερευνών στην οικογενειακή μελέτη. Με τη σταδιακή προσέγγιση για την εφαρμογή της ανάλυσης αντιστοίχισης, η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για να συμπληρώσει την ποιοτική ερμηνεία των ποιοτικών δεδομένων (Jerry Kudlats,

Middle Tennessee State University ΗΠΑ, Arthur Money Henley Management College UK και Joseph Hair κρατικό πανεπιστήμιο του Kennesaw ΗΠΑ).

1.3.2. Έρευνα με την μέθοδο της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης, η οποία έχει εφαρμοστεί συχνά στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Εξετάζονται οι βασικές προσεγγίσεις και στη συνέχεια κατανοείται η μη γραμμική παλινδρόμηση που καλύπτει θέματα που μπορεί να είναι καινούργια στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων (Lucas Hopkins από το Middle Georgia State College ΗΠΑ και του Keith Ferguson από το Grand Rapids Community College ΗΠΑ).

1.3.3. Έρευνα με την μέθοδο της ανάλυσης δικτύων, μια σπάνια χρησιμοποιούμενη τεχνική στην μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά πιστεύεται ότι έχει μεγάλη υπόσχεση για την ανάπτυξη του τομέα. Μετά την παροχή μιας συνοπτικής επισκόπησης της τεχνικής, οι ερευνητές αναλύουν τις πτυχές που πρέπει να εξετάσουν σε πιθανές εφαρμογές της έρευνας δικτύου, και ιδίως θέματα συλλογής δεδομένων και ανάλυσης. Με τη δικτυακή προσέγγιση μπορεί να επεκταθούν οι γνώσεις από μελέτες οικογενειακών επιχειρήσεων και άλλα πιθανά ερευνητικά θέματα που μπορούν να διερευνηθούν με αυτή την προσέγγιση (Cesar Zamudio, Sergey Anokhin, Πανεπιστήμιο του Kent ΗΠΑ, και Franz Kellermanns από το Πανεπιστήμιο της Βόρειας Καρολίνας-Σαρλότ ΗΠΑ).

1.3.4. Έρευνα με την μέθοδο της μετρικής ανάλυση συζυγιών, μια κοινή τεχνική μεταξύ των μελετητών μάρκετινγκ, και είναι όλο και πιο δημοφιλής μεταξύ των ερευνητών διοίκησης. Με βάση μια πειραματική τεχνική που περιλαμβάνει μια σειρά από υποθετικά σενάρια αποφάσεων από τα οποία πρέπει να επιλέξει ο ερωτώμενος, η τεχνική επιτρέπει στους ερευνητές να αναλύουν τις πιθανές διοικητικές αποφάσεις και τα χαρακτηριστικά αποφάσεων που είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με άλλες αναλυτικές τεχνικές. Ειδικότερα, δεδομένης της εχεμύθειας των μελών της οικογενειακής επιχείρησης και της απροθυμίας τους να δώσουν ιδέες για την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσής τους, αυτή η προσέγγιση μπορεί να αποδώσει ιδέες που διαφορετικά δεν

θα μπορούσαν να ληφθούν (Sabine Rau και David Hanisch, από τη Σχολή Διοίκησης WHU Otto Beisheim της Γερμανίας)

1.3.5. Έρευνα με μπαγεσιανές μεθόδους που αντιπροσωπεύουν μια εναλλακτική της συνήθους δοκιμασία μηδενικής υπόθεσης. Παρέχοντας μια συνοπτική ανασκόπηση της μεθόδου, διαφοροποιείται η μπαγεσιανή από άλλες (συμβατικές) αναλυτικές προσεγγίσεις και προσφέρονται κατευθυντήριες γραμμές για τη χρήση μπαγεσιανών μεθόδων για να διερευνήσει ετερογένεια μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τόσο οι θεωρητικές όσο και οι μπαγεσιανές προσεγγίσεις φαίνονται ιδιαίτερα κατάλληλες για την καλύτερη κατανόηση των σημαντικών διαφορών που υπάρχουν μεταξύ οικογενειακών επιχειρήσεων ποικίλων τύπων, μορφών και προελεύσεων και αναμένουμε ότι η χρήση τους θα αυξηθεί στο μέλλον. (Joern Block Πανεπιστήμιο Trier, Γερμανία, Danny Miller HEC Montreal και του Πανεπιστημίου της Αλμπέρτα, Καναδάς και Dominik Wagner Πανεπιστήμιο Trier, Γερμανία). Αυτή η μέθοδος αναλύεται εκτενέστερα στο Κεφάλαιο 3.

1.3.6. Έρευνα με την μέθοδο της μοντελοποίησης των δομικών εξισώσεων (SEM) σε μοντέλα Μερικών Ελαχίστων Τετραγώνων (PLS), μια λιγότερο γνωστή αλλά γρήγορα αναδυόμενη προσέγγιση (Marko Sarstedt Πανεπιστήμιο Otto-von-Guericke, Γερμανία, Christian M. Ringle Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο του Αμβούργου, Γερμανία, Donna Smith Πανεπιστήμιο Ryerson, Καναδάς, Russell Reams και Joseph Hair από το Kennesaw State University, ΗΠΑ). Αλλά και μέσω της SEM στην παραδοσιακή προσέγγιση - συχνά αναφέρεται ως μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων βασισμένη σε συνδιακύμανση (CB-SEM). Τόσο η PLS-SEM και CB-SEM δεν εφαρμόζονται παράλληλα, αλλά ανάλογα τα αποτελέσματα τα οποία θέλουν να διεξάγουν οι ερευνητές (Claudia Binz Astrachan Πανεπιστήμιο Witten / Herdecke, Γερμανία, Vijay Patel κρατικό πανεπιστήμιο του Kennesaw, ΗΠΑ και Gabrielle Wanzengied Σχολή Επιχειρήσεων της Λουκέρνης). Αυτή η μέθοδος αναλύεται εκτενέστερα στο επόμενο Κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2: Έρευνα με την μέθοδο της μοντελοποίησης των δομικών εξισώσεων (SEM) στην έρευνα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

2.1 Γενικά

Η Μοντελοποίηση Δομικών Εξισώσεων (SEM) έχει γίνει μια βασική μέθοδος σε πολλούς τομείς της επιχειρηματικής έρευνας, αλλά η χρήση της στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα παραμένει σε πρώιμα στάδια. Αυτή η καθυστέρηση στην εφαρμογή ισχύει ιδιαίτερα για τα SEM με ελάχιστα τετράγωνα (PLS-SEM), μια εναλλακτική λύση που βασίζεται στην συνδιακύμανση, η οποία παρέχει στους ερευνητές περισσότερη ευελιξία όσον αφορά τις απαιτήσεις δεδομένων, την πολυπλοκότητα του μοντέλου και τη συσχέτιση των σχέσεων.

2.2 Μοντελοποίηση Δομικών Εξίσωσης με Μερικά Ελάχιστα Τετράγωνα (PLS-SEM)

2.2.1. Τι είναι SEM.

Η μέθοδος SEM επιτρέπει στους ερευνητές να μοντελοποιούν, να υπολογίζουν ταυτόχρονα και να δοκιμάζουν πολύπλοκες θεωρίες με εμπειρικά δεδομένα. Το Σχήμα 2.1 παρουσιάζει ένα παράδειγμα ενός δυνητικού μοντέλου δομικής εξίσωσης το πλαίσιο της οικογενειακής επιχείρησης. Το δομικό μοντέλο αντιπροσωπεύει την υποκείμενη θεωρία ή έννοια με τα κατασκευάσματά της (δηλ. μεταβλητές που δεν μετρούνται άμεσα), οι οποίες αντιπροσωπεύονται σε μοντέλα διαρθρωτικών εξισώσεων όπως κύκλοι ή ωοειδή (Y1 έως Y6) και υποθετικές σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος. Όταν οι λανθάνουσες μεταβλητές χρησιμεύουν μόνο ως ανεξάρτητες μεταβλητές (δηλ. τα βέλη απλής κατεύθυνσης πηγαίνουν μόνο από αυτά), ονομάζονται εξωγενείς λανθάνουσες μεταβλητές (Y1, Y2 και Y3). Επιπλέον, όταν οι λανθάνουσες μεταβλητές χρησιμεύουν μόνο ως εξαρτώμενες μεταβλητές (δηλαδή, βέλη απλής κατεύθυνσης εισέρχονται μόνο σε αυτές), όπως το Y6, είτε ως ανεξάρτη-

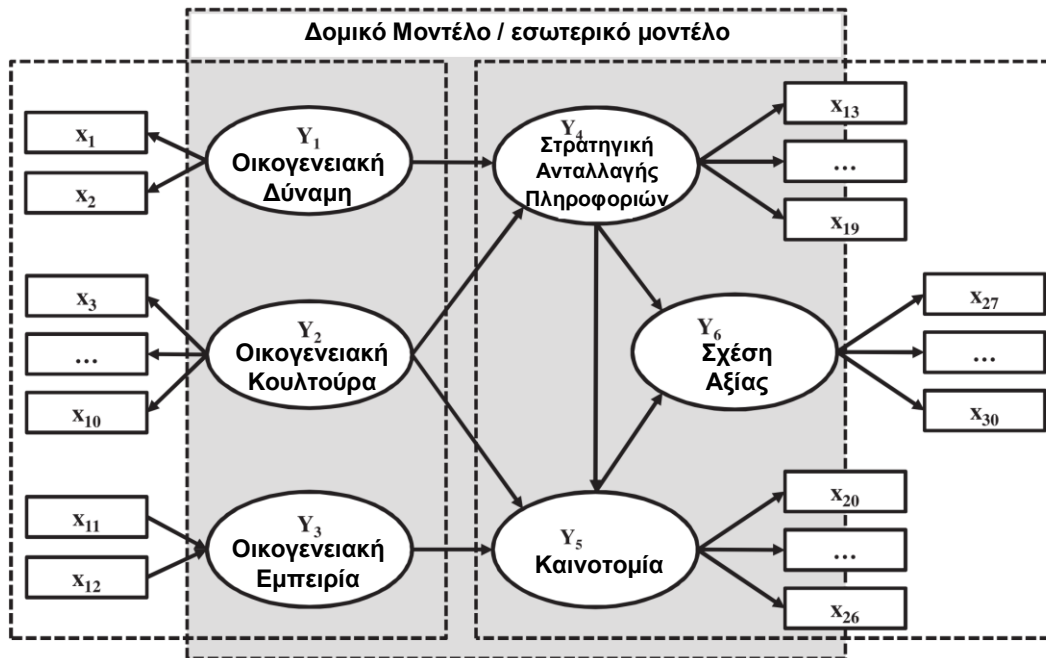
τες και εξαρτώμενες μεταβλητές (δηλαδή, τα βέλη με ένα κεφάλι πηγαίνουν τόσο μέσα όσο και έξω από αυτά), όπως τα Y4 και Y5, ονομάζονται ενδογενείς λανθάνουσες μεταβλητές (Hair, Hult, Ringle και Sarstedt 2014).

Στο παράδειγμα SEM στο οικογενειακό επιχειρηματικό πλαίσιο που παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.1, οι εξωγενείς λανθάνουσες μεταβλητές - που συχνά παρατηρούνται στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002) -Οικογενειακή Δύναμη, Οικογενειακή Κουλτούρα και Οικογενειακή Εμπειρία εξηγεί τις ενδογενείς λανθάνουσες μεταβλητές, Στρατηγική Ανταλλαγής Πληροφοριών (ΣΑΠ) και Καινοτομία. Οι τελευταίες δύο δομές εξηγούν την τελική δόμηση της Σχέσης Αξίας. Μετά την εκτίμηση του μοντέλου, ο ερευνητής αποκτά, μεταξύ άλλων, τη σχετική ισχύ των σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των κατασκευών SEM. Επιπλέον, η τιμή R^2 των ενδογενών λανθάνοντων μεταβλητών αποκαλύπτει πόσο καλά άλλα κατασκευάσματα στο μοντέλο εξηγούν αυτά τα κατασκευάσματα.

Στο SEM, οι λανθάνουσες μεταβλητές πρέπει να μετρηθούν με παρατηρούμενες μεταβλητές (επίσης συχνά καλούμενες δείκτες, στοιχεία ή μεταβλητές). Τα ορθογώνια (x1 έως x30) στο Σχήμα 2.1 αντιπροσωπεύουν τα ακατέργαστα δεδομένα που, για παράδειγμα, προέρχονται από απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο. Η θεωρία των μετρήσεων καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των λανθάνοντων μεταβλητών και των δεικτών τους. Πιο συγκεκριμένα, κάθε κατασκευή έχει ένα μοντέλο μέτρησης (που επίσης αναφέρεται ως εξωτερικό μοντέλο στο PLS-SEM) που καθορίζει τη σχέση μεταξύ κάθε κατασκευής (κύκλου) και των μεταβλητών δείκτη (ορθογώνια). Γενικά, υπάρχουν δύο διαφορετικοί τρόποι μέτρησης των λανθάνων (μη παρατηρούμενων) μεταβλητών (Diamantopoulos, Sigauw, 2006, Gudergan, Ringle, Wende, Will, 2008). Μια προσέγγιση με τις σχέσεις (μονοσήμαντα βέλη) από το κατασκευάσμα έως τους δείκτες αναφέρεται ως επαναμετρήσιμη μέτρηση. Στο Σχήμα 2.1, οι λανθάνουσες μεταβλητές Y1, Y2, Y4, Y5 και Y6 έχουν μοντέλα μέτρησης. Η άλλη προσέγγιση με τις σχέσεις (μονοσήμαντα βέλη) από τους δείκτες προς την κατασκευή ονομάζεται μορφοποιητική μέτρηση. Η κατασκευή του Y3 στο Σχήμα 2.1 βασίζεται σε ένα μορφωτικό μοντέλο μέτρησης.

Μοντέλα μέτρησης / εξωτερικά μοντέλα
εξωγενών λανθανόντων μεταβλητών

Μοντέλα μέτρησης / εξωτερικά μοντέλα
ενδογενών λανθανόντων μεταβλητών



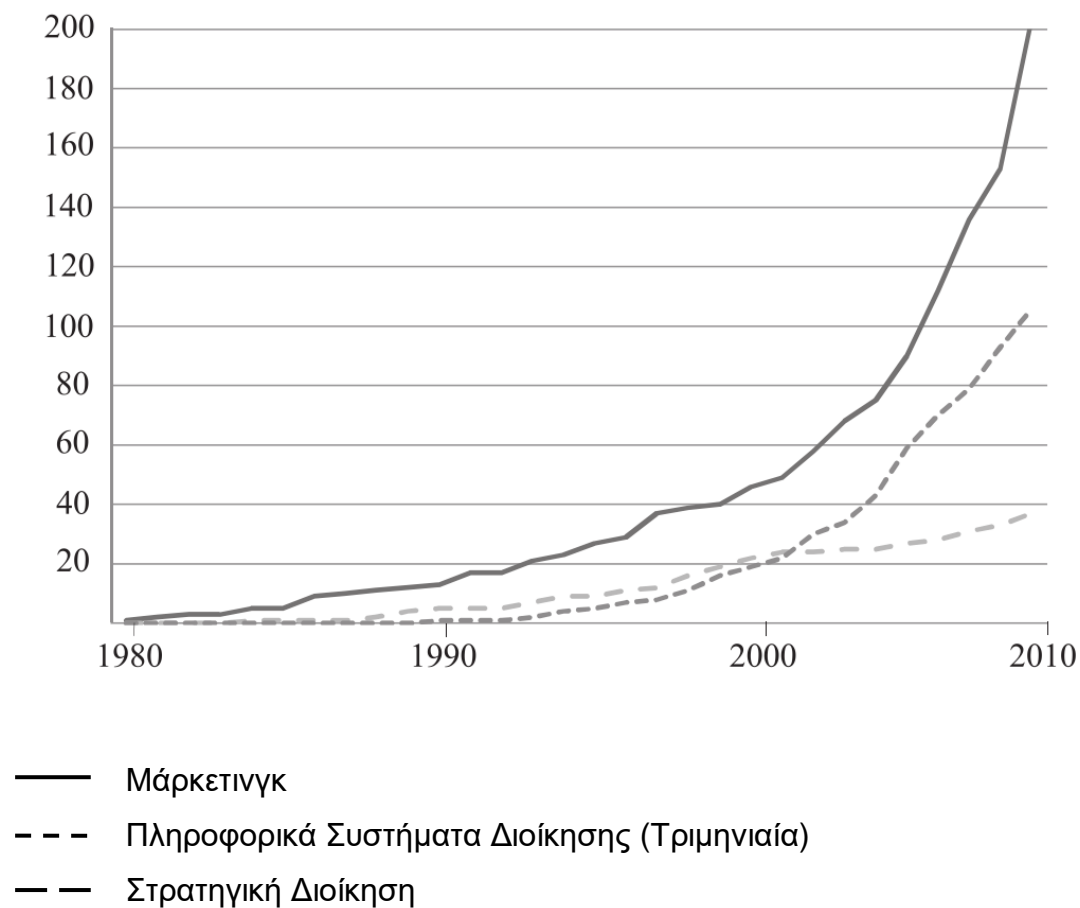
Σχήμα 2.1: Παράδειγμα Μοντέλου SEM στην Οικογενειακή Επιχείρηση

Οι αναλυτικοί δείκτες προκαλούνται από το κατασκεύασμα (ακριβέστερα, την συνδιακύμανση), με οι ανακλαστικές τιμές κάποιο φαινόμενο όπως η φήμη μιας οικογενειακής επιχείρησης (Binz, Hair, Pieper, Baldauf, 2013), εικόνα (Zellweger, Kellermanns, Eddleston, Memili, 2012) ή οργανωτική ταυτότητα (Zellweger, Eddleston, Kellermanns, 2010). Αντίθετα, οι μορφοποιητικές τιμές αντιπροσωπεύουν περιπτώσεις στις οποίες οι δείκτες προκαλούν το κατασκεύασμα. Συγκεκριμένα, με μορφοποιητικές τιμές το φαινόμενο ενδιαφέροντος δεν συμβαίνει φυσιολογικά αλλά αντ' αυτού «σχηματίζεται» από την ύπαρξη βασικών μέτρων (Jarvis, MacKenzie, Podsakoff, 2003).

2.2.2 Χρησιμότητα του PLS για την εκτίμηση των SEM.

Τα CB-SEM και PLS-SEM είναι δύο κύριες τεχνικές για την εκτίμηση των SEM (Dijkstra, 1983, Joreskog, Wold, 1982, Lohmoler, 1989, Wold, 1982). Ενώ το CB-SEM είναι η κυρίαρχη προσέγγιση, τα τελευταία χρόνια, το PLS-SEM έχει διαδοθεί όλο και περισσότερο σε διάφορους κλάδους.

Το Σχήμα 2.2 δείχνει την τάση ανάπτυξης της χρήσης PLS-SEM σε ολόκληρη τη Στρατηγική Διοίκηση (Hair, Sarstedt, Pieper κ.α., 2012), Μάρκετινγκ (Hair, Sarstedt, Ringle κ.α., 2012, Henseler, Ringle, Sinkovics, 2009) και των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης (Ringle κ.α., 2012). Όπως μπορεί να φανεί, η χρήση PLS-SEM έχει αποκτήσει πρόσφατα ορμή και στους τρεις κλάδους. Στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων, ωστόσο, μπορούν να βρεθούν πολύ λίγες εφαρμογές του PLS-SEM, για παράδειγμα στην εξέταση της οργανωτικής κουλτούρας (Segaro, Larimo, Jones, 2014 και Wold, 1985) και στην έρευνα επιχειρηματικού προσανατολισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Μέση Ανατολή (Farsi, Rezazadeh, Najmabadi 2013).



Σχήμα 2.2: Η χρήση του PLS-SEM σε διαφορετικά Διοικητικά Πεδία.

Και οι δύο προσεγγίσεις του SEM έχουν ξεχωριστά χαρακτηριστικά που τα καθιστούν κατάλληλα για διαφορετικούς ερευνητικούς σκοπούς. Το CB-SEM χρησιμοποιείται κυρίως για να επιβεβαιώσει (ή να απορρί-

ψει) θεωρίες (δηλ. ένα σύνολο συστηματικών σχέσεων μεταξύ πολλαπλών μεταβλητών που μπορούν να δοκιμαστούν εμπειρικά). Αυτή η προσέγγιση το πράττει καθορίζοντας πόσο καλά ένα προτεινόμενο θεωρητικό μοντέλο είναι σε θέση να εκτιμήσει τον πίνακα συνδιακύμανσης για ένα δείγμα συνόλου δεδομένων. Αντίθετα, η προσέγγιση PLS-SEM με βάση τη διακύμανση χρησιμοποιείται κυρίως για την ανάπτυξη θεωριών στην έρευνα. Αυτή η προσέγγιση το κάνει εστιάζοντας στην εξήγηση της διακύμανσης στις εξαρτώμενες μεταβλητές κατά την εξέταση του μοντέλου.

Μεγάλο μέρος της αυξημένης χρήσης του PLS-SEM μπορεί να αποδοθεί στην ικανότητα της μεθόδου να διαχειριστεί προβληματικά ζητήματα μοντελοποίησης που συμβαίνουν συνήθως στις κοινωνικές επιστήμες (Hair, Ringle, Sarstedt, 2013, Robins, 2012), πολλά από τα οποία είναι επίσης τυπικά της οικογενειακής επιχειρηματικής έρευνας. Για παράδειγμα, το PLS-SEM λειτουργεί αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιείται για την εκτίμηση μοντέλων διαδρομής που περιλαμβάνουν πολλά κατασκευάσματα (τυπικά περισσότερα από πέντε), μερικές σχέσεις δομικής διαδρομής ή / και πολλούς δείκτες ανά δομή (τυπικά πάνω από έξι). Αυτό το χαρακτηριστικό ισχύει ιδιαίτερα όταν χρησιμοποιούνται μικρά μεγέθη δειγμάτων, γεγονός που καθιστά το PLS-SEM ιδιαίτερα χρήσιμο για οικογενειακές έρευνες όπου οι πληθυσμοί που έχουν ερευνηθεί είναι συχνά περιορισμένοι σε μέγεθος, θέτοντας φυσικούς περιορισμούς στα μεγέθη των δειγμάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το PLS-SEM επιτυγχάνει γενικά υψηλότερα επίπεδα στατιστικής ισχύος και επιτυγχάνει σύγκλιση πολύ πιο συχνά από το CB-SEM (Henseler, 2010, Reinartz, Haenlein, Henseler, 2009). Εντούτοις, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το PLS-SEM δεν είναι εξαιρούμενο σε σχέση με την ανάγκη επαρκούς μεγέθους δείγματος και ότι οι ερευνητές, όπως συμβαίνει με οποιαδήποτε άλλη στατιστική τεχνική, θα πρέπει να βασίζονται σε αναλύσεις ισχύος για τον προσδιορισμό επαρκούς μεγέθους δείγματος (Marcoulides, Chin, 2013).

Σε αντίθεση με το CB-SEM, το PLS-SEM δίνει επίσης τη δυνατότητα στους ερευνητές να καθορίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις σχέσεις μεταξύ αντικειμένων και κατασκευών, ανεξαρτήτως εάν η μέτρηση είναι μορφοποιητική ή ανακλαστική (Hair, Hult, κ.α., 2014). Ενώ το PLS-SEM θεωρείται

γενικά η «φυσική προσέγγιση» της μορφοποιητικής μέτρησης, καθώς αποφεύγει τα προβλήματα ταυτοποίησης που συμβαίνουν κατά την εφαρμογή της CB-SEM, δεν πρέπει να θεωρείται εν λευκώ από την άποψη αυτή. Οι ερευνητές πρέπει να έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι η αξιολόγηση των κατασκευών μορφοποιητικής μέτρησης διαμορφώνεται σε ένα εντελώς διαφορετικό σύνολο κριτηρίων σε σύγκριση με τις αντίστοιχες ανακλαστικής. Οι προηγούμενες μελέτες επανεξέτασης PLS-SEM (Hair, Sarstedt, Pieper κ.ά., 2012, Hair, Sarstedt, Ringle κ.α., 2012) έχουν επικρίνει τον απρόσεκτο χειρισμό των μορφοποιητικών δεικτών και οι ερευνητές πρέπει να γνωρίσουν το πιο πρόσφατο σύνολο κριτηρίων αξιολόγησης κατά την εξέταση της εγκυρότητας των κατασκευαζόμενων δομημάτων (Hair, Sarstedt, Hopkins, Kuppelwieser, 2014).

Τέλος, από την άποψη των χαρακτηριστικών δεδομένων, το PLS-SEM δεν κάνει πρακτικά υποθέσεις σχετικά με τα υποκείμενα δεδομένα (π.χ. όσον αφορά τις κατανομές δεδομένων), καθιστώντας το ιδιαίτερα χρήσιμο για τη διαχείριση δεδομένων που συλλέγονται για οικογενειακές έρευνες, να ακολουθήσουν μια πολυπαραγοντική φυσιολογική κατανομή (Bird κ.α., 2002). Στην εποχή των Big Data, οι ερευνητές συναντούν ολοένα και περισσότερα σύνολα δεδομένων που έχουν την δυνητικότητα να δώσουν πληροφορίες σχετικά με ερευνητικά ερωτήματα αλλά που συλλέχθηκαν από οργανισμούς χωρίς θεωρητικό πλαίσιο και για άλλο σκοπό εκτός του SEM (Rigdon, 2013). Το PLS-SEM είναι η κύρια επιλογή για την ανάλυση τέτοιων δευτερογενών δεδομένων, καθώς δεν δίνει έμφαση στο πρότυπο μοντέλο, όπως ορίζεται στο πλαίσιο του CB-SEM (Henseler, Sarstedt, 2013), αλλά θεωρεί τη διακύμανση ως σημαντική και επαρκής μέτρηση.

Συνοπτικά, το PLS αποτελεί μια πολύ ευπροσάρμοστη προσέγγιση του SEM (Hair, Ringle, Sarstedt, 2012, Henseler κ.α., 2014) που είναι σε θέση να χειριστεί θέματα μοντελοποίησης και δεδομένων που συμβαίνουν συνήθως στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα. Ο Πίνακας 2.3 συνοψίζει τα χαρακτηριστικά έρευνας που ευνοούν τη χρήση του PLS-SEM.

Πίνακας 2.3

Ερευνητικά δεδομένα που ευνοούν τη χρήση του PLS-SEM.

Στόχος έρευνας

- Ο ερευνητικός στόχος είναι η πρόβλεψη ενός ή περισσότερων βασικών δομών στόχων ή να εντοπίζουν τα σημαντικότερα προηγούμενα στοιχεία του κατασκευάσματος στόχου.
- Ο ερευνητικός στόχος είναι πρωτίστως διερευνητικός στη φύση (δηλ. ανάπτυξη ενός νέου ή επέκταση υπάρχουσας θεωρίας).

Διάταξη μοντέλου

- Το μοντέλο περιλαμβάνει πολλά κατασκευάσματα (τυπικά περισσότερα από πέντε), πολλές σχέσεις διαδρομής και / ή πολλούς δείκτες ανά δομή (τυπικά πάνω από 6 ανά δομή).
- Το μοντέλο περιλαμβάνει προηγμένα στοιχεία μοντέλου, όπως μεταβλητές συντονιστή ή μοντέλα ιεραρχικών εξαρτημάτων.
- Το μοντέλο περιλαμβάνει δομικά μετρημένα κατασκευάσματα.
- Το σχέδιο είναι να χρησιμοποιηθούν λανθάνουσες μεταβλητές βαθμολογίες στις επόμενες αναλύσεις.

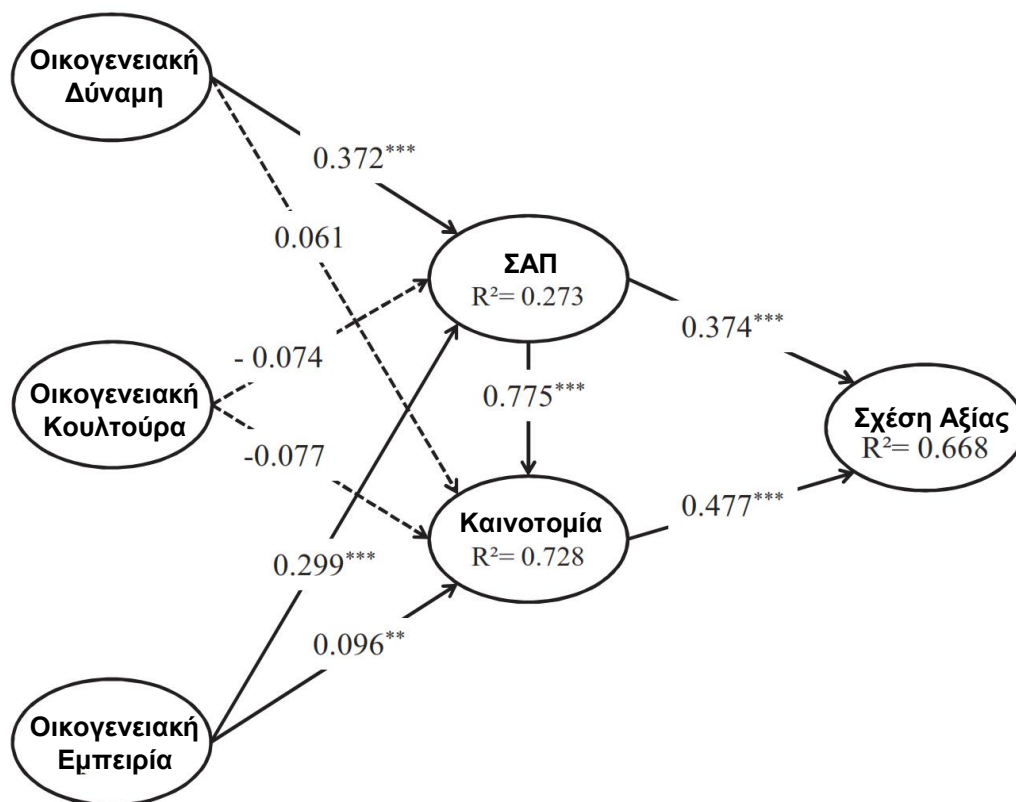
Χαρακτηριστικά δεδομένων

- Τα δεδομένα είναι μη κανονικά.
- Η ανάλυση βασίζεται σε δευτερεύοντα δεδομένα.

2.3. Μελέτη Περίπτωσης PLS-SEM στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.

Για να αποδειχθούν οι ευκαιρίες για τη χρήση της μεθόδου PLS-SEM στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων, εικονογραφείται η εφαρμογή της και εξετάζεται η επίδραση των χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων στη στρατηγική ανταλλαγή πληροφοριών και την καινοτομία, και τελικά, στην αντιληπτή αξία μιας σχέσης με έναν στρατηγικό πωλητή. Αυτή η μελέτη περίπτωσης ορίζει μια οικογένεια ως «μια ομάδα ατόμων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που είναι απόγονοι ενός ζευγαριού (ανεξάρτητα από το ποια γενιά) και τα εξ αγχιστείας, καθώς και τα νόμιμα υιοθετημένα παιδιά τους» (Astrachan κ.α., 2002). Το δείγμα περιλαμβάνει 125 συμμετέχοντες, ανώτερα στελέχη ή ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων στον τομέα λιανικής και υπηρεσιών των ΗΠΑ. Ως μέρος της συλλογής δεδομένων, εξετάστηκαν και εντοπίστηκαν ως βασικοί σύμβουλοι, επειδή διαχειρίστηκαν στρατηγι-

κές συνεργασίες στην οργάνωσή τους. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να ολοκληρώσουν την έρευνα καθώς σχετίζονταν με τον «σημαντικό στρατηγικό εταίρο» τους, ο οποίος ορίστηκε ως ο σημαντικότερος πωλητής / προμηθευτής τους, βοηθώντας τους να επιτύχουν υψηλότερο επίπεδο ανταγωνιστικότητας τα επόμενα 3-5 χρόνια. Ένα επαγγελματικό ερευνητικό κέντρο μάρκετινγκ προσλήφθηκε για να προσλάβει ειδικευμένους ειδήμονες και να διαχειριστεί το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο κατά τη διάρκεια του Μαΐου / Ιουνίου 2012. Το εργαλείο της έρευνας σχεδιάστηκε για να αποτρέψει την κοινή μεροληψία μεθόδου. Η ειδική εμπειρογνώμονες χρησιμοποιήθηκε για την εξέταση κάθε περίπτωσης straight-lining (Dillman, Smyth, & Christian, 2009, Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003).



Σχήμα 2.4: Μοντέλο διαδρομής και εκτιμήσεις PLS-SEM (*** $p \leq 0.01$, ** $p \leq 0.05$, * $p \leq 0.10$), οι διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν μη σημαντικές σχέσεις

Το δομικό μοντέλο οικογενειακής επιχειρησιακής έρευνας παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.4. Η εξέταση αυτού του θεωρητικού μοντέλου περιλάμβανε έξι κατασκευές που μετρήθηκαν σε τρία επίπεδα δομικών σχέσεων. Οι τρεις εξωγενείς μεταβλητές Οικογενειακή Δύναμη, Εμπειρία και Κουλτούρα προέρχονται από την κλίμακα F-PEC (Family Influence on Power, Experience, and Culture) του Astrachan κ.α. (2002). Η ΣΑΠ και η Καινοτομία διαμεσολαβούν τη σχέση μεταξύ των τριών εξωγενών δομών και της τελικής δομής στόχου, της Σχέσης Αξίας. Όλα τα κατασκευάσματα βασίζονται σε ένα μοντέλο αναφοράς μέτρησης, εκτός από την Οικογενειακή Εμπειρία, η οποία μετράται σχηματικά. Τα αρχικά μοντέλα μέτρησης αντλούν συνολικά 33 αντικείμενα (31 ανακλαστικά και 2 μορφοποιητικά).

2.3.1. Αξιολόγηση μοντέλου μέτρησης.

Πρώτα, αξιολογήθηκαν τα μοντέλα μέτρησης για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της αξιοπιστίας των δεικτών, αφαιρέθηκαν τρεις δείκτες από το αρχικό μοντέλο επειδή παρουσίαζαν τιμές σαφώς κάτω από το 0,70 (Πίνακας 2.5) και έτσι είχαν αρνητικές επιπτώσεις στις συγκριτικές εγκυρότητας και την αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής. Ο πρώτος δείκτης της Οικογενειακής Ισχύος διατηρήθηκε παρά την τιμή του 0,614 επειδή διαφορετικά το κατασκεύασμα θα είχε μετρηθεί με ένα μόνο στοιχείο, το οποίο έχει αρνητικές επιπτώσεις στην προβλεπτική εγκυρότητα των μέτρων κατασκευής (Diamantopoulos κ.α., 2012, Sarstedt & Wilczynski, 2009). Όλοι οι άλλοι δείκτες διατηρήθηκαν, καθώς είχαν τιμές πάνω από 0,70 ή ελαφρώς χαμηλότερες. Ο Πίνακας 2.5 παρέχει μια επισκόπηση του τελικού συνόλου των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν. Οι τιμές AVE (Average Variance Extracted, μέση διακύμανση) για αυτό το μοντέλο ξεπέρασαν το 0,50 για τα reflective κατασκευάσματα (Hair, Sarstedt, Ringle, κ.α., 2012), δείχνοντας έτσι συγκλίνουσα ισχύ για όλα τα κατασκευάσματα. Οι σύνθετες αξιόπιστες μετρήσεις για τα τεστ που μετρήθηκαν με αντίστροφη μέτρηση κυμαίνονταν από 0,78 έως 0,95, υπερβαίνοντας την ελάχιστη απαίτηση 0,70. Επιπλέον, το κριτήριο Fornell και Larcker (1981) έδειξε ότι όλες οι τιμές AVE για τα reflective κατασκευάσματα ήταν υψηλότερες από τις συσχετίσεις τετραγωνικών, υποδεικνύοντας διακριτική ισχύ. Παρομοίως, όλες οι τιμές των

δεικτών ήταν υψηλότερες από τις αντίστοιχες διασταυρούμενες τιμές τους, παρέχοντας περαιτέρω αποδεικτικά στοιχεία για διακριτική ισχύ.

Πίνακας 2.5.: Πίνακας μέτρησης τιμών.

Μετρήσεις	Βαρύτητα	Πηγή
Οικογενειακή ισχύς (ανάλογη)		
Η ανώτερη διοίκηση θέλει έντονα την επιχείρηση να παραμείνει στην οικογένεια.	0.614	Holt, Rutherford and Kuratko (2010)
Η επόμενη γενιά δεσμεύεται έντονα για την μακροπρόθεσμη ιδιοκτησία των επιχειρήσεων	0.972	
Οικογενειακή κουλτούρα (αντικειμενική)		
Τα μέλη της οικογένειας που κατέχουν και η επιχείρηση μοιράζονται παρόμοιες αξίες.	0.684	Astrachan et al. (2002)
Τα μέλη της οικογένειας που είναι ιδιοκτήτες είναι πρόθυμα να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια πέραν αυτού κανονικά	0.812	
Υποστηρίζω την οικογενειακή επιχείρηση σε συζητήσεις με φίλους, υπαλλήλους και άλλα μέλη της οικογένειας.	0.872	
Οι αξίες μου είναι συμβατές με αυτές της επιχείρησης.	0.873	
Συμφωνώ με τους οικογενειακούς στόχους, τα σχέδια και τις πολιτικές.	0.811	
Μου ενδιαφέρει πραγματικά τη μοίρα της οικογενειακής επιχείρησης.	0.729	
Η απόφαση να ασχοληθούμε με την οικογενειακή επιχείρηση έχει θετική επίδραση στη ζωή μου.	0.794	
Υποστηρίζω τις αποφάσεις της οικογένειας που κατέχει σχετικά με το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης.	0.761	
Οικογενειακή εμπειρία (μορφοποίηση)		
Ποια γενιά έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ιδιοκτησίας μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας;	0.844	Astrachan et al. (2002)
Ποια γενιά εξυπηρετεί το διοικητικό συμβούλιο / γνωμοδοτικό συμβούλιο;	0.382	

Αξία σχέσης (αναφορικά)		
Η εταιρεία μας και ο κύριος Στρατηγικός συνεργάτης μας έχουν συμβατούς στόχους.	0.809	Vazquez, Iglesias, and Alvarez-Gonzalez (2005)
Η σχέση με τον κύριο στρατηγικό εταίρο βασίζεται κυρίως στην ύπαρξη παρόμοιων σημείων άποψη για το πώς να κάνει επιχειρήσεις.	0.882	
Θα ήταν δύσκολο για την επιχείρησή μας να αντικαταστήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη που δημιουργήθηκαν από αυτό το σημαντικό	0.792	Kumar, Scheer, and Steenkamp (1995)
Υπάρχουν και άλλοι προμηθευτές που θα μπορούσαν να μας παράσχουν συγκρίσιμες σειρές προϊόντων.	0.836	
Καινοτομία (αναφορικά)		
Αναπτύσσουμε συνεχώς νέα προϊόντα / υπηρεσίες με τον σημαντικό στρατηγικό μας εταίρο.	0.878	Jenssen and Nybakk (2009)
Ως αποτέλεσμα αυτής της Στρατηγικής Συνεργασίας, εισάγουμε νέα προϊόντα / υπηρεσίες πιο συχνά από παρόμοιες εταιρείες.	0.837	
Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής εταιρικής σχέσης, είμαστε πιο καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας στην ανάπτυξη διαδικασιών εξοικονόμησης κόστους.	0.877	
Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής εταιρικής σχέσης, είμαστε πιο καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας στην εκμετάλλευση της τεχνολογίας, των πληροφοριών στην επιχείρησή μας.	0.839	
Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής εταιρικής σχέσης, έχουμε εισέλθει σε νέα τμήματα της αγοράς πιο συχνά από τους ανταγωνιστές μας.	0.877	
Ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής εταιρικής σχέσης, έχουμε εισέλθει σε τμήματα της αγοράς που είναι νέα στον τομέα μας.	0.857	
Ως αποτέλεσμα αυτής της Στρατηγικής Συνεργασίας, είμαστε σε θέση να προσφέρουμε στους πελάτες μας υψηλότερο επίπεδο αξίας.	0.693	

Στρατηγική κοινή χρήση πληροφοριών (αναφορικά)		
Συζητάμε συχνά στρατηγικά ζητήματα με τον σημαντικό στρατηγικό εταίρο μου.	0.847	Cannon and Homburg (2001)
Οι μετρήσεις απόδοσης διαμοιράζονται σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού.	0.870	Patnayakuni (2008)
Η οργάνωσή μου μοιράζεται τις βέλτιστες πρακτικές με τον σημαντικό στρατηγικό εταίρο μου	0.862	Lages, Lages, and Lages (2005)
Συνεργαζόμαστε για να φτάσουμε στις προβλέψεις ζήτησης.	0.871	
Δημιουργήσαμε επίσημες ρυθμίσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών με τον σημαντικότερο στρατηγικό εταίρο μου.	0.829	
Δημιουργήσαμε ανεπίσημες ρυθμίσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών με τον σημαντικότερο στρατηγικό εταίρο μου.	0.821	
Τα μέλη της ομάδας έχουν συνεχή επικοινωνία με αυτόν τον σημαντικό στρατηγικό εταίρο.	0.830	

Ο Πίνακας 2.6 δείχνει τις τιμές AVE στις διαγώνιες και τις τετραγωνικές συσχετίσεις μεταξύ των διαγώνιων από τη διαγώνιο.

	Family Culture	Family Experience	Family Power	Innovation	Relationship Value	Strategic Information Sharing
Family Culture	0.631					
Family Experience	0.078	Formative				
Family Power	0.058	0.034	0.657			
Innovation	0.020	0.184	0.143	0.704		
Relationship Value	0.010	0.118	0.076	0.627	0.690	
Strategic Information Sharing	0.005	0.150	0.168	0.701	0.602	0.720

Πίνακας 2.6.: Τιμές AVE και Fornell-Larcker test της διακριτικής ισχύς.

Το επόμενο βήμα είναι να αξιολογήσουμε το σχηματικό κατασκεύασμα στο μοντέλο διαδρομής - Οικογενειακή εμπειρία. Για τη σύγκλιση της αξιολόγησης της εγκυρότητας, χρησιμοποιήσαμε ένα ενιαίο στοιχείο ως εναλλακτική μέτρηση της Οικογενειακής Εμπειρίας και συσχετίσαμε την με τη μορφοποιητική μέτρηση αυτής της κατασκευής. Αυτή η

ανάλυση έδωσε μια τιμή συντελεστή 0,81, παρέχοντας έτσι υποστήριξη για τη συγκλίνουσα εγκυρότητα της formative δομής (Hair, Hult, κ.α., 2014). Η αξιολόγηση της συγγραμμικότητας μέσω του VIF έδωσε μια τιμή 1.050, η οποία είναι πολύ χαμηλότερη από την οριακή 5. Και τα δύο βάρη των δεικτών είναι υψηλά (0,844 και 0,382) και σημαντικά ($\rho < 0,05$), όπως αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της σειράς.

2.3.2. Δομική αξιολόγηση μοντέλου

Αφού τα μέτρα κατασκευής έχουν επιβεβαιωθεί ως αξιόπιστα και έγκυρα, το επόμενο βήμα είναι να εκτιμηθούν τα αποτελέσματα του δομικού μοντέλου. Πριν από την ερμηνεία των συντελεστών διαδρομής, εξετάσαμε το δομικό μοντέλο της συγγραμμικότητας, το οποίο είναι σημαντικό επειδή η εκτίμηση των συντελεστών διαδρομής βασίζεται στις συνήθεις παλινδρομήσεις των ελαχίστων τετραγώνων (Mooi & Sarstedt, 2011). Τα αποτελέσματα αυτών των αναλύσεων μπορεί να είναι μεροληπτικά εάν υπάρχει συγγραμμικότητα (Hair, Hult, κ.α., 2014). Το πρώτο βήμα ήταν να εξεταστεί η συσχέτιση μεταξύ οικοδόμησης οικογενειακής κουλτούρας, εμπειρίας και εξουσίας, καθώς αυτά χρησιμεύουν ως εξωγενείς κατασκευές στην πρόβλεψη τόσο για την καινοτομία όσο και για τη στρατηγική ανταλλαγή πληροφοριών. Το δεύτερο βήμα ήταν να εξεταστεί η συγγραμμικότητα μεταξύ στρατηγικής ανταλλαγής πληροφοριών και καινοτομίας, καθώς αυτά χρησιμεύουν ως παράγοντες πρόβλεψης της σχέσης αξίας. Οι τιμές VIF (Variance Inflation Factor, συντελεστές συσχέτισης) αυτών των αναλύσεων κυμαίνονταν μεταξύ 1,144 (οικογενειακή δύναμη) και 3,448 (στρατηγική ανταλλαγή πληροφοριών και καινοτομία), παρέχοντας την πεποίθηση ότι τα αποτελέσματα του δομικού μοντέλου δεν επηρεάζονται αρνητικά από την συγγραμμικότητα.

Η εξέταση της προγνωστικής ισχύος του ενδογενούς κατασκευάσματος (Σχήμα 2.4) δείχνει ότι η σχέση αξίας, η κύρια μέτρηση αποτελέσματος του μοντέλου, έχει μια σημαντική τιμή $R^2=0,668$. Η πρόβλεψη της καινοτομίας είναι υψηλότερη με μια τιμή $R^2=0,728$, ενώ η πρόβλεψη της στρατηγικής ανταλλαγής πληροφοριών είναι συγκριτικά ασθενής ($R^2=0,268$).

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των πιθανών προηγούμενων δραστηριοτήτων στρατηγικής ανταλλαγής πληροφοριών, η τιμή R^2 αυτής της κατασκευής είναι ικανοποιητική.

Χρησιμοποιήθηκε η blindfolding διαδικασία για να εκτιμηθεί η προγνωστική συνάφεια του μοντέλου για κάθε ένα από τα ενδογενή κατασκευάσματα. Η εκτέλεση της διαδικασίας blindfolding με απόσταση παράλειψης επτά έδωσε τιμές διασταυρούμενης επικύρωσης μοντέλου και για τα τρία ενδογενή κατασκευάσματα πολύ πάνω από το μηδέν (Στρατηγική Ανταλλαγή Πληροφοριών: 0,513, Καινοτομία: 0,460, Σχέση Αξίας: 0,194), παρέχοντας υποστήριξη για την προγνωστική συνάφεια του μοντέλου.

Το τελικό βήμα της ανάλυσης του δομικού μοντέλου λαμβάνει υπόψη τη σημαντικότητα και τη συνάφεια των δομικών σχέσεων μοντέλου. Τα αποτελέσματα από τη διαδικασία εκκίνησης (125 περιπτώσεις, 5000 δείγματα, καμία επιλογή αλλαγής σημείων) αποκαλύπτουν ότι έξι από εννέα δομικές σχέσεις είναι σημαντικές ($p \leq 0.05$). Τα αποτελέσματα στο Σχήμα 2.4 υπογραμμίζουν τον σημαντικό ρόλο της οικογενειακής δύναμης και εμπειρίας στην προώθηση της Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών με τους συντελεστές διαδρομής 0,372 και 0,299, αντιστοίχως. Επιπλέον, η Οικογενειακή Εμπειρία έχει σημαντική επίδραση στην Καινοτομία. Ωστόσο, με μια διαδρομή που είναι συνεπής με 0,096, αυτό το φαινόμενο είναι μάλλον ασθενές. Παραδόξως, η Οικογενειακή Κουλτούρα δεν έχει σημαντική επίδραση ούτε στη Στρατηγική Ανταλλαγή Πληροφοριών ούτε στην Καινοτομία. Περαιτέρω ανάλυση δείχνει ότι η Καινοτομία έχει ισχυρότερη άμεση επίδραση στην Σχέση Αξίας από τη Στρατηγική Κοινή Χρήση Πληροφοριών (0.477 έναντι 0.374).

Μια άλλη εικόνα προκύπτει όταν εξετάζεται επίσης το έμμεσο αποτέλεσμα της στρατηγικής κοινής χρήσης πληροφοριών στην αξία των σχέσεων μέσω της μεσολαβητικής καινοτομίας. Το αντίστοιχο συνολικό αποτέλεσμα δίνεται από την ακόλουθη εξίσωση:

Συνολική Επίδραση = Άμεσο Αποτέλεσμα + Έμμεσο Αποτέλεσμα

$$= 0.374 + 0.775 \times 0.477 = 0.744$$

Όπως φαίνεται, αυτό το συνολικό αποτέλεσμα είναι πολύ ισχυρότερο από το άμεσο (συνολικό) αποτέλεσμα της Καινοτομίας στην Αξία Σχέσεων (0.477), υπογραμμίζοντας τον σημαντικό ρόλο των δραστηριοτήτων Ανταλλαγής Πληροφοριών. Επιπλέον, αυτά τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η Καινοτομία διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ της Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών και της Αξίας Σχέσης. Ο Πίνακας 2.7 παρέχει μια επισκόπηση όλων των συνολικών αποτελεσμάτων και της σημασίας τους.

Relationship	Total effect
Family Power → Innovation	0.350 ^{***}
Family Culture → Innovation	-0.134
Family Experience → Innovation	0.328 ^{**}
Family Power → Relationship Value	0.306 ^{***}
Family Culture → Relationship Value	-0.092
Family Experience → Relationship Value	0.268 ^{***}
Strategic Information Sharing → Relationship Value	0.744 ^{***}

^{***} $p < .01$.

Πίνακας 2.7.: Συνολική Επίδραση

2.3.3. Ανάλυση διαμεσολάβησης

Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα από την ανάλυση των συνολικών αποτελεσμάτων υποδεικνύουν ότι η Καινοτομία διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ της Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών και της Σχέσης Αξίας, αξίζει να δοκιμάσουμε ρητά αυτό το δυνητικό μεσολαβητικό αποτέλεσμα. Για να γίνει αυτό, απαντώνται οι ακόλουθες τρεις ερωτήσεις (Hair, Hult, κ.α. 2014):

1. Είναι το άμεσο αποτέλεσμα μεταξύ της στρατηγικής κοινής χρήσης πληροφοριών και της σχέσης αξίας σημαντικό όταν η μεταβλητή μεσολαβητή αποκλείεται από το μοντέλο διαδρομής,
2. Είναι το έμμεσο αποτέλεσμα μέσω του μεταβλητού σημαντικού μεταβλητού μετά την ενσωμάτωση της καινοτομίας στο μοντέλο διαδρομής,
3. Πόσο από το άμεσο αποτέλεσμα απορροφά το έμμεσο αποτέλεσμα μέσω του διαμεσολαβητή;

Για να απαντήσουμε στην πρώτη ερώτηση, αποκλείουμε την καινοτομία από το μοντέλο διαδρομής και τρέχουμε τη bootstrapping routine με τις προδιαγραφές που περιγράψαμε προηγουμένως. Επομένως, το άμεσο αποτέλεσμα μεταξύ της Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών και της Σχέσης Αξίας είναι 0,776 και σημαντικό σε $p=0,01$. Η απάντηση στο δεύτερο ερώτημα απαιτεί την αναπροσαρμογή του πλήρους μοντέλου (δηλαδή με τον διαμεσολαβητή που περιλαμβάνεται) και τη δοκιμή της σημασίας του έμμεσου αποτελέσματος. Τα αντίστοιχα corresponding bootstrapping δείχνουν ότι το έμμεσο αποτέλεσμα του 0,370 είναι σημαντικό στο $p=0,01$. Τέλος, υπολογίζουμε τη λογιστική απόκλιση (VAF) χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο:

$$VAF = \frac{\text{indirect effect}}{\text{total effect}}$$

Τα αποτελέσματα αυτού του τελικού σταδίου ανάλυσης δίνουν μια τιμή VAF 0,497, η οποία υποδηλώνει ότι η Καινοτομία μεσολαβεί εν μέρει στη σχέση μεταξύ Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών και Σχέσης Αξίας (Hair, Hult κ.α., 2014). Οι διαδικασίες ανάλυσης διαμεσολάβησης στο PLS-SEM μπορούν επίσης να εφαρμοστούν σε πολλαπλούς διαμεσολαβητές σε ένα μοντέλο διαδρομής PLS.

2.3.4. Περίληψη των διαπιστώσεων.

Στόχος της ανάλυσης δεδομένων ήταν να προσδιοριστεί η επίδραση της Οικογενειακής Επίδρασης στη Στρατηγική Ανταλλαγή Πληροφοριών και την Καινοτομία και τελικά, στο κατασκευάσμα-στόχο, Σχέση Αξίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο η Οικογενειακή Εμπειρία όσο και η Οικογενειακή Δύναμη ήταν σημαντικοί οδηγοί της Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών. Η Οικογενειακή Εμπειρία είχε σημαντική επίδραση στην Καινοτομία. Η Οικογενειακή Κουλτούρα δεν είχε καμία επίδραση σε οποιαδήποτε κατασκευή. Η οικογενειακή δύναμη και η οικογενειακή εμπειρία είχαν έντονες και σημαντικές συνολικές επιδράσεις στη σχέση αξίας (βλ. Πίνακα 2.7). Σε αυτό το μοντέλο, η οικογενειακή δύναμη και η οικογενειακή εμπειρία επηρέασαν τόσο τα μάρκετινγκ όσο και τις κατασκευές απόδοσης. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ο ζωτικός ρόλος της Στρατηγικής Ανταλλαγής Πληροφοριών ως κινητήριας δύναμης της Σχέσης Αξίας μέσω της Καινοτομίας και ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει η Καινοτομία στις στρατηγικές εταιρικές σχέσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων λιανικής πώλησης.

2.4 Συμπέρασμα.

Καθώς οι θεωρίες στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα γίνονται με πιο λεπτές διαφορές, γίνεται όλο και πιο απαραίτητη η ύπαρξη μεθόδων ικανών να χειρίζονται πιο σύνθετες δομές μοντέλων. Το PLS-SEM αποδεικνύεται ιδιαίτερα ευεργετικό από την άποψη αυτή, καθώς επιτρέπει την εκτίμηση μοντέλων με πολλές κατασκευές, δομικές σχέσεις μοντέλων και πολλούς δείκτες ανά δομή, καταστάσεις που γενικά εμποδίζουν τη χρήση κλασικών προσεγγίσεων στο SEM. Επιπλέον, το PLS-SEM είναι ικανό να χειριστεί ανεπάρκειες δεδομένων όπως μη φυσιολογικά δεδομένα και να δέχεται μορφοποιημένα δομήματα που μετρήθηκαν, τα τελευταία από τα οποία πρόσφατα κέρδισαν αυξανόμενη προβολή σε διάφορους κλάδους (Diamantopoulos κ.α., 2008, Gudergan κ.α., 2008, MacKenzie, Podsakoff, και Podsakoff, 2011). Επίσης, το PLS-SEM σε συνδυασμό με το IPMA θα είναι ιδιαίτερα πολύτιμο για τις μελέτες οικογενειακών επιχειρήσεων. Το PLS-SEM

είναι μια πολύτιμη μέθοδος για την ανάπτυξη και τη δοκιμή θεωριών στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα (Henseler κ.α., 2014). Επιπλέον, οι πολλαπλές μεθοδολογικές επεκτάσεις και οι τεχνικές συμπληρωματικής ανάλυσης αυξάνουν περαιτέρω την ευελιξία της τεχνικής, επιτρέποντας στους ερευνητές να δοκιμάζουν πιο σύνθετες σχέσεις μοντέλων (π.χ. μετριοπάθεια, μη γραμμικές σχέσεις, μοντέλα ιεραρχικών εξαρτημάτων) και να χειρίζονται τις ανεπάρκειες δεδομένων που απειλούν την εγκυρότητα αναλύσεις (π.χ. μη ελεγχόμενη ετερογένεια). Η πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχειρηματικής έρευνας προσφέρεται για να διαμορφώσει τη δομή, όπως επεξηγείται από το πλαίσιο για τη μελλοντική έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης που προτάθηκε από τους Wright και Kellermanns (2011). Για να αναπτυχθεί από την εφηβεία στο επόμενο επίπεδο, οι μελετητές των οικογενειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάσουν μεθόδους έρευνας που θα τους παρέχουν εργαλεία για αυστηρή διερευνητική έρευνα και πραγματοποιήσιμα αποτελέσματα για τη διοίκηση (Gedajlovic κ.α., 2012, Schulze, Gedajlovic, 2010, Wright, Kellermanns, 2011). Το PLS-SEM αποδεικνύει ότι οι ερευνητές της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να αξιοποιήσουν τις πρόσφατες εξελίξεις για να εκτελέσουν πιο λεπτομερείς αναλύσεις των υπάρχοντων και μελλοντικών μοντέλων τους.

Κεφάλαιο 3: Έρευνα με Μπαγεσιανές Μεθόδους στην έρευνα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

3.1. Γενικά

Οι μπαγεσιανοί μέθοδοι αποτελούν μια εναλλακτική λύση για τη δοκιμή σημαντικότητας μηδενικών υποθέσεων (NHST) με τη δυνατότητα των μπαγεσιανών μεθόδων να αναπτύξουν την οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα και πρακτική, εστιάζοντας σε μοντέλα παλινδρόμησης. Η μπαγεσιανή ανάλυση είναι μια συνηθισμένη και καλά αποδεκτή στατιστική μέθοδος που χρησιμοποιείται σε ακαδημαϊκούς κλάδους όπως η ιατρική, η ψυχολογία, η γενετική και η βιολογία. Με την εξαίρεση της έρευνας μάρκετινγκ (Rossi και Allenby, 2003) και της ανάλυσης αποφάσεων (Grover, 2013), οι μπαγεσιανοί μέθοδοι χρησιμοποιούνται σπάνια στις έρευνες επιχειρήσεων ή διοίκησης (Kruschke, Aguinis, & Joo, 2012, Zyphur & Oswald). Το τελευταίο χρονικό διάστημα είναι ο κυρίαρχος τρόπος στατιστικής ανάλυσης στην έρευνα διοίκησης (Schwab, Abrahamson, Starbuck, και Fidler, 2011).

3.2. NHST και Μπαγεσιανή ανάλυση.

Η προσέγγιση NHST ορίζει έναν πληθυσμό (π.χ. όλους τους φοιτητές στη Γερμανία) και αντλεί δείγμα από αυτόν τον πληθυσμό (π.χ. φοιτητές στο Πανεπιστήμιο του Trier) για να μάθει για την αξία μιας συγκεκριμένης παραμέτρου στον πληθυσμό (π.χ. μέση ηλικία). Η παραδοχή είναι ότι μια παράμετρος ποικίλλει σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Ένα δείγμα που λαμβάνεται από τον πληθυσμό θα αποδώσει μια συγκεκριμένη τιμή παραμέτρου, ενώ ένα διαφορετικό δείγμα θα αποδώσει άλλη τιμή και η διαφορά μεταξύ των δειγμάτων αναφέρεται ως παραλλαγή δειγματοληψίας. Ο στόχος των στατιστικών είναι να φθάσουν στις «πραγματικές» παραμέτρους του πληθυσμού χρησιμοποιώντας τα στοιχεία που παρέχονται από το δείγμα. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, επιλέγεται ένας εκτιμητής δείγματος και ένα στατιστικό τεστ συνοδευτικής δοκιμής. Έτσι, η προσέγγιση NHST συνδέεται με την έννοια ενός δείγματος και ενός πληθυσμού. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί

εκτιμητές δείγματος και στατιστικά στοιχεία δοκιμών για να μάθουν κάτι σχετικά με τις «αληθείς» παραμέτρους του πληθυσμού. Η μπαγεσιανή προσέγγιση είναι διαφορετική, επειδή δεν συνδέεται με την έννοια ενός δείγματος και ενός πληθυσμού.

Οι μπαγεσιανοί μέθοδοι βασίζονται στο θεώρημα του Bayes στην θεωρία των πιθανοτήτων (Bayes, 1763), που δίνεται από:

$$Pr(\theta|y) = \frac{Pr(y|\theta)Pr(\theta)}{Pr(y)}$$

όπου θ αντιπροσωπεύει το σύνολο άγνωστων παραμέτρων και το y αντιπροσωπεύει τα δεδομένα. $Pr(\theta)$ είναι η προηγούμενη κατανομή του συνόλου παραμέτρων θ (αυτή η κατανομή αναφέρεται συχνά ως η οπίσθια), που μπορεί να προέρχεται από θεωρία, απόψεις εμπειρογνομόνων ή άλλες εξωτερικές πηγές. $Pr(y|\theta)$ είναι η συνάρτηση πιθανότητας, η οποία είναι η πιθανότητα των δεδομένων y με δεδομένο το άγνωστο σύνολο παραμέτρων θ . $Pr(y)$ είναι η οριακή κατανομή των δεδομένων y , τελικά, η $Pr(y|\theta)$ αντιπροσωπεύει την Prior κατανομή, η οποία είναι η πιθανότητα του συνόλου παραμέτρων θ να δοθεί τα δεδομένα y , μπορεί επίσης να γραφεί ως:

$$Pr(\theta|y) \propto Pr(y|\theta)Pr(\theta),$$

όπου \propto υποδηλώνει «ανάλογη προς», Η Prior κατανομή είναι ανάλογη με τη συνάρτηση πιθανότητας πολλαπλασιασμένη με την προηγούμενη κατανομή (ο παρονομαστής $Pr(y)$ μπορεί να παραληφθεί σε μπαγεσιανή εκτίμηση, $Pr(y)$ είναι συνεχής και συχνά άγνωστη και είναι επίσης ανεξάρτητη από τις παραμέτρους του μοντέλου). Στην μπαγεσιανή ανάλυση, τα συμπεράσματα προέρχονται από την οπίσθια κατανομή, η οποία δηλώνει την πιθανότητα μιας συγκεκριμένης τιμής παραμέτρου.

Κατά τη δοκιμή μιας υποθετικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών, η μπαγεσιανή ανάλυση προχωρά στα ακόλουθα τρία βήματα. Πρώτον, διατυπώνονται εκ των προτέρων πεποιθήσεις (από τη θεωρία, την προηγούμενη εμπειρική έρευνα ή μια συνέντευξη) σχετικά με τη σχέση ενδιαφέροντος (η προηγούμενη κατανομή, $Pr(\theta)$). Στη συνέχεια, υποθέτεται η πιθανότητα εμφάνισης δεδομένων με δεδομένες αυτές τις εκ των προτέρων πεποιθήσεις

(η λειτουργία πιθανότητας, $Pr(y|\theta)$). Στο τρίτο βήμα, τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση αυτών των πεποιθήσεων. Το αποτέλεσμα είναι η μεταγενέστερη κατανομή, $Pr(y|\theta)$). Αυτή η Prior κατανομή δίνει μια συνάρτηση πυκνότητας της παραμέτρου ενδιαφέροντος (δηλ. ο συντελεστής που περιγράφει τη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών). Η Prior κατανομή επιτρέπει δηλώσεις όσον αφορά πιθανές και απίθανες τιμές παραμέτρων.

3.3. Κρίση του NHST

Το NHST εισάχθηκε από τον Fisher (1925). Το NHST συστήνεται κυρίως όταν οι ερευνητές έχουν λίγες προηγούμενες γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο της έρευνάς τους (Gigerenzer, Krauss, & Vitouch, 2004).

Ένα από τα κύρια προβλήματα της NHST υποστηρίζεται ότι είναι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που απαιτείται (στις περισσότερες περιπτώσεις το 5%), το οποίο είναι αυθαίρετο και δεν έχει μαθηματική βάση, αυτό το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας βρίσκεται απλά ως αποτέλεσμα της μακράς παράδοσης (Gigerenzer, Krauss, & Vitouch, 2004). Συχνά, οι ερευνητές που εφαρμόζουν το NHST αγνοούν το γεγονός ότι το επίπεδο σημαντικότητας που έχει αποκτηθεί συνδέεται με τη στατιστική δύναμη του τεστ και το μέγεθος του δείγματος. Επιπλέον, η NHST ερμηνεύει το αποτέλεσμα μιας εμπειρικής ανάλυσης είτε ως στατιστικά σημαντικό είτε όχι. Οι μικρές διαφορές στα δεδομένα (π.χ., μια p -τιμή που πέφτει από $p = 0,051$ σε $p = 0,048$) μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές διαφορές στο συμπέρασμα (Schwab κ.α., 2011) και ερμηνεία εμπειρικών αποτελεσμάτων. Η NHST δεν κάνει διάκριση μεταξύ οικονομικά και πρακτικά σημαντικών έναντι ασήμαντων επιπτώσεων, αυτή η κρίση αφήνεται απλώς στον ερευνητή. Επιπλέον, η NHST είναι ευαίσθητη στο μέγεθος του δείγματος και ένα στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα μπορεί σχεδόν πάντοτε να βρεθεί εάν αναλυθεί ένα αρκετά μεγάλο δείγμα (Berkson, 1938, Combs, 2010). Επομένως, το αποτέλεσμα ενός ερευνητικού προγράμματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των ερευνητών να αποκτούν επαρκείς πληροφορίες (Sawyer, Ball, 1981). Μια άλλη κριτική αφορά την ερμηνεία ενός αποτελέσματος που δεν επιτρέπει την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (π.χ., $p > 0,05$ με ένα επίπεδο σημαντι-

κότητας 5%). Ένα μη σημαντικό αποτέλεσμα μπορεί να προκύψει από ένα μικρό μέγεθος δείγματος, μια παραβίαση των υποθέσεων των ειδικών εκτιμητών και των στατιστικών δοκιμών που χρησιμοποιήθηκαν ή μια μη υπάρχουσα σχέση.

3.4. Διαφορές μεταξύ NHST και Μπαγεσιανής ανάλυσης

Η μπαγεσιανή προσέγγιση είναι θεμελιωδώς διαφορετική από την NHST. Οι κύριες διαφορές είναι οι εξής:

3.4.1. Prior κατανομή αντί για σημειακή εκτίμηση: Όπως αναφέρεται στην παράγραφο 3.2., το αποτέλεσμα της μπαγεσιανής ανάλυσης είναι μια Prior κατανομή της παραμέτρου ενδιαφέροντος, η οποία διαφέρει από την NHST από το γεγονός ότι το αποτέλεσμα της εκτίμησης δεν είναι μια σημειακή εκτίμηση (δηλαδή, κατά πόσον μια τιμή είναι είτε στατιστικά σημαντική είτε όχι) αλλά μια ολόκληρη λειτουργία κατανομής. Έτσι, η μπαγεσιανή ανάλυση επιτρέπει να δηλωθούν όπως «η πιθανότητα θετικής επίδρασης του A στο B είναι 70%», κάτι που δεν είναι δυνατό με την NHST. Η NHST επιτρέπει μόνο μια δήλωση όπως «η επίδραση του A στο B είναι θετική. Η πιθανότητα σφάλματος με αυτή τη δήλωση είναι κάτω από 5%».

3.4.2. Έννοια του δείγματος και του πληθυσμού: Η μπαγεσιανή ανάλυση δεν συνδέεται με την έννοια ενός δείγματος και ενός πληθυσμού. Τα αποτελέσματά της είναι δηλώσεις σχετικά με τα συγκεκριμένα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση. Έτσι, δεν υπάρχει δήλωση σχετικά με μια «αληθινή» παράμετρο σε μια υποκείμενη κατανομή. Όταν οι μπαγεσιανές αναφέρουν τα δεδομένα τους ως δείγμα, απλώς δεν συμβαίνουν.

3.4.3. Prior: Κατά την μπαγεσιανή ανάλυση πρέπει να διατυπωθεί μια παραδοχή σχετικά με τη λειτουργία κατανομής του συντελεστή ενδιαφέροντος. Αυτή η αποκαλούμενη προηγούμενη (πιθανότητα) μπορεί να είναι είτε υποκειμενική και ενημερωτική είτε αντικειμενική και ελάχιστα ενημερωτική. Ας υποθέσουμε ότι ένας ερευνητής πιστεύει ότι η μεταβλητή A έχει θετική επίδραση στη μεταβλητή B. Μια υποκειμενική (ενημερωτική) Prior θα αναφέρεται

σε μια λειτουργία κατανομής πιθανοτήτων με θετική μέση τιμή και λίγες ή καμία τιμή μικρότερη από το μηδέν. Ένα αντικειμενικό (ελάχιστα πληροφοριακό) προηγούμενο θα αναφέρεται σε μια επίπεδη συνάρτηση κατανομής ή Gaussian κατανομή με μέσο μηδέν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένας μπαγεσιανός ερευνητής θα πρέπει να διερευνήσει την ευαισθησία των αποτελεσμάτων που λαμβάνονται με την προδιαγραφή του προηγούμενου.

3.4.4 Λειτουργία πιθανότητας: Εκτός από τον προσδιορισμό της Prior, ο ερευνητής ερευνητής πρέπει να επισυνάπτει πιθανότητες στις τιμές των δεδομένων που παρατηρούνται. Πρώτον, ο ερευνητής αναλαμβάνει μια προηγούμενη κατανομή $Pr(\theta)$ (βασισμένη σε θεωρία ή άλλες πηγές). Στη συνέχεια, αναλαμβάνει μια συνάρτηση πιθανοτήτων $Pr(y|\theta)$, την πιθανότητα των δεδομένων που έχουν δοθεί στις προηγούμενες πεποιθήσεις. Αυτές οι δύο κατανομές στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό της προηγούμενης κατανομής $Pr(y|\theta)$, δηλ. το αποτέλεσμα της μπαγεσιανής ανάλυσης. Επομένως, η μπαγεσιανή προσέγγιση είναι πιο απαιτητική από την NHST στη φάση της εκτίμησης δεδομένου ότι απαιτούνται συγκεκριμένες υποθέσεις σχετικά με τη λειτουργία πιθανότητας και την προηγούμενη κατανομή. Ωστόσο, αυτή η επένδυση ανταμείβεται επειδή η μεταγενέστερη κατανομή επιτρέπει συμπεράσματα που είναι «ακριβή».

3.4.5 Ασυμπτωτικές ιδιότητες των εκτιμητών ή των στατιστικών δοκιμών: Σε αντίθεση με την NHST, η μπαγεσιανή ανάλυση δεν απαιτεί παραδοχές σχετικά με τις ασυμπτωτικές ιδιότητες των εκτιμητών ή των στατιστικών δοκιμών. Συνεπώς, τυχόν παραβιάσεις των ασυμπτωτικών ιδιοτήτων των εκτιμητών (π.χ., προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας ή ετεροσκεδαστικότητας) είναι λιγότερο προβληματικές από ό,τι στο πλαίσιο της NHST (Leamer, 1973).

Ο Πίνακας 3.1. παρουσιάζει συνοπτικά τις διαφορές αυτές.

NHST	Μπαγεσιανή Ανάλυση
Δείγμα και πληθυσμός, χαρακτηριστικά δείγματος	
Λαμβάνεται δείγμα από πληθυσμό για να μάθει για τις παραμέτρους του πληθυσμού.	Δεν υπάρχει έννοια δείγματος και πληθυσμού. Τα αποτελέσματα της εκτίμησης ισχύουν μόνο για τα χρησιμοποιούμενα ειδικά δεδομένα.
Τα μικρά δείγματα μπορούν να περιλαμβάνουν τόσο μεγάλη αβεβαιότητα ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί.	Η μπαγεσιανή ανάλυση είναι σε θέση να κάνει χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε μικρά δείγματα.
Οι προσεγγίσεις μεγάλου δείγματος ενδέχεται να μην ισχύουν για τα ασύμμετρα δείγματα.	Τα αποτελέσματα της κατανομής είναι ακριβώς κάτω από τα ασύμμετρα δείγματα. Δεν υπάρχει συμπέρασμα σχετικά με έναν προκαθορισμένο πληθυσμό.
Υποθέσεις σχετικά με παραμέτρους, στατιστικά στοιχεία δοκιμών και επίπεδα σημασίας	
Η NHST δεν διατυπώνει Priors. Δεν απαιτούνται προηγούμενες υποθέσεις σχετικά με τη κατανομή των παραμέτρων και την πιθανότητα τους.	Prior υποθέσεις σχετικά με την κατανομή παραμέτρων και την πιθανότητα τους είναι απαραίτητες.
Απαιτείται παραδοχή σχετικά με το επίπεδο σημαντικότητας, συνήθως 10%, 5% ή 1%.	Δεν απαιτείται παραδοχή σχετικά με το επίπεδο σημαντικότητας.
Οι παραβιάσεις των ασυμπτωτικών ιδιοτήτων των εκτιμητών ή των στατιστικών δοκιμών (π.χ. λόγω πολυσυγγραμμικότητας ή ετεροσκεδαστικότητας) μπορεί να οδηγήσουν σε προκατειλημμένες εκτιμήσεις	Η μπαγεσιανή ανάλυση δεν βασίζεται στην ασυμπτωτική θεωρία. Οι παραβιάσεις ασυμπτωτικών ιδιοτήτων στατιστικών δοκιμών ή εκτιμητών δεν οδηγούν σε προκατειλημμένες εκτιμήσεις.
Αποτελέσματα και ερμηνεία	
Το αποτέλεσμα της NHST είναι συχνά	Το αποτέλεσμα της μπαγεσιανής ανάλυ-

<p>μια καθορισμένη παράμετρος (σημείο εκτίμησης) που είναι είτε στατιστικώς σημαντική είτε όχι.</p>	<p>σης είναι μια κατανομή πιθανότητας της παραμέτρου ενδιαφέροντος, δηλαδή το αποτέλεσμα δεν είναι μια εκτίμηση σημείου αλλά μια ολόκληρη συνάρτηση κατανομής.</p>
<p>Ερμηνεία του διαστήματος εμπιστοσύνης 95%: αν η εμπειρική ανάλυση επαναληφθεί πολλές φορές, το διάστημα εμπιστοσύνης περιλαμβάνει την πραγματική τιμή παραμέτρου του πληθυσμού 95%.</p>	<p>Ερμηνεία του διαστήματος εμπιστοσύνης 95%: το διάστημα, το οποίο περιλαμβάνει το 95% των τιμών παραμέτρων.</p>
<p>Η NHST δεν επιτρέπει σε έναν ερευνητή να μετρήσει την απόδειξη ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών (η μηδενική υπόθεση του $\beta = 0$ δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή).</p>	<p>Το αποτέλεσμα της μπαγεσιανής ανάλυσης (η μεταγενέστερη κατανομή) μπορεί να αποδείξει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών.</p>

Πίνακας 3.1.: Διαφορές Μπαγεσιανής Ανάλυσης και NHST.

3.5. Χρησιμότητα των μπαγεσιανών μεθόδων για την έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων.

Σε αυτή την παράγραφο αναλύονται οι δυνατότητες των μπαγεσιανών μεθόδων στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων. Ορισμένα επιχειρήματα ισχύουν για τη έρευνα της Διοίκησης, ενώ άλλα είναι ειδικά προσαρμοσμένα στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων. Το κύριο επιχειρήμα είναι ότι οι μπαγεσιανές μέθοδοι είναι κατάλληλες για να εξηγήσουν τη σημαντική ανομοιογένεια που υπάρχει στον πληθυσμό των οικογενειακών επιχειρήσεων (Westhead & Howorth, 2007). Το επίκεντρο αυτής της μελέτης είναι οι μπαγεσιανές μέθοδοι παλινδρόμησης έναντι της NHST.

3.5.1. Μπαγεσιανές μέθοδοι και μικρά μεγέθη δείγματος.

Η μπαγεσιανή ανάλυση εκμεταλλεύεται πλήρως τις πληροφορίες που παρέχονται σε μικρά δείγματα και είναι σε θέση να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών χρησιμοποιώντας μικρά και ασύμμετρα δείγματα. Σε αντίθεση με την NHST, το μέγεθος του δείγματος δεν επηρεάζει την ικανότητα της μπαγεσιανής μεθόδου να ελέγξει εάν μια συγκεκριμένη σχέση είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως, η μπαγεσιανή ανάλυση είναι κατάλληλη για την ανάλυση ερευνητικών θεμάτων σε σχέση με μικρούς αλλά σημαντικούς υποπληθυσμούς οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις πολλαπλών γενεών (Pieper, 2007) ή οικογενειακές επιχειρήσεις που απαριθμούνται σε μικρές χώρες με μοναδικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης. Μέσω της μπαγεσιανής ανάλυσης, είναι δυνατόν να αναλυθούν σπάνια οικογενειακά γεγονότα (π.χ. διαδοχή, πώληση της οικογενειακής επιχείρησης κ.λπ.) με μια ποσοτική προσέγγιση. Μέχρι πρόσφατα, η ποιοτική έρευνα με τη μορφή μελετών περίπτωσης χρησιμοποιούνταν κατά κύριο λόγο για την αντιμετώπιση αυτών των ειδικών τύπων ερευνητικών ζητημάτων. Η μπαγεσιανή ανάλυση είναι ικανή να εξηγήσει τη σημαντική ετερογένεια που υπάρχει μέσα στην ομάδα των οικογενειακών επιχειρήσεων (Sharma, Nordquist, 2007, Villalonga, Amit, 2006, Westhead, Howorth, 2007) χρησιμοποιώντας μικρά και ασύμμετρα δείγματα ως δεδομένα που αποτελούν τη βάση μιας εμπειρικής έρευνας.

3.5.2. Μπαγεσιανές μέθοδοι και πολυσυγγραμμικότητα.

Η εμπειρική οικογενειακή έρευνα που χρησιμοποιεί την NHST συχνά αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας. Πολυσυγγραμμικότητα δημιουργείται όταν δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές συσχετίζονται έντονα μεταξύ τους. Στον αντίποδα, οι μπαγεσιανές μέθοδοι δεν βασίζονται στην ασυμπτωτική θεωρία και ως εκ τούτου η πολυσυγγραμμικότητα παρουσιάζει μικρότερο πρόβλημα. Εν παραδείγματι, μεταβλητές όπως η οικογενειακή ιδιοκτησία και η οικογενειακή διαχείριση είναι απολύτως συσχετισμένες και θα δημιουργούσαν πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας με την μπαγεσιανή ανάλυση που επιτρέπει στον ερευνητή να διαχωρίσει τις επιπτώ-

σεις της οικογενειακής ιδιοκτησίας και της οικογενειακής διαχείρισης στην ανάπτυξη της επιχείρησης χωρίς να διακινδυνεύσει την παραλειπόμενη μεταβλητή μεροληψία.

3.5.3. Μπαγεσιανές μέθοδοι για τη δοκιμή και τη διόρθωση της ενδογένειας.

Η έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης αντιμετωπίζει τακτικά προβλήματα ενδογένειας διαφόρων τύπων. Για παράδειγμα, η έρευνα σχετικά με τις επιδόσεις των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζει συχνά το πρόβλημα της αντίστροφης αιτιότητας, για παράδειγμα, η οικογενειακή ιδιοκτησία οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις της επιχείρησης ή οι ιδιοκτήτες οικογενειών χαμηλών επιδόσεων για να πωλήσουν τις μετοχές τους. Για να διορθωθεί η ενδογένεια, θεωρούνται συχνά ως εναλλακτική δυνατότητα οι βοηθητικές μεταβλητές (Instrumental Variables - IV) (Angrist, Imbens, & Rubin, 1996). Ο στόχος των παλινδρομήσεων IV είναι να εντοπιστεί ένα εργαλείο που συσχετίζεται με την ανεξάρτητη μεταβλητή ενδιαφέροντος (π.χ. οικογενειακή ιδιοκτησία) αλλά δεν σχετίζεται άμεσα με την εξαρτώμενη μεταβλητή (π.χ. απόδοση οικογενειακής επιχείρησης). Οι μπαγεσιανές μέθοδοι επιτρέπουν να εκτιμηθεί σε ποιο βαθμό οι παραβιάσεις των αυστηρών υποθέσεων εγκυρότητας των εργαλείων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα εκτιμήσεων των παλινδρομήσεων IV (Hoogerheide, Block & Thurik, 2012). Η μπαγεσιανή ανάλυση βοηθά επίσης τον ερευνητή να αξιολογήσει τη σοβαρότητα των προβλημάτων ενδογένειας (Block, Hoogerheide & Thurik, 2012).

3.5.4. Ιεραρχικά μοντέλα Bayes.

Η έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης περιλαμβάνει συχνά διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης (π.χ. την εταιρεία, την οικογένεια και τα μέλη της και τους ιδιοκτήτες) (Gersick, Davis, Lansberg, 1997). Η χρήση ομαδικού επιπέδου αντί δεδομένων μεμονωμένων επιπέδων μπορεί να οδηγήσει σε μεροληψία συσσωμάτωσης. Για να ξεπεραστεί αυτή η μεροληψία, προτείνεται η χρήση πολλαπλών επιπέδων ή ιεραρχικής ανάλυσης. Η μπαγεσιανή ανά-

λυση έχει ισχυρές ιδιότητες όσον αφορά την πολυεπίπεδη ή ιεραρχική ανάλυση. Τα ιεραρχικά μοντέλα Bayes επιτρέπουν σε έναν ερευνητή να λογοδοτεί για την αβεβαιότητα των δεδομένων σε διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης. Μέσω μπαγεσιανών μεθόδων, ο ερευνητής μπορεί έτσι να υπολογίσει τις επιπτώσεις συγκεκριμένων διοικητικών αποφάσεων για συγκεκριμένες οικογενειακές επιχειρήσεις και να λάβει υπόψη τις διαφορές σε επίπεδο βιομηχανίας και χώρας.

3.5.5. Προγνωστικές δηλώσεις.

Η μπαγεσιανή ανάλυση έχει ισχυρές προγνωστικές ιδιότητες. Χρησιμοποιεί μια ολόκληρη λειτουργία κατανομής για να κάνει προβλέψεις και δηλώνει μια ακριβή πιθανότητα εμφάνισης για κάθε συμβάν. Με μπαγεσιανές εκτιμήσεις, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να κάνουν δηλώσεις πιθανότητας σχετικά με τις αποφάσεις και να αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα, (π.χ. διαφορετικοί τύποι εταιρικής διαδοχής, αποτυχία διαφορετικών τύπων οικογενειακών επιχειρήσεων υπό διαφορετικές συνθήκες, προσθήκη νέων γενεών ιδιοκτητών οικογενειών ή μελών του διοικητικού συμβουλίου).

3.5.6. Δοκιμές για μη υπάρχουσες σχέσεις.

Η μπαγεσιανή ανάλυση επιτρέπει στον ερευνητή (στο ελάχιστο) να συμπεράνει ότι μια δεδομένη μεταβλητή έχει ελάχιστη ή καθόλου επίδραση σε μια μεταβλητή απόκρισης στα συγκεκριμένα δεδομένα που αναλύονται. Σε αυτή την περίπτωση, η πιθανότητα ενός θετικού (έναντι αρνητικού) αποτελέσματος μιας μεταβλητής σε μια μεταβλητή απόκρισης θα ήταν περίπου 50%. Για παράδειγμα, μπορεί να αποδειχθεί ότι οι επιδόσεις της οικογενειακής επιχείρησης ή της καινοτομίας δεν επηρεάζονται από γενετικές αλλαγές πέρα από τη δεύτερη γενιά. Αυτό το χαρακτηριστικό των μπαγεσιανών μεθόδων μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να συγκρίνει τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων με εκείνα άλλων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, μπορεί να ανακαλυφθεί ότι δεν υπάρχει διαφορά στις στρατηγικές εξαγοράς οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

3.5.7. Μπαγεσιανές μετα-αναλύσεις.

Υπάρχουν δύο μετα-αναλύσεις σχετικά με την απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων έναντι άλλων επιχειρήσεων (O'Boyle, Pollack, Rutherford, 2012, Carney, van Essen, Gedajlovic, Heugens, 2013). Αυτές οι μετα-αναλύσεις, ωστόσο, δεν παρέχουν σαφή απάντηση για το αν οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ανώτερη απόδοση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις, λόγω μικρού μεγέθους δείγματος (δηλ. μικρό αριθμό πρωτογενών μελετών) και ασυνέπειες όσον αφορά τους ορισμούς της οικογένειας και τις μετρήσεις απόδοσης.

3.5.8. Μπαγεσιανές μέθοδοι ως ελέγχους αντοχής.

Η μπαγεσιανή ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με την NHST και ως εκ τούτου χρησιμεύει ως ένας χρήσιμος έλεγχος ευρωστίας όταν μπορεί να υπάρχουν προβλήματα που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των εκτιμητών, όπως η ετεροσκεδαστικότητα ή η πολυσυγγραμμικότητα. Αυτή η μορφή ελέγχου ευρωστίας έχει γίνει συνηθισμένη έρευνα χρηματοοικονομικών επιδόσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων (Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella, 2007).

3.5.9. Μπαγεσιανές μέθοδοι και μελέτες επαναληψιμότητας.

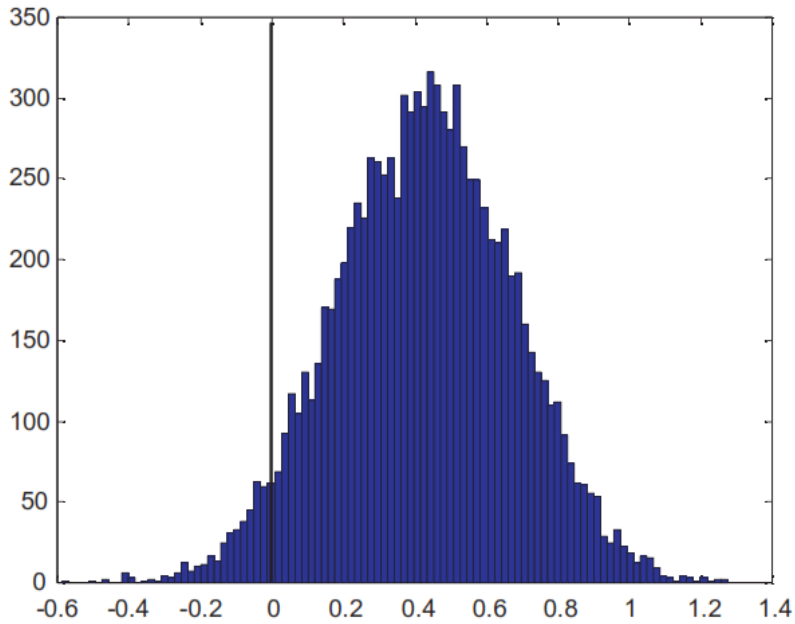
Λίγες μελέτες επαναληψιμότητας υπάρχουν στην έρευνα διαχείρισης και η έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αποτελεί εξαίρεση. Σε αντίθεση με την NHST ο ερευνητής δεν χρειάζεται να καθορίσει κριτήρια αν ένα αποτέλεσμα έχει επαναληφθεί ή όχι. Αντ' αυτού, περιλαμβάνει τα αποτελέσματα προηγούμενης εμπειρικής έρευνας στη διατύπωση των προηγούμενων και χρησιμοποιεί δεδομένα για την ενημέρωση του προηγούμενου. Συνεπώς, ο ερευνητής δεν υποχρεούται να δηλώσει εάν πόρισμα από προηγούμενη έρευνα έχει αναπαραχθεί ή όχι. Αντ' αυτού, μπορεί να παρουσιάσει μια ενημερωμένη εικόνα της σωρευτικής γνώσης στον τομέα.

3.6. Μελέτη περίπτωσης για την σύγκριση της ανάλυση NHST και Bayes στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Για την σύγκριση των δύο αναλύσεων θα χρησιμοποιηθεί ένα παράδειγμα που έχει ληφθεί από τους Block, Miller, & Jaskiewicz (2011). Σε αυτό το παράδειγμα θα διερευνηθούν οι συγκεκριμένες επιδράσεις της οικογενειακής ιδιοκτησίας και της οικογενειακής διαχείρισης στην επίδοση με χρήση παλινδρόμησης τυχαίων επιπτώσεων Bayesian. Τα Σχήματα 3.2 και 3.3 εμφανίζουν τα αποτελέσματα αυτών των αναλύσεων.

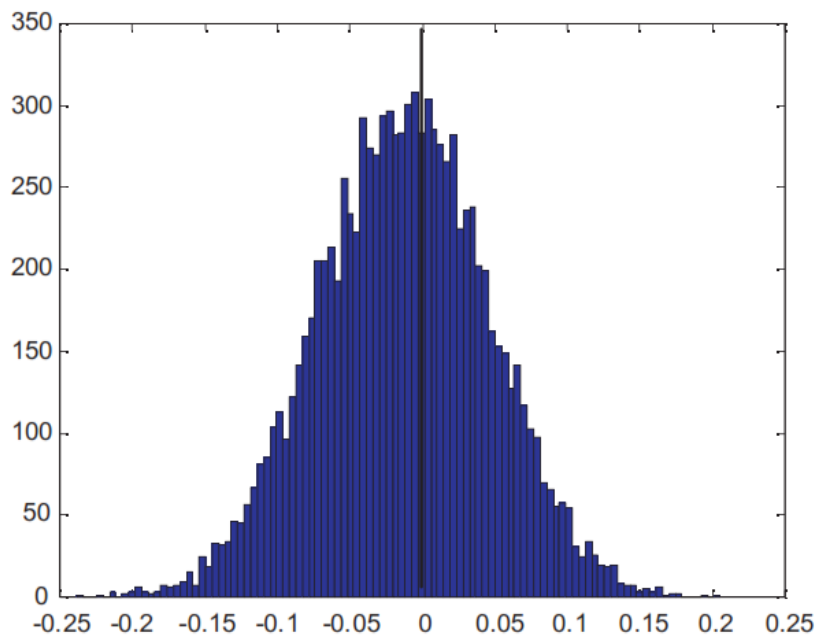
Το Σχήμα 3.2 δείχνει την prior κατανομή του αποτελέσματος της οικογενειακής ιδιοκτησίας. Το Σχήμα δείχνει ότι η οικογενειακή ιδιοκτησία ασκεί θετική επίδραση στις επιδόσεις της επιχείρησης (μετρούμενη ως ημερολόγιο της αγοραίας αξίας), η πιθανότητα θετικού αποτελέσματος είναι 96% και η μέση επίδραση είναι $\beta=0,43$.

Το Σχήμα 3.3 αντιπροσωπεύει την prior κατανομή του αποτελέσματος της οικογενειακής διαχείρισης και δείχνει ότι η οικογενειακή διαχείριση έχει ουδέτερο αποτέλεσμα της απόδοσης της επιχείρησης, ότι η πιθανότητα θετικής επίδρασης είναι 42%. και ότι η διάμεση επίδραση είναι $\beta=0,01$. Χρησιμοποιώντας το ίδιο μοντέλο παλινδρόμησης με την NHST επιτυγχάνουμε μια επίδραση $\beta=0,33$ ($p=0,056$, δοκιμή δύο όψεων) για την οικογενειακή ιδιοκτησία και $\beta=0,032$ ($p=$ δοκιμή δύο όψεων) για τη διαχείριση της οικογένειας. Έτσι, ακολουθώντας τη συμβατική συλλογιστική NHST και χρησιμοποιώντας ένα επίπεδο σημασίας 5%, δεν θα μπορούσαμε να κάνουμε μια δήλωση σχετικά με τις συγκεκριμένες επιπτώσεις της οικογενειακής διαχείρισης και της οικογενειακής ιδιοκτησίας στις επιδόσεις της επιχείρησης. Είναι σημαντικό ότι η χρήση της μπαγεσιανής ανάλυσης μας επέτρεψε να κάνουμε μια τέτοια δήλωση.



Σχήμα 3.2. Η επίδραση επίδοσης της ιδιοκτησίας ανά οικογένεια.

Σημείωση: Η εικόνα παρουσιάζει την (prior) κατανομή της μεταβλητής ιδιοκτησίας ανά οικογένεια και βασίζεται στην παλινδρόμηση τυχαίων αποτελεσμάτων. Η πιθανότητα ότι η μεταβλητή ασκεί θετική επίδραση είναι 96%. Ο μέσος όρος = 0,43.



Σχήμα 3.3. Το αποτέλεσμα επίδοσης της διαχείρισης από την οικογένεια.

Σημείωση: Η εικόνα παρουσιάζει την (prior) κατανομή της μεταβλητής διαχείρισης από την οικογένεια και βασίζεται στην παλινδρόμηση τυχαίων αποτελεσμάτων. Η πιθανότητα ότι η μεταβλητή ασκεί θετική επίδραση είναι 42%. Η διάμεση επίδραση είναι $\beta=0,01$.

3.7. Συμπέρασμα

Οι μπαγεσιανοί μέθοδοι είναι κατάλληλες για να ληφθεί υπόψη η ετερογένεια που υπάρχει μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων (Westhead & Howorth, 2007) λόγω της δυνατότητάς τους να εφαρμοστούν σε μικρά δείγματα, της ικανότητάς τους να αντιμετωπίζουν προβλήματα πολυσυγγραμμικότητας και της δυνατότητας δοκιμής της ευαισθησίας των αποτελεσμάτων μια εμπειρική ανάλυση με τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης που χρησιμοποιείται. Έτσι, οι μπαγεσιανοί μέθοδοι μπορούν να βοηθήσουν τους οικογενειακούς ερευνητές να διερευνήσουν εναλλακτικούς ορισμούς και αποτελέσματα που σχετίζονται με οικογενειακές επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 4: Νέοι δρόμοι στην ακαδημαϊκή έρευνα στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.

4.1. Γενικά

Η έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης παρουσιάζει τάση ανάπτυξης. Ο τομέας εκπροσωπείται όλο και περισσότερο σε κορυφαία διεθνή συνέδρια. Οι Zahra και Sharma (2004) ανέφεραν το 2004 ότι η οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάστηκε μόνο σε πενθήμερες συνεδρίες της διάσκεψης της Ακαδημίας Διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των συνεδριάσεων πριν από τη διάσκεψη. Το 2010, αυτή η εικόνα είχε αλλάξει, με ένα Εργαστήριο Ανάπτυξης Προετοιμασίας Συνεδρίου (PDW), μία συνεδρίαση του Καναδά και 33 εργασίες που παρουσιάζονται σε 15 τμηματικές συνεδριάσεις είτε πλήρως είτε εν μέρει αφιερωμένες σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, τρία ετήσια συνέδρια ασχολούνται αποκλειστικά με την έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων (FERC), τη Διεθνή Ακαδημία Ερευνών Οικογενειακών Επιχειρήσεων (IFERA), το Εργαστήριο EIASM για την Έρευνα Οικογενειακής Επιχείρησης.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών, η οικογενειακή έρευνα έδειξε αξιοσημείωτη ανάπτυξη. Από ένα στενό πεδίο με λίγους συγγραφείς και αδύναμες μεθόδους στη δεκαετία του '80, η οικογενειακή έρευνα προσέλκυσε περισσότερους μελετητές από τα μέσα της δεκαετίας του '90, βελτιωμένες μεθόδους και πιο διαφοροποιημένη ερευνητική ατζέντα (Zahra, Sharma, 2004), και η σχετική τάση συνεχίζεται (Debicki κ.α., 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, καταρτίστηκε μια ατζέντα για τη μελλοντική έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης, η οποία βασίζεται σε σχετικές προόδους στη διαχείριση και την επιχειρηματικότητα, χρησιμοποιώντας παράλληλα αυστηρές μεθόδους. Ο Πίνακας 4.1 παρουσιάζει αυτή την τάση ανάπτυξης τα τελευταία 30 χρόνια.

1980	Στα μέσα της δεκαετίας του '90	Μετά τα μέσα της δεκαετίας του '90
Έλλειψη συστηματικής ανάλυσης και επιστημονικής αυστηρότητας	Ποικιλία μεθόδων	Το βάθος της κατανόησης εξακολουθεί να είναι περιορισμένο / ρηχό
Βάσει σχεδίων συμβούλων	Περισσότεροι συγγραφείς	Συστηματικότερη ανάλυση και θεωρητική εδραίωση.
Λίγοι συγγραφείς	Περισσότερα θέματα	Περισσότεροι συγγραφείς από γενικούς κλάδους
Η έμφαση στη διαδοχή	Διαδοχή	Θέματα
	Διαπροσωπική δυναμική	Διαδοχή
	Εκτέλεση	Εκτέλεση
	Συμβουλευτικές υπηρεσίες	Διακυβέρνηση
	Φύλο & εθνικότητα	Πόροι
		Σύγκρουση
		Επιχειρηματικότητα / Καινοτομία
		Διεθνοποίηση
		Απασχόληση
		Φύλο / εθνικότητα

Πίνακας 4.1. Η ανάπτυξη της έρευνας στις οικογενειακές επιχειρήσεις τις τελευταίες 3 δεκαετίες.

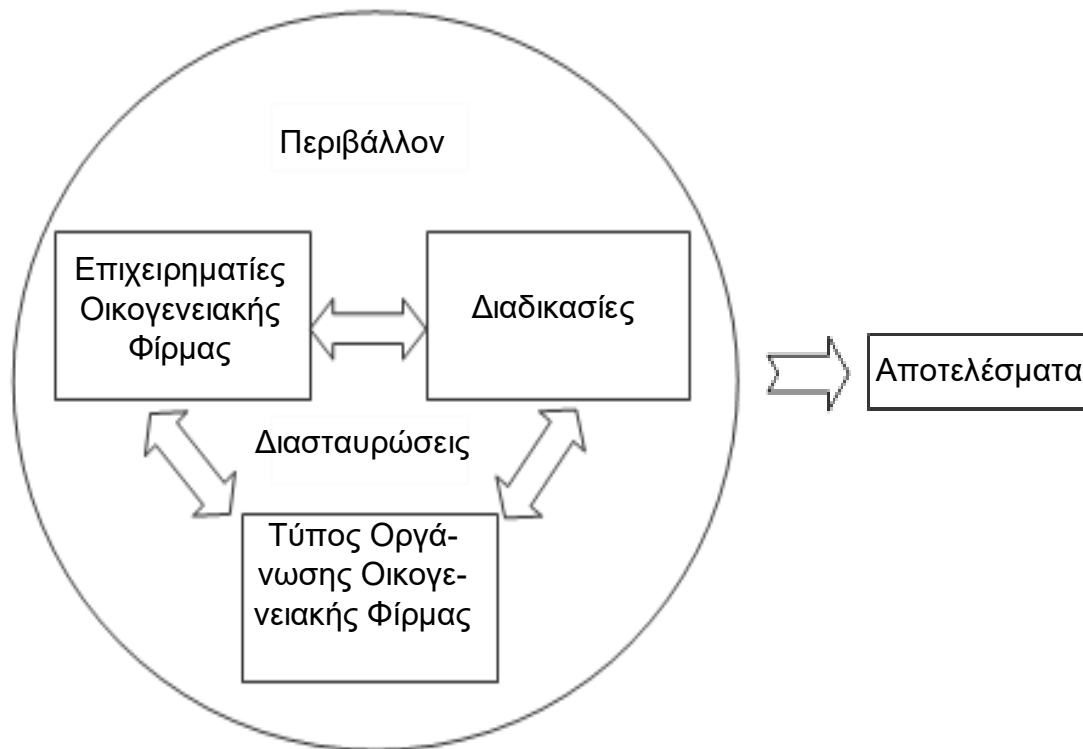
4.2. Βασικά στοιχεία στο πλαίσιο ανάπτυξης μιας μελλοντικής ημερήσιας ερευνητικής ατζέντας της οικογενειακής επιχείρησης.

Με βάση τις εξελίξεις στη γενική έρευνα και την επιχειρηματική έρευνα καθώς και την εμφάνιση της έρευνας των οικογενειακών επιχειρήσεων, καταρτίστηκε ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη μιας μελλοντικής ημερήσιας ερευνητικής ατζέντας. Βάσει των ευρέων στοιχείων ενός ενοποιημένου πλαι-

σίου που αναγνωρίζεται στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα (Busenitz κ.α., 2003, Ucbasaran, Westhead, Wright, 2001), προσαρμόστηκαν τα αναγνωρισμένα στοιχεία πλαισίου για την έρευνα οικογενειακής επιχείρησης ώστε να συμπεριλάβουμε έξι βασικά στοιχεία (βλ. Σχήμα 4.2):

- α. Τύπος οργάνωσης οικογενειακής επιχείρησης.
- β. Τύποι επιχειρηματιών οικογενειακών επιχειρήσεων.
- γ. Διαδικασίες σε οικογενειακές επιχειρήσεις.
- δ. Περιβάλλον.
- ε. Διασταυρώσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων.
- στ. Αποτέλεσμα (απόδοση της οικογενειακής επιχείρησης).

Η ανάπτυξη ενός τέτοιου πλαισίου είναι σημαντική καθώς διακρίνει και οργανώνει τη γνώση στον τομέα. Χωρίς ένα συνεκτικό σύνολο γνώσεων δεν μπορεί να αναπτυχθεί καμία θεωρία της οικογενειακής επιχείρησης. Όπως έχει αναφερθεί από Busenitz κ.α. (2003) εύστοχα σχετικά με την επιχειρηματικότητα ισχύει και για τον τομέα της οικογενειακής εταιρικής έρευνας *ότι, η καλή θεωρία είναι η βάση κάθε αναδυόμενου πεδίου, ορίζει τα όρια και επομένως ενθαρρύνει τόσο την εξωτερική όσο και την εσωτερική ανταλλαγή. Ένα πεδίο μελέτης με ξεχωριστά όρια και συνεκτική θεωρία αντιμετωπίζει λίγα ζητήματα νομιμότητας από την ευρύτερη ακαδημία. Για να μπορέσει ο τομέας της επιχειρηματικότητας να επιτύχει υψηλότερο επίπεδο νομιμότητας, υποστηρίζουμε ότι τα όρια πρέπει να διατυπωθούν με μεγαλύτερη σαφήνεια και ότι η νέα θεωρία πρέπει να διατυπωθεί πιο σταθερά.*



Σχήμα 4.1. Πλαίσιο για τη μελλοντική οικογενειακή έρευνα της επιχείρησης

4.2.1. Τύποι οργάνωσης οικογενειακής επιχείρησης.

Υπάρχει σημαντική διαφωνία σχετικά με τους ορισμούς των οικογενειακών επιχειρήσεων (Chua, Chrisman, Chang, 2004, Chua, Chrisman, Sharma, 1999, Westhead, Howorth, 2007), που θυμίζει τη διαφωνία για τον ορισμό των επιχειρηματιών και την επιχειρηματικότητα. Η έρευνα έχει αναγνωρίσει την ετερογένεια των οικογενειακών επιχειρήσεων και έχει προσπαθήσει να παρέχει συστηματικές και ισχυρές ταξινομήσεις. Οι μελέτες ιδιωτικών οικογενειακών επιχειρήσεων των Westhead και Howorth (2007) ξεχώρισαν μεταξύ πρώτης και πολλαπλών παραγωγικών επιχειρήσεων, εξασθενημένων οικογενειακές επιχειρήσεις, μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, επαγγελματικές οικογενειακές επιχειρήσεις, ανοικτές οικογενειακές επιχειρήσεις και μεταβατικές οικογενειακές επιχειρήσεις, με βάση το συνδυασμό των οικονομικών και οικογενειακών τους στόχων. Μια άλλη δημοφιλής ταξινόμηση αναπτύχθηκε από τους Gersick, Davis, Hampton και Lansberg (1997), οι οποίοι διακρίνουν ιδρυτές, αδελφικούς εταίρους και κοινοπραξίες ξαδέλφων.

Άλλοι προσπάθησαν να ταξινομήσουν οικογενειακές επιχειρήσεις βασισμένες στο F-PEC (εξουσία, εμπειρία και κουλτούρα) (Klein, Astrachan, Smyrniotis, 2002 - 2005) πράγμα που επιτρέπει την καθιέρωση πιο διακριτών διαφορών με το κόστος της πρόσθετης πολυπλοκότητας.

Όλες οι διαφορές μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων που περιεγράφηκαν παραπάνω υποδηλώνουν υψηλό επίπεδο ετερογένειας στο πλαίσιο αυτής της ομάδας επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνδέονται γενικά με την επιθυμία για διαγενιακές προθέσεις (Chua κ.α., 1999, Churchill, Hatten, 1987). Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις "γεννιούνται" με αυτή την επιθυμία, ενώ άλλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν αυτή την επιθυμία κατά τη διάρκεια της ύπαρξής τους και έτσι μετατρέπονται σε οικογενειακή επιχείρηση σε μεταγενέστερα στάδια της ανάπτυξής τους (Chua κ.α., 2004). Αυτή η επιθυμία να διατηρηθεί η επιχείρηση στην οικογένεια επηρεάζει τους στόχους των οικογενειακών επιχειρήσεων (Chrisman, Chua, Pearson, Barnett, 2012), τόσο από οικονομική όσο και από μη οικονομική άποψη, και συνιστά ένα στοιχείο σύνδεσης στην κουλτούρα κάθε οικογένειας. Ενώ μια περαιτέρω διαφωνία για τις οικογενειακές ταξινομήσεις σχετίζεται με την ιδιοκτησία και τη διαδοχή.

4.2.1.1. Ετερογένεια ιδιοκτησίας.

Η έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διακρίνεται σαφώς μεταξύ των εισηγμένων στο χρηματιστήριο και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Δεν αμφισβητείται ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως είναι οικογενειακές επιχειρήσεις (Astrachan & Shanker, 2003, Chrisman, Chua, & Kellermanns, 2009). Οι επιδράσεις της οικογένειας και η επίδρασή της στην επιχείρηση και την κουλτούρα της είναι πιθανό να διαφέρουν σημαντικά από το μέγεθος της επιχείρησης.

Η πλειοψηφία των ερευνών μελετά τις διαφορές απόδοσης μεταξύ των εισηγμένων και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Μια μετα-ανάλυση των Essen, Carney, Gedajlingic, Heugens και Van Osterhout (2011) έδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που διαπραγματεύονται στο χρηματι-

στήριο ξεπερνούν τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, όπως προκύπτει από προηγούμενες έρευνες (Miller, Le Breton-Miller, Lester, Cannella, 2007), αυτό το φαινόμενο μπορεί να εξηγηθεί από το founder effect. Συνεπώς, απαιτείται περισσότερη έρευνα σχετικά με τους περιοριστικούς παράγοντες που μειώνουν τις επιδόσεις μεταξύ της πρώτης και της μεταγενέστερης γενιάς επιχείρησης. Εδώ, η κουλτούρα οικογενειακής επιχείρησης που ιδρύθηκε από τον ιδρυτή μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο. Επιπλέον, δεν γνωρίζουμε αναλυτικά αν υπάρχει διαφορά απόδοσης μεταξύ ιδιωτικών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι μικρότερες επιχειρήσεις ενδέχεται να είναι ακόμη πιο πιθανό να επιδιώξουν μη οικονομικούς στόχους ως μέρος της γενικότερης κουλτούρας τους, η οποία μπορεί να μην είναι απαραίτητως συμπληρωματική με τους στόχους οικονομικής απόδοσης, όπως δείχνει η έρευνα για τον ασύμμετρο αλτρουισμό (Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz, 2001). Ταυτόχρονα, τα οφέλη μιας κουλτούρας διοίκησης σε οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αντισταθμίσουν κάποιες αρνητικές επιδράσεις και να βελτιώσουν τις επιδόσεις (Chrisman, Chua, Litz, 2004, Eddleston, Kellermanns, 2007).

Ορισμένες εισηγμένες εταιρείες έχουν ισχυρή υπολειμματική οικογενειακή επίδραση, ιδιοκτησία και έλεγχο, και ήθος. Είναι ενδιαφέρον, ακόμη και όταν τα μέλη της οικογένειας δεν υπηρετούν πλέον στο διοικητικό συμβούλιο, μπορεί να υπάρχει κληρονομιά οικογενειακών αξιών. Αυτό υπογραμμίστηκε για παράδειγμα στη συζήτηση γύρω από την επιθετική εξαγορά του Cadbury το 2009. Έτσι επεκτείνεται η έννοια του χρόνου τότε οι επιχειρήσεις παύουν να είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και επισημαίνουν τις διαφορές μεταξύ της ιδιοκτησίας και της οικογενειακής προοπτικής της οικογενειακής ταυτότητας (Zellweger, Eddleston, Kellermanns, 2010). Υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω αποδοχή και θεωρητικοποίηση της συμπεριφοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων που λαμβάνει υπόψη αυτή την ποικιλομορφία.

Τέλος, η κατανομή της κυριότητας εντός της οικογένειας ή μεταξύ διαφορετικών οικογενειών αποτελεί ανησυχία. Ενώ η ιδιοκτησία των οικογενειακών επιχειρήσεων διαφόρων γενεών μπορεί να επηρεάσει τη δυναμική και τις διαδικασίες της επιχείρησης, διαφορετικοί κλάδοι της οικογένειας ή ακόμη και διαφορετικές οικογένειες μπορεί να ενισχύσουν τη δυναμική σύ-

γκρουση στόχων (Gersick κ.α., 1997). Ωστόσο, ορισμένες επιχειρήσεις με διαφορετική οικογενειακή ανάμειξη έχουν αποδώσει καλά μέσα σε δεκαετίες (π.χ. ιδρύθηκε η Miele και διοικήθηκε από δύο διαφορετικές οικογένειες). Για αυτούς τους τύπους επιχειρήσεων, οι οποίες αξίζουν την προσοχή της μελλοντικής έρευνας, η κουλτούρα μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο.

4.2.1.2 Διαδοχική λειτουργία.

Η έρευνα διαδοχής έχει λάβει μεγάλη προσοχή (De Massis, Chua, Chrisman, 2008, Debicki κ.α., 2009). Μεγάλο μέρος αυτής της έρευνας έχει επικεντρωθεί πολύ στενά στη διαδοχή στην επόμενη γενιά της οικογένειας. Ωστόσο, η κληρονομική διαδοχή μπορεί να περιλαμβάνει εξαγορά ή εξαγορά μη-οικογενειακής διαχείρισης (Howorth, Westhead, & Wright, 2004). Σε ορισμένες από αυτές τις περιπτώσεις, ο ιδρυτής ή η οικογένεια του ιδρυτή μπορεί να διαδραματίσει έναν συνεχή αλλά μειωμένο ρόλο πριν από την εξαγορά. Εναλλακτικά, μια νέα οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα της διαδοχής με εξαγορά. Αυτοί οι τομείς παραμένουν υπο έρευνα και χρήζουν περαιτέρω προσοχής.

Μερικές μελέτες εξέτασαν τη φύση και τις συνέπειες των ιδιοκτητών οικογενειών στο πλαίσιο της διαδοχής (Willard, Krueger, Feeser, 1991). Αυτή η έρευνα έχει εξετάσει τόσο τη διαδικασία μιας τέτοιας συμμετοχής, όσο και τις συνέπειες επίδοσης. Ο Perez - Gonzalez (2006), για παράδειγμα, αποδεικνύει το μειονέκτημα της οικογενειοκρατίας, καθώς οι χαμηλότερες επιδόσεις είναι εμφανείς στις επιχειρήσεις όπου οι εισερχόμενοι διευθύνοντες σύμβουλοι σχετίζονται με αναχωρούντες διευθύνοντες συμβούλους. Ο Wasserman (2003) προτείνει ότι είναι πιθανότερο να υπάρξουν πιο ριζικές αλλαγές με έναν εξωτερικό διάδοχο. Ωστόσο, το πλεονέκτημα της εισαγωγής νέων δεξιοτήτων μπορεί να αντισταθμιστεί από την απώλεια σιωπηρής γνώσης σχετικά με την επιχείρηση και την απώλεια ιδιόκτητου κοινωνικού κεφαλαίου οικογενειακού ιδιοκτήτη που παρέχει πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες. Η κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί επίσης να αποτελέσει ένα εμπόδιο για την επιτυχή εσωτερική ή εξωτερική διαδοχή. Οι ασυμβίβαστες κουλτούρες ηγεσίας θα μπορούσαν να παρεμποδίσουν την επιτυχία των εξα-

γορών ή να περιορίσουν την αρχική αποτελεσματικότητα ενός νέου CEO. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι η υψηλότερη ποιότητα των δεδομένων σε διαδοχικές έρευνες είναι ιδιαίτερα επιθυμητή. Για παράδειγμα, η απόκτηση εκτιμήσεων τόσο από τον εισερχόμενο όσο και από τον εξερχόμενο Διευθύνοντα Σύμβουλο μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες, καθώς οι προηγούμενες έρευνες υποδηλώνουν ότι οι διάδοχοι και οι κατεστημένοι φορείς έχουν συχνά αξιοσημείωτα διαφορετικές αντιλήψεις για τη διαδικασία (Poza, Alfred, Maheshawi, 1997). Φυσικά, θα μπορούσαν να αποκτηθούν ακόμη περισσότερες πληροφορίες αν τα δεδομένα αυτά μπορούσαν να συλλεχθούν πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία διαδοχής.

4.2.1.3. Επόμενη συμμετοχή γενιάς.

Οι πρόσφατες εργασίες στον τομέα της επιχειρηματικότητας έχουν αναζωπυρώσει μελέτες που εξετάζουν γιατί επιχειρηματίες αποχωρούν από την καριέρα τους ως επιχειρηματίες (Wennberg, Wiklund, DeTienne, Cardon, 2010). Αυτή η έρευνα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για οικογενειακές επιχειρήσεις. Η επόμενη γενιά μπορεί να αντιμετωπίσει μια μεγάλη επιλογή για το αν θα πάει στην οικογενειακή επιχείρηση (Zellweger, Sieger, Halter, 2011). Εναλλακτικά, η επόμενη γενιά μπορεί να επιλέξει να δημιουργήσει μια ανεξάρτητη νέα επιχείρηση ή να γίνει επιχειρηματική μέσα σε μια εταιρεία. Η κουλτούρα των εταιρειών που σχετίζεται με την καινοτομία μπορεί να οδηγήσει αυτές τις αποφάσεις, καθώς παρέχει ένα πλαίσιο για πρόσθετους παράγοντες όπως η προσωπική επιλογή, η ικανότητα της οικογενειακής επιχείρησης να υποστηρίζει περισσότερα μέλη της οικογένειας. Επιπλέον, οι επιπτώσεις μιας αποτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης στις επιχειρηματικές προσπάθειες της επόμενης γενιάς αξίζουν εμπειρική προσοχή. Μια αποτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να διακόψει μια πορεία προς την επιχειρηματικότητα, αλλά και να προκαλέσει τη διαδικασία θλίψης (Shepherd, 2003) και να δημιουργήσει απροθυμία να ακολουθήσει μια επιχειρηματική σταδιοδρομία. Ενώ η έρευνα έχει επιστήσει την προσοχή στην είσοδο στην επιχειρηματικότητα από τους απογόνους των επιχειρηματιών, επί του παρόντος, γνωρίζονται λίγα για το πώς αυτές οι διαδικασίες εξόδου επηρεάζουν την επόμενη γενιά.

Ο ρόλος των οικογενειακών δικτύων μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μελέτη της συμμετοχής των μελών της οικογένειας επόμενης γενιάς και των επιδόσεων της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς αυτά τα δίκτυα προσφέρουν πρόσβαση σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αυτά τα δίκτυα μπορούν να προσφέρουν τη δυνατότητα νέας γενιάς να αποδεικνύει ή να παρέχει πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες εκκίνησης (Chua, Chrisman, Kellermanns, Wu, 2011). Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν τόσο η κουλτούρα της οικογένειας όσο και η επιχειρηματική κουλτούρα και οι πιθανές αλληλεπιδράσεις τους (Hoy, Sharma, 2010, Nordqvist, Melin, 2010). Πράγματι, οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιθανό να παράσχουν πολλές ευκαιρίες για τη νέα γενιά και είναι πιθανό να διευκολύνουν τις ευκαιρίες για αυτούς. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι σε περίπτωση πώλησης, η οικογενειακή επιχείρηση πωλείται με τεράστια έκπτωση στα μέλη της οικογένειας σε σύγκριση με μη μέλη της οικογένειας (Zelleweger, Kellermanns, Chrisman, Chua). Επιπλέον, καθώς όλα τα μέλη της οικογένειας δεν μπορούν να εργάζονται ή να μετέχουν στον ίδιο οργανισμό, η εξέταση του συνολικού χαρτοφυλακίου των επιχειρήσεων και των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ τους θα μπορούσε να δώσει ενδιαφέρουσες γνώσεις. Συνολικά, η ενδοεπιχειρησιακή επιχειρηματικότητα σε οικογενειακές επιχειρήσεις έχει αρχίσει να αποκτά τεράστιο ενδιαφέρον (Chirico, Nordqvist, 2010, Niedermeyer, Jaskiewicz, Klein, 2010, Slavato, Chirico, Sharma, 2010) και δύναμη (Chirico, Nordqvist, 2010).

4.2.2. Τύποι επιχειρηματιών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Ο επιχειρηματίας που διοικεί την οικογενειακή επιχείρηση, ιδιαίτερα ο κεντρικός ρόλος του ιδρυτικού επιχειρηματία μέσω της υψηλής κεντρικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Kelly, Athanassiou, Crittenden, 2000), έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο διεξαγωγής των επιχειρήσεων. Η επίδραση μπορεί να επεκταθεί ακόμη και σε γενιές (επίσης αναφέρεται ως γενεακή σκιά (Davis, Harveston, 1999)). Μέσω της αλληλεπίδρασης με τους εργαζόμενους, τόσο μέλη της οικογένειας όσο και μη μέλη της οικογένειας, διαμορφώνονται συμπεριφορικά πρότυπα που αποτελούν την κουλτούρα της οικογενειακής φέρμας με την πάροδο του χρόνου (Dyer, 1986, Schein, 1983).

Ενσωματωμένο σε αυτή την κουλτούρα, η οικογένεια λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις επιχειρηματικές της προσπάθειες.

Η οικογενειακή εταιρική βιβλιογραφία τείνει να θεωρεί την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης ως ένα γεγονός άπαξ και δια παντός, που τελειώνει διαδοχικά, πώληση ή IPO (Initial Public Offering) ή αποτυχία (De Massis κ.α., 2008, Shepherd, 2009, Shepherd, Wiklund, Haynie, 2009). Η αυξανόμενη έρευνα για το ρόλο της επιχειρηματικής εμπειρίας έχει εντοπίσει σημαντικές διαφορές τόσο μεταξύ της έκτασης και της φύσης της προηγούμενης επιχειρηματικής ιδιοκτησίας (Ucbasaran, Westhead, Wright, 2009, Ucbasaran, Westhead, Wright, Flores, 2010). Αυτή η γενική έρευνα για την επιχειρηματικότητα δείχνει ότι οι επιχειρηματίες μπορούν να δημιουργήσουν χαρτοφυλάκια επιχειρήσεων ή να συμμετάσχουν σε ιδιοκτησία επιχειρήσεων. Προηγούμενη εμπειρία επιχειρηματικής ιδιοκτησίας μπορεί να έχει οδηγήσει σε επιτυχή έξοδο (πώληση ή IPO ή εξαγορά) ή μπορεί να έχει τελειώσει σε αποτυχία. Οι δευτερεύοντες ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δικαιούνται περισσότερη προσοχή, δεδομένου ότι εγείρουν δυνητικά σημαντικά ζητήματα που δεν αντιμετωπίζονται στη γενική συγγραφική βιβλιογραφία. Ιδιαίτερα οι συνέπειες της απώλειας μιας οικογενειακής επιχείρησης (Niedermeyer κ.α., 2010, Shepherd, 2003, 2009, Slavato κ.α., 2010) και οι συνέπειές της για το αν η ανάκτηση από τη διαδικασία θλίψης οδηγεί σε προθυμία να προσπαθήσει ξανά ή όχι, μπορεί να είναι διαφωτιστική. Δεν έχει εξεταστεί η επίδραση των οικογενειακών στόχων στην απόφαση επανένταξης στην ιδιοκτησία των επιχειρήσεων ή στη συμπεριφορά της διοίκησης στις σχετικές επιχειρήσεις.

Μια περαιτέρω διάσταση της επανόδου στην ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης αφορά την επαναγορά της οικογενειακής επιχείρησης. Υπάρχουν ανεπίσημες ενδείξεις ιδιωτικών οικογενειακών επιχειρήσεων που πωλούνται ως εξαγορές ή αγορές διαχείρισης που επανακτήθηκαν από την ιδρυτική οικογένεια όταν αντιμετώπισαν προβλήματα μετά την πώληση, συχνά βασισμένα σε ασυμβίβαστες κουλτούρες μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ομοίως, η υποστήριξη της οικογένειας για νέες οικογενειακές επιχειρήσεις αξίζει περαιτέρω προσοχή στην έρευνα (Chua κ.α., 2011, Nie-

dermeyer κ.α., 2010). Δεδομένου ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν τόσο οικονομικούς όσο και μη οικονομικούς στόχους (Astrachan & Jaskiewicz, 2008, Chrisman κ.α., Gomez-Meja, Haynes, Nuvez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007, Zellweger & Astrachan, 2008), ο επηρεασμός των οικογενειακών στόχων και των αλληλεπιδράσεων μπορεί να επηρεάσει διαφορετικά τη μάθηση από την προηγούμενη εμπειρία, ακόμη και σε σύγκριση με ομάδες ανεξάρτητων σειριακών επιχειρηματιών (serial entrepreneur).

Επίσης στη διαδικασία οικογενειακής ανάπτυξης, η έννοια των οικογενειακών επιχειρήσεων ως χαρτοφυλάκια δημιουργεί σημαντικά ζητήματα γύρω από την έξοδο μέρους του χαρτοφυλακίου λόγω αποτυχίας. Ειδικότερα, πώς χειρίζεται αυτή η διαδικασία από την άποψη της οικογένειας. Για παράδειγμα, εάν αποτύχει μία από τις επιχειρήσεις στο οικογενειακό χαρτοφυλάκιο, τα μέλη της οικογένειας εξέρχονται από την οικογενειακό χαρτοφυλάκιο ως σύνολο ή υπάγονται σε άλλα μέρη της επιχείρησης; Ωστόσο, όχι μόνο η αποτυχία ή η εκποίηση (Sharma & Manikutty, 2005) αξίζει προσοχή, αλλά και η ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου.

Ακόμα, οι οικογένειες μπορούν να κατέχουν περισσότερες από μία επιχειρήσεις και μια αλληλεπικαλυπτόμενη ομάδα διαφορετικών μελών της οικογένειας μπορεί να κατέχει αυτές τις επιχειρήσεις. Σημαντικά ερωτήματα αφορούν επίσης εάν οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε τομείς που σχετίζονται με κάποια «βασική» δραστηριότητα ή αν είναι άσχετοι. Μπορεί μια θετική ποιοτική οικογένεια να εκμεταλλευτεί το δίκτυο; Αυτά τα χαρτοφυλάκια οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να λειτουργούν ως ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων επιχειρήσεων ή μπορεί να είναι αρκετά ξεχωριστά.

4.2.3. Διαδικασίες.

Η συμμετοχή των οικογενειών ασκεί σημαντική επίδραση στις διαδικασίες που υφίστανται σε οικογενειακές επιχειρήσεις (Kellermanns, Edleston, 2004, Zellweger κ.α., 2010). Ενώ η επίδραση της οικογένειας δεν περιορίζεται στα θέματα που αναφέρονται παρακάτω, επιλέχθηκε η διακυβέρνηση ως γενικό θέμα και τα επόμενα θέματα ως πιθανές περιοχές όπου η δια-

σταύρωση της διοίκησης και της θεωρίας των οργανισμών μπορεί να έχει έντονες επιπτώσεις. Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός υιοθετεί μια επαγγελματική κουλτούρα έχει βαθιές επιπτώσεις στις διαδικασίες που περιγράφονται παρακάτω.

4.2.3.1. Διακυβέρνηση

Ενώ η οικογενειακή επιχείρηση θεωρήθηκε αρχικά προστατευμένη από το κόστος της πρακτόρευσης μέσω της επικάλυψης της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης (Jensen, Meckling, 1976), αναγνωρίστηκε η ύπαρξη ζητημάτων πρακτόρευσης σε οικογενειακές επιχειρήσεις (Chrisman, Chua, Chang, Kellermanns, 2007, Schulze κ.α., 2001). Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι τα κόστη αυτά αντιπροσωπεύουν χαμηλότερη οικογενειακή απόδοση από ό,τι σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Chrisman κ.α., 2004). Για παράδειγμα, η θεωρία της πρακτόρευσης είναι χρήσιμη στην κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των οικογενειών και των μη οικογενειακών διευθυντών (Chua, Chrisman, Bergiel, 2009, Chua, Chrisman, Steier, 2003), αλλά σχεδόν καμία έρευνα δεν αγγίζει τα μη μέλη της οικογένειας σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Εκτός από τη γενική έρευνα για την εξειδίκευση της οικογενειακής επιχείρησης (Chua κ.α., 2009, Gedajlovic, Lubatkin, Schulze, 2004). Ενώ γνωρίζουμε ότι τα μέλη των οικογενειών μπορεί να συμπεριφέρονται ευκαιριακά (Chrisman κ.α., 2007), πρέπει να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών.

Μέχρι στιγμής, η έρευνα αυτή εφαρμόστηκε κυρίως στο πλαίσιο της IPO και σε διαφορετικά περιβάλλοντα χωρών, αλλά έχει πιθανές εφαρμογές στο οικογενειακό περιβάλλον της οικογένειας. Σε ιδιωτικές οικογενειακές επιχειρήσεις, η οικογενειακή διοίκηση μπορεί να έχει πολλαπλές σχέσεις με διαφορετικούς οικογενειακούς συνασπισμούς, με χρηματοδότες όπως τράπεζες, business angels και εταιρίες επιχειρηματικών κεφαλαίων. Σε ανώνυμες εταιρίες που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ενδέχεται να υπάρχουν πολλαπλές σχέσεις μεταξύ οικογενειακών διευθυντών και ασφαλιστών, οικογενειακών μετόχων, μετόχων μη οικογενειών, υπολειπόμενων VC κ.λπ. Εάν ένας οργανισμός εφαρμόζει περισσότερους μηχανισμούς διακυβέρνησης

που σχετίζονται με τον οργανισμό ή ακολουθεί μια προσέγγιση διαχειριστικής συμπεριφοράς, μπορεί να θεωρηθεί ως αντίκτυπο των εργαζομένων των εταιρειών. Η θεωρία της διοίκησης υποδεικνύει ότι η εξέταση των κινήτρων, των σχέσεων και των ασυμμετριών πληροφοριών μπορεί να ρίξει φως στη διαδικασία επαγγελματοποίησης και στη χρήση επίσημων ή κοινωνικών ελέγχων. Επί του παρόντος, η οικογενειακή βιβλιογραφία τείνει να απεικονίζει σχέσεις πρακτόρευσης και εποπτείας ως υποκατάστατα. Εντούτοις, μπορεί να υπάρχει συμπληρωματικότητα μεταξύ αυτών των θεωρητικών προοπτικών που πρέπει να εξερευνηθούν (Le Breton-Miller, Miller, Lester, 2011, Schulze, Gedajlovic, 2010). Θεωρούμε τρεις βασικούς τομείς για περαιτέρω έρευνα, όπου η αλληλεπίδραση των πρακτικών διοίκησης και της διαχειριστικής διακυβέρνησης μπορεί να είναι σημαντική στις οικογενειακές επιχειρήσεις: η ανάπτυξη των συμβουλίων, η φύση του οικογενειακού κύκλου ζωής και η ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές αλλαγές (επιχειρηματικότητα και καινοτομία, ανάπτυξη πόρων και δυνατοτήτων και κοινωνικού κεφαλαίου).

4.2.3.2. Διοικητικά συμβούλια.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν συμβούλια με τρόπους που τους προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των αντιπάλων τους (Barney, Wright, Ketchen, 2001). Έχει επίσης εξεταστεί η εξέλιξη και ο ρόλος των συμβουλίων σε διάφορα στάδια του κύκλου ζωής (Lynall, Golden, Hillman, 2003) και σε διαφορετικά πλαίσια (Zahra, Filatotchev, Wright, 2009). Ωστόσο, οι γνώσεις σχετικά με τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και τη χρησιμότητα των συμβουλευτικών επιτροπών δεν μπορούν να θεωρηθούν δεδομένες όταν εφαρμόζονται σε μικρότερες ιδιωτικές οικογενειακές επιχειρήσεις (Chua κ.α., 2011). Ένας βασικός λόγος για τις δυνητικά ασυνεπείς διαπιστώσεις στα διοικητικά συμβούλια σε μικρότερες επιχειρήσεις είναι η λήψη αποφάσεων στην κουλτούρα που υπάρχει (Dyer, 1986). Στις μικρές οικογενειακές εταιρικές επιτροπές χρησιμεύουν συχνά για να επιβεβαιώσουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις των ιδιοκτητών οικογενειών, ιδιαίτερα του ιδρυτή. Ωστόσο, τα διοικητικά συμβούλια μπορούν να είναι πολύ ωφέλιμα αν οριστεί εκτός μελών της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο ότι προκαλούν προκαταρκτική αντίληψη και φέρνουν νέες πληρο-

φορίες (Johannisson, Huse, 2000). Μελέτες οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν δείξει μια συσχέτιση μεταξύ δομής του διοικητικού συμβουλίου και ανώτερης απόδοσης της επιχείρησης (Schulze, Lubatkin, Dino, 2003, Westhead, Howorth, 2006). Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πώς ο τρόπος λήψης αποφάσεων της οικογένειας επηρεάζει τη δημιουργία, τη σύνθεση και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στα οικογενειακά διοικητικά συμβούλια (Uhlauer, Wright, Huse, 2007). Μια κουλτούρα διαχείρισης υποστηρίζει ότι οι σχέσεις που ενσωματώνονται στην αλληλεπίδραση των οικογενειακών και επιχειρηματικών στόχων μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εκμάθησης.

Η έρευνα για την επιχειρηματικότητα έχει επισημάνει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου (Davidsson, Honig, 2003) και σημαντικά ζητήματα αφορούν την εκπροσώπησή τους στα διοικητικά συμβούλια των οικογενειακών επιχειρήσεων και τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν ότι τα συμβούλια τους έχουν το κατάλληλο συνδυασμό αυτών των δεξιοτήτων. Οι McNulty και Pettigrew (1999) διαπίστωσαν ότι τα εξωτερικά μέλη του διοικητικού συμβουλίου μερικής απασχόλησης στις μεγάλες εταιρείες δεν ήταν ατυχείς και χειραγωγούνται από κυρίαρχα πρόσωπα, αλλά συμμετείχαν ενεργά στην εταιρική στρατηγική. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με συμβούλια που περιλαμβάνουν οικογενειακά και μη μέλη της οικογένειας εγείρουν επίσης σημαντικά ζητήματα διαδικασιών. Οι σχέσεις εξουσίας στα οικογενειακά συμβούλια μπορεί να σημαίνουν ότι οι συμμαχίες με μέλη της οικογένειας μπορεί να κυριαρχούν. Αυτή η κυριαρχία είναι πιθανό να μειωθεί με την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου, καθώς τα συμβούλια αργότερα στο κύκλο ζωής της επιχείρησης τείνουν να έχουν περισσότερη δύναμη (Huse, Zattoni, 2008). Ωστόσο, όταν αντιμετωπίζει μια κουλτούρα οικογενειακής κυριαρχίας, μπορεί να είναι δύσκολο για τα μη μέλη της οικογένειας να εκφράσουν αποκλίνουσες απόψεις, οι οποίες μπορεί να είναι επιζήμιες για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, τα μη μέλη της οικογένειας μπορούν να επιλεγούν με βάση το ότι έχουν δέσμευση στην επιχείρηση, έτσι ώστε οι συνεισφορές τους, έστω και κρίσιμες, να μπορούν να εξεταστούν υπό το πρίσμα αυτό.

4.2.3.3. Κύκλος ζωής οικογενειακής επιχείρησης.

Η έννοια του κύκλου ζωής της οικογενειακής επιχείρησης είναι μακρόχρονη, όπως σε σχέση με τον κύκλο ζωής στην εταιρική διακυβέρνηση στη γενική βιβλιογραφία (Filatotchev, Wright, 2005) και την επιχειρηματική βιβλιογραφία (Vohora, Wright, Lockett, 2004). Η έρευνα περιβάλλει τόσο τον αριθμό όσο και τον τύπο των φάσεων του κύκλου ζωής, καθώς και κατά πόσο η διαδικασία είναι γραμμική ή όχι προσφέροντας πολλαπλές δυνατότητες για μελλοντική έρευνα (Gersick κ.α., 1997, Hoy, 2006, Hoy, Sharma, 2010).

Στην βιβλιογραφία της οικογενειακής επιχείρησης, η προσαρμογή μιας πιο εξειδικευμένης κουλτούρας θεωρείται συνήθως ως μέρος της γραμμικής ανάπτυξης της επιχείρησης πέρα από την ιδρυτική οικογενειακή φάση. Ωστόσο, η έννοια της μετατόπισης για πρώτη φορά από τον «επιχειρηματικό πνεύμα» στον «επαγγελματισμό» στα «κατώτατα όρια» μπορεί να είναι μια υπεραπλούστευση. Ο επαγγελματισμός και ο επιχειρηματικός χαρακτήρας μπορεί να είναι συμπληρωματικοί και όχι υποκατάστατοι (Schulze, Gedajlovic, 2010). Μια κεντρική πρόκληση είναι τότε να κατανοήσουμε καλύτερα τους ενδεχόμενους παράγοντες που επηρεάζουν αυτές τις διαφορετικές επισημάνσεις (Hall, Nordqvist, 2008). Οι Howorth, Westhead και Wright (2010) παρέχουν ενδιαφέρουσες αρχικές ιδέες σε αυτή τη διαδικασία στη μελέτη τους σχετικά με την εξέλιξη της επαγγελματοποίησης της διαχείρισης εξαγορών και συγχωνεύσεων. Υποστηρίζουν ότι η εξειδίκευση είναι μια διαδικασία, όχι στάδιο ανάπτυξης, το οποίο συμβαίνει σε κύματα, τα οποία εντείνουν με τις αλλαγές στην εταιρική ιδιοκτησία και τη διαχείριση. Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής πριν από τη διαχείριση της εξαγοράς / συγχώνευσης, μέσω της εξαγοράς / συγχώνευσης διαχείρισης έως την εξαγοράς / συγχώνευσης, η φύση των δραστηριοτήτων επαγγελματοποίησης αλλάζει. Ένα σημαντικό ρεύμα στη βιβλιογραφία γενικής διαχείρισης σχετίζεται με την πτυχή της παρακμής, του κινδύνου και της ανάκαμψης του κύκλου ζωής (Filatotchev, Toms, 2006). Απαιτείται επίσης ανάλυση της ταχύτητας με την οποία τα οικογενειακά συμβούλια αντιδρούν στις μεταβολές των συνθηκών της αγοράς και ιδιαίτερα στην παρακμή και του κινδύνου. Οι εξάρσεις διαδρομής που σχετίζονται με την κληρονομιά της οικογενειακής κουλτούρας μπορεί να σημαίνουν ότι μια προ-

σέγγιση διαχειριστικής συμπεριφοράς είναι προκατειλημμένη στην προσπάθεια διατήρησης του status quo (Stanley, 2010).

4.2.3.4. Επιχειρηματικότητα και καινοτομία.

Η επιχειρηματικότητα είναι κάτι παραπάνω από την έναρξη μιας επιχείρησης (Shane, Venkataraman, 2000). Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει αναγνώριση ευκαιριών και εκμετάλλευση και να μπορεί να συμβεί σε εδραιωμένες επιχειρήσεις (Narayanan, Yang, Zahra, 2009, Phan, Wright, Ucbasaran, Tan, 2009, Sharma, Chrisman, 1999, Meuleman, Amess, Wright, Scholes, 2009, Wright, Hoskisson, Busenitz, Dial, 2000). Οι κληρονόμοι των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορούν να αναλάβουν επιχειρηματική δράση, αν και η ίδια η κληρονομική πράξη μπορεί να μην είναι επιχειρηματική.

Πρόσφατες έρευνες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώθηκαν στον επιχειρηματικό προσανατολισμό της επιχείρησης (Short, Payne, Brigham, Lumpkin, Broberg, 2009, Zellweger, Sieger) ή έχουν συσχετίσει την έρευνα αυτή με τη σφαίρα της οικογενειακής επιχείρησης (Memili, Lumpkin, Dess, 2010), ωστόσο οι εμπειρικές έρευνες είναι ακόμη σπάνιες. Οι Lumpkin, Brigham και Moss (2010), προσφέρουν ένα θεωρητικό μοντέλο που συνδέει τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ένα βασικό στοιχείο κουλτούρας των οικογενειακών επιχειρήσεων (James, 1999, Zellweger, 2007), στις διαφορετικές πτυχές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Το πρότυπό τους θα μπορούσε να είναι «χρήσιμα περίπλοκο», διερευνώντας τη σημασία του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου στις προτεινόμενες σχέσεις, π.χ., ενώ η προτεινόμενη αρνητική σχέση μεταξύ μακροπρόθεσμου προσανατολισμού και ανάληψης κινδύνου είναι γενικά αληθής για οικογενειακές επιχειρήσεις, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να διακινδυνεύσουν την επιχείρηση και την τύχη να διατηρήσουν τον έλεγχο των γενεών (Gomez, Meja κ.α., 2007). Οι κληρονόμοι των οικογενειακών επιχειρήσεων (δεύτερης και μετέπειτα γενιές) μπορούν να συμμετάσχουν σε πειραματισμούς και αναζητήσεις, καθώς επιδιώκουν τη μετάβαση από την κύρια δραστηριότητα. Η διαρθρωτική παρακμή της κύριας δραστηριότητας μπορεί να δημιουργήσει μια ανάγκη για νέα αναγνώριση ευκαιριών που οι προηγούμενες γενιές μπορεί να

ήταν απρόθυμες ή ανίκανες να αναλάβουν. Αυτό δημιουργεί ένα σημαντικό ζήτημα σχετικά με το εάν η οικογένεια διαθέτει την ικανότητα επεξεργασίας πληροφοριών για την αναγνώριση νέων ευκαιριών (Eddleston, Kellermans, 2007, Ling, Kellermans, 2010) και αν η οικογενειακή κουλτούρα στην οποία ενσωματώνονται οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διευκολύνει την οργανωτική αλλαγή.

4.2.3.5. Ανάπτυξη πόρων και δυνατοτήτων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της πρόσβασης σε πόρους και δυνατότητες που απαιτούν για την ανάπτυξη νέων ευκαιριών (Webb, Ketchen, Ireland, 2010). Ενώ η βιβλιογραφία ασχολείται με την ανάπτυξη μοναδικών ειδικών οικογενειακών πόρων (Habbershon, Williams, 1999, Habbershon, Williams, MacMillan, 2003, Zellweger κ.α., 2010), γνωρίζουμε ελάχιστα για την ενδεχομένως πολύ ισχυρή αποτύπωση κουλτούρας και ρουτίνας από τους ιδρυτές, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ιδιαίτερα έντονες εξαρτήσεις (Morris, Allen, Kuratko, Brannon, 2010, Stanley, 2010). Υπάρχει η ανάγκη να εκτιμηθεί εάν οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπερπηδούν τις εξαρτήσεις της πορείας της γενιάς των ιδρυτών και αναπτύσσουν μια κουλτούρα που επικεντρώνεται στη δημιουργία δυναμικών δυνατοτήτων (Chirico, Nordqvist, 2010). Οι πρόσφατες έρευνες στον τομέα της στρατηγικής (Ahuja, Katila, 2004), καθώς και σε spinoffs από τα πανεπιστήμια (Rasmussen, Mosey, Wright, 2010) έχουν διερευνήσει πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να μετατοπίσουν τις εξαρτήσεις της διαδρομής και τους φραγμούς για να το κάνουν με επιτυχία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν νέο ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο το οποίο να μπορεί να τις λάβει πέρα από τις καθιερωμένες ρουτίνες και τις ενσωματωμένες σχέσεις (Eddleston κ.α.). Ένας τρόπος για να γίνει αυτό αφορά τον ρόλο των μελών της οικογένειας που έχουν αποκτήσει εμπειρία εκτός της επιχείρησης. Αλλά αυτό εισάγει ένα άλλο ενδιαφέρον ζήτημα στο ότι τα μέλη της οικογένειας που επιστρέφουν ενδέχεται να χρειαστεί να αντιμετωπίσουν την αντίσταση των κατεστημένων φορέων.

4.2.3.6. Κοινωνικό κεφάλαιο.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παραδοσιακά επωφελούνται από το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο (Arregle κ.α., 2007, Chrisman κ.α., 2009, Pearson κ.α., 2008, Zahra, 2010). Η σημασία του οργανωτικού κοινωνικού κεφαλαίου σε οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι η καλή θέληση και οι πόροι που κερδίζουν οι εταιρείες από τις σχέσεις τους με άλλες εταιρείες αναγνωρίζεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις να συγκεντρώσουν τους πόρους (ειδικά τη γνώση) που απαιτούνται για την επιτυχή προσαρμογή (Arregle). Οι εν λόγω ενσωματωμένες σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο για την επιχειρηματικότητα σε οικογενειακές επιχειρήσεις μέσω της πρόσβασης σε νέες γνώσεις που δεν έχουν στην κατοχή τους οι οικογένειες, παρόλο που αυτές οι σχέσεις μπορεί να είναι επωφελείς. (Meuleman, Lockett, Manigart, Wright, 2010), ειδικά όταν οι συνθήκες της αγοράς αλλάζουν ή όταν η επιχείρηση επιχειρεί να εισέλθει σε νέες αγορές. Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη να εξεταστεί πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν νέο κοινωνικό κεφάλαιο. Οι επιλογές περιλαμβάνουν την εμπειρία που αποκτήθηκε μέσω της εξωτερικής εμπειρίας της επόμενης γενιάς, την πρόσληψη νέων μελών του διοικητικού συμβουλίου, τις συνδέσεις που παρέχουν νέοι επενδυτές VC (κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου) και την πρόσληψη μη οικογενειακής διαχείρισης (Eddleston κ.α., στον Τύπο).

4.2.4. Περιβάλλον.

Είναι σαφές ότι το περιβάλλον δημιουργεί μια σημαντική επίδραση στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, μια οικογενειακή επιχείρηση είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί σε λιγότερο ανεπτυγμένες περιοχές (Chang, Chrisman, Chua, Kellermanns, 2008) και η επίδρασή τους στις περιοχές αυτές δεν είναι υποχρεωτικά θετική (Morck, Yeung, 2004). Το περιβάλλον / βιομηχανία χρησιμοποιείται ως μεταβλητή ελέγχου ή μέτρησης. Ωστόσο, η οικογενειακή φιλοσοφία είναι περιορισμένη τόσο από την επίδραση της οικογένειας στη διεργασία διεθνοποίησης (Gomez-Meja, Makri, Larraza-Kintana, 2010, Sirmon, Arregle, Hitt, Webb,

2008, Zahra, 2003), καθώς και για τις συνέπειες της διεθνούς έκθεσης στη συμπεριφορά των μελών της οικογένειας. Ακόμα, οι επιχειρηματίες που επιστρέφουν στις χώρες καταγωγής τους από τις ανεπτυγμένες οικονομίες της αγοράς αποτελούν σημαντικό χαρακτηριστικό των αναδυόμενων οικονομιών. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιβάλλοντα έλλειψης επιχειρηματικότητας ενδέχεται να είναι σε θέση να αυξήσουν το ανθρώπινο και κοινωνικό τους κεφάλαιο μέσω της επιστροφής των μελών της οικογένειας που έχουν σπουδάσει ή έχουν δημιουργήσει επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει το ενδεχόμενο συγκρούσεων όταν η νεοαποκτηθείσα διεθνής και εμπορική τεχνογνωσία των επαναπατριζόμενων αντιμετωπίζει τη «συντηρητική» προσέγγιση των οικογενειών που παρέμειναν ενσωματωμένες στο τοπικό πλαίσιο.

4.2.5. Διασταυρώσεις.

Ενώ τα παραπάνω πεδία είναι αξιόλογα για μελλοντική έρευνα, τα μεμονωμένα συστατικά δεν υπάρχουν ανεξάρτητα, αλλά οι διασταυρώσεις αυτών των πεδίων έχουν επιπτώσεις στην οικοδόμηση της θεωρίας. Μπορούν να εντοπιστούν διάφορες διασταυρώσεις μεταξύ των κύριων στοιχείων του πλαισίου μας. Πρώτον, είναι απαραίτητη η διερεύνηση της ενδεχόμενης διασταύρωσης μεταξύ της επιχειρηματικής προσέγγισης, του φάσματος του οικογενειακού κύκλου ζωής και της σύνθεσης των ομάδων διαχείρισης οικογενειακών επιχειρήσεων. Δεύτερον, υπάρχει διασταύρωση μεταξύ διαφορετικών τύπων οικογενειακών επιχειρήσεων, η διαφορετική φύση των ευκαιριών και ο οικογενειακός κύκλος ζωής. Τρίτον, υπάρχει διασταύρωση μεταξύ διαφορετικών γενεών οικογενειακών επιχειρήσεων και η δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών, αναγνώρισης ευκαιριών και οικογενειακού κύκλου ζωής. Τέταρτον, υπάρχει διασταύρωση μεταξύ του είδους των ευκαιριών που επιδιώκονται, του τρόπου διαχείρισης της οικογενειακής επιχείρησης, του κοινωνικό-συναισθηματικού πλούτου που παράγει η οικογένεια και των εναλλακτικών δυνατοτήτων απασχόλησης των μελών της οικογένειας. Τέλος, πρέπει να εξεταστεί η διασταύρωση μεταξύ της φύσης της οικογένειας στις οικογενειακές επιχειρήσεις και της προκύπτουσας δυνατότητας πρόσβασης και οργάνωσης των πόρων.

4.2.6. Αποτελέσματα οικογενειακών επιχειρήσεων.

Ο Yu κ.α. κωδικοποίησαν συστηματικά όλες τις εξαρτώμενες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα από το 1998 έως το 2007 και συγκέντρωσε τις μεταβλητές των αποτελεσμάτων σε επτά ομάδες κατά μήκος των σχετικών με την επιχείρηση και την οικογένεια καθώς και μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων σχετικών αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα μπορούν να μετρηθούν όσον αφορά τις επιδόσεις βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Οι επιδόσεις μπορούν να διακριθούν όχι μόνο σε χρηματοοικονομικές και οικονομικές επιδόσεις, όπως υπολογίζονται με βάση την προβολή και την αποτελεσματικότητα, αλλά και τις επιδόσεις όσον αφορά την αύξηση της απασχόλησης. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους (Astrachan, Jaskiewicz, 2008, Chrisman κ.α., Zellweger, Astrachan, 2008). Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνά την εγγενή ένταση μεταξύ των δύο διαστάσεων επιδόσεων και να εντοπίζει τα σημεία στα οποία είναι συμπληρωματικά ή συγκρουόμενα (Eddleston, Kellermanns, 2007).

Η αλληλεπίδραση μεταξύ οικονομικών και μη στόχων περιπλέκεται περαιτέρω από τον κύκλο ζωής της οικογενειακής επιχείρησης και τη γενεαλογική συμμετοχή της οικογένειας (Gersick κ.α., 1997). Ομοίως, η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει την ανάγκη να επικεντρωθεί σε κάποια αποτελέσματα σε σχέση με άλλα (Poza, 1989). Ενώ μπορούμε να προσδιορίσουμε αυτό το φάσμα μέτρων απόδοσης, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η δυνατότητα εφαρμογής τους σε συγκεκριμένες περιπτώσεις θα επηρεαστεί πιθανότατα από την επιθυμία διατήρησης του κοινωνικό-συναισθηματικού πλούτου (Berrone, Cruz, Gomez Meja, Larraza, Kintana, 2010, Cruz, Gomez, Meja, Becerra, 2010, Gomez, Meja κ.α., 2007, Stockmans, Lybaert, Voordeckers, 2010). Η επιθυμία διατήρησης των μη χρηματοοικονομικών οφελών που συνδέονται με την οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τις οικονομικές και μη αποφάσεις. Για παράδειγμα, μια πρόσφατη μελέτη από τους Berrone κ.α. (2010) έδειξαν ότι οι οικογενεια-

κές επιχειρήσεις ρυπαίνουν σε χαμηλότερα επίπεδα από ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, γεγονός που έχει οικονομικές και μη επιπτώσεις.

4.3. Δημοσίευση έρευνας οικογενειακής επιχείρησης.

Ενώ τρία περιοδικά είναι πλέον αφιερωμένα στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων, σχετικά μικρό μέρος του συνολικού χώρου περιοδικών αφιερώνεται στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων. Μια ανάλυση επτά κορυφαία περιοδικών Διοίκησης (Busenitz κ.α., 2003) έδειξε ότι μόνο το 1,8% των δημοσιεύσεων που δημοσιεύθηκαν κατά τη διάρκεια του 1985 έως το 1999 προέρχονταν από την επιχειρηματικότητα. Εντούτοις, φαίνεται ότι υπάρχει αύξηση μεταξύ του πρώτου και του δεύτερου μισού της περιόδου από ένα μέσο όρο 4,9 άρθρων ετησίως το 1985-1991 σε 7,9 ανά έτος το 1992-1999 στο επιλεγμένο σύνολο περιοδικών. Ο Ireland (2010), ως συντάκτης της εφημερίδας της Ακαδημίας Διοικητικής, σημείωσε πρόσφατα αύξηση της παρουσίας εγγράφων επιχειρηματικότητας σε αυτό το περιοδικό, αξιοσημείωτη βελτίωση της ποιότητας των υποβολών από τους μελετητές της επιχειρηματικότητας και καλή ποιοτική έρευνας για την επιχειρηματικότητα που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό.

Ωστόσο, η θετική εξέλιξη εγείρει το σημαντικό ερώτημα: Τι πρέπει να κάνουν οι ερευνητές οικογενειακών επιχειρήσεων για να βελτιώσουν την ικανότητά τους να δημοσιεύουν σε περιοδικά οικογένειας, επιχειρηματικότητας και mainstream; Μια πρόσφατη ανάλυση από τους Clark, Floyd και Wright (2006) που περιγράφει τους λόγους για τους οποίους τα άρθρα απορρίφθηκαν μετά την πρώτη ανασκόπηση στο περιοδικό *Journal of Management Studies* υπογραμμίζει ορισμένες βασικές απαιτήσεις για τα άρθρα που θα δημοσιευθούν σε κορυφαία περιοδικά (έλλειψη συμβολής 92%, αδυναμία ανάπτυξης της θεωρητικής συμβολής 76%, σημαντικές απώλειες στις μεθόδους 70% και ελλείψεις στην ανάλυση 58%). Κατά συνέπεια, η δημοσίευση έρευνας οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι εύκολη διαδικασία και η εν συνεχεία διείσδυση σε επιστημονικά περιοδικά.

Φυσικά, όλα ξεκινούν με τη διαμόρφωση του άρθρου. Ο Reay και ο Whetten (2011) τονίζουν ότι η συμβολή των άρθρων οικογενειακών επιχειρήσεων πρέπει να επικεντρωθούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Η δοκιμή της υπάρχουσας θεωρίας με ένα οικογενειακό δείγμα δεν είναι επαρκής και δεν είναι ενδιαφέρουσα. Αυτό οδηγεί στο ευρύτερο ζήτημα της θεωρίας και της θεωρητικής ανάπτυξης σε ένα οικογενειακό άρθρο. Μια σημαντική ερώτηση για τους ερευνητές οικογενειακών επιχειρήσεων αφορά το ρόλο της ανάπτυξης της θεωρίας. Οι ερευνητές της διοίκησης αρχίζουν να αμφισβητούν εάν υπάρχει υπερβολική έμφαση στην ανάπτυξη της θεωρίας (Hambrick, 2007). Στην επιχειρηματικότητα, η έρευνα και οι συντακτικές πολιτικές υπογραμμίζουν όλο και περισσότερο τη σημασία των βασικών κλάδων και λιγότερη έμφαση στην εξήγηση των παρατηρούμενων φαινομένων. Σε αντίθεση με τον χρηματοοικονομικό κλάδο, υπάρχει μεγαλύτερη συναίνεση σχετικά με τις έννοιες και ενώ πολλά έγγραφα έχουν μια «ιστορική γραμμή», υπάρχει λίγη νέα θεωρία σε εμπειρικά έγγραφα. Μάλλον, η έμφαση δίνεται σε ενδιαφέροντα και καινοτόμα σύνολα δεδομένων. Η έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης μάλλον βρίσκεται ακόμη στο στάδιο της ανάπτυξης των θεωρητικών παραδειγμάτων (Uhlener κ.α.).

«Η ολοένα αυξανόμενη έρευνα για την επιχειρηματικότητα που δημοσιεύεται στα κύρια περιοδικά Διοίκησης βασίζεται σε αναφορές ειδικών επιχειρηματικών άρθρων. Αυτό αποδεικνύει μια αυξανόμενη εσωτερική κουλτούρα και βάση γνώσεων, και επομένως ένα αυξανόμενο επίπεδο εσωτερικής έρευνας με την επιχειρηματική κοινότητα» (Busenitz κ.α., 2003). Πράγματι, εκτός από την πρώιμη έρευνα που επέκτεινε και τροποποίησε τα συμπεράσματα προηγούμενης έρευνας στον τομέα της οικογενειακής επιχείρησης, η τρέχουσα έρευνα δημιούργησε συγκεκριμένες οικογενειακές γνώσεις που μπορούν να δώσουν έμφαση στην έρευνα της μη οικογενειακής επιχείρησης, π.χ. στην έρευνα κοινωνικού-συναισθηματικού πλούτου (Cruz κ.α., 2010, Gomez, Meja κ.α., 2007, 2010, Zelleweger κ.α.).

Στον τομέα της γενικής Διοίκησης, υπάρχει αυξανόμενη διαφωνία σχετικά με την ανάγκη αυστηρότητας και συνάφειας στη έρευνα Διοίκησης (Starkey & Madan, 2001). Η αυστηρότητα και η συνάφεια στην έρευνα της

οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι αναγκαστικά αμοιβαία αποκλειστική. Μερικοί οικογενειακοί ερευνητές που πιστεύουν ότι διεξάγουν αυστηρές σχετικές έρευνες μπορεί να μην έχουν μια σαφή αντίληψη για το τι σημαίνει συνάφεια στο πλαίσιο αυτό. Ομοίως, οι οικογενειακοί επαγγελματίες μπορεί να μην έχουν ξεκάθαρη κατανόηση του σκοπού της ακαδημαϊκής έρευνας, διαφορετικής από τη συμβουλευτική.

Για τους οικογενειακούς ερευνητές, η ανάλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρει έναν τρόπο εντοπισμού νέας συμβολής. Αυτό υποδηλώνει ότι ο δρόμος προς τα εμπρός είναι μέσω της αλληλεπίδρασης με τους επαγγελματίες για να προσδιορίσουν αυτές τις προκλήσεις και στη συνέχεια να τις συνδέσουν με βασικές συζητήσεις στη βιβλιογραφία για να δώσουν εννοιολογική βάση. Πράγματι, πολλές σχολές παγκοσμίως, που είναι αφιερωμένες στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων, έχουν επίσης ιδρύσει οικογενειακά επιχειρηματικά κέντρα. Οι επακόλουθες αλληλεπιδράσεις με τις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν ωφελούν μόνο τις οικογένειες, αλλά παρέχουν επίσης την ευκαιρία να μάθουν από τις επιχειρήσεις.

Τονίζεται ότι η κατάλληλη διαμόρφωση των άρθρων πρέπει να συνοδεύεται από αυστηρές εμπειρικές μεθόδους (Sharma & Kellermanns, 2009). Για να δημοσιεύσουν σε κορυφαία περιοδικά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, την επιχειρηματικότητα και την διοίκηση, οι συγγραφείς έπρεπε να βελτιώσουν την ποιότητα των μεθοδολογικών τους προσεγγίσεων. Ωστόσο, οι Short, Ketchen, Combs και Ireland (2010) παρατήρησαν ότι η επιχειρηματικότητα εξακολουθεί να αντιμετωπίζει βασικές προκλήσεις για τη βελτίωση της μεθοδολογικής αυστηρότητας. Ομοίως, ορισμένα από τα θετικά στοιχεία που παρατηρούνται στη βιβλιογραφία για την επιχειρηματικότητα πρέπει να επιδιωχθούν στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα. Επιπλέον, οι διασυνδέσεις με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τις ενώσεις τους που έχουν δημιουργηθεί μέσω οικογενειακών κέντρων μπορεί να αποτελέσουν μια σημαντική ευκαιρία για τη συλλογή νέων βάσεων δεδομένων μικρο-μακροοικονομικών δεδομένων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και οι ενώσεις τους θα μπορούσαν να πεισθούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη αυτών των

συνόλων δεδομένων, αν θεωρούσαν ότι εξυπηρετούν τις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης στην παραγωγή αυστηρών και σχετικών ερευνών, ενώ παράλληλα σέβεται την εχεμύθεια ορισμένων τύπων πληροφοριών. Παράλληλα με την ανάπτυξη μεγάλων, διαχρονικών διεθνών συνόλων δεδομένων για τα ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια, τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου και τις εξαγορές διαχείρισης που επιτρέπουν την αυστηρή ποσοτική έρευνα, παρέχουν ένα σύνολο για συστηματικές έρευνες και επιλογή ποιοτικών περιπτώσεων και, λόγω του διεθνούς χαρακτήρα τους, παρέχουν μια βάση για διαπολιτισμικές αναλύσεις.

Κεφάλαιο 5: Οι εκπαιδευτικές ανάγκες στα πανεπιστήμια στο πεδίο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

5.1 Γενικά

Τα πανεπιστήμια έχουν αναπτύξει οικογενειακά επιχειρηματικά κέντρα τις τελευταίες δύο δεκαετίες καθώς αυτά και άλλοι συνειδητοποιήσαν τη σημασία και την πολυπλοκότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, δεν διεξήχθη διεξοδική έρευνα των μοναδικών εκπαιδευτικών αναγκών των οικογενειακών επιχειρήσεων, γνωρίζοντας ότι το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές (σχεδόν 80%, Ελλάδα) και σχεδόν τα 2/3 του ΑΕΠ προέρχεται από αυτό το είδος επιχειρήσεων, οι οποίες συνδυάζουν οικογενειακά και επιχειρησιακά συστήματα (Jaffe, 1990). Σε αυτό το κεφάλαιο θα διερευνηθεί αυτό το θέμα και να προταθούν συγκεκριμένοι τομείς στην οικογενειακή επιχειρηματική εκπαίδευση που απαιτούν προσοχή. Μετριούνται οι αντιλήψεις των διευθυντών προγραμμάτων οικογενειακών επιχειρηματικών προγραμμάτων για τα εκπαιδευτικά θέματα που σχετίζονται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Παρέχονται επίσης σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση της οικογενειακής επιχειρηματικής εκπαίδευσης. Η ανάλυση εστιάζεται στις ΗΠΑ.

5.2 Η εκπαιδευτική πραγματικότητα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα.

Δεδομένης της σημασίας της οικογενειακής επιχείρησης όχι μόνο για την οικονομία των χωρών αλλά και για την κουλτούρα τους, ανακύπτει η ανάγκη να προσδιοριστεί τι μπορεί να γίνει για να προωθηθεί η επιτυχία τους. Ακριβώς όπως ο δημόσιος τομέας επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, θα πρέπει και οι οικογενειακές επιχειρήσεις να επενδύσουν στο ίδιο (ΗΠΑ). Δεν υπάρχει αρκετή έρευνα για το τι αποτελεί ποιοτική εκπαίδευση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Kaplan, George, & Rimler, 2000, Upton 1995). Ως αποτέλεσμα, αξιολογούνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των οικογενειακών επιχειρήσεων από έναν από τους βασικούς πα-

ρόχους, τους διευθυντές πανεπιστημιακών οικογενειακών επιχειρηματικών κέντρων.

Αρχικά εκτιμάται από την πλευρά των διευθυντών οικογενειακών επιχειρήσεων, δεδομένης της φύσης της σχέσης τους με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και της σημαντικής εξέλιξης των οικογενειακών επιχειρηματικών κέντρων τα τελευταία 20 χρόνια. Πρώτα απ' όλα, οι διευθυντές συνεργάζονται στενά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε ένα περιβάλλον που είναι σημαντικά λιγότερο εμπορικό και συχνά βασίζεται περισσότερο στις σχέσεις (έναντι των συναλλαγών) σε σύγκριση με άλλους εκπαιδευτικούς φορείς. Ακόμα, η αύξηση όσον αφορά το μέγεθος και τη συμβολή των πανεπιστημιακών οικογενειακών επιχειρηματικών κέντρων είναι σημαντική. Τα προγράμματα των οικογενειακών επιχειρήσεων αυξήθηκαν σε 45 κέντρα μέσω των Ηνωμένων Πολιτειών από την ίδρυσή τους στο Wharton το 1979 (www.ffi.org). Τα κέντρα αυτά έχουν μακροχρόνιες σχέσεις με οικογενειακές επιχειρήσεις, αλλά αποτελούν και ένα αναδυόμενο επάγγελμα. Αρχικά, το Ινστιτούτο Οικογενειακής Επιχείρησης (FFI) το 1988 διοργανώνει ετήσια συνέδρια εκπαιδευτών που απευθύνεται κυρίως σε διευθυντές οικογενειακών επιχειρηματικών κέντρων. Η δεύτερη οργάνωση, η Ένωση των Μικρών Επιχειρήσεων και Επιχειρηματιών των Ηνωμένων Πολιτειών (USASBE), ιδρύθηκε το 1994 και αποτελείται κυρίως από άτομα που συνδέονται με κέντρα οικογενειακών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών.

5.3. Ορισμός Οικογενειακής Επιχείρησης.

Για να εκτιμηθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των οικογενειακών επιχειρήσεων, αρχικά πρέπει να ορισθεί τι συνιστά μια οικογενειακή επιχείρηση και το σύστημα στο οποίο λειτουργούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι μελετητές προσφέρουν πολλούς ορισμούς της οικογενειακής επιχείρησης. Ο Wortman Jr (1995) δηλώνει ότι υπάρχουν τουλάχιστον 20 ορισμοί που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης και ότι οι ερευνητές το ορίζουν ως απαραίτητο για να ταιριάζει στις απαιτήσεις τους. Γενικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται συνήθως ως όταν περισσότερα

από ένα μέλη μιας οικογένειας ασκούν σημαντικό έλεγχο ή επιρροή σε μια επιχείρηση (Ward & Aornoff, 1995).

Καθώς η οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα έχει εξελιχθεί, έχει και την αναγνώριση της ύπαρξης βαθμών συμμετοχής της οικογένειας σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο ορισμός που αναπτύχθηκε αρχικά από τους Heck και Trent (1999) δημιουργεί τέσσερα επίπεδα οικογενειακής δραστηριότητας χρησιμοποιώντας πολλαπλά κριτήρια:

- 50% ή μεγαλύτερη ιδιοκτησία σε μια επιχείρηση,
- 50% ή μεγαλύτερη ιδιοκτησία συν ένα διευθυντή μέλους της οικογένειας,
- 50% ή μεγαλύτερη ιδιοκτησία συν ένα διευθυντή μέλους της οικογένειας συν δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση,
- 50% ή μεγαλύτερη ιδιοκτησία συν ένα διευθυντή μέλους οικογένειας συν δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση συν δεύτερη γενιά ή υψηλότερη ή πρόθεση να διατηρηθεί η επιχείρηση στην οικογένεια

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αυτό που κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις μοναδικό είναι ότι λειτουργούν τόσο σε ένα επιχειρηματικό όσο και σε ένα οικογενειακό υποσύστημα. Οι Davis και Tagiuri (1982) προσφέρουν ένα μοντέλο που περιλαμβάνει ένα τρίτο υποσύστημα ιδιοκτησίας το οποίο συγχωνεύεται με τα άλλα δύο υποσυστήματα σε οποιοδήποτε οικογενειακό περιβάλλον. Έτσι, για να κατανοήσουμε τη δυναμική ενός συστήματος οικογενειακών επιχειρήσεων, δηλώνουν ότι πρέπει να εξεταστεί το καθένα από τα υποσυστήματα - ιδιοκτησία, οικογένεια και επιχείρησης. Ενισχύεται αυτή η ιδέα δηλώνοντας ότι η επικάλυψη αυτών των τριών υποσυστημάτων έχει ως αποτέλεσμα πολλά μοναδικά εγγενή χαρακτηριστικά ή αναδυόμενες ιδιότητες της οικογενειακής επιχείρησης που περιλαμβάνουν ταυτόχρονους ρόλους, κοινή ταυτότητα, συναισθηματική εμπλοκή, και μια διαχρονική κοινή ιστορία. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι καινούργια, εμφανίζονται μόνο σε υψηλό επίπεδο πολυπλο-

κότητας (π.χ. ταυτόχρονοι ρόλοι) και μερικά από τα υπάρχοντα γνωρίσματα καθίστανται πιο περίπλοκα (π.χ. ιδιωτικό απόρρητο). Το οικογενειακό υποσύστημα δεν είναι ανεξάρτητο αλλά αλληλεξαρτώμενο (Carra, 1996). Επομένως, κατά την ανάπτυξη του εκπαιδευτικού προγραμματισμού για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα υποσυστήματα της οικογένειας, των επιχειρήσεων και της ιδιοκτησίας και πώς αυτά τα τρία υποσυστήματα αλληλοσυνδέονται.

5.4 Βιβλιογραφία εκπαιδευτικών αναγκών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι δεν υπάρχει επαρκής έρευνα για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών των οικογενειακών επιχειρήσεων από την άποψη των συστημάτων. Αρκετοί ερευνητές εστιάζουν σε ένα μόνο υποσύστημα για να καθορίσουν ποια προσόντα πρέπει να μάθει ή να κατέχει μια οικογενειακή επιχείρηση για να είναι επιτυχής. Ο Hunt (1998) μελετώντας πέντε επιτυχείς οικογενειακές επιχειρήσεις, ανέπτυξε διάφορες «βέλτιστες πρακτικές», εστιάζοντας κυρίως στο υποσύστημα των επιχειρήσεων και τον τρόπο με τον οποίο θα έπρεπε να η οικογένεια να το υπηρετεί.

Ομοίως, ο κατάλογος βέλτιστων πρακτικών των οικογενειακών επιχειρήσεων του Ward (1997) τονίζει σαφώς το επιχειρηματικό υποσύστημα. Ο κατάλογος του περιλαμβάνει την τόνωση της νέας σκέψης και στρατηγικών γνώσεων, την προσέλευση και τη διατήρηση κορυφαίων μη μελών της οικογένειας, δημιουργώντας μια ευέλικτη, καινοτόμο οργάνωση, δημιουργία και διατήρηση κεφαλαίου, προετοιμασία διαδόχων για ηγεσία, και αξιοποιώντας τα μοναδικά πλεονεκτήματα της οικογενειακής ιδιοκτησίας. Μεγαλύτερο βάρος δίνεται στο επιχειρηματικό υποσύστημα με τα χαρακτηριστικά των κοινών αξιών, των ταυτόχρονων ρόλων και της συναισθηματικής συμμετοχής που είναι λιγότερο σαφής ή ανύπαρκτη. Στη συνέχεια, ο Williams (1992) ζητά έναν ευρύτερο ορισμό της ιδιοκτησίας που υπερβαίνει την αυστηρά νόμιμη έννοια για να συμπεριλάβει την καλύτερη χρήση μιας περιουσίας, όχι μόνο για τους ιδιοκτήτες αλλά και για όλους όσους εμπλέκονται ή επηρεάζονται από

την επιχείρηση. Δηλώνει ότι η επιτυχημένη ιδιοκτησία (και επομένως μια επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση) εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της μοντελοποίησης ρόλων και της εκπαίδευσης των κληρονόμων για τη διαχείριση της επιχείρησης και του πλούτου της οικογένειας. Ωστόσο, ο Williams ανέπτυξε αυτόν τον κατάλογο αποτελεσματικών χαρακτηριστικών χωρίς να εξετάσει τα άλλα υποσυστήματα οικογενειακών επιχειρήσεων και την αλληλεξάρτησή τους με το υποσύστημα ιδιοκτησίας. Αντίθετα, η Walsh (1994) επικεντρώνεται κυρίως στο οικογενειακό υποσύστημα, με μικρή ή καθόλου προσοχή στα άλλα δύο. Το έργο της συνθέτει προηγούμενη έρευνα σε ένα ενοποιημένο πλαίσιο που αναγνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης ή υγιούς οικογενειακής λειτουργίας σε μια επιχείρηση.

Σε μία από τις μόνες εμπειρικές μελέτες, με σκοπό την αξιολόγηση των προγραμμάτων οικογενειακών επιχειρήσεων όσον αφορά το περιεχόμενο, την παράδοση και τις επιδόσεις, οι Kaplan, George και Rimler (2000) θεωρούν ότι η οικογενειακή επιχείρηση έχει τη χρησιμότητα της βοήθειας σε οικογενειακά προβλήματα. Η πρόσβαση σε εμπειρογνώμονες και η δυνατότητα ανταλλαγής εμπειριών με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις ήταν οι καλύτεροι παράγοντες πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας του προγράμματος. Δηλώνουν ότι «ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα πρέπει να είναι ταυτόχρονα ένα οικογενειακό πρόγραμμα και ένα επιχειρησιακό πρόγραμμα». Παρόλο που η μελέτη τους δεν εντοπίζει άμεσα ή δεν αξιολογεί τα επιτυχημένα οικογενειακά χαρακτηριστικά, επισημαίνει την αλληλεξάρτηση τουλάχιστον δύο από τα τρία υποσυστήματα στο πλαίσιο ενός συστήματος οικογενειακών επιχειρήσεων (οικογένεια και επιχείρηση).

5.5 Υγιή Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Για να μετρηθούν αποτελεσματικά οι αντιλήψεις των εκπαιδευτικών αναγκών των οικογενειακών επιχειρήσεων από μια προσέγγιση συστημάτων, οι Bork, Jaffe, Dashew, Land, και Heisler (1996) συνέθεσαν ένα κατάλογο με 10 υγιή χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο Bork, ως ο μεγαλύτερος από τους «μελετητές και οικονομολόγους οικογενεια-

κών επιχειρήσεων» κατά τον Nelton (1999), βελτιώνει τον κατάλογο αυτό κατά τη διάρκεια πολλών ετών διεξαγωγής έρευνας και διαβούλευσης, λαμβάνοντας υπόψη κάθε ένα από τα υποσυστήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης, και τον αναπτύσσει ως μέσο αξιολόγησης της τρέχουσας κατάστασης των οικογενειακών επιχειρήσεων και των απαραίτητων στοιχείων για τη συνέχιση της επιτυχίας.

Ο κατάλογος του Bork είναι ο πλέον κατάλληλος για τη μελέτη αυτή για τρεις κύριους λόγους:

1. Παρέχει μια λίστα με 10 χαρακτηριστικά, καθιστώντας έτσι πιο κατανοητό από άλλες λίστες
2. Λαμβάνει υπόψη και τα τρία υποσυστήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης για την ανάπτυξη αυτών των χαρακτηριστικών.
3. Καταγράφει την έννοια των αναδυόμενων ιδιοτήτων. Στην πραγματικότητα, πολλά χαρακτηριστικά είναι τα ίδια με εκείνα των Davis και Tagiuru (1982) που πρωτοεμφανίστηκαν ως αναδυόμενες ιδιότητες σε οποιοδήποτε οικογενειακό επιχειρηματικό σύστημα.

Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι:

1. **Κοινές αξίες.** Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει συναίσθηση ή συμφωνία σχετικά με τις βασικές αξίες της οικογένειας και της επιχείρησης. "Οι οικογένειες που ελέγχουν τις αξίες και ελέγχουν τις επιχειρήσεις βασίζονται στις βασικές αξίες των οικογενειών τους και στις δυνάμεις της σχέσης τους για να καλλιεργήσουν μελλοντικές γενιές ηγετών" (Narva, 2001).
2. **Κοινόχρηστη ισχύς.** Ο βαθμός στον οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.
3. **Παραδόσεις.** Ο βαθμός στον οποίο παρατηρείται τελεουργία και ιστορία. Οι παραδόσεις είναι ο τρόπος με τον οποίο τα στοιχεία μιας κουλτούρας (δηλαδή οι ρόλοι, οι κανόνες και οι ευθύνες), μια οικογένεια και η επιχείρησή της μεταφέρει στις επόμενες γενιές.

4. **Προθυμία για μάθηση και ανάπτυξη.** Ο βαθμός στον οποίο επιδιώκεται η αλλαγή και η βελτίωση. Η παρακίνηση των ανθρώπων για την αντιμετώπιση των σημαντικών αλλά λιγότερο επειγόντων ζητημάτων είναι το κλειδί για τη δημιουργία αξίας σε μια οικογενειακή επιχείρηση.

5. **Δραστηριότητες για τη διατήρηση σχέσεων.** Ο βαθμός στον οποίο αναπτύσσεται και διατηρείται η ομαδική εργασία και η εμπιστοσύνη. Η μάθηση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων, η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης και ο προγραμματισμός του ελεύθερου χρόνου είναι όλες οι πτυχές αυτού του χαρακτηριστικού.

6. **Γνήσια φροντίδα.** Ο βαθμός στον οποίο υπάρχουν προσωπικές σχέσεις και φιλίες. Η ύπαρξη αυτού του χαρακτηριστικού σημαίνει ότι ένα πρόσωπο αποτιμάται εν μέρει λόγω της εγγενούς αξίας του ως ατόμου.

7. **Βοήθεια και Υποστήριξη.** Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει η δέσμευση και η πρόθεση για βοήθεια. Τα μέλη ενός οικογενειακού συστήματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων βοηθούν το ένα το άλλο και να είναι στη διάθεσή τους να συνεισφέρουν όταν χρειάζεται.

8. **Αμοιβαίος σεβασμός.** Ο βαθμός στον οποίο αξιολογούνται οι ρόλοι και η συμμετοχή. Σε ένα υγιές σύστημα, οι άνθρωποι αποδέχονται τις διαφορετικές απόψεις των άλλων με τρόπο, προοπτική και εμπειρίες.

9. **Υγιή Διαπροσωπικά Όρια.** Ο βαθμός στον οποίο οι προσωπικές διαθέσεις και τρόποι δεν κυριαρχούν στη συμπεριφορά και τον διάλογο. Όταν τα μέλη της οικογένειας νιώθουν ενδυναμωμένα να αντιμετωπίσουν ακατάλληλες προσωπικές διαθέσεις ή τρόπους, καταγράφουν όρια και έχοντας την αίσθηση του ελέγχου, της προβλεψιμότητας και της ασφάλειας στις σχέσεις τους.

10. **Ιδιωτικότητα.** Ο βαθμός στον οποίο είναι διαθέσιμος ο ιδιωτικός χώρος. Χωρίς τον ιδιωτικό χώρο, οι άνθρωποι χάνουν την εμπιστοσύνη, αισθάνονται παραβιασμένοι και μετριάζουν την πίστη τους.

5.6. Μελέτη περίπτωσης - Έρευνα στα Χαρακτηριστικά των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

5.6.1 Μεθοδολογία.

Οι ερωτηθέντες ολοκλήρωσαν ερωτηματολόγιο με επίκεντρο τα 10 χαρακτηριστικά μιας υγιούς οικογενειακής επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο ζήτησε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν τα θέματα αυτά σε δύο συμπληρωματικές κλίμακες: (α) πόσο από το χαρακτηριστικό υπάρχει σήμερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις και (β) πόσο σημαντικό είναι το χαρακτηριστικό για την επιτυχία και τη συνέχεια των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα άτομα απάντησαν σε κάθε ερώτηση σε μια κλίμακα, που κυμαίνεται από το 1 για ελάχιστο έως το 5 για το μέγιστο.

Αυτή η κλίμακα επιτρέπει τη σύγκριση της διαφοράς ανάμεσα στο πόσο από το χαρακτηριστικό πιστεύεται ότι είναι υπάρχει στις οικογενειακές επιχειρήσεις και πόσο σημαντικό είναι για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την ανάλυση της σχετικής σημασίας καθενός από τα 10 χαρακτηριστικά. Παρόλο που όλα αυτά τα χαρακτηριστικά σημαίνουν μια υγιή οικογενειακή επιχείρηση, όσο μεγαλύτερη είναι η σημασία του χαρακτηριστικού, τόσο πιο σημαντικό είναι για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να κατέχουν αυτό το χαρακτηριστικό. Συνολικά, τα μέτρα αυτά παρέχουν πολύτιμες γνώσεις και πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του εκπαιδευτικού προγραμματισμού για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από αυτήν την ενημερωμένη και ενδιαφερόμενη ομάδα.

Το ερωτηματολόγιο ταχυδρομήθηκε σε 45 διευθυντές οικογενειακών επιχειρηματικών κέντρων που βρίσκονται σε κολλέγια και πανεπιστήμια στις ΗΠΑ. Οι διευθυντές εντοπίστηκαν μέσω της ιδιότητας μέλους της FFI. Τριάντα πέντε ερωτηματολόγια επιστράφηκαν, αντιπροσωπεύοντας ποσοστό

ανταπόκρισης 77,7%. Αυτό το υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης αποτελεί ένδειξη ενδιαφέροντος για τη μελέτη.

5.6.2 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.

Τα δεδομένα αναλύθηκαν για να διερευνηθούν δύο σημαντικά ερωτήματα: (α) Πώς οι διευθυντές εκτιμούν τη σημασία καθενός από τα 10 υγιή οικογενειακά χαρακτηριστικά και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ αυτών των αξιολογήσεων σημασίας; (β) Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των βαθμολογιών των διευθυντών για το βαθμό στον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατέχουν καθένα από τα 10 υγιή χαρακτηριστικά και πόσο σημαντικό είναι το κάθε χαρακτηριστικό για την επιτυχία για τη συνέχεια των οικογενειακών επιχειρήσεων; Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ANOVA και Paired T-test ώστε να απαντηθούν αυτά τα ερωτήματα.

Πρώτον, οι περιγραφικές στατιστικές υπολογίστηκαν με βάση τις εκτιμήσεις σπουδαιότητας και πίστης για καθένα από τα 10 οικογενειακά χαρακτηριστικά της οικογένειας. Με βάση την μέση βαθμολογία, η σειρά σπουδαιότητας για καθένα από τα 10 χαρακτηριστικά από το υψηλότερο στο χαμηλότερο είναι όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 5.1.

Χαρακτηριστικό	Μέση Βαθμολογία	Τυπική Απόκλιση
Προθυμία Μάθησης και Ανάπτυξης	4,66	0,54
Αμοιβαίος σεβασμός	4,66	0,48
Κοινές αξίες	4,63	0,60
Δραστηριότητες για τη διατήρηση σχέσεων	4,63	0,55
Γνήσια φροντίδα	4,17	0,79
Βοήθεια και Υποστήριξη	4,11	0,63
Κοινόχρηστη ισχύς	3,86	0,88
Ιδιωτικότητα	3,85	0,76
Υγιή Διαπροσωπικά Όρια	3,80	0,93
Παραδόσεις	3,53	0,90

Πίνακας 5.1: Σημασία Χαρακτηριστικών Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Έχει διεξαχθεί ANOVA για να εκτιμηθεί κατά πόσον κάποια από τις μέσες βαθμολογίες σημασίας ήταν σημαντικά διαφορετικές μεταξύ τους. Αυτή η ανάλυση έδειξε ότι οι μέσες τιμές αξιολόγησης δεν ήταν ίσες μεταξύ τους ($F = 12.498$, $p < 0.000$). Πολλαπλές συγκρίσεις για καθένα από τους μέσους όρους πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση LSD του Fisher (Πίνακας 5.2). Οι κορυφαίες τέσσερις αξιοσημείωτες διακρίσεις (Προθυμία Μάθησης και Ανάπτυξης, Αμοιβαίος Σεβασμός, Κοινές Αξίες και Δραστηριότητες για τη Διατήρηση Σχέσεων) θεωρήθηκαν ως σημαντικά διαφορετικές από τις άλλες έξι ιδιότητες. Οι επόμενες υψηλότερες αξιολογήσεις αξιοπιστίας (Γνήσια Φροντίδα, Βοήθεια και Υποστήριξη, Κοινόχρηστη Ισχύς και Ιδιωτικότητα) τείνουν να γίνονται αντιληπτές ως παρόμοιες σε βαθμό σπουδαιότητας. Τα Υγιή Διαπροσωπικά Όρια θεωρήθηκαν ότι έχουν παρόμοια σημασία για την Κοινόχρηστη Ισχύ και την Ιδιωτικότητα. Το χαμηλότερο εκτιμώμενο χαρακτηριστικό (Παραδόσεις) θεωρήθηκε ότι είναι παρόμοιο με την Ιδιωτικότητα και τα Υγιή Διαπροσωπικά Όρια.

Χαρακτηριστικό	δ.	η.	α.	ε.	στ.	ζ.	β.	ι.	θ.	γ.
δ. Προθυμία Μάθησης και Ανάπτυξης										
η. Αμοιβαίος σεβασμός	0,00									
α. Κοινές αξίες	0,03	0,03								
ε. Δραστηριότητες για τη διατήρηση σχέσεων	0,03	0,03	0,00							
στ. Γνήσια φροντίδα	0,49c	0,49c	0,46c	0,46c						
ζ. Βοήθεια και Υποστήριξη	0,54b	0,54b	0,51b	0,51b	0,06					
β. Κοινόχρηστη ισχύς	0,80a	0,80a	0,77a	0,77a	0,31	0,26				
ι. Ιδιωτικότητα	0,81a	0,81a	0,78a	0,78a	0,32	0,27	0,01			
θ. Υγιή Διαπροσωπικά Όρια	0,86a	0,86a	0,83a	0,83a	0,37b	0,31	0,06	0,05		
γ. Παραδόσεις	1,13a	1,13a	1,10a	1,10a	0,64a	0,58a	0,33	0,32	0,27	

a. $p < ,001$ b. $p < ,005$ c. $p < ,01$ d. $p < ,05$

Πίνακας 5.2: Απόλυτες διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών αξιολόγησης για κάθε ένα από τα Χαρακτηριστικά των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Επίσης, υπολογίστηκαν οι Paired T-test για να εκτιμηθεί εάν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των εκτιμήσεων των πεπιοθήσεων των διευθυντών και της αξιολόγησης των 10 χαρακτηριστικών μιας υγιούς οικογενειακής επιχείρησης. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης έδειξαν ότι μόνο μία από τις 10 συγκρίσεις δεν ήταν σημαντική. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του βαθμού στον οποίο οι διευθυντές πιστεύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις τηρούν σήμερα τις παραδόσεις και το επίπεδο σπουδαιότητας που αποδίδεται σε αυτό το χαρακτηριστικό για την επιτυχία και τη συνέχεια των οικογενειακών επιχειρήσεων. Έτσι, από τα 10 υγιή οικογενειακά χαρακτηριστικά, τιμητικά οι παραδόσεις είναι η μόνη που οι διευθυντές αισθάνονται ότι βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο όταν συγκρίνουν το σημερινό επίπεδο και τη σημασία τους όπως προκύπτει από τον Πίνακα 5.3. Όμως, η τήρηση των παραδόσεων θεωρήθηκε ότι είναι το λιγότερο σημαντικό από τα 10 χαρακτηριστικά από την άποψη της συμβολής στην υγεία μιας οικογενειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με τους διευθυντές, τα άλλα εννέα χαρακτηριστικά δεν βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Χαρακτηριστικό	Παρουσία	Σημασία	Paired T-test
Κοινές αξίες	3,29	4,63	-9,48*
Κοινόχρηστη ισχύς	2,49	3,86	-7,66*
Παραδόσεις	3,57	3,53	0,14
Προθυμία Μάθησης και Ανάπτυξης	3,00	4,66	-10,83*
Δραστηριότητες για τη διατήρηση σχέσεων	3,03	4,63	-10,74*
Γνήσια φροντίδα	3,60	4,17	-3,26*
Βοήθεια και Υποστήριξη	3,34	4,11	-5,01*
Αμοιβαίος σεβασμός	3,17	4,66	-10,30*
Υγιή Διαπροσωπικά Όρια	2,63	3,8	-5,18*
Ιδιωτικότητα	2,88	3,85	-4,92*

* $p < ,00$

Πίνακας 3: Διαφορές μεταξύ της παρουσίας και της σημασίας των οικογενειακών επιχειρηματικών χαρακτηριστικών.

5.6.3. Συμπέρασμα.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ζωτικό στοιχείο της οικονομικής υγείας και ανάπτυξης μια χώρας (εν προκειμένω των ΗΠΑ). Όταν είναι υγιείς, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας, να προωθήσουν την καινοτομία και να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη σταθερότητα στην οικονομία. Όταν δεν είναι υγιείς, και τα τρία υποσυστήματα (η οικογένεια, η ιδιοκτησία και οι επιχειρήσεις) υποφέρουν από άποψη σχέσεων, ανάπτυξης, απασχόλησης και αποτελεσματικότητας. Ωστόσο, σε πανεπιστημιακό επίπεδο γίνεται σχετικά λίγη μελέτη, υποστήριξη και βελτίωση αυτού του ζωτικής σημασίας θεσμού. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποτελούν ένα σημείο εκκίνησης για να εκτιμηθεί ποια χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιο σημαντικά και δικαιολογούν μεγαλύτερη εκπαιδευτική προσοχή. Επιπλέον, αυτή η γραμμή έρευνας μπορεί να βοηθήσει τις μεμονωμένες οικογενειακές επιχειρήσεις να δώσουν προτεραιότητα στην επιλογή των εκπαιδευτικών αναγκών τους προς το σκοπό της διατήρησης της επιτυχίας και των σχέσεων τους.

5.6.3.1 Προθυμία Μάθησης και Ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διευθυντές πανεπιστημιακών προγραμμάτων το θεωρούν ως θεμελιώδες. Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που όλοι οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν στην ανάπτυξη αποτελεσματικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Κρίσιμο εδώ είναι οποιοσδήποτε πόρος ή άνθρωποι που μπορούν να βοηθήσουν να παρακινήσουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις δίνοντάς τους ένα όραμα τόσο για τα οφέλη όσο και για τη διαδρομή για να είναι δυναμικές. Αυτό μπορεί να ξεκινήσει αρχικά με έναν σχέδιο δράσης ή μια επισκόπηση των τυπικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, το δεύτερο είναι να πείσει τις οικογένειες ότι η επένδυση χρόνου και ενέργειας σε προετοιμασία είναι πολύ πιο υγιεινή, πιο παραγωγική και πιο αποτελεσματική από την αντίδραση σε ένα προβλέψιμο, αλλά παραμελημένο, θέμα. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η ερώτηση στην οικογένεια για το τι θα έκανε εάν ο ηγέτης της οικογένειας και της επιχείρησης αποβιώσει σε ένα ατύχημα αυτό το Σαββατοκύριακο. Τι θα συμβεί τη Δευτέρα; Αυτό είναι πράγματι ένα ζήτημα που θα αντιμετωπίσει με κάθε τρόπο (τουλάχιστον με

κάποια μορφή) κάθε οικογένεια και επιχείρηση. Μέσα από τέτοιες ασκήσεις, η οικογένεια μπορεί να αρχίσει να μαθαίνει και να δοκιμάζει τα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου σχεδιασμού ενάντια στο κόστος, τον πόνο και την αναποτελεσματικότητα να μην το κάνει.

5.6.3.2. Δραστηριότητες για τη Διατήρηση Σχέσεων. Αυτό είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό που αντιλαμβάνεται ότι έχει υψηλό επίπεδο σπουδαιότητας. Οι σύμβουλοι αντιλαμβάνονται όχι μόνο την ανάγκη αλλά και τη σημασία των οικογενειών που δημιουργούν ασφαλή λιμάνια για να επιτρέψουν τέτοιες δραστηριότητες. Εάν όλοι γνωρίζουν και δεσμεύονται σε ένα σύνολο κοινών αξιών, τότε μπορεί να βελτιωθεί η εμπιστοσύνη και η ομαδική εργασία. Αν οι ρόλοι και οι κανόνες που βασίζονται σε αξίες και παραδόσεις συζητούνται σε ένα ασφαλές περιβάλλον, τότε οι άνθρωποι αισθάνονται μεγαλύτερη αίσθηση προβλεψιμότητας. Τα ασφαλή λιμάνια μπορούν να αναπτυχθούν με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των υποχωρήσεων. Συχνά, οι υποχωρήσεις μπορούν να βοηθήσουν τις οικογένειες να επανασυνδεθούν στο προσωπικό, οικογενειακό επίπεδο όπου εστιάζεται περισσότερο η σχέση και λιγότερο η παραγωγικότητα. Μπορούν να παρακινήσουν τους ανθρώπους να δημιουργήσουν περισσότερο από αυτό το χώρο στην καθημερινότητά τους. Ακόμη και στις επιχειρήσεις, οι σχέσεις χρειάζονται χρόνο και προσοχή, ειδικά όταν αλληλεπικαλύπτονται με οικείες σχέσεις. Οι Jaffe και Lane (2000) υποστηρίζουν ότι η πραγματική «μετασχηματιστική μάθηση» εμφανίζεται καλύτερα όταν οι σχέσεις αναπτύσσονται και διατηρούνται κατάλληλα.

5.6.3.3. Αμοιβαίος σεβασμός. Το τρίτο χαρακτηριστικό που θεωρείται ότι έχει μεγαλύτερη σημασία. Τυπικά, ο αμοιβαίος σεβασμός σε προσωπικό επίπεδο είναι πιο σημαντικός σε ένα οικογενειακό περιβάλλον, ενώ ο σεβασμός των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων, των διαπιστευτηρίων και της εμπειρίας είναι πιο διαδεδομένος σε μια επιχειρηματική δομή. Και οι δύο είναι σημαντικοί. Είναι δύσκολο να αφιερωθεί κάποιος σε άλλους, αν οι άλλοι δεν τον έχουν σε μεγάλη εκτίμηση. Έτσι, οι άνθρωποι που βοηθούν τις οικογένειες μπορούν να εκτιμήσουν εάν οι αξίες των ατόμων ευθυγραμμίζονται με το σύστημα στο οποίο λειτουργούν. Αν ναι, υπάρχει ανάγκη να βοηθήσουμε τα άτομα να ανα-

πτυχθούν καθώς και να τους δώσουν συνεχή ανατροφοδότηση (Foster, 2001).

5.6.3.4. Κοινές Αξίες. Το τελευταίο χαρακτηριστικό που θεωρούν οι διευθυντές ότι έχουν μεγάλη σημασία σε μια υγιή οικογενειακή επιχείρηση. Οι κοινές αξίες τονίζουν μια πηγή μεγάλης συνέργειας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στον βασικό ρόλο που διαδραματίζει το χαρακτηριστικό στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των τριών υποσυστημάτων οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο Warren Bennis, ένας αξιόπιστος εμπειρογνώμονας για την ηγεσία, υποστηρίζει ότι η μεγαλύτερη αδυναμία των επιχειρήσεων των ΗΠΑ είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός και η ηγεσία (1999). Ειδικά για ιδιωτικές οικογενειακές επιχειρήσεις όπου υπηρετεί ο διευθύνων σύμβουλος 24 χρόνια κατά μέσο όρο, έναντι λιγότερων από τρία σε δημόσιες επιχειρήσεις (Jaffe, 1990), μια πιο μακροπρόθεσμη ηγετική θέση βάσει αξιών είναι μια δύναμη που ενυπάρχει στο οικογενειακό επιχειρηματικό σύστημα. Κάθε μέθοδος που βοηθά τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αποσαφηνίσουν τις αξίες τους είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους. Υπάρχει ανάγκη, ειδικά με την μεγαλύτερη εγγενή πολυπλοκότητα, να καταστούν σαφείς οι κοινές αξίες μιας οικογενειακής επιχείρησης. Είναι σημαντικό για τα μέλη να συζητήσουν τι αντιπροσωπεύει η οικογενειακή επιχείρηση και τι όχι. Οι Richard και Narva (2001) δηλώνει ότι "Οι εταιρείες που βασίζονται σε αξίες που ελέγχονται από οικογένειες βασιζόμενες στις κοινές βασικές τους αξίες και τις δεξιότητές τους στις σχέσεις μπορούν και συχνά συγκρίνουν επιτυχώς σε όλο τον κόσμο".

Εκτός από την εκτίμηση του βαθμού σπουδαιότητας των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών για τον προσδιορισμό μιας υγιούς οικογενειακής επιχείρησης, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι διευθυντές πιστεύουν ότι εννέα από τα 10 γνωρίσματα στερούνται σημαντικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η μεγαλύτερη διαφορά υπάρχει στα χαρακτηριστικά που θεωρούνται πιο σημαντικά στις υγιείς οικογενειακές επιχειρήσεις. Από την οπτική γωνία του διευθυντή οικογενειακής επιχείρησης, αυτό το εύρημα δηλώνει μια κριτική ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση σε αυτούς τους τομείς. Αυτό το εύρημα δικαιολογεί επίσης περαιτέρω μελέτη του γιατί οι διευθυ-

ντές αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει τέτοια διαφορά. Οι πιθανοί λόγοι που πρέπει να ακολουθηθούν περιλαμβάνουν την έλλειψη προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, την έλλειψη συμμετοχής ή / και συμμετοχής οικογενειακών επιχειρήσεων σε τέτοια προγράμματα ή / και ανεπαρκούς κάλυψης / μεθόδων διδασκαλίας αυτών των σημαντικών χαρακτηριστικών στα υπάρχοντα εκπαιδευτικά και κατάρτισης προγράμματα.

Κεφάλαιο 6: Η προοπτική της έρευνας στα πανεπιστήμια στο πεδίο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

6.1. Γενικά

Η οικογενειακή επιχείρηση δείχνει να έχει την προοπτική να γίνει ένα αναγνωρισμένο ακαδημαϊκό πεδίο στα ερευνητικά πανεπιστήμια. Εξετάζονται οι προοπτικές της, με αναφορά στην κοινωνιολογία της επιστήμης. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία που έχει επιτευχθεί είναι η ταυτοποίηση με έναν σημαντικό και ξεχωριστό τομέα έρευνας. Ο τομέας αυτός βρίσκεται στη διασταύρωση δύο φαινομένων (συγγένειας και επιχειρήσεων) δίνοντας περισσότερη προσοχή στην επιχείρηση παρά στην συγγένεια.

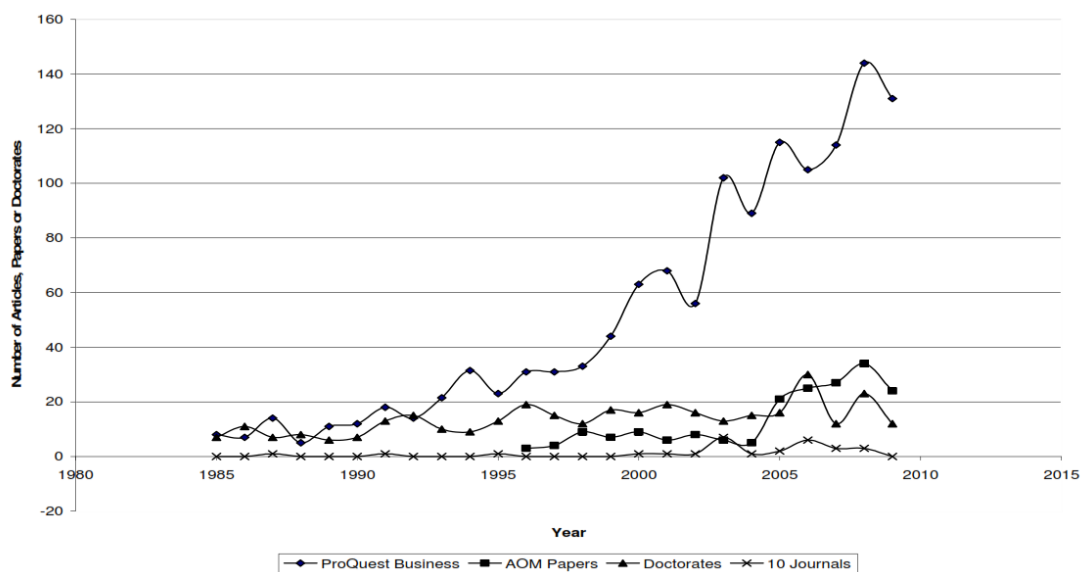
6.2. Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις - Παρούσα κατάσταση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σαν πεδίο έρευνας αποτελεί πρόκληση για τα ερευνητικά πανεπιστήμια. Αρχικά η τρέχουσα πορεία είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντική καθώς η έρευνα στον τομέα βρίσκεται ταχείας ανάπτυξης (Astrachan, 2010) καθώς παρατηρείται αυξητική τάση στα άρθρα περιοδικών και στα έγγραφα της Academy of Management (AOM) (Σχήμα 6.1). Για την 25ετία 1985-2009, ο αριθμός των άρθρων για την οικογενειακή επιχείρηση που δημοσιεύθηκαν στο επιστημονικό έντυπο της ProQuest τα περιοδικά "Business" αυξήθηκαν με ετήσιο ρυθμό 12,4%. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο από το ρυθμό αύξησης των δημοσιεύσεων συνολικά. Η ανάπτυξη των εγγράφων AOM, σε αντίθεση με τα άρθρα περιοδικών, αντικατοπτρίζει την αύξηση του ποσοστού προσοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η υψηλή ανάπτυξη των εγγράφων AOM είναι ένα πιο πρόσφατο φαινόμενο από την αύξηση του άρθρου, με ετήσιο ρυθμό αύξησης 17,3% για την 24ετία 1986 έως 2009.

Έχει αναπτυχθεί επίσης ένα θεσμός, κυρίως με δύο νέα ειδικά σημεία ακαδημαϊκής γνώσης στον τομέα. Το Elsevier's Journal of Family

Business Strategy και το Emerald's Journal of Family Business Management έχουν προσθέσει στις σελίδες τους την Sage's Family Business Review. Ομοίως, οι θέσεις για την παρουσίαση της έρευνας έχουν επεκταθεί. Τρία συνέδρια αφιερωμένα στην οικογενειακή επιχείρηση, το Family Enterprise Research Conference (FERC), το Family Firm Institute (FFI) και η International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Η United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) έχει μια "ομάδα συμφερόντων" Οικογενειακών Επιχειρήσεων και η Διεύθυνση Επιχειρηματικότητας της AOM περιλαμβάνει οικογενειακές επιχειρήσεις στην εντολή της. Δύο από αυτά τα συνέδρια (FERC, 2005 και IFERA, 2001) είναι αρκετά καινούργια.

Αντίθετα, αυτή η αυξητική τάση δεν σημαίνεται και σε άλλους τομείς. Η αύξηση των διδακτορικών και των άρθρων σε περιοδικά καθυστερεί τη συνολική αύξηση της ακαδημαϊκής γνώσης (Σχήμα 6.1). Η γραμμή που σημειώνεται με τρίγωνα απεικονίζει τη σχετικά αργή ανάπτυξη, κατά 2,3% ετησίως, διδακτορικών διατριβών για οικογενειακές επιχειρήσεις. Μια αισιόδοξη ερμηνεία του γενικού προτύπου θα ήταν ότι η οικογενειακή επιχείρηση, διότι η επιχειρηματική έρευνα έχει αυξηθεί γρηγορότερα από την ανάπτυξη των διδακτορικών διατριβών, έχει καταφέρει να προσελκύσει καθιερωμένους μελετητές από συναφή πεδία (Crane, 1969). Μια απαισιόδοξη ερμηνεία είναι ότι οι νέοι μελετητές σπάνια πιστεύουν ότι η έρευνα στην οικογενειακή επιχείρηση θα συμβάλει στην προώθηση της σταδιοδρομίας τους. Η κατώτατη γραμμή, η οποία χαρακτηρίζεται από τα Χ, παρακολουθεί άρθρα που δημοσιεύονται σε δέκα δημοφιλή περιοδικά. Η αύξηση της δημοσίευσης σε περιοδικά που έχουν αξιολογηθεί από ομότιμους γενικά δεν ακολουθήθηκε από αύξηση της δημοσίευσης σε αυτά τα μεγάλα περιοδικά. Ο ρυθμός ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρηματικών μελετών μεταξύ αυτών των περιοδικών ήταν 5,5%. Φυσικά, ο αριθμός των αναρτήσεων σε αυτά τα συγκεκριμένα περιοδικά είναι σταθερός ή σχεδόν σταθερός, με αποτέλεσμα η ταχεία ανάπτυξη να μπορεί να επιτευχθεί μόνο σε βάρος άλλων πεδίων.



Σχήμα 6.1.: Εξέλιξη Άρθρων - Εγγράφων - Διδακτορικών (1985-2009)

Συμπερασματικά, αυτές οι αλλαγές αντιπροσωπεύουν ενδείξεις για ένα «εκκολαπτόμενο πεδίο» (Hambrick, Chen, 2008), μια εκκολαπτόμενη ειδικότητα μέσα σε ένα κλάδο. Αυτοί σημειώνουν την υιοθέτηση ενός κοινού ονόματος, το οποίο φαίνεται στην περίπτωση τριών περιοδικών "οικογενειακής επιχείρησης", ως άλλη ένδειξη. Όμως, η μέτρια επιρροή στα κορυφαία περιοδικά και η βραδεία ανάπτυξη μεταξύ των διδακτορικών σπουδών είναι μία σημαντική προειδοποίηση. Το ευρύ κοινό συμφέρον σε ένα φαινόμενο είναι μία από τις πιθανές βάσεις για το σχηματισμό ακαδημαϊκών πεδίων. Παρά το ενδιαφέρον που παρουσιάζει το κοινό ή οι επαγγελματίες ή τα τοπικά συμφέροντα, αυτό δεν μεταφράζεται άμεσα στην ένταξή του στη διαρκή δομή των ερευνητικών πανεπιστημίων. Ακόμη και οι παλαιότεροι κλάδοι, οι οποίοι στις σχολές των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν σήμερα, αναμφισβήτητα, τη Διοίκηση, μπορούν να είναι αρκετά σταθεροί από την άποψη της οργάνωσης, αλλά και μεταβαλλόμενοι ως προς το αντικείμενο ή τις πηγές (Abbott, 2001, Adams, 1988). Τα υποπεδία ή οι ειδικότητες μέσα σε αυτά είναι ιδιαίτερα "ρευστά" (Dogan, 1997). Τέλος, οι μελετητές σε εδραιωμένους τομείς βλέπουν τους νέους ως ανταγωνιστές για πόρους, μερικές φορές πιέζοντας τους τελευταίους σε "λιγότερο έγκυρες τοποθεσίες και οργανωτικές μορφές" (Fagerberg & Verspagen, 2009, Zald, 2002). Για παράδειγμα, οι μελετητές μπορούν να ανεχθούν την οικογενειακή επιχείρηση ως κατάλληλη δραστηριό-

τητα προβολής, αλλά όχι ως θέμα έρευνας, ενώ μελετητές σε εδραιωμένα πεδία μπορούν να διαδραματίσουν χρήσιμο ρόλο στην ώθηση των νέων πεδίων για να δημιουργήσουν μια πραγματικά καινοτόμα θεωρία ή να καταδείξουν τη σημασία του φαινομένου που διερευνούν.

6.3. Παράγοντες καθιέρωσης των οικογενειακών επιχειρήσεων ως ακαδημαϊκό πεδίο.

Αρχικά, καθιερωμένοι μελετητές και πρόσφατα διδακτορικά ωθούν στην καθιέρωση ενός νέου ακαδημαϊκού πεδίου, μετατοπίζοντας την έρευνα σε αυτό. Συνδυάζοντας θεωρία, μεθόδους, θέμα ή εφαρμογή το κάνουν ελκυστικό και σημαντικό. Αυτό διευκολύνεται όταν η μετάβαση είναι ευκολότερη (Becher, Trowler, 2001, Crane, 1969). Το ενδιαφέρον που παρουσιάζουν οι αυθεντίες όπως ο Howard Aldrich, ο Michael Hitt και ο Danny Miller έχουν δανείσει τη φήμη τους στον τομέα, αυξάνοντας τις προοπτικές και άλλοι να δουν το πεδίο αυτό ως πολύτιμο και να προσελκύσουν και άλλους ερευνητές (Crane, 1969). Το σημαντικότερο είναι ότι οι καθιερωμένοι μελετητές προσφέρουν ερευνητικές δεξιότητες και συνειδητοποιημένη προηγούμενη έρευνα στο έργο τους για την οικογενειακή επιχείρηση. Θα είναι, για παράδειγμα, πιο πιθανό να είναι σε θέση να ανιχνεύσουν και να διατυπώσουν ιδέες που αντιπροσωπεύουν καινοφανείς εξελίξεις στις συνολικές θεωρίες των επιχειρηματικών οργανώσεων, εξαιτίας του βαθμού γνώσης τους για προηγούμενα σχετικά ευρήματα. Επίσης, οι καθιερωμένοι βοηθούν να δημιουργηθεί μια απαίτηση για κάθε επιτυχή πεδίο, η ακαδημαϊκή ορθότητα. Η οποία είναι ζωτική, "ιδιαίτερα στα ελίτ πανεπιστήμια" (Abbott, 2001). Στην πραγματικότητα απαιτείται σε όλα τα πανεπιστήμια, καθώς οι ακαδημαϊκοί κανόνες των πανεπιστημίων που εντάσσονται στην έρευνα διαχέονται μέσω ακόμη και ελλιπών ερευνητικών ιδρυμάτων (Axtell, 1998, Stewart, 1995). Ακόμα, οι καθιερωμένοι μελετητές συμμετέχουν σε πολλά κοινωνικά κινήματα (Hambrick, Chen, 2008), προσφέροντας μια δυναμική ποιότητα καθώς ένας τομέας ωριμάζει. Στην πρώιμη ανάπτυξη ενός πεδίου που βασίζεται στο ενδιαφέρον για ένα φαινόμενο, δημιουργείται μια ενεργητική και άτυπη κοινότητα ανθρώπων με ένα κοινό όραμα (ασκούμενοι, ακαδημαϊκό προσωπικό, σχολή, όλοι οι οποίοι βλέπουν τη σημασία ενός φαινομένου).

Η προσέλκυση σε ένα νέο πεδίο βασισμένο στο ενδιαφέρον και μόνο για ένα φαινόμενο συνεπάγεται επίσης κινδύνους. Τα ακαδημαϊκά πεδία μπορούν να οργανωθούν γύρω από ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο, μέθοδο ανάλυσης, επίπεδο ανάλυσης ή δέσμες αυτών (Becher, Trowler, 2001). Ένα κοινό θεωρητικό πλαίσιο, παρά ένα επίκαιρο ενδιαφέρον, μπορεί να αποδειχθεί ένα πιο διαρκή θεμέλιο για ένα πεδίο. Επομένως, η οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα μπορεί επίσης να αντιμετωπίσει έναν ιδιαίτερο κίνδυνο. Η οργάνωση γύρω από το φαινόμενο μόνο και όχι η ανάπτυξη της θεωρίας μπορεί να επιτρέψει τη χρήση και την εδραίωση των θεωριών που προέρχονται από έννοιες που είναι καλά εδραιωμένες στις σχολές επιχειρήσεων αλλά που έχουν ελάχιστη σχέση με τα οικογενειακά θέματα. Η εισδοχή επιστημόνων των σχολών των επιχειρήσεων που είναι πολύ γνωστή στην επιχειρηματική βιβλιογραφία και μπορεί να υποθέσει έννοιες που προέρχονται από μη οικογενειακό περιβάλλον αλλά μπορούν να "ταξιδέψουν" (Stewart, 1998) με μικρή προσαρμογή στο οικογενειακό περιβάλλον. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν απλώς να χρησιμοποιηθούν για επιβεβαίωση των υπάρχουσών υποθέσεων στις τυποποιημένες προσεγγίσεις. Επιπροσθέτως, ένας άλλος κίνδυνος για πεδία που βασίζονται σε φαινόμενα είναι ότι το θέμα μπορεί να αποδειχθεί βραχύβιο, είτε ως αντικείμενα μελέτης και κατανόησης είτε για το ενδιαφέρον που έχουν. Ο κίνδυνος αυτός υπερνικείται με όσο πιο θεμελιώδεις και ισχυρές είναι οι θεωρητικές του εννοιολογικές σκέψεις και συνεισφορές.

6.4. Οικογενειακή Επιχείρηση - Επιστημονικός Κλάδος, Ειδικότητα - Ερευνητικό Πεδίο.

Τα όρια των ακαδημαϊκών κλάδων είναι ιστορικά εξαρτώμενα και μπορεί να είναι εννοιολογικά αυθαίρετα (Campbell, 1969), όμως τείνουν να είναι οργανωτικά εδραιωμένοι. Στο πανεπιστήμιο εποπτεύεται η λήψη αποφάσεων σχετικά για τις υποδιαιρέσεις τους στην ακαδημαϊκή αγορά εργασίας και στα τμήματα του πανεπιστημίου με τα προγράμματα σπουδών, τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά. Επίσης, οργανώνονται περιοδικά και συνέδρια και θέτουν συλλογικά πρότυπα για την αυστηρότητα της έρευνας. "Τριάντα

περίπου" κλάδοι μπορούν να βρεθούν σε αμερικανικά πανεπιστήμια (Abbott, 2005, 2001, Dogan, 1997, Gibbons κ.α., 1994).

Εμβαθύνοντας, υπάρχουν οι "ερευνητικοί τομείς" ή θέματα. Αυτοί μπορεί να είναι έως και 1.000 (Leahey & Reikowsky, 2008) αλλά «υπάρχουν συνήθως λιγότερα από 50 ενεργά θέματα» και συχνά αντιμετωπίζουν σημαντική ροή στην εισδοχή (Hargens, 2000). Η οικογενειακή επιχειρηματική διακυβέρνηση, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, η ανάπτυξη προϊόντων, η ηγεσία μετασχηματισμού και η μνήμη συναλλαγών αποτελούν παραδείγματα θεμάτων έρευνας. Τα ακαδημαϊκά προγράμματα διδασκαλίας μπορούν να βρεθούν σε επίπεδο ενδιάμεσο μεταξύ των τομέων έρευνας και των κλάδων. Αυτά αναφέρονται ως υποπεδία κλάδων, υπο-κλάδων ή ειδικοτήτων. Οι ειδικότητες έχουν συχνά "δικά τους περιοδικά και επιστημονικές κοινότητες" (Hargens, 2000). Η Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (APA) κάνει αυτή την προσέγγιση ρητή: «Τα 54 τμήματα της APA είναι ομάδες συμφερόντων που οργανώνονται από τα μέλη. Ορισμένοι αντιπροσωπεύουν υποκείμενα της ψυχολογίας (π.χ. πειραματικά, κοινωνικά ή κλινικά) ενώ άλλα επικεντρώνονται σε τοπικούς τομείς όπως η γήρανση, οι εθνοτικές μειονότητες ή το τραύμα».

Εν συνεχεία, οι ειδικότητες είναι πιο σταθερές και οργανωμένες από τους ερευνητικούς τομείς (Abbott, 2005, Dogan, 1997, Gibbons κ.α., 1994). Στην πραγματικότητα, πολλοί από αυτούς ικανοποιούν τα κριτήρια που έχουν θέσει οι Hambrick και Chen (2008) για αναγνώριση στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, δηλαδή ότι «ένας σημαντικός αριθμός μεγάλων πανεπιστημίων ορίζει θέσεις για τα μέλη της, χορηγεί μονιμότητα στα μέλη της, αξιολογήσεις από τα μέλη της και να επιτρέψει στα μέλη της να εποπτεύουν μεταπτυχιακούς φοιτητές». Δεν έχουμε στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των «μεγάλων πανεπιστημίων» για τα οποία ισχύει αυτό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αντιπροσωπευτικό είναι η αναγνώριση της οικογενειακής επιχείρησης από τα μέλη της Ένωσης Αμερικανικών Πανεπιστημίων, από τα 63 ερευνητικά πανεπιστήμια μόνο τα 14 έχουν δραστηριότητες στην οικογενειακή επιχείρηση, αποκομίζοντας μία μέτρια συνολική εικόνα. Αυτό που χρειάζεται η οικογενειακή επιχείρηση ως πεδίο έρευνας στηρίζεται σε ένα θεσμικό και πνευματικό υπόβαθρο. Πρώτον, για να φτάσει το είναι υποψήφιο πεδίο στα ερευνητι-

κά πανεπιστήμια, χρειάζεται μια ειδικότητα να έχει ένα περιοδικό κορυφαίου επιπέδου (επίπεδο «Α») Δεύτερον, χρειάζεται μια επιτυχημένη ειδικότητα για να επισημάνει ένα ξεχωριστό πεδίο (θεματικό ή άλλο), με σαφή όρια από άλλα πεδία. Τα δύο παραπάνω υλοποιήθηκαν επιτυχώς στην Στρατηγική Διοίκηση (Meyer, 1991) όσο και στην Επιχειρηματικότητα (Katz, 2008).

Οι Hambrick και Chen (2008) και Katz (2008) πιστεύουν ότι ένα κορυφαίο περιοδικό είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την απόλυτη νομιμοποίηση μιας ακαδημαϊκής ειδικότητας. Ωστόσο, τα κορυφαία περιοδικά δεν χρειάζονται για όλες τις επιτυχημένες επιστημονικές ειδικότητες. Εξετάζοντας το φάσμα των "διαχωρισμών" ή των "τμημάτων" από διάφορους κλάδους, διαπιστώνεται ότι μερικές από αυτές κατάφεραν να υποστηρίξουν μια ενεργό ερευνητική κοινότητα με αξιόλογα περιοδικά ειδικής επιστήμης, αλλά όχι κορυφαία. Το επίπεδο των περιοδικών των οικογενειακών επιχειρήσεων θα είναι ένα μέτρο της προόδου του τομέα, ιδιαίτερα δεδομένων των προσδοκιών για τα ειδικά περιοδικά στη διοίκηση. Εάν τα περιοδικά της οικογενειακής επιχείρησης πρόκειται να συνεχίσουν να βελτιώνονται, πρέπει να είναι και ποιοτική η έρευνα που δημοσιεύουν (Sharma, 2010), στα οποία η έρευνα δεν πρέπει να περιλαμβάνει μόνο μια διερευνητική περιγραφική εργασία ή κανονιστικά άρθρα σχετικά με την πρακτική, αλλά να βασίζεται περισσότερο στην ανάπτυξη θεωρίας όσο και την εμπειρική έρευνα υψηλότερης ποιότητας, που απαιτούν την κατάλληλη διδακτική εκπαίδευση και την προσέλκυση ερευνητών υψηλής ικανότητας.

Αντικειμενικό πρόβλημα για την προώθηση της συστηματικής έρευνας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η περιορισμένη πρόσβαση στα δεδομένα. Υπάρχουν δύο προβλήματα. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν αντικείμενο δημόσιας διαπραγμάτευσης, με αποτέλεσμα δυσκολίες στην πρόσβαση σε ερευνητικά δεδομένα και ιστότοπους (Murphy, 2005). Σημειώνεται, βέβαια, κάποιος πρόοδος, ιδιαίτερα η Εθνική Έρευνα Οικογενειακών Επιχειρήσεων του 1997, ένα δείγμα πιθανοτήτων για ιδιωτικές οικογενειακές επιχειρήσεις (Heck, Hoy, Routziouris, Steier, 2008, Winter κ.α., 1998). Μια άλλη προσπάθεια είναι το πρόγραμμα STEP, το οποίο συλλέγει στοιχεία σχετικά με τις «επιτυχημένες πρακτικές επιχειρηματικότητας

μέσω των γενεών» (<http://www3.babson.edu/eship/step/>), το οποίο αυξάνεται επί του παρόντος πέρα από 33 πανεπιστήμια-εταίρους. Το δεύτερο πρόβλημα πρόσβασης στα δεδομένα είναι ότι η πρόσβαση στο πεδίο μπορεί να είναι προβληματική για την έρευνα με τη χρήση συνεντεύξεων, ερευνών και παρατήρησης συμμετεχόντων. "Οι θεματοφύλακες αυτών των επιχειρήσεων είναι εξοικειωμένοι με την προστασία της ιδιωτικότητας και μπορεί να ανησυχούν ότι ευαίσθητα οικογενειακά θέματα θα μπορούσαν να δημοσιοποιηθούν εφόσον θα παρέχουν στους ερευνητές στενή και μακροπρόθεσμη πρόσβαση στους τομείς τους" (Stewart, Hitt, 2010).

Μια τελευταία πρόκληση όσον αφορά την αντιληπτή ποιότητα και τον αντίκτυπο της έρευνας εγείρει το ζήτημα της διαφοροποίησης από άλλους τομείς. Είναι απαραίτητο ή τουλάχιστον χρήσιμο να μπορέσουμε να σχεδιάσουμε όρια εργασίας μεταξύ της οικογενειακής επιχείρησης και άλλων τομέων, όπως η ανθρωπολογία, η κοινωνιολογία, η επιχειρηματικότητα οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους. Σύμφωνα με αυτούς τους μελετητές, το πεδίο πρέπει να αναπτύξει ένα σύνολο γνώσεων μοναδικό για τα μέλη του. Εξετάζοντας την οργάνωση της έρευνας στα πανεπιστήμια, βλέπουμε ότι ακόμη και στο επίπεδο του κλάδου υπάρχουν διαχρονικά πεδία, όπως τα οικονομικά, που έχουν σαφείς οριοθετήσεις και ξεχωριστή αιτιώδη θεωρία, και άλλα, όπως η γεωγραφία, που δεν το κάνουν (Becher, Trowler, 2001). Σε ένα στενότερο παράδειγμα, ένα τμήμα διοίκησης σε μία σχολή επιχειρήσεων μπορεί να περιέχει ένα τμήμα (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού) που οργανώνεται γύρω από το φαινόμενο των πρακτικών ανθρώπινων πόρων και μια άλλη (οργανωτική θεωρία) ενοποιημένη γύρω από τη θεωρία που εφαρμόζεται σε πολλαπλά φαινόμενα. Σε γενικές γραμμές, πολλοί παρατηρητές αντιλαμβάνονται ότι η παραδοσιακή τάση της έρευνας είναι προς ό,τι ο Dogan (1997, Dogan, Pahre, 1990) ονομάζεται «κατακερματισμός και ανασυνδυασμός». (Becher & Trowler, 2001).

6.5 Οικογενειακή Επιχείρηση ως επιστημονικό πεδίο.

Δεν χρειάζονται αυστηρά οριοθετημένα όρια να έχει μια ειδικότητα ή κλάδο, υπάρχουν κοινά θέματα σε διάφορους κλάδους. Για παρά-

δειγμα, οι ανθρωπολόγοι, οι κοινωνικοί ψυχολόγοι, οι κοινωνιολόγοι, οι θεωρητικοί των οργανώσεων, οι ερευνητές μάρκετινγκ και οι οικονομολόγοι μπορούν όλοι να διερευνήσουν θέματα εμπιστοσύνης κατά τις διαδικασίες ανταλλαγής. Οι μελετητές συνήθως το κάνουν με τρόπους που είναι παρόμοιοι με κάποιους άλλους κλάδους και αντίθετα με αυτούς άλλων. Με το θέμα της οικογενειακής επιχείρησης, ορισμένοι κλάδοι παρακολουθούν πολύ περισσότερο τα θέματα που σχετίζονται με την οικογένεια και ορισμένα πολύ περισσότερα σε θέματα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις. Αυτό προκύπτει από τη μελέτη του Stewart (2008) για την προσοχή σε οκτώ επιχειρηματικά θέματα και οκτώ οικογενειακά θέματα από 14 επιστημονικά πεδία. Η μελέτη αυτή συνέκρινε τη «δομή της θεματικής προσοχής», που σημαίνει το βαθμό στον οποίο κάθε άλλο θέμα θεωρήθηκε ότι δίδει προσοχή σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Μια δέσμη πεδίων που στρέφεται προς τον επιχειρηματικό τομέα (επιχειρηματικότητα, χρηματοδότηση, μάρκετινγκ και στρατηγική διοίκηση) και ένα άλλο προς τον οικογενειακό τομέα (ανθρωπολογία, ιστορία, δίκαιο, οργανωτική συμπεριφορά και κοινωνιολογία). Η οικογενειακή επιχείρηση ήταν ένας από τους τρεις τομείς που επέδειξαν ισορροπία στην προσοχή, μαζί με την οικονομία και τη δημόσια διοίκηση και πολιτική. Η σχετική διαφοροποίηση της οικογενειακής επιχείρησης προμηνύει την ανάπτυξή της, διότι απαιτείται ένα μέτρο μοναδικότητας για να αναπτυχθεί μια νέα περιοχή στα ερευνητικά πανεπιστήμια.

6.5.1 Λόγοι μοναδικότητας επιστημονικού πεδίου.

Ο πρώτος λόγος που χρειάζεται η μοναδικότητα είναι το πρόγραμμα σπουδών και είναι αρκετά προφανής (εκπαιδευτική μοναδικότητα). Εάν ένα πεδίο δεν έχει μοναδικότητα, τυχόν αξιώσεις σχετικά με τους πόρους του πανεπιστημίου θα το απορρίψουν. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα νέα μαθήματα παρέχουν ιδέες, δεξιότητες ή και τα δύο που είναι ξεχωριστά και σημαντικά. Διαφορετικά, δεν υπάρχει λόγος να δαπανηθούν οι πανεπιστημιακοί πόροι για την προσθήκη αυτών των πεδίων στο σταθερό πρόγραμμα σπουδών.

Ο δεύτερος λόγος για την έρευνα (ερευνητική μοναδικότητα). Όπως πρότειναν οι Hambrick και Chen (2008), τα πεδία ανάπτυξης πρέπει να κάνουν αξιόπιστους «ισχυρισμούς ότι δεν μπορούν να επιλυθούν σημαντικά προβλήματα από υπάρχοντα πεδία». Διακεκριμένα πεδία προσφέρουν την καλύτερη προοπτική για αρχικές ανακαλύψεις και νέες γνώσεις. Το ερευνητικό πανεπιστήμιο βασίζεται στην αξία της ανακάλυψης και των νέων ιδεών (Abbott, 2001, Boyer, 1990). Ο μοναδικός του ρόλος στην κοινωνία περιλαμβάνει τη δημιουργία γνώσης καθώς και τη διάδοση γνώσεων.

6.5.2 Τρόποι δημιουργίας νέων γνώσεων.

Υπάρχουν δύο τρόπους με τους οποίους ο τομέας της οικογενειακής επιχείρησης προσφέρει την προοπτική νέων γνώσεων. Πρώτον, η έρευνα σε αυτόν τον τομέα προσφέρει ένα σημαντικό πλαίσιο για να δοκιμάσει τις υπάρχουσες θεωρίες με νέους τρόπους που μπορούν με τη σειρά τους να προωθήσουν αυτές τις ίδιες τις θεωρίες. Για παράδειγμα, οι θεωρίες σχετικά με τις διαδικασίες σχέσεων εργασίας σε προφανώς μη οικογενειακά πλαίσια μπορεί να εξαρτώνται από το επίπεδο των οικογενειακών συνδέσεων, οι οποίες στη συνέχεια θα πρέπει να συμπεριληφθούν ως μετριοπαθείς μεταβλητές για γενικά μοντέλα. Σε ένα άλλο παράδειγμα, η κατανόηση της δυναμικής των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε ξεχωριστά αιτιακά μοντέλα διεθνών διαφορών σε στρατηγικούς χρονικούς ορίζοντες σε επίπεδο επιχείρησης (Lumpkin, Brigham, Moss, 2010). Δεύτερον, το οικογενειακό περιβάλλον προσφέρει τη δυνατότητα να παράγει μια νέα βασική θεωρία. Η πρόβλεψη των δυνατοτήτων για την επίτευξη μιας τέτοιας συμβολής είναι δύσκολη, αλλά το επίτευγμα σε αυτόν τον τομέα, ειδικά στην αιτιώδη θεωρία, είναι ένα πρότυπο κριτήριο που χρησιμοποιείται από έμπειρους μελετητές σε όλες τις περιοχές, οι οποίες είδαν συνήθως πολλούς τομείς που αναζητούν πόρους. Η πρόκληση παραμένει, λοιπόν, σε ποιο είναι ο διακριτικός τομέας για τις γνώσεις και την τεχνογνωσία της οικογενειακής επιχείρησης. Ως περιγραφικός και καθοδηγητικός ορισμός, είναι ότι «οι οικογενειακές επιχειρήσεις κάθονται στη διασταύρωση του εμπορίου και της οικογένειας» (Sharma, 2004, Astrachan, 2010). Αυτή η διασταύρωση έχει πραγματική σημασία, δεν έχει προληφθεί από άλλα πεδία και προσφέρει τη δυνατότητα για θεωρητική και-

νοτομία. Ως αποτέλεσμα, η οικογενειακή επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αναπτύξει ικανότητες τόσο πολύτιμες όσο και σπάνιες καθώς και οι δύο τομείς αντιπροσωπεύουν θεμελιώδεις θεσμούς που διαμορφώνουν τεράστια τμήματα ανθρώπινης εμπειρίας και κοινωνικής οργάνωσης.

6.6. Η Συγγένεια ως πόρος των Οικογενειακών επιχειρήσεων.

Στη μελέτη της οικογενειακής επιχείρησης, η συζήτηση για την οικογενειακή διάσταση αρκετές φορές ήταν άκαρπη. Όπως οι Winter κ.α. (1998), «τη δομή και τη σύνθεση της οικογένειας» (Stewart, Hitt, 2010). Είναι βέβαιο ότι η απόκτηση πρόσβασης σε έρευνες σχετικά με την συγγένεια μπορεί να είναι εξωφρενική καθώς ανήκει στην ανθρωπολογία, η οποία μπορεί να φαίνεται ανεπαρκής για την επιχείρηση κλάδος επιρρεπής με αντιεπιστημονικό τρόπο (Boyer, 2003, Scheffler, 2010). Ωστόσο, η ανθρωπολογία παραμένει το ακαδημαϊκό πεδίο που έχει αναπτύξει την πιο θεμελιώδη θεωρία για το θέμα (Rutherford, 2010, Stewart, 2003) και η θεμελιώδης θεωρία αποτελεί προϋπόθεση για μακροχρόνια ακαδημαϊκή ανάπτυξη και ως εκ τούτου για αποδοχή σε πανεπιστήμια ελίτ (Abbott, 2001). Μόνο με την πρόσβαση στη θεωρία από την ανθρωπολογία και άλλους τομείς όπως η κοινωνιολογία και η ψυχολογία που μελετούν τη δυναμική της οικογένειας μπορεί να αναπτύξει το πεδίο θεωρία που αποφεύγει απλώς την αναπαραγωγή κυρίαρχων οικονομικών ή ορθολογικών μοντέλων επιλογής που χρησιμοποιούνται συχνά στην επιχειρηματική έρευνα. Ό,τι άλλο μπορεί να καταλήξει σε σχέση με τη θεωρία της ανθρωπολογικής συγγένειας, έχει αποτυπώσει σε θεμελιώδη ερωτήματα. Πριν από χρόνια, ο Fortes (1969) ανταποκρίθηκε σε ισχυρισμούς συγγένειας ως επιφαινόμενο. Ισχυρίστηκε ότι "το σύστημα συγγένειας, το οικονομικό σύστημα και το θρησκευτικό σύστημα είναι αναλυτικά διακριτά μεταξύ τους και αναλλοίωτα μεταξύ τους, όμως τόσο στενά αλληλένδετα ώστε να μην μπορούν να κατανοηθούν μεμονωμένα μεταξύ τους".

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ συγγένειας και επιχειρηματικής δραστηριότητας θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι σε κάποιες περιπτώσεις το ένα είναι μειωμένο στο άλλο. Για παράδειγμα, στην κατεύθυνση οικονομίας προς συγγένεια, «η οικονομική επιτυχία μπορεί να ενισχύσει και ακόμη και να

δημιουργήσει οικογενειακά συναισθήματα» (Creed, 2000). Το αντίστροφο μπορεί επίσης να επιτευχθεί όταν η οικονομική πρακτική τίθεται σε εφαρμογή μέσω δεσμών συγγένειας για σκοπούς συγγένειας. Τουλάχιστον, η συγγένεια και οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι αμοιβαία συστατικές. Για παράδειγμα, οι δυναστικές οικογένειες αναπτύσσουν κουλτούρα και αλληλεγγύη εν μέρει λόγω εμπορικής επιτυχίας, όπως ακριβώς και η εμπορική επιτυχία μπορεί να εξαρτάται από τα οικογενειακά δίκτυα και τις συνήθειες όπως το μυστικό (De Lima, 2000, Holy, 1996, Stewart, 2003). Έτσι, σχετικά με την επιχειρηματικότητα που συνδέεται με τη συγγένεια καταλήγουμε στο ότι είναι το ταξινομητικό έργο των «εννοιών, θεσμών και σχέσεων συγγένειας [...] συνδέεται με κανόνες συμπεριφοράς των οποίων η αποτελεσματικότητα έρχεται, τελικά, από μια γενική αρχή της ηθικής συγγένειας που έχει τις ρίζες της στον οικογενειακό τομέα και θεωρείται παντού ότι είναι αξονικά δεσμευτική. Αυτός είναι ο κανόνας του συνηθισμένου αλτρουισμού που ανέφερα ως αρχή της φιλίας συγγένειας» (Fortes, 1969). Από τότε έχουν προστεθεί και οι συνέπειες αυτής της έννοιας. Για παράδειγμα, ότι η ηθική συγγένεια αναφέρεται στις βαθύτερες ηθικές αξίες μιας κουλτούρας (Bloch, 1971, Keesing, 1990) και ότι οι δεσμοί συγγένειας έχουν μοναδική μακροχρόνια ανθεκτικότητα (Bloch, 1973, Creed, 2000).

6.7 Θεσμικοί Παράγοντες για την Καθιέρωση Επιστημονικού Πεδίου των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Τρεις θεσμικοί παράγοντες φαίνονται καθοριστικοί για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να αντιμετωπιστούν οι πνευματικές προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις: κρυμμένες υποθέσεις, εξωτερική υποστήριξη εκτός της ακαδημίας και διασυνδέσεις εντός του πανεπιστημίου.

6.7.1. Κρυμμένες Υποθέσεις.

Η πρώτη από αυτές τις προκλήσεις, των κρυφών υποθέσεων, είναι δύσκολο να αποφευχθεί όταν το θέμα αφορά οικογενειακά θέματα. Φυσικά, οι παραδοσιακές έννοιες για την οικογένεια επηρεάζονται ελάχιστα από τη θεωρία της συγγένειας. Αν και αυτή η αποσύνδεση των παραδοσιακών και

ακαδημαϊκών εννοιών είναι κατανοητή, αφήνει με τους μελετητές την ευθύνη να σκεφτούν προσεκτικά τις δικές τους υποθέσεις και εκτιμήσεις αξίας. Για παράδειγμα, τα θέματα της οικογενειακής επιχείρησης διακρίνονται εύκολα ως "μαλακά" και δεν υπόκεινται σε σωστή επιστημονική μελέτη. Η αντίληψη αυτή μπορεί να έχει τις ρίζες της σε διαδεδομένες μεροληψίες υπέρ του εμπορίου λόγω της συγγένειας, των δημόσιων τομέων (π.χ. εμπορίου ή κυβέρνησης) σε ιδιωτικούς τομείς (π.χ. νοικοκυριά και οικογένειες), άντρες άνω των γυναικών, επαγγελματισμός έναντι ερασιτεχνισμού και πολλών άλλων διωνισμών (Jones, 2005, Stewart και Hitt 2010). Στο πλαίσιο της ακαδημίας, «οι τομείς σκληρής γνώσης θεωρούνται περισσότερο από τους μαλακούς» (Becher και Trowler, 2001), και ως εκ τούτου η οικογένεια είναι μαλακή και το εμπόριο είναι δύσκολο. Ορισμένες ειδικότητες, ιδιαίτερα η επιχειρηματικότητα και η στρατηγική - οι οποίες είναι δυνητικοί σύμμαχοι της οικογενειακής επιχείρησης - έχουν μέχρι στιγμής αρνηθεί να μελετήσουν τον οικιακό ή οικογενειακό τομέα (Stewart, 2008).

6.7.2. Εξωτερική Υποστήριξη (Δωρητές και Κυβέρνηση).

Τα νέα πεδία αναπτύσσονται ταχύτερα όταν οι εξωτερικοί δωρητές παρέχουν χρηματοδότηση για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του τομέα (Hoy, 2010, Treviño-Rodríguez, 2010). Οι μεγάλες δημόσιες επιχειρήσεις υποστήριξαν παραδοσιακά τις σχολές επιχειρήσεων με την πεποίθηση ότι οι σχολές παρέχουν τη γνώση ότι οι μελλοντικοί δυνητικοί εργαζόμενοί τους θα πρέπει να συμβάλουν στην επιχείρηση. Δεν είναι σαφές σε αυτό το σημείο πώς οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων βλέπουν οι ίδιοι τη δυνατότητα ή την αξία της θεσμικής υποστήριξης για την έρευνα και την εκπαίδευση στην οικογενειακή επιχείρηση. Ενδείξεις αυτής της στήριξης ήταν η προσφορά θέσεων σε οικογενειακές επιχειρήσεις, σε πανεπιστήμια όπως η Αλμπέρτα, το Case Western Reserve, το Concordia, το IESE, το IMD, την πολιτεία του Όρεγκον και το WHU (Otto-Beisheim) και η θέση στην πολιτεία του Kennesaw είναι ένας πόρος για αυτό το περιοδικό. Επίσης, μία σημαντική πρόκληση σε αυτό το σημείο είναι η ενεργοποίηση και συνεργασία με εξωτερικούς δωρητές με βαθιά ενδιαφέροντα στον τομέα αυτό, οικοδομώντας την επιστημονική βάση. Για τα νέα πεδία που οφείλονται σε φαινόμενα, αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκο-

λο γιατί οι οικογενειακοί επαγγελματίες που ενδιαφέρονται να ασχοληθούν βαθιά για τα άμεσα πρακτικά ζητήματα είναι δύσκολο να επενδύσουν σε μία θεωρητικά περίπλοκη έρευνα. «Ο τομέας άρχισε να βασίζεται σε νέες πηγές χρηματοδότησης (πλούσιες οικογένειες, ιδρύματα και κυβερνήσεις) και όχι σε παραδοσιακές πηγές (πάροχοι υπηρεσιών όπως λογιστές, δικηγόροι και σύμβουλοι). Αυτές οι νέες πηγές χρηματοδότησης ενδιαφέρονται λιγότερο για τα βραχυπρόθεσμα έσοδα από οικογενειακές πελατειακές επιχειρήσεις και ενδιαφέρονται περισσότερο για την έρευνα αποτελεσμάτων (πρακτική και κανονιστική φύση), τη βασική έρευνα και τη δημόσια πολιτική» (Sharma κ.α., 2007).

6.7.3. Δημιουργία δεσμών cross-field.

Στο εκπαιδευτικό μέτωπο, οι τομείς όπως η οδοντιατρική, η νομική, η φυσικοθεραπεία, η ανθρωπολογία θα μπορούσαν να αποτελέσουν πηγές ζήτησης των σπουδαστών για γνώση σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Fallone, 2010). Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να αντικατοπτρίζει τα πρόσφατα πρότυπα στον τομέα της επιχειρηματικότητας, όπου οι διασταυρούμενες πανεπιστημιακές πρωτοβουλίες έχουν αναπτύξει καλή έλξη (Katz, 2008). Μια διαφορά από την επιχειρηματικότητα είναι ότι η οικογενειακή εμπειρία μπορεί να αποδειχθεί ευρύτερα διανεμημένη σε όλη την πανεπιστημιούπολη, ενώ η τεχνογνωσία της επιχειρηματικότητας μπορεί να είναι πιο συγκεντρωμένη στο σχολείο των επιχειρήσεων. Αυτή η διαφορά μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερη ενθουσιασμό από τους υποτρόφους των σχολείων επιχειρήσεων, αλλά θα μπορούσε επίσης να είναι επωφελής για διεπιστημονική έρευνα. Επίσης, υπάρχει ένα ακόμη πρόβλημα που σχετίζεται με τη διδασκαλία και τους δεσμούς με την πρακτική. Η οικοδόμηση συμμαχιών και υποδομών θέτει οικογενειακούς επιχειρηματίες στην ίδια θέση με τους μελετητές της επιχειρηματικότητας πριν από μερικές δεκαετίες: παίζοντας πάρα πολλούς ρόλους για το ακαδημαϊκό τους καλό. Η οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει καλύτερα τους επαγγελματίες και ίσως χρειαστεί να το κάνει. Μπορεί επίσης να χρειαστεί περισσότερη εξωτερική υποστήριξη από την επιχειρηματικότητα, λόγω των διαφορών στη ζήτηση μαθημάτων. Ως εκ τούτου, το πεδίο θα μπορούσε να αντιμετωπίσει αυτό ως μια ευκαιρία για κα-

λύτερη συμμετοχή των επαγγελματιών στη διδασκαλία και στις συζητήσεις για την έρευνα, προκειμένου να διατηρηθεί η συνάφεια της ακαδημαϊκή γνώση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Sharma, 2010).

6.8 Διεπιστημονικότητα μεταξύ επιχειρηματικών και οικογενειακών πεδίων.

Ο Hambrick και ο Chen (2008) υποστήριξαν ότι «η φιλόδοξη κοινότητα [των ερευνητών] θα τοποθετηθεί ιδανικά από μόνη της» στα περιθώρια μεταξύ των πεδίων. Γενικότερα, οι ενδιάμεσες θέσεις έχουν συχνά επαινεθεί ως πηγές επιστημονικών καινοτομιών (Abbott, 2001, Dogan, Pahre, 1990, Porter, Roessner, Habegger, 2008). Εντούτοις, η ύπαρξη ανάμεσα και μεταξύ άλλων πεδίων δεν οδηγεί από μόνη της σε θεσμική επιτυχία. Θα μπορούσε να υποστηρίκτει ότι με μια ευρεία έννοια η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα υποσύνολο, ένα πολύ μεγάλο και μη αναγνωρισμένο υποσύνολο του τομέα των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντος του, που ονομάζεται επίσης επιχείρηση και κοινωνία (Aldrich, Cliff, 2003). Αυτός είναι ένας αξιολάτρευτος και σημαντικός τομέας, αλλά κάπως περιθωριοποιημένος στην ακαδημία των σχολών επιχειρήσεων (Hambrick, Chen, 2008, Dentchev, 2009). Το εάν η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της για διεπιστημονική εργασία θα εξαρτηθεί από το πόσο καλά διαχειρίζεται τις προκλήσεις ενός παρενθετικού πεδίου. Μια πρόκληση είναι ότι η διεπιστημονική έρευνα αρχικά προσφέρεται ευκολότερα στην «υποτροφία της ολοκλήρωσης» και όχι στην πιο έγκυρη «υποτροφία της ανακάλυψης» (Boyer, 1990).

Υποστηρίζοντας ότι οι υπάρχοντες βασικοί κλάδοι προσφέρουν βαθιές γνώσεις σχετικά με τη συγγένεια και τη δυναμική της οικογένειας και ότι αυτό δίνει ασυνήθιστες δυνατότητες στην οικογενειακή επιχείρηση να αναπτυχθεί ως επιστημονικό πεδίο, θα μπορούσε να οργανωθεί καλύτερα η έρευνα. Συνοψίζεται σε δύο προσεγγίσεις για την εφαρμογή διεπιστημονικής έρευνας, ατομικής ακαδημαϊκή γνώση και διεπιστημονικών ομάδων (Stewart, 2008). Έτσι ως αποτέλεσμα προτείνονται τρόποι διεπιστημονικότητας όπως:

6.8.1. «Συρρίκνωση». Με την οποία εννοούσαν τη χρήση επιλεγμένων εννοιών και ευρημάτων άλλης ακαδημαϊκής γνώσης, με τον ακαδημαϊκό αναγνωρισμένο «αρχέγονο» για μεγάλο μέρος του περιεχομένου του άλλου κλάδου (Devons, Gluckman, 1964). Η συρρίκνωση υπό αυτή την έννοια μπορεί να εκτελεστεί από μεμονωμένους μελετητές.

6.8.1. «Μερική συρρίκνωση». Με την οποία ένας μεμονωμένος μελετητής αποκτά επαρκή εμπειρία σε δύο διαφορετικά πεδία, θα φανεί εκ πρώτης όψεως λιγότερο αποτελεσματική από τις συνεργασίες που βασίζονται σε ομάδες. Σε τελική ανάλυση, οι ομάδες θα μπορούσαν να συγκεντρώσουν τη συμπληρωματική τεχνογνωσία πιο εύκολα από ό,τι θα μπορούσε ένας μεμονωμένος μελετητής. Ο Porter, ο Roessner και ο Heberger μελέτησαν την «ολοκλήρωση» των διαφόρων πεδίων, όπως μετράται από τη χρήση των αποκλινουσών, εννοιολογικά απομακρυσμένων βιβλιογραφιών από τους ερευνητές.

6.9. Συμπέρασμα

Έχουν αναφερθεί αρκετοί τομείς πρόκλησης και υπόσχεσης για τον τομέα. Αυτά περιλαμβάνουν τη συνεχή εξέλιξη των περιοδικών, τα δεδομένα και τη θεωρητική εξέλιξη, και καθιστώντας σαφή τη σημασία της για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Συμπερασματικά, τονίζεται η πιο πειστική ανάγκη που αντιμετωπίζει κάθε γέννηση τομέα, που είναι για θέσεις καθηγητών (Hambrick, Chen, 2008). Παρόλου που ορισμένες σχολές επιχειρήσεων εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν αρνητικά την οικογενειακή επιχείρηση, η αλλαγή έχει φτάσει. Για παράδειγμα, η πρόσφατη εμπειρία ενός από τα μεγαλύτερα διδακτορικά προγράμματα στην οικογενειακή επιχείρηση στο πανεπιστήμιο της πολιτείας του Mississippi ήταν ότι οι απόφοιτοί τους έχουν επιτύχει καλύτερες τοποθετήσεις διδασκαλίας λόγω της εστίασής τους στην οικογενειακή επιχείρηση (Chrisman κ.α., 2010). Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό. Καθώς ο αριθμός των θέσεων των διδασκόντων αυξάνεται, αντανακλώντας τις ιστορίες της στρατηγικής και της επιχειρηματικότητας, ο αριθμός των διδακτορικών φοιτητών θα αυξηθεί. Οι νέοι μελετητές θα έχουν τη δυ-

νατότητα να συνεισφέρουν σημαντικά στην υποτροφία και κατ' επέκταση στη διδασκαλία και στην πρακτική της οικογενειακής επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbott, A. (2001). *Chaos of disciplines*. Chicago: University of Chicago Press.
- Abbott A. (2005). *Linked ecologies: States and universities as environments for professions*. *Sociological Theory*.
- Adams H. (1988). *The academic tribes*, 2nd Ed. Urbana: University of Illinois Press.
- Ahuja G. & Katila R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*.
- Aldrich H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*.
- Angrist J. D., Imbens G. W. & Rubin D. B. (1996). Identification of causal effects using instrumental variables. *Journal of the American Statistical Association*.
- Arnoff C. E. & Ward J. L. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*.
- Arregle J.-L. Hitt M. A., Sirmon D. G. & Very P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*.
- Astrachan J. & Jaskiewicz P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*.
- Astrachan J. & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U.S economy: A closer look. *Family Business Review*.
- Astrachan J. H., Klein S. B. & Smyrnios K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*.
- Astrachan J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*.
- Axtell J. (1998). *The pleasures of academe: A celebration and defense of higher education*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Barney J., Wright M. & Ketchen D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*.

- Bayes T. (1763). An essay towards solving a problem in the doctrine of chances. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*.
- Becher T. & Trowler P. R. (2001). *Academic tribes and territories: Intellectual inquiry and the culture of disciplines*, 2nd Ed. Buckingham, UK: Open University Press.
- Bennis W. (1999). *The leadership advantage: Leader to Leader*.
- Berrone P., Cruz C. C., Gomez-Mejia L. R. & Larraza Kintana M. (2010). Socioemotional wealth and corporate response to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*.
- Berkson J. (1938). Some difficulties of interpretation encountered in the application of the chi-square test. *Journal of the Statistical Association*.
- Binz C., Hair J. F. Jr., Pieper T. M. & Baldauf, A. (2013). Exploring the effect of distinct family firm reputation on consumers' preferences. *Journal of Family Business Strategy*.
- Bird B., Welsch H., Astrachan J. H. & Pistrui D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*.
- Block J., Miller D. & Jaskiewicz P. (2011). Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation. *Journal of Family Business Strategy*.
- Bloch M. (1971). The moral and tactical meaning of kinship terms. *Man (N.S.)*.
- Bloch, M. (1973). The long term and the short term: The economic and political significance of the morality of kinship. In J. Goody (Ed.), *The character of kinship*. New York: Cambridge University Press.
- Boyer, P. (2003). Science, erudition, and relevant connections. *Journal of Cognition and Culture*.
- Bork D., Jaffe D., Dashe L., Lane S. & Heisler Q. G. (1996). *Navigating the dynamics of the family. Working with family businesses: A guide for professionals*. San Francisco, CA: Josey Bass.
- Busenitz L. W., West G. P., Shepherd D., Nelson T., Chandler G. N. & Zacharakis A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*
- Carney M., van Essen M., Gedajlovic E. R. & Heugens P. P. (2013). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Campbell D. T. (1969). Ethnocentrism of disciplines and the fish-scale model of omniscience. In M. Sherif & C. W. Sherif (Eds.), *Interdisciplinary relationships in the social sciences*. Chicago: Aldine.
- Capra F. (1996). *A new scientific understanding of living systems: The web of life*. New York, NY: Doubleday.
- Chang E. P. C., Chrisman J. J., Chua J. H. & Kellermanns F. W. (2008). Regional economy as a determinant of the prevalence of family firms in the United States: A preliminary report. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chen H. (2010). AI and security informatics. *IEEE Intelligent Systems*.
- Chirico F. & Nordqvist M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*.
- Chrisman J. J., Chua J. H., Chang E. P. & Kellermanns F. W. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*.
- Chrisman J. J., Chua J. H. & Kellermanns F. W. (2009). Priorities, resource stocks, and performance in family and non-family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chrisman J. J., Chua J. H. & Litz R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- Chrisman J. J., Chua J. H., Pearson A. W., Barnett T. Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chrisman J. J. Kellermanns F. W., Chan K. C. & Liano K. (2010). Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles. *Family Business Review*.
- Chua J. H., Chrisman J. J. & Bergiel E. B. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*.
- Chua J. H., Chrisman J. J., & Chang E. P. C. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*.

- Chua J. H., Chrisman J. J., Kellermanns F. W., & Wu Z. (2011). Agency problems of borrowed social and financial capital: Resolution in new ventures through family involvement. *Journal of Business Venturing*.
- Chua J. H., Chrisman J. J. & Sharma P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chua J. H., Chrisman J. J. & Steier L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*.
- Churchill N. C. & Hatten K. J. (1987). Non market based transfers of wealth and power: A research framework for family business. *American Journal of Small Business*.
- Clark T., Floyd S. & Wright M. (2006). On the review process and journal development. *Journal of Management Studies*.
- Combs J. (2010). Big samples and small effects: Let's not trade relevance and rigor for power. *Academy of Management Journal*.
- Crane D. (1969). Fashion in science: Does it exist? *Social Problems*.
- Creed G. W. (2000). "Family values" and domestic economies. *Annual Review of Anthropology*.
- Cruz C. C., Gomez-Meja L. R. & Becerra M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*.
- Davidsson, P. & Honig B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*.
- Davis P. S. & Harveston P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*.
- Davis J. & Tagiuri R. (1982). Bivalent attributes of a family firm. In C. E. Arnoff & J. L. Ward (Eds.), *Family business sourcebook*. Detroit: Omnigraphics.
- De Massis A., Chua J. H. & Chrisman J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*
- Debicki B. J., Matherne C. F., Kellermanns F. W. & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*.
- Dentchev, N. A. (2009). To what extent is business and society literature idealistic? *Business & Society*.

- Diamantopoulos A., Riefler P. & Roth K. P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*.
- Diamantopoulos A., Sarstedt M., Fuchs C., Wilczynski P. & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: A predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Diamantopoulos A. & Sigauw J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*.
- Dijkstra T. K. (1983). Some comments on maximum likelihood and partial least squares methods. *Journal of Econometrics*.
- Dillman D. A., Smyth J. D. & Christian L. M. (2009). *Internet, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method (3rd ed.)*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Dogan M. (1997). The new social sciences: Cracks in the disciplinary walls. *International Social Science Journal*.
- Dogan M., & Pahre R. (1990). *Creative marginality: Innovation at the intersections of social sciences*. Boulder, CO: Westview Press.
- Dyer W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transition*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher
- Eddleston K. & Kellermanns F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*.
- Farsi J. Y., Rezazadeh A. & Najmabadi A. D. (2013). Social capital and organizational innovation: The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of Community Positive Practices*.
- Fagerberg J. & Verspagen B. (2009). Innovation studies: The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*.
- Fallone E. A. (2010). Cross campus collaboration: A law school perspective. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
- Fisher R. A. (1925). Applications of "Student's" distribution. *Metron*.
- Filatotchev I. & Toms S. (2006). Corporate governance and financial constraints on strategic turnarounds. *Journal of Management Studies*.

- Filatotchev I., & Wright M. (2005). *The life-cycle of corporate governance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Fornell C. & Larcker D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.
- Fortes, M. (1969). *Kinship and the social order: The legacy of Lewis Henry Morgan*. Chicago: Aldine.
- Foster A. (2001). Leadership in family business: Developing a leadership legacy. In G. McCann & N. Upton (Eds.), *Destroying myths and creating value in family business*
- Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J. & Kellermanns F. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*.
- Gedajlovic E., Lubatkin M. & Schulze W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*.
- Gersick K. Davis J. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P. & Trow M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gigerenzer G., Krauss S. & Vitouch, O. (2004). The null ritual: What you always wanted to know about significance testing but were afraid to ask. *The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences*, Thousand Oaks (CA): Sage.
- Gomez-Meja L. R., Haynes K. T., Nunez-Nickel M., Jacobson K. J. L. & Moyano-Fuentes H. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*.
- Gomez-Meja L. R., Makri M. & Larraza-Kintana M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*.
- Grover, J. (2013). Strategic economic decision-making: Using Bayesian belief networks to solve complex problems. *Springer briefs in statistics* (Vol. 9). New York, NY: Springer.

- Gudergan S. P., Ringle C. M., Wende S. & Will A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*.
- Habbershon T. G. & Williams M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*.
- Habbershon T. G., Williams M. & MacMillan I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*.
- Hair J. F. Jr., Hult G. T. M., Ringle C. M. & Sarstedt M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks.
- Hair J. F. Jr., Ringle C. M. & Sarstedt M. (2012). Partial least squares: The better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning*.
- Hair J. F. Jr., Ringle C. M. & Sarstedt M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*.
- Hair J. F. Jr., Sarstedt M., Pieper T. M. & Ringle C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications. *Long Range Planning*.
- Hair J. F. Jr., Sarstedt M., Ringle C. M. & Mena J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Hall A. & Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*.
- Hambrick D. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*.
- Hambrick D. C. & Chen M.-J. (2008). New academic fields as admittance-seeking movements: The case of strategic management. *Academy of Management Review*.
- Hargens L.L. (2000). Using the literature: Reference networks, reference contexts, and the social structure of scholarship. *American Sociological Review*.
- Heck R. K. Z., Hoy F., Poutziouris P. Z. & Steier L. P. (2008). Emerging paths of family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*.

- Heck R. & Trent E. (1999). The prevalence of family business from a household sample. *Family Business Review*.
- Henseler J., Dijkstra T. K., Sarstedt M., Ringle C. M., Diamantopoulos A., Straub, D. W. et al. (2014). Common beliefs and reality about partial least squares: Comments on Ronkko & Evermann (2013). *Organizational Research Methods*.
- Henseler J., Ringle C. M. & Sinkovics R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*.
- Henseler J. & Sarstedt M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*.
- Hoogerheide L., Block J. & Thurik R. (2012). Family background variables as instruments for education in income regressions: A Bayesian analysis. *Economics of Education Review*.
- Howorth C., Westhead P. & Wright M. (2004). Buyouts, information asymmetry and the family management dyad. *Journal of Business Venturing*.
- Howorth C., Westhead P. & Wright M. (2010). Professionalization of family firms through management buyout: Longitudinal case study analysis. *CMBOR Working Paper*.
- Holy L. (1996). *Anthropological perspectives on kinship*. London: Pluto.
- Hoy F. (2010). Team approaches to entrepreneurship and family business education. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*.
- Hoy F. (2006). The complicating factor of life cycles in corporate venturing. *Entrepreneurship Theory & Practice*.
- Hoy F. & Sharma P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. Prentice Hall.
- Hunt J. (1998). How to avoid a dysfunctional family business. *Business Week*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Huse M. & Zattoni A. (2008). Trust, firm life cycle, and actual board behavior. *International Studies of Management & Organization*
- Ireland D. (2010). Research exemplars conference.
- Jaffe D. (1990). *Working with the ones you love*. Berkeley, CA: Conari Press.
- Jaffe D. & Lane S. (2000). Reaching out to family businesses: Design notes for family business programs. In G. McCann & N. Upton (Eds.), *Rethinking the role of the university-based family business center*.

- James H. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of Economics of Business*.
- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Johannisson B. & Huse M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Jones A. M. (2005). The elementary structures of the family firm: An anthropological perspective. *Human Organization*.
- Joreskog K. G. & Wold H. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: Historical and comparative aspects. In K. G. Joreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation*.
- Kaplan T. E., George G. & Rimler G. W. (2000). University-sponsored family business programs: Program characteristics, perceived quality and member satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Katz J. A. (2008). Fully mature but not fully legitimate: A different perspective on the state of entrepreneurship education. *Journal of Small Business Management*.
- Kellermanns F. W., & Eddleston K. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Kellermanns F. W. & Eddleston K. (2006). Corporate venturing in family firms: Does the family matter? *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Kelly L. M. Athanassiou N. & Crittenden W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Keesing R. M. (1990). Kinship, bonding, and categorization. *The Australian Journal of Anthropology*.
- Klein S. B., Astrachan J. H. & Smyrnios K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Kruschke J. K., Aguinis H. & Joo H. (2012). The time has come: Bayesian methods for data analysis in the organizational sciences. *Organizational Research Methods*.

- Leamer E. E. (1973). Multicollinearity: A Bayesian interpretation. *Review of Economics and Statistics*.
- Leahey E. & Reikowsky R. C. (2008). Research specialization and collaboration patterns in sociology. *Social Studies of Science*
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*.
- Ling Y. & Kellermans F. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*
- Lohmoller J. B. (1989). Latent variable path modeling with partial least squares.
- Lumpkin G. T., Brigham K. H. & Moss T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Lynall M., Golden B. & Hillman A. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multi-theoretic view. *Academy of Management Review*.
- MacKenzie S. B., Podsakoff P. M. & Podsakoff N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*.
- Marcoulides G. A. & Chin W. W. (2013). You write, but others read: Common methodological misunderstandings in PLS and related methods. In Abdi H., Chin W. W., Esposito Vinzi V., Russolillo G. & Trinchera L. (Eds.), *New perspectives in partial least squares and related methods*.
- McNulty T. & Pettigrew A. (1999). Strategists on the board. *Organization Studies*
- Memili E., Lumpkin G. T. & Dess G. G. (2010). Entrepreneurial orientation: The driving force for corporate entrepreneurship. In P. Mazzola & F. W. Kellermans (Eds.), *Handbook of Strategy Process Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Meuleman M., Amess K., Wright M. & Scholes L. (2009). Agency, strategic entrepreneurship and the performance of private equity backed buyouts. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Meuleman M., Lockett A., Manigart S. & Wright M. (2010). Partner selection decisions in interfirm collaborations: The paradox of relational embeddedness. *Journal of Management Studies*.
- Meyer A. D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*.
- Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R. H. & Cannella A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*.
- Mooi E. A. & Sarstedt M. (2011). A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics.
- Morck R., & Yeung B. (2004). Family control and rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Morris M. H., Allen J. A., Kuratko D. F. & Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, non-family managers and founders of non-family firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*.
- Murphy D. L. (2005). Understanding the complexities of private family firms: An empirical investigation. *Family Business Review*.
- Narayanan V., Yang Y. & Zahra S. (2009). Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework. *Research Policy*.
- Narva R. (2001). Heritage and tradition in family business: How family-controlled enterprises connect the experience of their past to the promise of their future. In G. McCann & N. Upton (Eds.), *Destroying myths and creating value in family business*.
- Nelton, S. (1999). Thanks and goodbye. *Nation's Business*.
- Niedermeyer C., Jaskiewicz P. & Klein S. B. (2010). 'Can't get no satisfaction?' Evaluating the sale of the family business from the family's perspective and deriving implications for new venture activities. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Nordqvist M. & Melin L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- O'Boyle E. H., Pollack J. M. & Rutherford M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*.

- Pearson A. W., Carr J. C. & Shaw J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Perez-Gonzalez F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*.
- Phan P., Wright M., Ucbasaran D. & Tan W.-L (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*.
- Pieper T. (2007). Mechanisms to assure long-term family business survival. Frankfurt: Peter Lang.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Podsakoff N. P. & Lee J.-Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*.
- Porter A. L., Roessner J. D. & Heberger A. E. (2008). How interdisciplinary is a given body of research? *Research Evaluation*.
- Poza E. F., Alfred T. & Maheshawi A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms - A preliminary report. *Family Business Review*.
- Poza E. J. (1989). *Smart growth: Critical choices for business continuity and prosperity*. Jossey-Bass Inc. San Francisco.
- Rasmussen E., Mosey, S. & Wright M. (2010). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence forthcoming. *Journal of Management Studies*.
- Ringle C. M., Sarstedt M. & Straub D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in *MIS Quarterly*.
- Reay T. & Zhang Z. (2013). Qualitative methods in family business research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The Sage handbook of family business*.
- Reay T. & Whetten D. A. (2011). What constitutes a theoretical contribution in family business. *Family Business Review*.
- Robins J. (2012). Partial-least squares. *Long Range Planning*.
- Rossi P. & Allenby G. (2003). Bayesian statistics and marketing. *Marketing Science*.

- Rutherford D. (2010). Kinship, capital and the unsettling of assumptions: Contemporary anthropology and the study of family enterprise and entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
- Sarstedt M. & Wilczynski P. (2009). More for less? A comparison of single-item and multi-item measures. *Business Administration Review*.
- Sawyer A. G., & Ball A. D. (1981). Statistical power and effect size in marketing research. *Journal of Marketing Research*.
- Schein E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organization Dynamics*.
- Scheffler H. W. (2010). Kinship and gender. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
- Schulze W. & Gedajlovic E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*.
- Schulze W. S., Lubatkin M. H., Dino R. N. & Buchholtz A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*.
- Schwab A., Abrahamson E., Starbuck W. H. & Fidler, F. (2011). Researchers should make thoughtful assessments instead of null-hypothesis significance tests. *Organization Science*.
- Schulze W. S. & Gedajlovic E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*.
- Segaro E. L., Larimo J. & Jones M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International Business Review*.
- Sharma P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*.
- Sharma P. (2010). Advancing the 3Rs of family business scholarship: Rigor, relevance, reach. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
- Sharma P., Hoy F., Astrachan J. H. & Koiranen M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*.
- Sharma P. & Nordqvist M. (2007). A typology for capturing the heterogeneity of family firms. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.

- Sharma P. & Chrisman J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Sharma P. & Kellermanns F. W. (2009). Editor's notes: The craft of reviewing. *Family Business Review*.
- Sharma P. & Manikutty S. (2005). Strategic divestment in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Shane S. & Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*.
- Shepherd D. & Wiklund J. (2009). Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Shepherd D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions about the grief recovery process for the self-employed. *Academy of Management Review*.
- Shepherd D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*.
- Short J., Ketchen D., Combs J. & Ireland D. (2010). Research methods in entrepreneurship: Opportunities and challenges. *Organizational Research Methods*.
- Short J. C., Payne G. T., Brigham K. H., Lumpkin G. T. & Broberg J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*.
- Sirmon D. G., Arregle J.-L., Hitt M. A. & Webb J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Slavato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*.
- Stanley L. (2010). Emotions and family business creation: An extension and implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

- Starkey, K., & Madan, P. (2001). Bridging the relevance gap: Aligning stakeholders in the future of management research. *British Journal of Management*.
- Stewart A. (1995). Journal Ranking in Nacirema Ritual: The Case of I. C. MacMillan's publishing forums. *Advances in Strategic Management*.
- Stewart A. (1998). *The Ethnographer's Method*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stewart A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Stewart A. (2008). Who could best complement a team of family business researchers, scholars down the hall or in another building? *Family Business Review*.
- Stewart A. & Hitt M. A. (2010). The yin and yang of kinship and business: Complementary or contradictory forces? (And can we really say?) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*.
- Stockmans A., Lybaert N. & Voordeckers W. (2010). Socioemotional wealth and earnings management in private family firms. *Family Business Review*.
- Ucbasaran D., Westhead P. & Wright M. (2001). The focus of entrepreneurial research: Contextual and process issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Ucbasaran D., Westhead P. & Wright M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*.
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M. & Flores M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*.
- Uhlaner L. M., Kellermanns F. W., Eddleston K. A., & Hoy F. The entrepre-
neuring family: Is it time for a new paradigm? *Small Business Economics Journal*.
- Uhlaner L., Wright M. & Huse M. (2007). Private firms and corporate govern-
ance: An integrated and management perspective. *Small Business Eco-
nomics Journal*.
- Upton N. (1995). A comparative analysis of learning needs of family-owned &
entrepreneurial firms. *Family Business Annual*.

- Villalonga B. & Amit R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*.
- Vohora A., Wright M. & Lockett A. (2004). Critical junctures in the growth in university high-tech spinout companies. *Research Policy*.
- Walsh F. (1994). Healthy family functioning: Conceptual and research developments. *Family Business Review*.
- Ward J. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*.
- Wasserman N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*.
- Westhead P. & Howorth C. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*.
- Webb J. W., Ketchen, D. J. Jr. & Ireland R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*.
- Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 361–375.
- Westhead P., & Howorth C. (2007). 'Types' of private family firm: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*.
- Willard G. W., Krueger D. A. & Feeser H. R. (1991). In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms. *Journal of Business Venturing*.
- Williams R. (1992). Successful ownership in business families. *Family Business Review*.
- Winter M., Fitzgerald M. A., Heck R. K. Z., Hayes G. W. & Danes S. M. (1998). Revisiting the study of family business: Methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family Business Review*.
- Wold H. (1985). Partial least squares. In Kotz S. & Johnson N. L. (Eds.), *Encyclopedia of statistical sciences*.

- Wright M. & Kellermanns F. W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*.
- Wright M., Hoskisson R., Busenitz L. & Dial J. (2000). Entrepreneurial growth through privatization: The upside of management buy-outs. *Academy of Management Review*.
- Yu A., Lumpkin G. T., Brigham K. H. & Sorenson R. L. A numerical taxonomy of family business outcomes: Findings and implications from studying ten years of dependent variables in family business research (1998–2007), Working Paper.
- Zahra S. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*.
- Zahra S., Filatotchev I. & Wright M. (2009). How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity. *Journal of Business Venturing*.
- Zahra S. A. & Sharma P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*.
- Zald, M. N. (2002). Spinning disciplines: Critical management studies in the context of the transformation of management education. *Organization*.
- Zellweger T. (2007). Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*.
- Zellweger T. & Astrachan J. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*.
- Zellweger T. & Sieger P. Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics Journal*.
- Zellweger T. M., Eddleston K. A. & Kellermanns F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*.
- Zellweger T., Sieger P. & Halter F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*.
- Zellweger T. M., Eddleston K. A. & Kellermanns F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*.

Zellweger T. M., Kellermanns F. W., Eddleston K. A. & Memili E. (2012).
Building a family firm image: How family firms capitalize on their family
ties. *Journal of Family Business Strategy*.