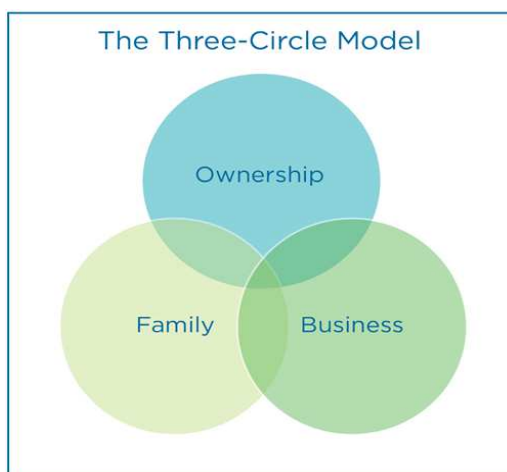


ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΒΑ

«ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»



Ελένη Μαυρουλέα

A.M: 2132015023

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Κίνιας

*«Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του
Πανεπιστημίου Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA»*

ΧΙΟΣ 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον καθηγητή μου κ. Ιωάννη Κίνια, για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και τη συμβολή του στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Αιγαίου που συντελούν στο να αποτελεί το Ίδρυμα αυτό, χώρο έμπνευσης και έρευνας για τους νέους επιστήμονες.

Θέλω ακόμα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στα μέλη της ερευνηθείσας οικογενειακής επιχείρησης για το χρόνο που διέθεσαν για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων και για όλες τις σημαντικές πληροφορίες που παρείχαν, χωρίς τις οποίες δεν θα ήταν δυνατή η πραγματοποίηση της μελέτης.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και τη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

Ακόμα, νιώθω την επιθυμία να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τον πιο σπουδαίο άνθρωπο της ζωής μου, τον σύζυγό μου, γιατί πιστεύει σε μένα και έχει ένα μοναδικό τρόπο να με παρακινεί και να με ενθαρρύνει σε κάθε μου προσπάθεια.

Και για το τέλος άφησα τον Κωνσταντίνο μου, που ήρθε στον κόσμο πριν 7 μήνες και μας έχει αλλάξει τη ζωή. Του αφιερώνω αυτή την εργασία και εύχομαι μεγαλώνοντας να είναι περήφανος για μένα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο τόσο στην οικονομία της χώρας μας, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έρευνα ωστόσο των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν συμβάδιζε με την ανάπτυξη των τελευταίων. Αρχικά, και συγκεκριμένα στο 1^ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, εξετάζεται η προσωπική συμβολή των συγγραφέων αλλά και των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων που επενδύουν πάνω στην εν λόγω έρευνα και καταδεικνύονται οι λόγοι για τους οποίους πρέπει να συνεχιστεί, να επεκταθεί το ενδιαφέρον της ακαδημαϊκής κοινότητας και να καλυφθούν τα ερευνητικά κενά. Τούτο έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη ενός ανεξάρτητου τομέα για την οικογενειακή επιχείρηση, τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε επαγγελματικό κλάδο. Στη συνέχεια προσφέρεται ένα είδος σκέψης για τη σύνδεση και τη συσχέτιση των τομέων της οικογένειας, της οικογενειακής επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας. Η έννοια της familiness είναι μια από τις πιο κεντρικές έννοιες της έρευνας της οικογενειακής επιχείρησης που όμως δεν έχει ερευνηθεί αρκετά. Προσπαθούμε να την αναλύσουμε, μέσα από την πληθώρα προσεγγίσεων, ως ένα σύστημα κανόνων, το οποίο επικεντρώνεται στην ποιότητα της διαρθρωτικής σύζευξης της οικογένειας και της επιχείρησης.

Στο 2^ο κεφάλαιο υπογραμμίζουμε τη σημασία της δημιουργίας ενός αποτελεσματικού συστήματος οικογενειακής διακυβέρνησης και των μηχανισμών αυτής (FGM). Η αναδυόμενη βιβλιογραφία βέλτιστων πρακτικών για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αναγνωρίζει την ανάγκη προσδιορισμού των διδαγμάτων για την αποτελεσματική διακυβέρνηση και διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης που μπορούν να αντληθούν από επιτυχίες, μακροχρόνιες επιχειρήσεις, είτε είναι οικογενειακές είτε όχι. Εξετάζουμε επίσης τις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ιδέα της βέλτιστης πρακτικής των οικογενειακών επιχειρήσεων. Επιπλέον, επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εξίσου μοναδικές και ιδιοσυγκρασιακές με τις οικογένειες που τις επηρεάζουν ρωτάμε επίσης αν ο χαρακτηρισμός των διδαγμάτων που αποκτήθηκαν ως βέλτιστες πρακτικές είναι είτε κατάλληλος είτε αναγκαίος.

Στο 3^ο κεφάλαιο αναλύουμε το γιατί οι ερευνητές επιλέγουν ποιοτικές μεθόδους και τα είδη θεμελιωδών θεμάτων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που αναδύονται στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας. Επιπλέον, εντοπίζουμε τα ισχυρά και αδύνατα σημεία των υπάρχουσών ποιοτικών μελετών στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα. Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήσαμε επίσης τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας, έχοντας σαν στόχο να θίξουμε τα κυριότερα θέματα της διοίκησης μιας οικογενειακής επιχείρησης, το κατά πόσο γνωρίζουν για αυτά τα οικογενειακά μέλη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης που εδρεύει στο

νησί της Χίου και που βρίσκεται στο στάδιο της διαδοχής, τον τρόπο που χρησιμοποιούν τους μηχανισμούς της οικογενειακής διακυβέρνησης, τα εργαλεία χάραξης στρατηγικής και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο 4^ο κεφάλαιο παραθέτουμε τις απομαγνητοφωνήσεις των συνεντεύξεων που παραχωρήθηκαν στα πλαίσια της έρευνάς μας, χωρισμένες σε θεματικές ενότητες και στη συνέχεια παρατίθενται τα συμπεράσματα αφενός μεν σχετικά με την επιλογή, την προετοιμασία και την ένταξη του διαδόχου, αφετέρου δε τη διάθεση του απερχόμενου ιδρυτή της επιχείρησης να αφήσει το τιμόνι στα χέρια του γιου του. Τέλος, προσπαθούμε να αντιληφθούμε τη δέσμευση του διαδόχου στο όραμα και τις αξίες της επιχείρησης, όπως και τις προθέσεις του απέναντι στα οικογενειακά μέλη που συμμετέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης, χαράσσοντας (;) νέα στρατηγική.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	σελ. 5
Εισαγωγή	σελ. 8
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο Οικογενειακές Επιχειρήσεις	σελ. 10
1.1 Η εξέλιξη του γνωστικού αντικειμένου	σελ. 10
1.1.1 Η ιστορία του κλάδου	σελ. 10
1.2 Ιδρύοντας έναν κλάδο	σελ. 12
1.3 Η διάσταση της οικογενειακής επιχειρηματικότητας.....	σελ. 16
1.4 Ο ρόλος της οικογένειας	σελ. 19
1.5 Η έννοια της " Familiness ".....	σελ. 24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Μηχανισμοί Οικογενειακής Διακυβέρνησης	σελ. 27
2.1 Η έννοια της Οικογενειακής Διακυβέρνησης	σελ. 27
2.2 Ταξινόμηση των μηχανισμών Οικογενειακής Διακυβέρνησης	σελ. 28
2.3 Ο ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης στην απόδοση της επιχείρησης	σελ. 34
2.4. Ο ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης στη διαχείριση των συγκρούσεων και στον επαγγελματισμό της οικογένεια.....	σελ. 37
2.5. Ο ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης στη διαδικασία διαδοχής.....	σελ. 39
2.6. Οικογενειακή Διακυβέρνηση και familiness	σελ. 41
2.7 Βέλτιστες πρακτικές οικογενειακών επιχειρήσεων	σελ. 43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο Μεθοδολογία Έρευνας	σελ. 52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο Η έρευνα	σελ. 62
4.1 Η επιχείρηση	σελ. 62
4.2 Ο ιδρυτής	σελ. 62
4.2.1 Προφίλ ιδρυτή	σελ. 62
4.2.2 Επιλογή διαδόχου / διαδικασία διαδοχής / ένταξη	σελ. 62
4.2.3 Απεμπλοκή ιδρυτή	σελ. 63

4.2.4 Διακυβέρνηση	σελ. 64
4.2.5 Τα οικονομικά της μετάβασης	σελ. 65
4.2.6 Οργάνωση και Διοίκηση	σελ. 65
4.2.7 Επιχειρησιακή Στρατηγική	σελ. 67
4.2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό	σελ. 68
4.2.9 Το μέλλον	σελ. 69
4.3. Ο διάδοχος	σελ. 70
4.3.1 Προφίλ διαδόχου	σελ. 70
4.3.2 Επιλογή διαδόχου / Διαδικασία Διαδοχής / Ένταξη	σελ. 70
4.3.3 Απεμπλοκή ιδρυτή	σελ. 71
4.3.4 Διακυβέρνηση.....	σελ. 72
4.3.5 Τα οικονομικά της μετάβασης	σελ. 73
4.3.6 Οργάνωση και Διοίκηση	σελ. 73
4.3.7 Επιχειρησιακή Στρατηγική	σελ. 73
4.3.8 Ανθρώπινο Δυναμικό	σελ. 74
4.3.9 Το μέλλον	σελ. 75
4.4 Το στέλεχος	σελ. 75
4.4.1 Προφίλ	σελ. 75
4.4.2 Επιλογή διαδόχου / Διαδικασία Διαδοχής / Ένταξη	σελ. 75
4.4.3 Απεμπλοκή ιδρυτή	σελ. 76
4.4.4 Διακυβέρνηση.....	σελ. 76
4.4.5 Τα οικονομικά της μετάβασης	σελ. 77
4.4.6 Οργάνωση και Διοίκηση	σελ. 77
4.4.7 Επιχειρησιακή Στρατηγική	σελ. 77
4.4.8 Ανθρώπινο Δυναμικό	σελ. 79
4.4.9 Το μέλλον	σελ. 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο Συμπεράσματα	σελ.81
5.1 Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	σελ. 87
5.2 Ερώτηση Likert για τις βέλτιστες πρακτικές	σελ. 94
Βιβλιογραφία	σελ. 95
Παράρτημα – Ερωτηματολόγια έρευνας	σελ. 120

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας, κατέχουν περίοπτη θέση και αποτελούν φυτώρια για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Η ευελιξία και οι στενοί προσωπικοί δεσμοί που γεννιούνται στο πλαίσιο μιας παραδοσιακής συνέχειας έχουν αναδείξει την οικογενειακή επιχείρηση σε βασικό κύτταρο της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Είναι οι προπομποί ανάπτυξης τεχνολογίας και καινοτομίας και η απαρχή δημιουργίας των μελλοντικών μεγάλων επιχειρήσεων.

Βάσει μελετών πάνω από το 50% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι οικογενειακές. Επομένως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά και της τοπικής οικονομίας, ενώ συγχρόνως επηρεάζονται από την οικονομική ύφεση και αβεβαιότητα. Επιπροσθέτως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω της ιδιαίτερης φυσιολογίας τους, αντιμετωπίζουν επιπλέον προβλήματα ως άμεσο αποτέλεσμα της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στην ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησης. Κι αυτό διότι οι στόχοι της επιχείρησης για ανάπτυξη και ευημερία πρέπει να εξισορροπούνται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της οικογένειας.

Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσεκτικούς χειρισμούς, προκειμένου να μετατρέψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδειχθούν οι σημαντικότερες πτυχές της οικογενειακής διακυβέρνησης, καθώς όπως και η εταιρική διακυβέρνηση συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης, έτσι και η οικογενειακή διακυβέρνηση εξασφαλίζει την αρμονική «λειτουργία» της οικογένειας, ενισχύει τη συνοχή της και κατά συνέπεια διευκολύνει τη διαδικασία λήψης ορθολογικών αποφάσεων σχετικά με την επιχείρηση.

Ένα από τα σοβαρότερα θέματα το οποίο απασχολεί κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι το ζήτημα της διαδοχής: το καίριο σημείο στον κύκλο ζωής της οικογενειακής επιχείρησης, που ο ιδρυτής πρέπει να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την ηγεσία στην επόμενη γενιά. Η εύρεση του κατάλληλου διαδόχου αποτελεί συχνά δύσκολη υπόθεση. Η επιλογή ανάμεσα σε ένα μέλος της οικογένειας και ένα ανώτατο στέλεχος ως καταλληλότερου διαδόχου για την επιχείρηση δημιουργεί εκτενείς συζητήσεις και διαφωνίες για θέματα αρμοδιότητας, στις οποίες εμπλέκονται οι οικογένειες, οι εταιρείες και οι ιδιοκτήτες.

Η ομαλή λειτουργία και συνέχιση μιας οικογενειακής επιχείρησης, καθώς και η εξασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξής της απασχολούν τη διοίκηση. Η χάραξη μιας

μακροπρόθεσμης στρατηγικής, η καινοτομία, η δημιουργικότητα, οι νέες ιδέες και, κυρίως, η εξωστρέφεια των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελούν στοιχεία που μπορούν να την εξασφαλίσουν.

Η ποιοτική έρευνα ήταν αυτή που κρίθηκε ως κατάλληλη για την ανάδειξη όλων των ανωτέρω θεμάτων. Αυτού του είδους η έρευνα παρέχει το συγκριτικό πλεονέκτημα ότι διερευνά την εμπειρία και τη συμπεριφορά. Στόχος της μελέτης είναι η ανάλυση περίπτωσης μίας οικογενειακής επιχείρησης που η ηγεσία έχει περάσει πλέον στη δεύτερη γενιά. Η συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο αποτελεί κλασσική μέθοδο συλλογής πληροφοριών. Μέσα από τις συνεντεύξεις επιδιώκουμε να αναλύσουμε κι να κατανοήσουμε συμπεριφορές, αντιλήψεις και κίνητρα των οικογενειακών μελών μιας επιχείρησης που περνά στα χέρια του διαδόχου, αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του σήμερα και ψάχνει τα συστατικά της επιτυχίας ώστε να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Οικογενειακές Επιχειρήσεις

1.1 Η εξέλιξη του γνωστικού αντικειμένου

Για πολλά χρόνια, δικηγόροι, λογιστές, οικονομικοί σχεδιαστές, ασφαλιστικοί πράκτορες, σύμβουλοι διαχείρισης, και θεραπευτές έχουν ασκήσει το εμπόριο τους στις οικογενειακές επιχειρήσεις με σημαντική επιτυχία. Οι ακαδημαϊκοί έχουν μελετήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις για δεκαετίες, συχνά παίρνοντας συνεντεύξεις από τους ιδρυτές και τους διαδόχους τους και καταγράφοντας τις απαντήσεις τους. Αυτές οι μελέτες περίπτωσης συχνά αρχειοθετούνται στα αρχεία των καθηγητών ή των μεταπτυχιακών φοιτητών και όχι από κοινού με το ευρύ κοινό. Μόνο τον τελευταίο καιρό έχουν ξεκινήσει οι μελετητές-επαγγελματίες να ασχολούνται με τη συσσώρευση και την γενίκευση αυτών των πληροφοριών μέσω ερευνών και πιο εξελιγμένες στατιστικές αναλύσεις. Καθώς η ακαδημαϊκή και επαγγελματική κοινότητα άρχισαν να αντιλαμβάνονται την οικογενειακή επιχείρηση ως ξεχωριστό και διακριτό κλάδο, άρχισαν να ασχολούνται με την κατασκευή της υποδομής του νέου ακαδημαϊκού τομέα.

Αν και ο κλάδος της οικογενειακής επιχείρησης έχει ενδιαφέρον για τους ερευνητές του management και τους συγγραφείς ως θέμα της επιστημονικής έρευνας από το 1980, οι Neubauer και Lank (1998) συμφωνούν ότι η έρευνα έχει «αγνοηθεί σε μεγάλο βαθμό μέχρι την τελευταία δεκαετία». Ως αποτέλεσμα, η βιβλιογραφία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι τόσο ογκώδης όπως σε άλλες περιοχές του management, και «υπάρχουν σημαντικά κενά σημεία (λευκές κηλίδες) στο χάρτη της ανακάλυψης».

1.1.1 Η ιστορία του κλάδου

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις για καιρό υπηρέτησαν ως η ραχοκοκαλιά των αρχαίων οικονομιών και πολιτισμών, καθώς έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του δυτικού πολιτισμού. Οι οικονομικές δραστηριότητες του ελληνικού πολιτισμού ελέγχονταν σε μεγάλο βαθμό από την οικογένεια και βασίζονταν στο νοικοκυριό. Αυτές οι συνθήκες δεν άλλαξαν σημαντικά κατά την εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας και τον Μεσαίωνα που ακολούθησε ούτε και την περίοδο ανακάλυψης των Νέων Χωρών.

Οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από την οικογένεια οδήγησαν τη διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης στις πρώτες φάσεις της εποχής της εκβιομηχάνισης (Hall, 1988), όπως αποδεικνύεται από την επιτυχία των πρωτοποριακών οικονομικών δραστηριοτήτων των Vanderbilts, Ροκφέλερ, Astors, Carnegies, και Fords στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι Rothchilds, Zegnas και Heinekens στην Ευρώπη και οι Li Ka-Shing, και ομάδες Formosa

στην Ασία. Μεμονωμένες πρωτοβουλίες υποκινήθηκαν από ευκαιρίες που οι οικογένειες είχαν τις ρίζες τους στις αντίστοιχες φυλές τους.

Η ιδιοκτησία της οικογένειας συνέχισε να ασκεί επιρροή, όταν ήρθαν στο προσκήνιο οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν σε μεγάλο βαθμό διαχωρίσει την ιδιοκτησία και τη διοίκηση. Ακόμη και σήμερα τα μέλη της οικογένειας εξακολουθούν να ελέγχουν σε μεγάλο βαθμό πολλές μεγάλες σύγχρονες επιχειρήσεις με πολλούς ανώνυμους μετόχους, για παράδειγμα, η Ford, η Hewlett-Packard, και η Wal-Mart. Στην πραγματικότητα, όπως οι Neubauer και Lank (1998) σημειώνουν: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ήταν μεταξύ των πλέον αποτελεσματικών μηχανών των οικονομιών στις οποίες βρίσκονται: Δημιούργησαν θέσεις εργασίας, ήταν μεταξύ των λίγων επιχειρήσεων που ήταν αρκετά επιτυχείς για να πληρώσουν τους φόρους και εμφάνισαν την ευκινησία και την απαραίτητη ευελιξία για να ελιχθούν με επιτυχία στα ταραγμένα οικονομικά νερά των εθνικών τους οικονομιών.

Παρόλο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν υπάρξει και λειτουργούν εδώ και χιλιάδες χρόνια, δεν ήταν παρά μόλις τη δεκαετία του 1990 που ο κλάδος θεωρήθηκε ως ένας ξεχωριστός ακαδημαϊκός τομέας. Για μια αρένα της έρευνας και της πρακτικής, για να αναγνωρισθεί ως πεδίο των κοινωνικών επιστημών, γενικά πρέπει να πληροί ορισμένες προδιαγραφές και κριτήρια. Πολλές από αυτές τις διαστάσεις αφορούν τη διαδικασία της έρευνας. Η έρευνα κινεί το πεδίο προς τα εμπρός, ωθεί προς τα πίσω την άγνοια και τα μυστήρια που εξακολουθούν να μαστίζουν τους ανθρώπους, αυξάνει τη νομιμότητα, και κερδίζει αναγνώριση και ευνοϊκή προσοχή που προκύπτει από την προσεκτική και επιμελή αναζήτηση. Η έρευνα θεωρείται ως φιλομαθής και η κριτική έρευνα και εξέταση έχει στόχο την ανακάλυψη και την ερμηνεία της νέας γνώσης. Πολλοί βλέπουν το αποτέλεσμα της έρευνας ως βάση για την προέλευση ενός νέου ακαδημαϊκού τομέα.

Ωστόσο, στο τέλος του 20ου αιώνα, ο Wortman (1994) επεσήμανε ότι η οικογενειακή επιχείρηση ως τομέας ήταν 30 ετών. Ο Handler (1989) σημειώνει ότι πριν από το 1975, η έρευνα στον τομέα της οικογενειακής επιχείρησης ήταν σχετικά περιορισμένη. Τόσο Handler όσο και ο Wortman αξιολογούν την έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης από μεθοδολογική άποψη. Ο Handler βλέπει μια κατάχρηση των περιπτώσιολογικών μελετών, με πάρα πολλή έρευνα που βασίζεται σε έρευνες και σε εις βάθος συνεντεύξεις, και απευθύνει έκκληση για διεύρυνση του φάσματος των ερευνητικών μεθόδων. Ο Wortman προχωράει παρακάτω για να προσθέσει ότι οι πτυχές της επιστημονικής μέτρησης της έρευνας για την οικογενειακή επιχείρηση χρειάζονται βελτίωση. Ο ίδιος επισημαίνει ότι το μέγεθος του δείγματος έχει την τάση να είναι μικρό, αλλά, ακόμη και χωρίς αυτό το εμπόδιο, υπάρχουν ευκαιρίες για απλές στατιστικές καθώς και για πιο εμπειριστωμένη στατιστική ανάλυση. Με την ίδια λογική, οι Dyer και Sanchez (1998) προτείνουν την

ανάγκη για περισσότερη συνεργασία μεταξύ των ακαδημαϊκών και των επαγγελματιών, με μια έκκληση για περισσότερες μελέτες περιπτώσεων και διαπολιτισμική εργασία.

1.2 Ιδρύοντας έναν κλάδο

Η οικογενειακή επιχείρηση έχει αγωνιστεί για μια ταυτότητα, σε μια προσπάθεια να αναγνωριστεί και να γίνει δεκτή ως ένας διανοητικά-πνευματικά αυστηρός, ανεξάρτητος τομέας (Lansberg, Perrow, & Rogolsky, 1988; Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2001). Στα πρώτα χρόνια του αγώνα, η οικογενειακή επιχείρηση έπρεπε να ασχοληθεί με διάφορα προβλήματα. Πρώτον, έπρεπε να ξεπεράσει τους αρνητικούς συνειρμούς-υπαινιγμούς που κουβαλούσε όπως η ετικέτα «μικρή επιχείρηση», με έλλειψη ανάπτυξης και καινοτομίας. Δεύτερον, έπρεπε να δημιουργήσει μια πνευματική αυστηρότητα πέρα από τις πρακτικές της μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων μεταξύ των γενεών και μεταξύ των αδελφών. Τρίτον, έπρεπε να καθιερωθεί η ίδια ως ξεχωριστός κλάδος, χωρίς να είναι κάτω από το μανδύα της μικρής επιχείρησης ή της επιχειρηματικότητας. Αυτό συνεπαγόταν την επίτευξη της αναγνώρισης για τον τομέα ως ανεξάρτητος κλάδος, ακόμη και αν υπήρχαν μερικά διαφορετικά κριτήρια που τον έκαναν μοναδικό.

Σε αυτά τα πρώτα χρόνια (πριν το 1980), η οικογενειακή επιχείρηση ανήκε στην κατηγορία της κοινωνιολογίας και αργότερα σε μια μικρή κατηγορία της διοίκησης των επιχειρήσεων, καμία όμως από τις οποίες δεν επέτρεψε στον κλάδο να αποκτήσει ξεχωριστό χαρακτήρα. Δηλαδή, η έρευνα για την οικογενειακή επιχείρηση χρησιμοποιήθηκε με "δανεισμένες" ή "κλεμμένες" αρχές που δεν ήταν δικές της. Η διαδικασία δανεισμού είναι παρόμοια με την ανάδειξη της επιχειρηματικότητας ως κλάδο των επιχειρήσεων και της διοίκησης. Στην πραγματικότητα, οι ίδιες παρατηρήσεις που θα μπορούσαν να γίνουν για την οικογενειακή επιχείρηση, όπως έγιναν σχετικά με την επιχειρηματικότητα στα πρώτα της στάδια, δηλαδή, ότι ήταν μια «άσχετη –που ξεφεύγει του θέματος- δραστηριότητα, ακαδημαϊκά αλλοπρόσαλλη-εκκεντρική και ανεπαρκής σε ένα επιστημονικό σώμα της γνώσης» (Vesper, 1985, σ. 64) και ότι «λίγη έρευνα συνεχίζεται και, κατά συνέπεια, η βιβλιογραφία σχετικά με αυτό παραμένει αδύναμη.»

Για να απαντηθεί το ερώτημα του πότε ένα πεδίο αναγνωρίζεται ως ένας καθιερωμένος κλάδος, είναι απαραίτητο να εξεταστούν τα στοιχεία με τα οποία κρίνεται το πεδίο. Σύμφωνα με τους Greenwood (1957), Hall (1968), και Wilensky (1964), είναι δυνατό να εντοπίσουμε αρκετά στοιχεία με τα οποία ένα πεδίο χρειάζεται για να είναι διακριτό: (α) επαγγελματικές οργανώσεις με τις κυρώσεις επικοινωνίας, κώδικες δεοντολογίας, και τον πολιτισμό, (β) ευκαιρίες σταδιοδρομίας, και (γ) τη συστηματική θεωρία και ένα καθιερωμένο σώμα βιβλιογραφίας.

Οι πιο καθιερωμένοι κλάδοι χαρακτηρίζονται από επαγγελματικές ενώσεις που λειτουργούν μέσω ενός δικτύου επίσημων και ανεπίσημων ομάδων. Οι ενώσεις ασκούν τις επαγγελματικές δραστηριότητές τους, μέσα από ένα δίκτυο των σχέσεων που δημιουργούν τη δική τους υποκουλτούρα, προσαρμόζοντας την προϋπόθεση για την ένταξη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Τα τελευταία χρόνια, οι επαγγελματίες που υπηρετούν και μελετούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια επαγγελματική κουλτούρα μέσω των οργανώσεων όπως το Ινστιτούτο της Οικογενειακής Επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία επαγγελματοποίησης γενικά περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός κώδικα δεοντολογίας και μια προθυμία να επικυρώνει –εγκρίνει μέλη που αποτυγχάνουν να ασκήσουν ηθική συμβουλευτική, έρευνα ή διδασκαλία (Kerr, VonGlinow, & Schriesheim, 1977).

Ένα άλλο μέτρο του επαγγελματισμού του τομέα είναι αν οδηγεί σε επαγγελματική θέση και καριέρα. Σύμφωνα με αυτά που γνωρίζουμε, δεν υπάρχει πρόγραμμα για διδακτορικό πτυχίο στην οικογενειακή επιχείρηση, και δεν υπάρχει καμία διαδικασία πιστοποίησης για να γίνει κάποιος σύμβουλος οικογενειακών επιχειρήσεων. Υπάρχουν γνωστά μονοπάτια σταδιοδρομίας σε πιο γενικές σταδιοδρομίες (π.χ., τη διοίκηση και ψυχολογία), με μοναδικά μεταπτυχιακά μαθήματα, προπτυχιακά προγράμματα κατάρτισης, και αυτοκατευθυνόμενη μάθηση, για όσους επιθυμούν να ειδικευτούν στην έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης, τη συμβουλευτική και τη διδασκαλία.

Έχει υπάρξει μια αύξηση στην βιβλιογραφία της οικογενειακής επιχείρησης τα τελευταία χρόνια, αρχίζοντας με την Ανασκόπηση της Οικογενειακής Επιχείρησης (FBR). Επιπλέον, άλλα ακαδημαϊκά περιοδικά αρχίζουν να επικεντρώνονται στην οικογενειακή επιχείρηση, και πολλά ετήσια συνέδρια (στα οποία παρουσιάζονται ερευνητικές εργασίες) παρέχουν διεξόδους για πληροφορίες σχετικά με την οικογενειακή επιχείρηση [π.χ., Academy of Management, Συνέδριο Έρευνας Babson, συνέδριο της Ένωσης Ηνωμένων Πολιτειών για τις Μικρές Επιχειρήσεις και την Επιχειρηματικότητα (USASBE), και το Διεθνές Συμβούλιο για Μικρές Επιχειρήσεις (ICSB) συνέδριο μεταξύ άλλων]. Επιπλέον, αρκετές βιβλιογραφίες εμφανίστηκαν να επιδιώκουν τη σώρευση νέων γνώσεων σχετικά με την οικογενειακή επιχείρηση. Λόγω του αριθμού των παραπομπών, είναι προφανές ότι η ανάπτυξη λαμβάνει χώρα.

Είναι ενδιαφέρον να εξετάσουμε τις τάσεις στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων για να καθοριστεί καλύτερα η ορμή προς ένα επαγγελματικό τομέα. Όσο το πεδίο έρευνας επεκτείνεται, νέοι συντάκτες, νέες μέθοδοι και νέες αγορές εμφανίζονται για τη δημοσίευση της έρευνας. Η παλαιότερη και πιο αναγνωρισμένη διέξοδος-αγορά για την έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης είναι η FBR (Family Business Review). Αυτή η εφημερίδα

ξεκίνησε ως ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της προσφοράς της επαγγελματικής ένωσης. Το πρώτο τεύχος του εκδόθηκε το 1988. Πριν από εκείνη την εποχή, μόνο ένα ψήγμα-βασικές γνώσεις των άρθρων για την οικογενειακή επιχείρηση εμφανίστηκε σε μια ποικιλία των ακαδημαϊκών περιοδικών της διοίκησης. Μια εξαίρεση ξεχωρίζει-ένα τεύχος του 1983 του περιοδικού «Οργανωτική Δυναμική», το οποίο ήταν αφιερωμένο αποκλειστικά σε θέματα οικογενειακών επιχειρήσεων. Από την έναρξη της FBR, τα άρθρα της έρευνας των οικογενειακών επιχειρήσεων άρθρα έχουν εμφανιστεί σε πολλά άλλα σημεία πώλησης.

Αναλύοντας τις θεματικές περιοχές που έχουν καλυφθεί με την έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων και συγκρίνοντας το ποσοστό της εν λόγω κάλυψης με τις προηγούμενες περιόδους (δηλ. πριν το διάστημα 2001-2007), είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε τις ερευνητικές τάσεις και τις περιοχές που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης. Τα σημεία στα οποία εστιάζει κατά κύριο λόγο η έρευνα στο χρονικό διάστημα που καλύπτεται από την εν λόγω επισκόπηση δόθηκε σε θέματα οικογενειακής επιχείρησης που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση, η οποία είχε χαρακτηριστεί ως μέρος της υλοποίησης και του ελέγχου της στρατηγικής. Συγκεκριμένα, η κατηγορία αυτή συμπεριέλαβε έρευνες για τη θεωρία του οργανισμού, τη θεωρία της διαχείρισης, και τις άλλες ανησυχίες διακυβέρνησης. Πράγματι, η εταιρική διακυβέρνηση ήταν το κύριο θέμα των 56 (19,2%) από τα άρθρα που αφορούσαν την οικογενειακή επιχείρηση και δημοσιεύθηκαν στον 21ο αιώνα.

Σε συνέπεια με προηγούμενες αξιολογήσεις, τα θέματα της διαδοχής, καθώς και της ηγεσίας και της ιδιοκτησίας, και τα δύο αποτελούσαν σημαντικά τμήματα της έρευνας περί οικογενειακών επιχειρήσεων κατά το χρονικό διάστημα της έρευνας. Αυτές οι δύο θεματικές περιοχές ήταν τα δύο πρώτα θέματα και κατέλαβαν ποσοστό άνω του 15% των άρθρων που εξετάστηκαν .

Επιπλέον, σύμφωνα με την αναπτυσσόμενη σημασία της προβολής των πόρων που βασίζονται στον τομέα της οικογενειακής επιχείρησης, οι υποκατηγορίες των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς τη διαμόρφωση και το περιεχόμενο της στρατηγικής αποτέλεσε ένα σημαντικό μέρος της έρευνας: 8,6% των άρθρων είχε αυτή την θεματική περιοχή ως πρωταρχικό ερευνητικό θέμα.

Η συμπεριφορά της οικογενειακής επιχείρησης και η σύγκρουση έλαβαν επίσης σημαντική προσοχή ως πρωταρχικό θέμα της έρευνας (6,5%). Παρά το γεγονός ότι η ερευνητική αυτή περιοχή έχει μακρά ιστορία στον τομέα οικογενειακή επιχείρηση, το συνεχές ενδιαφέρον σε αυτό το θέμα δείχνει ότι οι διαδικασίες που οδηγούν στην εμφάνιση και την επίλυση των συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι ακόμη πλήρως

κατανοητές (Levinson, 1971). Άλλα σημεία του σημειώματος που έχουν λάβει σχετικά μικρή προσοχή στην έρευνα περιλαμβάνουν τη στρατηγική της οικογενειακής επιχείρησης (εταιρική, επιχειρηματική, λειτουργική και διεθνής), τα ενδιαφερόμενα μέρη, την ηθική, την κοινωνική ευθύνη, και τον επαγγελματισμό. Μεταξύ των πιο εντυπωσιακών, είναι η έλλειψη προσοχής στους οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και η διαδικασία κατά την οποία οι στόχοι διατυπώνονται. Η έλλειψη προσοχής στους μη οικονομικούς στόχους είναι ιδιαίτερα περίεργο φαινόμενο για δύο τουλάχιστον λόγους. Πρώτον, οι έννοιες, όπως ο αλτρουισμός και κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος θεωρούνται ότι είναι σημαντικοί οδηγοί της επιχείρησης για τη συμπεριφορά της οικογένειας και επίσης έχουν και οι δύο ένα έντονο μη οικονομικό στοιχείο (Gómez- Mejía et al., 2007). Σύμφωνα με τους Chrisman κ.α (2005), οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επιδιώκουν στόχους, όπως η οικογενειακή ευημερία και την παροχή θέσεων εργασίας για τα μέλη της οικογένειας -που διαφέρουν από εκείνους (τους στόχους) που επιδιώκονται από μη οικογενειακές οργανώσεις. Ως εκ τούτου, οι μη οικονομικοί στόχοι είναι πιθανό να είναι σημαντικοί για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, και μάλιστα ορισμένες από τις διαφορές στις συμπεριφορές και τις επιδόσεις μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων φαίνεται να συνδέεται με τη μεγαλύτερη επιδίωξη μη οικονομικών στόχων των πρώτων (δηλ. των οικογενειακών) έναντι των τελευταίων (των μη οικογενειακών) (Gómez-Mejía et al (2007).

Η έρευνα για την οικογενειακή επιχείρηση κυριαρχείται από έναν σχετικά μικρό αριθμό μελετητών από ένα μικρό αριθμό σχολών. Αυτές οι μικρές ομάδες δείχνουν ότι η συνέχιση των προσπαθειών για την επέκταση του πεδίου μέσω της έκθεσης της έρευνας για την οικογενειακή επιχείρηση και την ενσωμάτωση της σε συνέδρια, όπως το Academy of Management και σε εξειδικευμένα συνέδρια όπως η Διάσκεψη για την έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης (FERC), η Διεθνής Ακαδημία Ερευνών Οικογενειακών Επιχειρήσεων (IFERA), Eiasm Family Business Workshop, και Θεωρίες της Διάσκεψης για την οικογενειακή επιχείρηση, είναι απαραίτητη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ρόλοι των συντακτών περιοδικού και των διοργανωτών συνεδρίων εμφανίζονται ιδιαίτερα σημαντικοί λόγω του πρώιμου σταδίου ανάπτυξης και του μικρού μεγέθους του πεδίου.

Αξιοσημειώμενη είναι η θεσμική και ατομική παραγωγικότητα δηλ. η συνεισφορά των μεμονωμένων μελετητών αλλά και των πανεπιστημίων στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο εντοπισμός των μελετητών των οποίων το έργο έχει δώσει τη μεγαλύτερη συμβολή στην πρόσφατη εξέλιξη της βιβλιογραφίας που αφορά την οικογενειακή επιχείρηση, βασίζεται στον αριθμό των επιστημονικών άρθρων και αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με την ποιότητα των περιοδικών στα οποία έχουν δημοσιευτεί και τον αριθμό των συνεργατών με τους οποίους έχουν εργαστεί. Σε ό,τι

αφορά την παραγωγικότητα και τη συμβολή των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων στην εν λόγω έρευνα, αποφασιστικής σημασίας παράγοντες για την ανάπτυξη της ακαδημαϊκής επικέντρωσης στα αναδυόμενα ερευνητικά πεδία είναι η διαθεσιμότητα πόρων και η διοικητική υποστήριξη (Bart J. Debicki, Curtis F. Matherne, Franz W. Kellermanns, James J. Chrisman (2009).

Καθώς ο αριθμός των κέντρων έρευνας των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει αυξηθεί και ο ανταγωνισμός έχει γίνει πιο έντονος, είναι ακόμη πιο σημαντικό τώρα τα πανεπιστήμια να παρέχουν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για αυτά τα κέντρα. Ιδιαίτερα, η επαρκής χρηματοδότηση αυτών των κέντρων είναι απαραίτητη. Όχι μόνο αυτό θα διευκολύνει την προσέλκυση μιας βασικής ομάδας της σχολής, αναγκαία προκειμένου να δημιουργηθούν τα προαναφερθέντα ερευνητικά οφέλη, αλλά επίσης να διασφαλίσει τη νομιμότητα του ερευνητικού κέντρου (Sharma et al., 2007, Stahler & Tash, 1994). Η εμπειρία, ωστόσο, έχει αναδείξει ότι μια κρίσιμη μάζα ερευνητών είναι πιο σημαντική από τη χρηματοδότηση και τις υποδομές στην ανάπτυξη ενός ερευνητικού προγράμματος για την οικογενειακή επιχείρηση. Επιπλέον, το να χτίσεις μια κρίσιμη μάζα μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη χρηματοδότηση ή την υποδομή, αν και το να έχεις και τα τρία συστατικά είναι προφανώς η πιο επιθυμητή κατάσταση (Bart J. Debicki, Curtis F. Matherne, Franz W. Kellermanns, James J. Chrisman (2009).

1.3 Η διάσταση της οικογενειακής επιχειρηματικότητας

Σε αυτό το σημείο προσφέρεται κάποια τροφή για σκέψη σε σχέση με την ιδέα της σύνδεσης της οικογένειας με τα πεδία της οικογενειακής επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας (Randersona et al, 2015). Συνδέοντας αυτά τα πεδία σε ένα ενοποιητικό πλαίσιο είναι σημαντικό διότι με μια αποσπασματική προσέγγιση υπάρχει κίνδυνος να εμποδίσουμε την κατανόηση και τη δημιουργία σωρευτικής γνώσης.

Πράγματι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως τέτοιες, σύμφωνα με την οικογενειακή ιδιοκτησία, τη διοίκηση, ή τη συμμετοχή σε επιχειρήσεις που είναι στις περισσότερες των περιπτώσεων επιχειρηματικά εγχειρήματα. Η επιχειρηματική συμπεριφορά ενός ατόμου συχνά έχει τις ρίζες της στο πλαίσιο της οικογένειας. Ομοίως, η βιωσιμότητα της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από τις ατομικές ή τις συλλογικές επιχειρηματικές συμπεριφορές. Τέλος, τόσο οι επιχειρηματικές συμπεριφορές όσο η επιτυχία ή η αποτυχία της οικογενειακής επιχείρησης έχει επίπτωση στην οικογενειακή ενότητα.

Σε αυτό το πνεύμα, ορισμένα ειδικά ζητήματα έχουν αφιερωθεί στην μελέτη της διασταύρωσης αυτών των ερευνητικών πεδίων, σε μια προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα

νέο (πεδίο), αυτό της οικογενειακής επιχειρηματικότητας (Heck, Hoy, Poutziouris, & Steier, 2008).

Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων αναγνωρίζεται σε όλο τον κόσμο από την άποψη της δημιουργίας θέσεων εργασίας, του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος και την παραγωγή πλούτου (Faccio & Lang, 2002; Holderness, 2009, Beckhard & Dyer, 1983; Feltham, Feltham, & Barnett, 2005; Kelly, Athanassiou, & Crittenden, 2000; Shanker & Astrachan, 1996). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η κύρια μορφή της διοίκησης και της διακυβέρνησης στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ (Corbetta & Salvato, 2012, Astrachan & Shanker, 2003). Είναι κινητήριες δυνάμεις της δημιουργίας των εσόδων των επιχειρήσεων: στις ΗΠΑ, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν σε ποσοστό από 29% σε 64% του ΑΕΠ (Astrachan et al., 2002, Astrachan, Zahra, & Sharma, 2003). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται ακόμη και σε φτωχά οικονομικά περιβάλλοντα και είναι λιγότερο πιθανό να απολύσουν τους εργαζόμενους τους, ανεξάρτητα από τις οικονομικές επιδόσεις (Stavrou, Kassinis, & Filotheou, 2007). Παρά το γεγονός ότι παραδοσιακά οι οικογενειακές επιχειρήσεις απευθύνονται σε μία τοπική αγορά, το 54% των επιχειρήσεων αυτών δηλώνουν ότι ψάχνουν για διεθνή επέκταση, σε αντίθεση με το 21% το 2007 (PwC, 2012). Σε ολόκληρη την Ευρώπη, μέχρι και το 90% των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές επιχειρήσεις (γνωρίζοντας ότι οι διάφορες χώρες υιοθετούν διαφορετικούς ορισμούς για την «οικογενειακή επιχείρηση»), που αντιπροσωπεύουν το 40-50% της απασχόλησης (με ορισμένες εκτιμήσεις να φθάσει το 70%), και το 40% του τζίρου του ιδιωτικού τομέα (Corbetta & Salvato, 2012, Mandl, 2008).

Η βαρύτητα της επιχειρηματικότητας είναι επίσης σημαντική. Σύμφωνα με την Global Entrepreneurship Monitor, 388 εκατομμύρια επιχειρηματίες είχαν εμπλακεί ενεργά στην έναρξη και λειτουργία νέων επιχειρήσεων το 2011. Μια εξήγηση για αυτό μπορεί να σχετίζεται με τις προκλήσεις της παγκόσμιας οικονομίας (Kelley, Singer, & Herrington, 2012). Επιπλέον, σε αρκετές οικονομίες, μεταξύ 10% και 30% του εργατικού δυναμικού μιας χώρας, μπορεί να θεωρηθεί επιχειρηματίες αρχικών σταδίων ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων (Amorós, Bosma, & Kelly, 2013).

Τέλος, η σημασία της οικογένειας για την επιχειρηματικότητα και την οικογενειακή επιχείρηση είναι εξέχουσα. Για παράδειγμα, το 85 τοις εκατό όλων των γνωστών επιχειρήσεων ξεκινά με κάποιο επίπεδο οικογενειακής υποστήριξης (Astrachan et al., 2003). Είναι η οικογένεια (το μέρος) που επωάζεται η πρώτη επιχειρηματική συμπεριφορά (Steier, 2009). Τα μέλη της οικογένειας συχνά προσφέρουν στην οικογενειακή επιχείρηση πόρους, όπως το χρόνο, την εργασία, τις συμβουλές, την τεχνογνωσία, πληροφορίες ή ηθική υποστήριξη (Dyer, 2006).

Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι η έννοια της οικογένειας διαφέρει ως προς τους πολιτισμούς και το χρόνο: ο οικογενειακός καταστατικός χάρτης εξελίσσεται όλο και πιο γρήγορα λόγω των νομικών, κοινωνικών και κοινωνικών αλλαγών. Το να κατανοήσουμε τις συνέπειες αυτών των διαφορών και των εξελίξεων είναι υψίστης σημασίας για την κατανόηση της επιχειρηματικότητας και των οικογενειακών επιχειρήσεων (Dossena, 2009; Hoy, 2014; Randerson, Dossena, & Fayolle, 2015; Sharma, Melin, & Nordqvist, 2014).

Οι μελετητές αναγνωρίζουν ότι ένα μεγάλο μέρος των φαινομένων της επιχειρηματικότητας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα όταν λαμβάνονται υπόψη τόσο η διάσταση της οικογενειακής επιχείρησης, όσο και η οικογενειακή διάσταση (Marchisio, Mazzola, Sciascia, Miles, & Astrachan, 2010; Pieper, 2010; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011). Πιστεύουμε ότι αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να βοηθήσει να προχωρήσουμε ως προς την έννοια της οικογένειας, της οικογενειακής επιχείρησης και τα πεδία της επιχειρηματικότητας. Προηγούμενες προσπάθειες για να ενσωματώσουν, ή τουλάχιστον να φέρουν πιο κοντά, τους τομείς της οικογενειακής επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας, χρησιμοποίησαν όρους όπως "το οικογενειακό επιχειρείν", "επιχειρηματικές οικογένειες και οικογενειακές επιχειρήσεις", ή "οικογενειακή επιχείρηση και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας". Ο όρος "οικογενειακή επιχειρηματικότητα" μπορεί να συναντηθεί μόλις το 2008. Ωστόσο, δύο σημαντικές επιφυλάξεις πρέπει να τονιστούν (Uhlener et al., 2012, Nordqvist & Zellweger, 2010, Routziouris et al., 2004, Heck & Mishra, 2008; Heck et al., 2008). Κατ' αρχάς, σε αυτές τις αρχικές προσπάθειες ενσωμάτωσης, η εστίαση παρέμεινε στην επιχειρηματικότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αφήνοντας το ρόλο της, και τις συνέπειες για την οικογένεια, σχετικά ανεπιτήδευτες. Ακόμη και όταν η "οικογενειακή πλευρά" της επιχειρηματικότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζεται, η κύρια έμφαση παραμένει στην «επιχειρηματική πλευρά» των φαινομένων.

Εντοπίζουμε την οικογενειακή επιχειρηματικότητα στην επικάλυψη (των εννοιών) της οικογένειας, της οικογενειακής επιχείρησης, και της επιχειρηματικότητας, και το καθορίζουμε ως τον τομέα της έρευνας που μελετά την επιχειρηματική συμπεριφορά της οικογένειας, τα μέλη της οικογένειας και τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Bettinelli, Fayolle, & Randerson, 2014).

1.4 Ο ρόλος της οικογένειας

Η οικογένεια πολύ συχνά διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην ανάπτυξη ή την παρεμπόδιση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς (Bettinelli, Fayolle, & Randerson, 2014). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία και μετάδοση των αξιών μέσω διαδικασιών επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών που οδηγούν σε κοινά σύμβολα, τελετές, ιστορίες και ήρωες (Sorenson, 2014). Επιχειρηματικές συμπεριφορές μπορεί να προκληθούν από θετικά πρότυπα στις κατά συρροή επιχειρηματικές οικογένειες ή να πνιγούν όταν η επιχειρηματική εμπειρία κατέληξε σε αποτυχία (KenyonRouvinez, 2001, Mungai & Velamuri, 2011). Τα πρότυπα μπορεί να γεννιούνται και να επηρεάζουν ανθρώπους από την ίδια γενιά (Discua Cruz, Hamilton, & Jack, 2012). Η οικογένεια μπορεί επίσης να είναι, πιο ουσιαστικά, πηγή βοήθειας και στήριξης, αν αυτή η υποστήριξη παρέχεται μεταξύ των μελών της οικογένειας της ίδιας γενιάς ή από γενιά σε γενιά (Danes, Matzek, & Werbel, 2010; Danes, Stafford, Haynes, & Amarapurkar, 2009). Η υποστήριξη αυτή μπορεί να προσανατολίζεται προς τη συγκέντρωση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων της οικογένειας ή του κοινωνικού κεφαλαίου (Chrisman, Chua, & Steier, 2002, Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

Αρκετά ρεύματα της λογοτεχνίας διερευνούν τη σχέση μεταξύ της οικογένειας και της επιχειρηματικότητας. Έχουμε αναπτύξει τα παρακάτω ακόλουθα: Η προοπτική της οικογενειακής εδραίωσης, επιλογή σταδιοδρομίας-καριέρας, και των οικογενειακών επιχειρηματικών ομάδων.

Η FEP αναλογίζεται τις δυναμικές πτυχές της οικογένειας μέσα από τη μελέτη των γεγονότων μετάβασης (όπως ο γάμος ή γέννηση παιδιών) χρησιμοποιώντας την προοπτική της πορείας της ζωής και τη σχέση τους με την ευκαιρία και την εμφάνιση νέου εγχειρήματος (Aldrich & Cliff, 2003). Οι οικογενειακοί δεσμοί μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες αλλά και απειλές που μπορεί να αποδυναμώσουν για παράδειγμα τις επιχειρηματικές συμπεριφορές της οικογενειακής επιχείρησης (Khavul, Bruton, & Wood, 2009).

Παρά την πολύτιμη συμβολή της μέχρι σήμερα, η FEP (και τελικά η SEP) προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για νέες έρευνες. Πράγματι, το πρόγραμμα εστιάζεται στις οικογενειακές δυναμικές αλλαγές (ή διακοπές), ενώ είναι επίσης σημαντικό να ελέγχει τις στατικές πτυχές της οικογένειας, δηλαδή πώς τα σταθερά χαρακτηριστικά της οικογένειάς μας επηρεάζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά μας (Rogoff & Heck, 2003); Ποιές είναι οι συνέπειες των αλλαγών (διαζύγιο, συγκατοίκηση, οικογένειες που έχουν ανασυντεθεί,

οικογένειες ίδιου φύλου, κ.λπ.) για την επιχειρηματική συμπεριφορά ή στην οικογενειακή επιχείρηση καθώς η σύνθεση της οικογένειας εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου ως μια δυναμική μορφή οργάνωσης (Discua Cruz et al., 2012);

Υφιστάμενες έρευνες που αφορούν την επιχειρηματικότητα στηρίζονται στις «προθέσεις καριέρας» ή στην "επαγγελματική επιλογή» προκειμένου να κατανοήσουμε τις επιχειρηματικές προθέσεις ενός ατόμου. Μεταξύ των διαφόρων πλαισίων, υπενθυμίζουμε εδώ δύο μοντέλα που προσφέρουν εξηγήσεις για το πώς σχηματίζονται οι επιχειρηματικές προθέσεις και ποιά μπορεί να είναι τα αποτελέσματα. Κατ 'αρχάς, *το μοντέλο του επιχειρηματικού γεγονότος* δείχνει ότι αν ένα άτομο βιώσει ένα θετικό ή αρνητικό γεγονός ("μετατόπιση"), αυτό το γεγονός θα επηρεάσει τις συμπεριφορές του / της και θα προκαλέσει επιχειρηματικές προθέσεις (Sharero & Sokol, 1982). Για παράδειγμα, ένα θετικό γενεσιουργό γεγονός μπορεί να είναι το να γίνεις γονιός, το οποίο μπορεί να προκαλέσει την αναγνώριση των ευκαιριών που σχετίζονται με την ανατροφή των παιδιών (Aldrich & Cliff, 2003).

Το δεύτερο μοντέλο, αυτό δηλ. *των προθέσεων της σταδιοδρομίας* έχει αναπτυχθεί σύμφωνα με τη θεωρία Ajzen για τη σχεδιασμένη συμπεριφορά, η οποία αναφέρει ότι τρία προηγούμενα (προγενέστερα) συμπεριφοράς διαμορφώνουν τις προθέσεις ενός ατόμου: η στάση απέναντι συμπεριφορά, τα υποκειμενικά πρότυπα, και ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος της συμπεριφοράς (Ajzen, 1991).

Και οι δύο αυτές προσεγγίσεις μπορεί να είναι χρήσιμες για την περαιτέρω κατανόηση των επιχειρηματικών προθέσεων και των επαγγελματικών επιλογών του ατόμου στα πλαίσια μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Για παράδειγμα, οι επιχειρηματικές οικογένειες έχουν ειδικές εκπαιδευτικές πρακτικές (εκπαίδευση / κοινωνικοποίηση), οι οποίες μπορεί να μεταδώσουν τις επιχειρηματικές αξίες, τη γνώση και τις δεξιότητες, όπως την αποτίμηση του ελέγχου της ζωής του, τη σκληρή δουλειά για την επίτευξη του στόχου του, τη θυσία των δραστηριοτήτων αναψυχής, καθώς και την ανεξαρτησία (Aldrich, Renzulli, & Langton, 1998; Sørensen, 2007). Όταν τα παιδιά μπορούν να παρατηρήσουν (και τελικά να βοηθήσουν στην) οικογενειακή επιχείρηση των γονέων, τα παιδιά εσωτερικεύουν τις συμπεριφορές των γονιών τους στην εργασία ως αξίες και κανόνες, καθώς επίσης αποκτούν ειδικές γνώσεις - για το πώς να διευθύνουν μια επιχείρηση, οι οποίες με τη σειρά τους ενεργοποιούν την επιχειρηματική αυτο-αποτελεσματικότητα (Carr & Sequeira, 2007; Menaghan & Parcel, 1995, Aldrich et al., 1998; Carr & Sequeira, 2007; Lentz & Laband, 1990, Krueger, 2000) . Η πρόσβαση σε πόρους (οικονομικούς και μη οικονομικούς) θα επηρεάσει ορισμένες γνωστικές διαδικασίες: αυτό μπορεί να ξεκινήσει ή να ενισχύσει την επιχειρηματική αυτο-

αποτελεσματικότητα, να κάνει την επιχειρηματικότητα μια επιθυμητή επιλογή σταδιοδρομίας και να προκαλέσει τις επιχειρηματικές προθέσεις. Αν οι θετικές επιδράσεις της οικογένειας στις επιχειρηματικές προθέσεις υπήρξαν κατά πολύ το αντικείμενο της επιστημονικής προσοχής, οι αρνητικές συνέπειες ή οι συσχετισμοί δεν έχουν. Στην πραγματικότητα, γνωρίζουμε πολύ λίγα για ένα ενδεχόμενο απωθητικό αποτέλεσμα («Δεν θέλω να ζήσω σαν τους γονείς μου»), ή αν αυτό το είδος των εκπαιδευτικών πρακτικών έχει θετικές επιπτώσεις σε άλλες προθέσεις καριέρας από την επιχειρηματική.

Η έννοια των «Corpreneurs» αναφέρεται σε ζευγάρια που συζούν, και που διευθύνουν από κοινού μια επιχείρηση (Barnett & Barnett, 1988). Αυτά τα ζευγάρια, που μοιράζονται ένα σπίτι καθώς και χώρο εργασίας, θα έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στους ρόλους και τις δομές τους: έχουν μεγαλύτερο έλεγχο για να αποφασίσουν, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και στους δύο τομείς. Διαπιστώνεται (από τους μελετητές) ότι τα ζευγάρια που συζούν και ξεκινούν μία επιχείρηση (σε αντίθεση με την οικογένεια τα μέλη της οποίας συνδέονται με δεσμούς αίματος) είναι πιο πιθανό να επιτύχουν πρώτοι πωλήσεις, ένα κεντρικό ορόσημο για την επιτυχία της εκκίνησης (Brannon, Wiklund, & Haynie, 2013; Fitzgerald & Muske, 2002). Αυτοί οι συγγραφείς προσφέρουν μια εξήγηση που σχετίζεται με τις συγκρούσεις ρόλων: οι οικογένειες που συνδέονται με το αίμα είναι πιο πιθανό να υποφέρουν από συγκρούσεις ρόλων, λόγω των υφιστάμενων οικογενειακών ρόλων, ενώ ένα ζευγάρι που συγκατοικεί μπορεί να αναπτύξει ταυτότητες συνεργώντας στην εργασία και στο σπίτι, χρησιμοποιώντας τη σχέση τους για να χτίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ισχυρή επικοινωνία και η αίσθηση να είσαι ζευγάρι οδηγεί σε λιγότερα νεκρά σημεία και μεγαλύτερη επιχειρηματική βιωσιμότητα στην πάροδο του χρόνου (Danes, in press). Αλλά πώς το διαζύγιο επηρεάζει τις επιχειρηματικές συμπεριφορές των corpreneurs; Τις επιχειρηματικές προθέσεις των παιδιών τους;

Αρκετά ρεύματα της λογοτεχνίας διερευνούν τη σχέση μεταξύ της οικογενειακής επιχείρησης και της επιχειρηματικότητας. Έχουμε αναπτύξει τα παρακάτω εξής: η άποψη που βασίζεται στον πόρο, η ταυτότητα, και η διαγενεαλογική επιχειρηματικότητα και η δημιουργία πλαισίων αξίας.

Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως υβριδικές οργανώσεις ταυτότητας καθώς λειτουργούν μέσα από τη συγχώνευση των (τουλάχιστον) δύο οργανωτικών μορφών και έχουν τουλάχιστον δύο βασικές ταυτότητες: την οικογένεια και την επιχειρηματική ταυτότητα (McKelvie et al., 2014; Whetten, Foreman, & Dyer, 2014). Άλλοι μελετητές σημειώνουν ότι η ταυτότητα σε οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά μια επέκταση του ατόμου- ιδρυτή που δημιουργεί την επιχείρηση, αυτή η ταυτότητα σταδιακά στις μεταβάσεις σε μια οικογένεια και σε μια επιχειρησιακή

ταυτότητα οδηγεί ή παρακωλύει, οικονομικούς και μη-οικονομικούς στόχους. (McKelvie et al., 2014). Αξίζει να διερευνηθούν οι ρόλοι των ταυτοτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων και των επιμέρους –ατομικών- ταυτοτήτων και πώς αυτές επηρεάζουν την υλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Για παράδειγμα την αίσθηση του «ποιοι είμαστε σαν μια οικογένεια» και του «ποιοι είμαστε ως επιχείρηση» ποιοι είμαστε ως μεμονωμένα μέλη της οικογένειας" και "ποιοι είμαστε ως μεμονωμένοι επιχειρηματίες "ή" ποιοι είμαστε ως ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ".

Η επιχειρηματική οικογένεια είναι τουλάχιστον τόσο σημαντικό όσο να μελετηθεί και η οικογενειακή επιχείρηση. Κατανοώντας τις επιχειρηματικές συμπεριφορές και τη δημιουργία πλούτου από γενιά σε γενιά ανοίγονται νέες και ενδιαφέρουσες προοπτικές της έρευνας. Για να εξερευνήσουμε την επιχειρηματική διαδικασία μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση σε όλο τον κόσμο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, το STEP (Επιτυχημένες Πρακτικές Διαγενεαλογικής Επιχειρηματικότητας) είναι ένα έργο που έχει ιδρυθεί και περιλαμβάνει σήμερα περισσότερες από 30 χώρες και 125 ερευνητές.

Το πρόγραμμα STEP είναι το σχετικά νέο πλαίσιο για τη μελέτη της διαγενεαλογικής επιχειρηματικότητας που συνδέει τη θεωρία της επιχειρηματικότητας και την θεωρία της οικογενειακής επιχείρησης (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012, Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010).

Η άποψη που βασίζεται στον πόρο (RBV) χρησιμεύει συχνά ως θεωρητικό πλαίσιο για να κατανοήσουμε καλύτερα την ανταγωνιστικότητα και τις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο Rau (2014) προσφέρει μια επισκόπηση της RBV και τη χρησιμοποίησή της στην έρευνα για την οικογενειακή επιχείρηση. Αυτή προσδιορίζει ως συγκεκριμένες πτυχές της RBV σε αυτό το πλαίσιο, όπως: η familiness, το μοντέλο 3P (φειδώ, περσοναλισμός, και ιδιαιτερότητα), μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, κοινωνικό κεφάλαιο, και το μοντέλο διαχείρισης των πόρων για τη δημιουργία πλούτου.

Η Familiness είναι μία από τις πιο σχετικές και αντιπροσωπεύει το άυλο εκείνο (στοιχείο) που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις (σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις που δεν το έχουν) (Chirico, Ireland, & Sirmon, 2011). Η έννοια της familiness αναφέρεται στην "μοναδική δέσμη πόρων που έχει μια συγκεκριμένη επιχείρηση, λόγω της αλληλεπίδρασης των συστημάτων μεταξύ της οικογένειας, των μεμονωμένων μελών του, και της επιχείρησης" (Habbershon & Williams, 1999, p. 11).

Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός δείχνει πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να χτίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πάνω σε συγκεκριμένους οικογενειακούς πόρους και δυνατότητες, ιδίως όταν επωφεληθούν από την μακροπρόθεσμη εστίαση, κάτι το

οποίο δεν μπορούν να κάνουν συνήθως οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Οι Pearson, Carr, και Shaw (2008) βασίζονται στη θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου για να διευκρινίσουν το ρόλο των ειδικών οικογενειακών πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διακρίνοντας μεταξύ των δομικών διαστάσεων (π.χ., συνδέσεις δικτύου και κατάλληλη οργάνωση), τη γνωστική διάσταση (π.χ. κοινό όραμα και κοινή γλώσσα), και η προκύπτουσα σχεσιακή διάσταση (π.χ. εμπιστοσύνη, νόρμες, υποχρεώσεις και ταυτοποίηση).

Το μοντέλο των Sirmon και Hitt (2003) είναι μοντέλο διαχείρισης πόρων για τη δημιουργία πλούτου σε οικογενειακές επιχειρήσεις και μπορεί να θεωρηθεί ως το πιο περιεκτικό, αφού συμπεριλαμβάνει πέντε διαφορετικές πηγές: το ανθρώπινο κεφάλαιο, το κοινωνικό κεφάλαιο, την επιβίωση του κεφαλαίου, και τη δομή της διακυβέρνησης και του κόστους. Πιο πρόσφατα, οι Sirmon, Hitt, Ireland, και Gilbert (2011) υποστηρίζουν ότι αν οι πόροι και οι δυνατότητες οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται, τουλάχιστον εν μέρει, από την ικανότητά της διοίκησης να «ενορχηστρώσει» τους πόρους.

Οι ερευνητές στοχεύουν στο να αποκαλύψουν τους τρόπους με τους οποίους οι ενέργειες της οικογένειας επηρεάζουν τη δημιουργία και την εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την πάροδο του χρόνου, τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των οικογενειακών από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, και γενικότερα, πόσο μοναδικές είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις (Hoy & Sharma, 2010, Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Η βιβλιογραφία, ωστόσο, δείχνει ότι οι διαφορετικοί οικογενειακοί δεσμοί στο εσωτερικό της επιχείρησης συνδέονται με ένα πιο διαφοροποιημένο σύνολο των συμφερόντων και φιλοδοξιών μεταξύ των μελών της οικογένειας (Gersick, Davis, McCollom, & Lansberg, 1997). Παρακάτω αναλύουμε εν συντομία τα ρεύματα της έρευνας που δίνουν έμφαση στα σημεία επικάλυψης της οικογένειας και των οικογενειακών επιχειρήσεων:

Αν και συχνά θεωρούνται ως αντίθετες θεωρίες, τόσο η θεωρία διαχείρισης όσο και η θεωρία οργανισμού αντιμετωπίζουν τα ίδια φαινόμενα: οι συμπεριφορές σε ατομικό επίπεδο και οι μηχανισμοί διακυβέρνησης σε επίπεδο επιχειρήσεων που προβλέπουν τα οργανωτικά αποτελέσματα (Madison, Holt, Kellermanns, & Ranft, 2015). Ως εκ τούτου, εξετάζουμε αυτές τις θεωρίες ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας τα βασικά σημεία για την κατανόηση της οικογενειακής επιχειρηματικότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία της διαχείρισης, η οικογένεια των ιδιοκτητών επιδιώκει να εκπληρώσει τις οικονομικές και μη-οικονομικές ανάγκες όπως αυτές της ασφάλισης, της αυτοπραγμάτωσης, της γενναιοδωρίας, και την κληρονομιά. Αυτό οδηγεί τους ιδιοκτήτες της οικογένειας να

ενεργούν ως διαχειριστές, προκειμένου να ευνοήσουν τη βιώσιμη αξία για όλους τους μετόχους (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997; Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008). Οι περισσότερες σωζόμενες έρευνες, βασιζόμενες σ' αυτή τη θεωρία, επιδιώκουν να καταλάβουμε πώς τα άτομα αναπτύσσουν μια αίσθηση της επιστασίας-διαχείρισης προς μια οικογενειακή επιχείρηση και ποιες είναι οι συνέπειες για την επιχείρηση (Jennings, Breitzkreuz, & James, 2014).

Η προσέγγιση του οργανισμού ρίχνει φως σε μια σειρά από προβλήματα όπως η παρουσία της οικογένειας σε οικονομική και μη οικονομική ιδιοτέλεια, ο γονικός αλτρουισμός, ο νεποτισμός, και τα παιδιά που ανεβαίνουν ελεύθερα και η παρουσία πιθανών ενδο-οικογενειακών αποκλίσεων των συμφερόντων που μπορούν δυνητικά να αναστείλουν την επιχειρηματικότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Anderson & Reeb, 2004; Villalonga & Amit, 2006; Gomez-Mejia, Takacs Haynes, NunezNickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; , Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005; Carney, 2005; Jaskiewicz & Klein, 2007).

1.5 Η έννοια της "Familiness "

Μια μάλλον νέα, αλλά βασική έννοια για την κατανόηση της οικογενειακής επιχείρησης είναι η (οικογενειακότητα) " familiness ". Η καλύτερη κατανόηση της familiness και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την familiness σχετικά με τους στόχους, τις συμπεριφορές και τις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρείται ως προϋπόθεση για τη θεωρητική πρόοδο στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων (Hack, 2009). Οι Habbershon και Williams καθορίζουν τη familiness " ως το μοναδικό πακέτο των πόρων που μια συγκεκριμένη εταιρεία έχει, λόγω των συστημάτων αλληλεπιδράσεων μεταξύ της οικογένειας, των μεμονωμένων μελών της, και της επιχείρησης". Η έρευνα στο πεδίο της οικογενειακής επιχείρησης έχει αγωνιστεί από την ίδρυσή της να αναγνωρίσει και να διευκρινίσει τα διακριτικά χαρακτηριστικά αυτού του τύπου της οργάνωσης, και η έννοια της familiness μπορεί να ανοίξει μια προοπτική για την αποκάλυψη αυτών των ιδιοτήτων. Η έννοια familiness προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα " Πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διαφορετικές από τα άλλα είδη επιχειρήσεων (δηλαδή, τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις); "

Λόγω της κεντρικής αξίας της στην έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης και την ετερογένεια των προσεγγίσεων στη σωζόμενη έρευνα, ένα ενοποιημένο θεωρητικό πλαίσιο είναι απαραίτητο, όπως η θεωρία των συστημάτων, για να ενσωματώσει αυτές τις προσεγγίσεις.

Το μοντέλο που επικρατεί στην έρευνα της familiness περιγράφει τις οικογενειακές επιχειρήσεις ως ένα σύστημα που αποτελείται από την αλληλεπίδραση των υποσυστημάτων, η οποία απεικονίζεται στο μοντέλο των δύο κύκλων ως οικογένεια και επιχείρηση, ή σε ένα μοντέλο τριών κύκλων ως οικογένεια, διαχειριστές και ιδιοκτήτες (Mooges (2009)). Το μοντέλο των επικαλυπτόμενων-κύκλων όμως δεν μπορεί να προσδιορίσει το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης του υποσυστήματος στις επιδόσεις. Είναι στατικό και δεν λαμβάνει υπόψη τη δυναμική διαδικασία του αντίστοιχου υποσυστήματος και του υπο-συστήματος της λογικής-του νοήματος που προκύπτει από αυτό. Ως αντίδραση στην κριτική αυτή, οι Habbershon et al. (2003) ανέπτυξαν «το κοινωνικό σύστημα της οικογενειακής επιχείρησης» ως ένα μετα-σύστημα, το οποίο αποτελείται από την οικογένεια, την εταιρεία και τα μεμονωμένα μέλη της οικογένειας και το οποίο έχει μετατραπεί σε κοινωνικό σύστημα οικογενειακής επιχείρησης μέσω των αλληλεξαρτήσεων αυτών των τριών υπο-συστημάτων (Habbershon, Williams, and MacMillan (2003)).

Με βάση το έργο των Habbershon και Williams (1999), με την εστίασή του στην RBV, η θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου έχει ληφθεί ως πρότυπο πλαίσιο «... για να προσδιορίσει τη μοναδική συμπεριφορά των πόρων και τις δυνατότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και το μοναδικό παρελθόν του κοινωνικού κεφαλαίου για τις «οικογενειακές επιχειρήσεις». Το κοινωνικό κεφάλαιο ορίζεται ως «... το άθροισμα των πραγματικών και δυνητικών πόρων ενσωματωμένα εντός, διατίθενται μέσω, και προέρχονται από, το δίκτυο των σχέσεων που διακατέχεται από ένα άτομο ή κοινωνική μονάδα». Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι γενικά δύσκολο να αντιγραφεί και οι σιωπηροί πόροι, οι οποίοι καθιστούν έτσι τη μίμηση από άλλες εταιρείες δύσκολη, και μπορεί έτσι να είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την αντίστοιχη οικογενειακή επιχείρηση (Habbershon and Williams (1999), Pearson et al., 2008, p. 950, Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Το κοινωνικό κεφάλαιο στην οικογενειακή επιχείρηση αναπτύσσεται κατά την πάροδο του χρόνου και των γενεών και σχηματίζεται από τις αξίες και τα πρότυπα της οικογένειας (Pearson et al., 2008, Hoopes, Madsen, & Walker, 2003).

Η θεωρία των συστημάτων, θεωρεί ότι τα δύο συστήματα της «οικογένειας» και της «επιχείρησης» είναι τόσο στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους ώστε να δίνουν στην επιχείρηση (τώρα ως οικογενειακή επιχείρηση) μια συγκεκριμένη ταυτότητα ως μια οικογενειακή επιχείρηση (με τη σειρά της, αυτή τη σύζευξη θα μπορούσε να δώσει στην οικογένεια μία συγκεκριμένη επιχειρηματική ταυτότητα) (Habbershon et al., 2003). Μια ξεχωριστή ταυτότητα σαν την οικογενειακή επιχείρηση είναι το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης ιστορίας της διαρθρωτικής σύζευξης, όπου οι άνθρωποι που εμπλέκονται

διαπραγματεύονται θέσεις και απόψεις, καθώς και οι προσδοκίες ως προς τη μορφή, την αλληλεπίδραση της οικογένειας και της επιχείρησης. Η ταυτότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης, ως εκ τούτου, δεν μπορεί να εξηγηθεί με την ταυτότητα της οικογένειας και μόνο, αλλά προκύπτει από τη συγκεκριμένη ιστορία της διαρθρωτικής σύζευξης της οικογένειας και της επιχείρησης και των επιδράσεων -αποτελεσμάτων που δημιουργούνται από την ταυτότητα, τα οποία έχουν δομικά εργαστεί στην οικογενειακή επιχείρηση (Shepherd & Haynie, 2009; Zellweger et al., 2010; Stets & Burke, 2003).

Κλείνοντας, η familiness μπορεί να περιγραφεί και να ανακατασκευαστεί ως ξεκάθαρο και λανθάνον σύστημα κανόνων, το οποίο επικεντρώνεται στην ποιότητα της διαρθρωτικής σύζευξης της οικογένειας και της επιχείρησης και των ειδικών τους, με ιστορικά αυξημένο περιεχόμενο, τα οποία αποτελούν την έκφραση της επίλυσης προβλημάτων και τη διαχείριση κρίσεων με επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μηχανισμοί Οικογενειακής Διακυβέρνησης

2.1 Η έννοια της Οικογενειακής Διακυβέρνησης

Η διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης έχει χαρακτηριστεί ως το πρωταρχικό θέμα σε άρθρα για την οικογενειακή επιχείρηση που δημοσιεύτηκαν αυτόν τον αιώνα (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012, Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009, Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, η διακυβέρνηση της ίδιας της οικογενειακής επιχείρησης διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, καθώς η επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικογένεια, τις δομές της, τις διαδικασίες της και το πώς τα καταφέρνει με τις διαταραχές (Olson et al., 2003).

Για περισσότερο από δέκα χρόνια, ο Gilding (2000) τόνιζε ότι «αυτές οι διαδικασίες, οι θεσμοί και οι δομές [FGM – Family Governance Management] βρίσκονται στην καρδιά της έρευνας των νέων οικογενειακών επιχειρήσεων". Από τότε, ένα αυξανόμενο σώμα της βιβλιογραφίας ανέδειξε τη σημασία της αποτελεσματικής οικογενειακής διακυβέρνησης, αναφερόμενη κυρίως σε οικογενειακές συναντήσεις, οικογένεια συντάγματα ή οικογενειακά συμβούλια (Mustakallio, Autio, & Zahra, 2002; Suare & Santana-Martin, 2004).

Οι ερευνητές έχουν συνδέσει την οικογενειακή διακυβέρνηση με μια πληθώρα θεμάτων, όπως η απόδοση των επιχειρήσεων (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Fahed-Sreih, 2009; Tower, Gudmundson, Schierstedt, & Hartmann, 2007), η λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Mustakallio et al., 2002), η διαδοχή (Blumentritt, 2006; Chittoor & Das, 2007) και η ενότητα της οικογένειας (Poza, Hanlon, & Kishida, 2004). Ωστόσο, παρά τον αυξανόμενο αριθμό των άρθρων που είναι αφιερωμένα στην οικογενειακή διακυβέρνηση κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, δεν υπάρχει ούτε μια επισκόπηση ούτε επικρατούσα άποψη ως προς το γιατί οι επιχειρηματικές οικογένειες αποφασίζουν να εφαρμόσουν FGM, ούτε πώς η οικογενειακή διακυβέρνηση μπορεί να βελτιώσει τη λειτουργία της οικογένειας και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Ενώ κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η οικογενειακή διακυβέρνηση ενισχύει την ενότητα της οικογένειας και συμβάλλει θετικά στην επίλυση των συγκρούσεων (e.g., Brenes, Madrigal, & Requena, 2011; Martin, 2001),, άλλοι αξιολογούν την ενότητα της

οικογένειας ως προαπαιτούμενο για τη δημιουργία «αποτελεσματικών πρακτικών διοίκησης», όπως συμβουλευτικές επιτροπές ή οικογενειακές συναντήσεις (Poza et al., 2004, p. 113).

2.2 Ταξινόμηση των μηχανισμών Οικογενειακής Διακυβέρνησης

Η οικογενειακή διακυβέρνηση σχηματίζει ένα μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος - το σύστημα της διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης - που οι Gallo και Kenyon-Rouvinez (2005) περιγράφουν ως «ένα σύστημα διαδικασιών και δομών που τέθηκαν σε ισχύ στο υψηλότερο επίπεδο της επιχείρησης, της οικογένειας και της ιδιοκτησίας ώστε να πάρουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης και τη διασφάλιση της ανάληψης ευθυνών και ελέγχου". Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης εντός του συστήματος της οικογένειας εκπληρώνουν μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία, καθώς διευκολύνουν τις σχέσεις της οικογενειακής επιχείρησης με τις επιχειρήσεις γενικά (BerentBraun & Uhlaner, 2012; Suare & Santana-Martin, 2004) και τη διοίκηση ειδικότερα (Mustakallio et al., 2002). Διοχετεύουν και ενισχύουν την κοινωνική αλληλεπίδραση (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lansberg, 1997; Mustakallio et al., 2002) και ως εκ τούτου ενισχύουν επίσης τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης (Suare & Santana-Martin, 2004).

Ο βασικός σκοπός της οικογενειακής διακυβέρνησης είναι να κάνει τις ανταμοιβές και τις απαιτήσεις της συμμετοχής της οικογένειας στην επιχείρηση σαφείς, να επικοινωνούν τις ευκαιρίες για τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση, να διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και να ελαχιστοποιήσει τη χειραγώγηση από τα μέλη της οικογένειας και, πάνω απ' όλα, για να ενισχύσει την αίσθηση του ανήκειν στην επιχείρηση μεταξύ της εκτεταμένης οικογένειας (Gersick & Feliiu, 2014).

Σε αυτό το σημείο εισάγεται ο ακόλουθος προκαταρκτικός ορισμός της οικογενειακής διακυβέρνησης: Η οικογενειακή διακυβέρνηση αποτελείται από εθελοντικούς μηχανισμούς που έχουν θεσπιστεί από την οικογενειακή επιχείρηση με πρωταρχικό στόχο τη διακυβέρνηση και την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ της οικογένειας και των επιχειρήσεων, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ίδιας οικογενειακής επιχείρησης. Ο ορισμός αυτός τονίζει τον εθελοντικό χαρακτήρα του FGM. Σε αντίθεση με πολλούς μηχανισμούς στον τομέα των επιχειρήσεων, η οικογενειακή διακυβέρνηση δεν είναι νομικά υποχρεωτική και απολαμβάνει την ελευθερία του πεδίου εφαρμογής

(Koeberle-Schmid, Witt, & Fahrion, 2012). Συνεπώς, δεν υπάρχει κανόνας «ένα μέγεθος που να ταιριάζει σε όλους» για την οικογενειακή διακυβέρνηση. Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δημιουργούν ένα πολύ μοναδικό σύνολο FGM που εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αξίες της οικογένειας, το είδος της επιχείρησης και το στάδιο της ανάπτυξής τους (Jaffe & Lane, 2004).

Μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες FGM είναι το οικογενειακό Συμβούλιο, που αναλαμβάνει κεντρικό ρόλο διακυβέρνησης και εκτείνεται πολύ πέρα από το σκοπό που διέπει την οικογένεια: Δεσμεύει μη ενεργά μέλη της οικογένειας σε θέματα της επιχείρησης, μπορεί να δώσει την απαραίτητη ώθηση για τη δημιουργία ενός οικογενειακού συντάγματος (Gersick et al., 1997), προεδρεύει στις οικογενειακές συναντήσεις, δημιουργεί ένα δεσμό μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου, της ανώτερης διοίκησης και της οικογένειας (Suare & Santana-Martin, 2004), αποφασίζει σχετικά με τις πληρωμές μερισμάτων στους μετόχους (Jaffe, 2005) και παρέχει ένα όχημα για τη διοίκηση του οικογενειακού γραφείου (Elstrodt, 2003).

Στο ίδιο πνεύμα, οι οικογενειακές συναντήσεις, οι οποίες συνήθως υπό την προεδρία του Διευθύνοντα Συμβούλου της οικογένειας ή του οικογενειακού συμβουλίου (Neubauer & Lank, 1998), μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ της οικογένειας και του διοικητικού συμβουλίου (Aronoff & Ward, 2002). Επιπλέον, ένα οικογενειακό σύνταγμα αντιμετωπίζει ζητήματα στοιχειώδους διακυβέρνησης (Suare & Santana-Martin, 2004) και διαφοροποιεί τους ρόλους / σχέσεις της οικογένειας (του Συμβουλίου), του διοικητικού συμβουλίου, του Διευθύνοντα Συμβούλου και των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Οι εξαιρετικά δραστήριες οικογένειες μπορούν επίσης να δημιουργήσουν οικογενειακές επιτροπές (ένα είδος Task Force), οι οποίες χρησιμεύουν για την επιλογή υποψηφίων για τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και του διοικητικού συμβουλίου (Neubauer & Lank, 1998).

Οι πιο σημαντικοί μηχανισμοί στο σύστημα των επιχειρήσεων είναι το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Διευθύνων Σύμβουλος, μαζί με τη διοίκηση. Το διοικητικό συμβούλιο είναι συνήθως επιλεγμένο-διορισμένο από τους ιδιοκτήτες στην ετήσια συνάντηση των μετόχων (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005) και έχει δύο κύριες λειτουργίες: την άσκηση του ελέγχου και την παροχή συμβουλών για το Διευθύνοντα Σύμβουλο και τη διοίκηση (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011). Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την απόδοση της επιχείρησης και πρέπει να υποβάλει έκθεση στο διοικητικό συμβούλιο (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Ο Διευθύνων Σύμβουλος και η διοίκηση ηγούνται γενικά της ετήσιας γενικής συνέλευσης των μετόχων κατά την οποία ολόκληρη η ομάδα των μετόχων ενημερώνεται σχετικά με την οικονομική θέση της επιχείρησης και επιλέγεται το διοικητικό

συμβούλιο (Gersick et al., 1997). Οι ευημερούσες οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να δημιουργήσουν ένα οικογενειακό γραφείο που θα διαχειρίζεται τον πλούτο, θα παρέχει επαγγελματικές συμβουλές για τη διοίκηση και την συνάντηση των μετόχων (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005), καθώς και ένα οικογενειακό ίδρυμα που θα συνεργάζεται με το οικογενειακό γραφείο (Amit, Liechtenstein, Prats, Millay, & Pendleton, 2008) για να αποφασίσουν σχετικά με τη δωρεά του οικογενειακού πλούτου για κοινωνικούς σκοπούς (Ylvisaker, 1990).

Ενώ οι οικογενειακές συναντήσεις, συμβούλια και τα συντάγματα προορίζονται κυρίως για να ενισχύσουν τις σχέσεις της οικογένειας με την επιχείρηση, τα οικογενειακά ιδρύματα είναι μάλλον κοινωνικά ιδρύματα που εξυπηρετούν ένα υψηλότερο, δημόσιο σκοπό και ρίχνουν το βάρος του στην εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών (Gersick, 2004; Ylvisaker, 1990). Ως εκ τούτου, αυτή η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται κυρίως στις ακόλουθες τρεις FGM:

Οικογενειακή συνάντηση: Αυτό είναι μία επαναλαμβανόμενη συνέλευση των μελών της οικογένειας για να συζητήσουν τις επιχειρήσεις ή/και οικογενειακά ζητήματα (Habbershon & Astrachan, 1997; Neubauer & Lank, 1998) και αποτελεί την απλούστερη και πιο κοινή μορφή του FGM (Neubauer & Lank, 1998; Martin, 2001). Και τα δύο, τόσο οι οικογενειακές συναντήσεις όσο και τα οικογενειακά συμβούλια μπορούν να διαφέρουν σημαντικά από την άποψη των πολιτικών ένταξης-συμμετοχής, την τυπικότητα, τη συχνότητα συνάντησή τους και τα θέματα που καλύπτονται.

Οικογενειακό συμβούλιο: Αυτή είναι μια επίλεκτη ομάδα των μελών της οικογένειας - συχνά συμπεριλαμβανομένων των πολλαπλών κλάδων ή/και γενεών (Berent-Braun & Uhlauer, 2012 - οι οποίοι συναντώνται σε τακτική βάση για να συζητήσουν θέματα που αφορούν τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Βασικός σκοπός της είναι η παροχή ενός δομημένου φόρουμ που επιτρέπει στην οικογένεια να εκφράσει τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αξίες της σχετικά με την επιχείρηση να αναπτύξει πολιτικές που προστατεύουν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της οικογένειας (Gersick et al., 1997) και την επιχείρηση.

Οικογενειακό σύνταγμα: Αυτή είναι μία κανονιστική συμφωνία που περιλαμβάνει τις θεμελιώδεις αρχές και τις κατευθυντήριες γραμμές, σύμφωνα με τις οποίες η οικογένεια οργανώνει τη σχέση της με την επιχείρηση (Berent-Braun & Uhlauer, 2012). Απευθύνεται σε θεμελιώδη ζητήματα της διακυβέρνησης (π.χ. η πώληση / αγορά μετοχών ή την πρόσληψη / απόλυση των μελών της οικογένειας) και εκφράζει «τι σημαίνει η οικογένεια, τις προσδοκίες και τις θεμελιώδεις αξίες της (Neubauer & Lank, 1998, p. 89)». Αυτό συνήθως συντάσσεται με τη συνεργασία μίας μάλλον μεγάλης ομάδας των μελών της

οικογένειας και, θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να μειώσει τις πιθανότητες σύγκρουσης στην οικογενειακή επιχείρηση (Berent-Braun & Uhlaner, 2012).

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που διευθύνονται από το κράτος, η βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από την επιτυχία της επιχείρησης, αλλά και από τη λειτουργικότητα της οικογένειας (Stafford, Duncan, Danes, & Winter, 1999). Η οικογένεια μπορεί να είναι είτε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση ή ένα εμπόδιο, π.χ., στην περίπτωση δυσλειτουργικών συγκρούσεων, μέχρι το σημείο να προκαλέσουν την καταστροφή της επιχείρησης (Eddleston & Kellermanns, 2007). Έτσι, η επιτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που η οικογένεια βάζει σε τάξη η ίδια και η σχέση της με την επιχείρηση (Olson et al., 2003). Έτσι, η οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται επίσης να κυβερνηθεί- όχι μόνο επειδή όλα τα ανθρώπινα συστήματα θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τις δομές και την ηγεσία, αλλά και επειδή οι επιχειρηματικές οικογένειες χρειάζονται να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους όπως οι οικογένειες, και το πόσο αποτελεσματικά και αποδοτικά τα βγάζουν πέρα με αυτά τα καθήκοντα έχει άμεσες συνέπειες για την οικογενειακή επιχείρηση, τη χρηματοοικονομική της επίδοση και, ως εκ τούτου, επίσης, για τη συντήρηση του οικογενειακού πλούτου (Gersick & Felu, 2014).

Ενώ η συναισθηματική συνοχή της οικογένειας, οι σχέσεις της με την επιχείρηση και η ταύτισή της με τις αξίες του ιδρυτή θα μπορούσε να είναι ισχυρή κατά τη διάρκεια του σταδίου του ελέγχου του ιδρυτή και το στάδιο σύμπραξης με τον αδελφό, τα ζητήματα αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο εξασθένησης στην κοινοπραξία με τον ξάδελφο και τα επόμενα στάδια (Gersick et al., 1997; Labaki, 2011). Καθώς ο αριθμός των μετόχων της οικογένειας μεγαλώνει (συμπεριλαμβανομένων πολλών μη ενεργών μετόχων), είναι πιθανό να χάσουν τη συναισθηματική συνοχή και το ενδιαφέρον τους στην επιχείρηση, και ένας αυξανόμενος αριθμός των οικογενειακών μετόχων μπορεί να είναι πρόθυμοι να πουλήσουν τις μετοχές τους, οδηγώντας σε απώλεια του οικογενειακού έλεγχου σε μακροπρόθεσμη βάση.

Μέτρα που ελαττώνουν την πώληση των μετοχών (π.χ., μια οικογενειακή ιδιοκτησία-περιουσία που αγοράζει οικογενειακές μετοχές διαθέσιμες προς πώληση ή οικονομικά κίνητρα για μέλη της οικογένειας) μπορεί να μην είναι αρκετά για να διατηρήσουν την ιδιοκτησία της οικογένειας, δεδομένου ότι μπορεί να αποτύχουν να ενισχύσουν τις σχέσεις των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση. Οι τακτικές συναντήσεις της οικογένειας ή ενός οικογενειακού συμβουλίου, αντίθετα, θα μπορούσαν να ενισχύσουν την οικογενειακή επικοινωνία, τη συναισθηματική προσκόλληση της οικογένειας και την ταύτισή της με την επιχείρηση (Labaki, 2011). Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν γόνιμο

έδαφος για συγκρούσεις (Harvey & Evans, 1994). Δυνητικά παραδείγματα καταστροφικών οικογενειακών διαφορών είναι πολυσχιδή, αναστατώνουν τα μέλη της οικογένειας μηνύουν την επιχείρηση, την οικογενειακή εμπιστοσύνη ή την οικογένεια (Martin, 2001). Οι δικτατορικές μορφές διοίκησης ενός μόνο μέλους της οικογένειας οδηγεί σε δυσαρέσκεια και εχθρότητα μεταξύ των άλλων μελών της οικογένειας (Gersick et al., 1997), όπως και ο θυμός που αφορά το διορισμό ή την προαγωγή ορισμένων μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση.

Η οικογενειακή διακυβέρνηση θα μπορούσε να μετριάσει ή ακόμη και να αποφύγει τέτοια ζητήματα. Βασικός της στόχος είναι να δημιουργήσει μια στενή σχέση μεταξύ της οικογένειας και των επιχειρήσεων και την εξασφάλιση της λειτουργίας των επιχειρήσεων που ανήκουν σε οικογένεια, η οποία να δρα ομόφωνα προκειμένου να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη και την ευημερία της επιχείρησης και δεν τη θέτει σε κίνδυνο με καταστροφικές συγκρούσεις. Μια καλή λειτουργία του συστήματος της οικογενειακής διακυβέρνησης θα πρέπει να ενισχύσει τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, να επιτρέπει την ανοικτή επικοινωνία μεταξύ τους (Pieper & Astrachan, 2008), να τους παρέχει ένα αίσθημα ένταξης και εκτίμησης (Gallo & KenyonRouvinez, 2005) και να διασφαλίζει την εφαρμογή μηχανισμών για την πρόληψη/επίλυση των συγκρούσεων (Martin, 2001). Όσον αφορά το τελευταίο, η οικογένεια θα μπορούσε να καθορίσει τις ρυθμίσεις των συγκρούσεων στο πλαίσιο ενός οικογενειακού συντάγματος. Η αποτελεσματική οικογενειακή διακυβέρνηση μπορεί επίσης να βοηθήσει την οικογένεια στο συντονισμό των συμφερόντων της οικογένειας και κρατώντας την οικογένεια ως κοινωνική οντότητα, π.χ., με τη διεξαγωγή τακτικών οικογενειακών συναντήσεων. Από την άποψη της επιχείρησης, μπορεί να βοηθήσει την οικογένεια να συμφωνήσει σχετικά με τους θεμελιώδεις επιχειρηματικούς στόχους και να μιλήσει με μία φωνή, π.χ., μέσω κανονισμών σχετικά με ανάθεση ευθύνης μέσω του οικογενειακού συντάγματος. Εν ολίγοις, η ενεργή χρήση της οικογενειακής διακυβέρνησης μπορεί να έχει άφθονες θετικές συνέπειες - όχι μόνο για την επιχείρηση (όσον αφορά την ενίσχυση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα), αλλά και για την οικογένεια (από την άποψη της ενίσχυσης της λειτουργικότητας της οικογένειας).

Η δημιουργία οικογενειακών συμβουλίων, συνταγμάτων και συναντήσεων συχνά συνδέεται με ένα ορισμένο επίπεδο της επιχείρησης και της οικογενειακής πολυπλοκότητας. Κατ' αρχάς, οι παλαιότερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο διατεθειμένες να δημιουργήσουν FGM σε σχέση με τις νεότερες, γεγονός που έχει δηλωθεί από αρκετούς ερευνητές: Οι Fahed-Sreih και Djoundourian (2006) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ώριμη οικογενειακή επιχείρηση (άνω των 30 ετών) είναι πιο πιθανό να λάβει αποφάσεις σε μια συμμετοχική βάση, χρησιμοποιώντας

συμβουλευτικές επιτροπές και να κρατήσει πιο συχνές, τις τυπικές οικογενειακές συναντήσεις, ενώ οι νεότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ακολουθούν πιο συγκεντρωτική πρακτική λήψης αποφάσεων με την εξουσία λήψης αποφάσεων συνήθως να ενυπάρχει στον CEO. Οι Suare και Santana-Martin (2004) επιβεβαιώνουν και επεκτείνουν αυτές τις γνώσεις. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η FGM, ανεξάρτητα από το βαθμό της τυπικότητας, εφαρμόζονται κατά κύριο λόγο από οικογενειακές επιχειρήσεις πολλών γενεών. Ως πιθανή εξήγηση, οι συγγραφείς τονίζουν την ισχυρότερη εξάρτηση των οικογενειακών επιχειρήσεων στο στάδιο της ίδρυσης από όλη την οικογένεια. Αντίθετα, οι πιο ώριμες οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά περιλαμβάνουν πολλές γενιές, θα μπορούσαν να στηριχθούν σε μεγαλύτερο βαθμό στην FGM, καθώς ένας μεγαλύτερος αριθμός των μελών της οικογένειας συμμετέχει πλέον ενεργά στην επιχείρηση και υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για ενημέρωση και συντονισμό (Brenes et al., 2011). Έτσι, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των γενεών στο τέλος και όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της οικογένειας, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της οικογένειας (Habbershon & Astrachan, 1997) - ένα πρόβλημα που μπορεί να ξεπεραστεί μέσω της FGM (Mustakallio et al., 2002). Έτσι, η οικογενειακή διακυβέρνηση μπορεί να είναι μια γόνιμη προσέγγιση στη διαχείριση της αυξημένης επαγγελματικής και οικογενειακής πολυπλοκότητας που αναδύεται λόγω των διαστάσεων-όψεων, όπως η αυξημένη ηλικία των επιχειρήσεων, το μέγεθος της οικογένειας (δηλαδή, ένας μεγαλύτερος αριθμός οικογενειακών μετόχων και μη ενεργών μελών της οικογένειας) ή ο αριθμός της οικογενειακών γενεών που είναι υπεύθυνες-που ηγούνται. Ωστόσο, αν και η χρήση των FGM μπορεί να παρατηρηθεί πιο συχνά σε εξαιρετικά πολύπλοκες οικογενειακές επιχειρήσεις/επιχειρηματικές οικογένειες, αυτό δεν θα πρέπει να εμποδίζει τις λιγότερο πολύπλοκες οντότητες από τη χρήση τους. Όπως αναφέρθηκε αρχικά, η αρχή «ένα μέγεθος κατάλληλο για όλους» δεν ισχύει για την οικογενειακή διακυβέρνηση. Λιγότερο σύνθετες επιχειρηματικές οικογένειες μπορούν επίσης να αντιλαμβάνονται την ανάγκη να κυβερνούν τους εαυτούς τους, να ενσωματώσουν μη ενεργά μέλη της οικογένειας στις επιχειρηματικές ανησυχίες-ενδιαφέροντα και να διασφαλίζουν τη συνέχεια της επιχείρησης - για το σκοπό αυτό, η λιγότερο επίσημη FGM όπως οι περιστασιακές οικογενειακές συναντήσεις μπορεί να είναι πολύτιμη και χρήσιμη (Suare & Santana-Martin, 2004). Με την αύξηση της πολυπλοκότητας των οικογενειών και των επιχειρήσεων, και των οικογενειακών επιχειρήσεων, ωστόσο, τείνουν να επιλέξουν τη χρήση της πιο επίσημης FGM, όπως ένα οικογενειακό σύνταγμα ή ένα οικογενειακό συμβούλιο.

2.3 Ο ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης στην απόδοση της επιχείρησης.

Έχοντας μεσολαβήσει από τον προσανατολισμό των ιδιοκτητών της οικογένειας ώστε είτε να διατηρήσει / τη συγκομιδή ή να αυξήσουν τον πλούτο της οικογένειας, η FGM συνδέεται θετικά με τις ανώτερες επιδόσεις των οικονομικών επιχειρήσεων (Berent-Braun & Uhlauer, 2012). Κάθε φορά που τα μέλη της οικογένειας αναπτύσσουν μια ενωμένη ομάδα, εργάζονται από κοινού για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, αυτό είναι πολύ πιθανό να οδηγήσει σε ένα υψηλότερο επίπεδο των οικονομικών επιδόσεων. Συγκριτικά, ο Fahed-Sreih (2009) βρήκε επίσης μια συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής διακυβέρνησης, τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και την επιβίωσή τους. Ωστόσο, η παρούσα μελέτη έχει ορισμένους περιορισμούς, δεδομένου ότι δεν παρέχει καμία πληροφορία για την ακριβή μέτρηση της οικογενειακής διακυβέρνησης και χρησιμοποιεί την αιτιότητα ως εξουσιοδότηση για τη συσχέτιση, παρά το ότι η αιτιότητα στην πραγματικότητα δεν μετριέται στην έρευνα. Σύμφωνα με αυτές τις δύο μελέτες, οι Astrachan και Kolenko (1994) έδειξαν ότι οι τακτικές οικογενειακές συναντήσεις μαζί με άλλους μηχανισμούς διακυβέρνησης (επιχειρηματικά σχέδια και συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου σε τακτική βάση) σχετίστηκαν θετικά με τη μακροζωία της επιχείρησης και, σε μικρότερο βαθμό, την επιχειρηματική επιτυχία. Οι Tower et al. (2007), αντιθέτως, δεν εντοπίζουν σημαντικές διαφορές απόδοσης (που μετρήθηκαν από τη γενιά που ελέγχει σήμερα την επιχείρηση και τα έσοδα της επιχείρησης) μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων με και χωρίς τακτικές οικογενειακές συνεδριάσεις. Παρόλα αυτά, παρατήρησαν ορισμένες διαφορές απόδοσης με βάση το ποιός συμμετείχε στις οικογενειακές συναντήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με την πιο περιεκτική σύσκεψη μελών (συμπεριλαμβανομένων πεθερικών και τα παιδιών) επιτυγχάνονται υψηλότερα αποτελέσματα επιδόσεων από εκείνες στις οποίες επιβάλλεται ισχυρότερος περιορισμός για την ένταξη μελών (ενν. στις οικ. συσκέψεις).

Συνολικά, τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής διακυβέρνησης και της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, ενώ οι μελέτες που αναφέρονται σε αυτό το πλαίσιο αποκαλύπτουν μια συσχέτιση μεταξύ της FGM και της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων, δεν παρέχουν καμία πληροφορία σχετικά με την αιτιώδη συνάφεια. Υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για τους οποίους τόσο η FGM όσο και η οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να θεωρηθούν το αποτέλεσμα. Από τη μία πλευρά, η χρήση της FGM μπορεί να έχουν άμεση ή έμμεση θετική επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση Π.χ., είτε επειδή η οικογένεια ευθυγραμμίζει τους στόχους της και συνεργάζεται πιο αποτελεσματικά, είτε επειδή η

εφαρμογή του FGM συνοδεύεται από άλλους μηχανισμούς διακυβέρνησης, όπως ένα διοικητικό συμβούλιο ή στρατηγικό σχεδιασμό, που δείχνουν υψηλότερο βαθμό επαγγελματισμού μέσα στην επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, η ανώτερη οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων θα μπορούσε να εγείρει ορισμένα ζητήματα όπως η πολιτική πληρωμής μερισμάτων, η διανομή μετοχών μεταξύ των μελών της οικογένειας ή το διορισμό των μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση. Αυτά τα ζητήματα ενδέχεται να απαιτούν την οικογένεια να διενεργεί τακτικές οικογενειακές συναντήσεις για να συμφωνήσουν σε μια κοινή λύση και να τεκμηριώνει επίσημα σε ένα οικογενειακό σύνταγμα.

Η FGM δεν σχετίζεται μόνο με την οικονομική αξία. Είναι επίσης συνδεδεμένη με ένα αριθμό μη οικονομικών θεμάτων όπως η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας. Η θεωρία του κοινωνικού κεφαλαίου (Mustakallio et al. (2002)) έδειξε ότι η χρήση μιας μεγαλύτερης ποικιλίας FGM (δηλαδή, επίσημες και ανεπίσημες οικογενειακές συναντήσεις, οικογένεια συμβούλια, και τα σχέδια της οικογένειας) επηρεάζει θετικά το επίπεδο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ της ιδιοκτήτριας οικογένειας, καθώς οι μηχανισμοί αυτοί δημιουργούν ευκαιρίες για να συζητήσουν θέματα και να εκπροσωπούν τα συμφέροντα και τις ανάγκες των μελών της οικογένειας. Ένα υψηλό επίπεδο κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τη σειρά του ενισχύει ένα ισχυρό κοινό όραμα για το μέλλον της επιχείρησης (π.χ., επιθυμητοί τομείς των επιχειρήσεων, τα ποσοστά ανάπτυξης και απόδοσης) και έτσι βοηθά στην ευθυγράμμιση των στόχων της οικογενειακής επιχείρησης. Στο ίδιο πνεύμα, οι Habbershon και Astrachan (1997) ανέπτυξαν και δοκίμασαν ένα επαναληπτικό μοντέλο για να επιδείξουν πώς οι οικογενειακές συναντήσεις οδηγούν σε συγκεκριμένου συστήματος αποτελέσματα: Οι οικογενειακές συναντήσεις ως συλλογικές συναντήσεις παράγουν συλλογικές γνώσεις, συνεπάγονται συλλογικές δράσεις που έχουν ως αποτέλεσμα συγκεκριμένα αποτελέσματα του συστήματος. Τα ευρήματα αυτά είναι σε μεγάλο βαθμό σε συμφωνία με το έργο των Mustakallio et al. (2002), που αποδεικνύουν πώς οι οικογενειακές συναντήσεις, ως μέσο επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας, ενοποιούν τις αντιλήψεις και την ευθυγράμμιση των στόχων. Οι Brenes et al. (2011) επιβεβαιώνουν ότι η εφαρμογή ενός οικογενειακού συμβουλίου βελτιώνει την επικοινωνία, καθώς είναι ένα μέσο για να κοινωνικοποιηθούν με άλλα μέλη της οικογένειας και να συζητήσουν οικογενειακά ζητήματα. Επιπλέον, η χρήση ενός οικογενειακού πρωτοκόλλου οδηγεί σε πιο συχνές οικογενειακές συναντήσεις - με αποτέλεσμα ένα υψηλότερο επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της οικογένειας - και αποσαφηνίζει τον ρόλο της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση.

Παρομοίως, οι Peterson και Distelberg (2011) έδωσαν πρόσφατα στοιχεία που δείχνουν ότι η ενότητα των αξιών (εντός της οικογένειας, μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης, μεταξύ της οικογένειας και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ της οικογένειας και των πελατών) αυξάνει την ανάπτυξη και τη στήριξη των τυπικών διαδικασιών και δομών (του διοικητικού συμβουλίου, του οικογενειακού συμβουλίου, της επίσημης αποτίμησης και του στρατηγικού σχεδίου), καθώς και τον αριθμό των συνεδριάσεων του οικογενειακού συμβουλίου. Σε μικρότερο βαθμό, η υπόθεση αυτή ισχύει και για τον προσανατολισμό αξιών. Η ανάπτυξη και η διατήρηση των τυπικών διαδικασιών με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Ακολούθως, ο Gilding (2000) αποκάλυψε ότι ο κοινός στόχος των FGM έγκειται στη διευκόλυνση της ανοικτής επικοινωνίας και, κατά συνέπεια, τη δημιουργία εμπιστοσύνης και την ευθυγράμμιση των στόχων. Ομοίως, οι Jaffe and Lane (2004) βλέπουν το οικογενειακό συμβούλιο ως μέθοδο για να μεσολαβήσει ώστε σύνθετες και αποκλίνουσες προτιμήσεις των μελών της οικογένειας να συγκεντρωθούν σε μία «συλλογική θέληση», μεταδοτική στο διοικητικό συμβούλιο. Ο Martin (2001), αντίθετα, θεωρεί την ανοικτή επικοινωνία και την εμπιστοσύνη όχι ως αποτέλεσμα, αλλά περισσότερο ως βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία των FGM. Κατά συνέπεια, ένα αποτελεσματικό οικογενειακό σύστημα διακυβέρνησης δεν μπορεί να υπάρχει σε ένα περιβάλλον δυσπιστίας και άγνοιας. Για παράδειγμα, βασικά οικονομικά στοιχεία, δεν θα πρέπει να αποκρύπτονται από τα μέλη της οικογένειας, δεδομένου ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος που θα πρέπει να έχουν μικρότερη πρόσβαση σε οικονομικά δεδομένα από τους μετόχους σε μια δημόσια επιχείρηση. Βασιζόμενοι λοιπόν σε αυτά που υποστηρίζει ο Martin και χρησιμοποιώντας το παράδειγμα ενός οικογενειακού συντάγματος, τα μέλη της οικογένειας πρέπει να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο σε κάποιο βαθμό, να επικοινωνούν ανοιχτά και να αναπτύσσουν παρόμοιες ιδέες ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα λειτουργικό οικογενειακό σύνταγμα, οπότε οι FGM θα είναι το αποτέλεσμα. Η διαδικασία εφαρμογής απαιτεί τεράστιες προσπάθειες και εντατικό διάλογο μεταξύ των συμμετεχόντων μελών της οικογένειας. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή ενός οικογενειακού συντάγματος είναι επίσης πιθανό να αυξήσει την κοινωνική αλληλεπίδραση και την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας. Θα μπορούσε να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και να ενισχύσει το κοινό τους όραμα. Έτσι, η σχέση μεταξύ FGM και ανοικτής επικοινωνίας, εμπιστοσύνης, κοινωνικής αλληλεπίδρασης και ευθυγράμμισης στόχου έχει αμφίδρομο χαρακτήρα.

2.4. Ο ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης στη διαχείριση των συγκρούσεων και στον επαγγελματισμό της οικογένειας

Ένας άλλος σημαντικός σκοπός της οικογενειακής διακυβέρνησης είναι να δημιουργήσει διαδικασίες για τη διαχείριση των οικογενειακών συγκρούσεων, καθώς μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει για γενιές μόνο αν είναι σε θέση να επιβιώσει των αναπόφευκτων οικογενειακών συγκρούσεων. Για να φανεί αυτή η υπόθεση, ο Martin (2001), προβλέπει τα ακόλουθα παραδείγματα: τα μέλη της οικογένειας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και να μην αποκλείονται από τις οικογενειακές συναντήσεις ή άλλες FGM, καθώς αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε θυμό και την απομόνωση μεταξύ των μελών της οικογένειας και μπορεί ακόμη και να προκαλέσει νομικές ενέργειες εναντίον της οικογένειας ή της επιχείρησης. Η διαθέσιμη ρευστότητα και η μερισματική πολιτική αποτελεί ένα άλλο σημαντικό ζήτημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις στο πλαίσιο αυτό, οι οικογενειακοί μέτοχοι θα πρέπει να ενημερώνονται σαφώς για το ποσό των μετρητών που μπορούν να λάβουν από την επιχείρηση και πότε. Το ίδιο ισχύει και για το διορισμό ή προαγωγή των μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση. Για να μετριαστεί ο θυμός και η ζήλια μεταξύ των μελών της οικογένειας, πρέπει να υπάρχουν σαφείς αξίες και κατά προτίμηση γραπτά πρότυπα για χάρη της ικανότητας, των προσόντων και της αξίας. Τα πρότυπα αυτά θα πρέπει επίσης να κοινοποιούνται στις οικογενειακές (του Συμβουλίου) συναντήσεις.

Οι Brenes et al. (2011) παρέχουν περαιτέρω στοιχεία σχετικά με τις υποθέσεις αυτές: Βαθιά αλληλένδετο με τη βελτίωση της επικοινωνίας, ένα οικογενειακό συμβούλιο συμβάλλει θετικά στην επίλυση των συγκρούσεων, και ένα οικογενειακό πρωτόκολλο παρέχει διαφάνεια στη διαχείριση των επιχειρήσεων και σαφήνεια σχετικά με τους "κανόνες του παιχνιδιού". Ομοίως, η εκπόνηση ενός οικογενειακού πρωτοκόλλου συνοδεύει συχνά τη θέσπιση μηχανισμών επίλυσης των συγκρούσεων και, επομένως, μπορεί να οδηγήσει σε ένα υψηλότερο επίπεδο της ενότητας της οικογένειας. Αντιστρόφως, οι Poza et al. (2004) βρήκαν ότι η ενότητα της οικογένειας συσχετίζεται θετικά με «αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης» (δηλαδή, οικογενειακές συναντήσεις, συμβουλευτικές επιτροπές, πληροφόρηση για την απόδοση, τη δραστηριότητα σχεδιασμού και προγραμματισμού διαδοχής). Καθόρισαν ότι η ενότητα της οικογένειας, μαζί με μια θετική αλληλεπίδραση μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης και η αντίληψη ότι μια επιχειρηματική ευκαιρία είναι ένας προάγγελος, παρά ένα αποτέλεσμα, αποτελεσματικών πρακτικών διακυβέρνησης και διαχείρισης. Κατά συνέπεια, η

αλληλεπίδραση οικογένειας-επιχείρησης αντιπροσωπεύει μια απαραίτητη προϋπόθεση για τη διαμόρφωση της διακυβέρνησης και τις πρακτικές διαχείρισης, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη μείωση του κόστους του οργανισμού και συνεπώς μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη βιώσιμης απόδοσης των επιχειρήσεων. Η σχέση μεταξύ της FGM και της ενότητας της οικογένειας και του μετριασμού-άμβλυνσης/επίλυσης των οικογενειακών συγκρούσεων θα μπορούσε να είναι αμφίδρομη: το υψηλό επίπεδο της ενότητας της οικογένειας μπορεί (μαζί με άλλους παράγοντες) να λειτουργήσει ως πρόδρομος για την εκπόνηση του FGM, όπως προτείνεται από τους Poza et al. (2004). Επιπλέον, οι οικογενειακές διαφορές μπορεί να οδηγήσουν στην εφαρμογή του FGM, καθώς θα υπάρχει μια ανάγκη για την επίλυση αυτών των συγκρούσεων. Αντίθετα, η FGM μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αύξηση της ενότητας της οικογένειας και της άμβλυνσης/επίλυσης των συγκρούσεων.

Στο ίδιο πνεύμα, η οικογενειακή διακυβέρνηση μπορεί επίσης να σχετίζεται με αυξημένες δραστηριότητες σχεδιασμού, όπως αναλύθηκε από τους Tower et al. (2007). Βρήκαν σημαντικές διαφορές στις γενικές δραστηριότητες σχεδιασμού (δηλαδή, το σχέδιο περιουσίας, την επιχειρηματική αποστολή, την οικογενειακή αποστολή και το σχέδιο διαδοχής) μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν τακτικές οικογενειακές συναντήσεις και εκείνων που δεν έχουν, με τις πρώτες να στηρίζονται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό στον σχεδιασμό μέτρων από τις τελευταίες. Ως ένα ανάλογο βήμα προς την κατεύθυνση του επιχειρηματικού επαγγελματισμού, ο Martin (2001) τονίζει ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα της οικογενειακής διακυβέρνησης θα απαιτούσε «αποδεδειγμένη αρμοδιότητα στην ανάθεση ευθυνών». Για το σκοπό αυτό, πρότεινε ότι η οικογένεια θα πρέπει να έχει γράψει τα πρότυπα για να ορίσει τα προσόντα και την εμπειρία που πρέπει να έχουν τα μέλη της οικογένειας για να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις, για να εξασφαλιστεί μια αποτελεσματική διαδικασία διακυβέρνησης. Επιπλέον, τα μέλη της οικογένειας πρέπει να εκπαιδεύονται στην αίσθηση της ευθύνης τους να κατανοήσουν τις πτυχές, όπως την τρέχουσα απόδοση των επιχειρήσεων και την αντιμετώπιση τυχόν προκλήσεων που η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η FGM επηρεάζει θετικά την κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της οικογένειας, η οποία οδηγεί σε ένα κοινώς αποδεκτό όραμα. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένη ποιότητα αποφάσεων και μια ισχυρότερη δέσμευση για τις αποφάσεις (Mustakallio et al., 2002). Κατά συνέπεια, η οικογενειακή διακυβέρνηση επηρεάζει έμμεσα την ποιότητα των αποφάσεων και τη δέσμευση σε αυτές. Αν και οι Mustakallio et al. (2002) δεν εξέτασαν αν υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της FGM και της ποιότητας των αποφάσεων και τη δέσμευση σ'αυτές, φαίνεται εύλογο, δεδομένου ότι η ενεργή χρήση της FGM θα μπορούσε να διασφαλίσει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται σε

κοινή βάση, συμπεριλαμβάνοντας ένα ευρύτερο κύκλο των μελών της οικογένειας (ή τουλάχιστον περισσότερα από ένα μέλος της οικογένειας). Έτσι αυξάνοντας τη δεξαμενή των πιθανών εναλλακτικών λύσεων για την εξέταση, η αντικειμενικότητα θα ενισχυθεί, με αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των αποφάσεων και, κατά συνέπεια, σε μια ισχυρότερη δέσμευση στις αποφάσεις.

Κοινός παρονομαστής μεταξύ αυτών των τεσσάρων κομματιών της έρευνας, αποτελούν όλοι οι εξετασθέντες δείκτες των επιχειρήσεων επαγγελματισμού, δηλαδή, ο σχεδιασμός, τα γραπτά πρότυπα για την οικογενειακή απασχόληση στην επιχείρηση, η αυξημένη ποιότητα απόφασης και ο μεγαλύτερος αριθμός των βασικών διευθυντών. Παρά το γεγονός ότι, δεν υπάρχουν άμεσες αποδείξεις σχετικά με την αιτιώδη συνάφεια στη σχέση μεταξύ της οικογενειακής διακυβέρνησης και των επιχειρήσεων επαγγελματισμού, υπάρχουν βάσιμοι λόγοι να υποθέσουμε την ύπαρξη μιας αμφίδρομης σχέσης. Από τη μία πλευρά, η δημιουργία της FGM θα μπορούσε να οδηγήσει την οικογένεια για να ξεκινήσει μια διαδικασία που θα πρέπει να εξασφαλίζει μια υγιή, βιώσιμη επιχείρηση. Τα αναγκαία μέτρα μπορούν, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν αυξημένο σχεδιασμό, έναν υψηλότερο αριθμό εξωτερικών διευθυντών και γραπτών προτύπων για την οικογενειακή απασχόληση στην επιχείρηση. Με τη λήψη τέτοιων μέτρων, η οικογένεια ξεκινά μια διαδικασία επαγγελματισμού. Από την άλλη πλευρά, αν, για παράδειγμα, η οικογένεια αποφασίζει να προσλάβει βασικά διευθυντικά στελέχη και συμβούλους στην επιχείρηση, οι διευθυντές και οι σύμβουλοι θα μπορούσαν - με βάση την εμπειρία τους με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις - να συμβουλευσουν την οικογένεια να δημιουργήσει ένα οικογενειακό συμβούλιο, έτσι ώστε να μην συζητούν σαφώς οικογενειακά θέματα στις επιχειρηματικές συναντήσεις. Έτσι, κάποιος βαθμός επαγγελματισμού μέσα στην οικογένεια (με τη μορφή του FGM) θα μπορούσε επίσης να είναι το αποτέλεσμα του επιχειρηματικού επαγγελματισμού. Βελτιωμένη οργάνωση και υψηλότερη επαγγελματισμός ανάμεσα στην οικογένεια θα μπορούσαν με τη σειρά τους να οδηγήσουν σε «καλύτερες» αποφάσεις μέσω της ευθυγράμμισης του στόχου μεταξύ των μελών της οικογένειας.

2.5. Ο ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης στη διαδικασία διαδοχής

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν είναι η κληρονομική διαδοχή και ο σχεδιασμός της διαδοχής. Η οικογενειακή διακυβέρνηση διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στο θέμα αυτό. Για να καταστεί δυνατή η βιωσιμότητα της οικογενειακής επιχείρησης από γενιά σε γενιά, η FGM θα πρέπει να

δημιουργήσει κάποια μορφή προγραμματισμού διαδοχής (Martin, 2001). Ως εκ τούτου, το οικογενειακό συμβούλιο θα μπορούσε να επινοήσει ένα σχέδιο διαδοχής, να επιλέξει τον/την πιο καταρτισμένο διάδοχο και να εξασφαλίσει επαρκή προετοιμασία για την ανάληψη της επιχείρησης. Ο Martin (2001) σημειώνει ότι μια τέτοια πρακτική θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αν μια πατριαρχική/μητριαρχική διακυβέρνηση της οικογένειας αρνείται να χαλαρώσει τα ηνία.

Οι Chittoor και Das (2007) διαπίστωσαν επίσης ότι τα οικογενειακά συμβούλια διευκολύνουν τη διαδοχή, παρέχοντας στην επόμενη γενιά χώρο για να αναπτυχθεί και να αντιπροσωπεύσει τις αξίες και τα συμφέροντα της οικογένειας στη διαχείριση χωρίς καμία παρέμβαση στα καθημερινά θέματα. Για το λόγο αυτό, ένα οικογενειακό συμβούλιο θα μπορούσε επίσης να είναι μια ζωτικής σημασίας συμπλήρωμα για την επιχείρηση επαγγελματισμού. Σε μια αρκετά παρόμοια μελέτη περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε από τους Craig και Moores (2002), η δημιουργία ενός οικογενειακού συμβουλίου είχε ως κύριο στόχο να αντιμετωπίσει και ως εκ τούτου να διευκολύνει τη διαδοχή της ιδιοκτησίας μέσω της εφαρμογής ενός σχεδίου διαδοχής, το οποίο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους.

Παρά το γεγονός ότι ο σχεδιασμός της διαδοχής και η επιτυχία διαδοχής συνδέονται δυσανάλογα με το οικογενειακό συμβούλιο, ανάλογες υποθέσεις μπορούν να γίνουν για άλλα FGM. Ένα οικογενειακό Σύνταγμα, για παράδειγμα, το οποίο έχει αναπτυχθεί μέσα από τον εντατικό διάλογο και με την είσοδο από μια ευρεία ομάδα των μελών της οικογένειας, μπορεί να εκπληρώσει τον ίδιο σκοπό με ένα σχέδιο διαδοχής να έχει εκπονηθεί και ξεκινήσει από το οικογενειακό συμβούλιο.

Μέχρι στιγμής, η επισκόπηση αυτή επικεντρώθηκε στα οφέλη της οικογενειακής διακυβέρνησης για τα μέλη της οικογένειας. Ανεξάρτητα από αυτά τα οφέλη, η οικογενειακή διακυβέρνηση θα μπορούσε επίσης να είναι επωφελής για τα μη οικογενειακά μέλη. Τα οικογενειακά συμβούλια μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας για τους μη οικογενειακούς CEOs. Βελτιώνουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους, καθώς ένα συμβούλιο μετριάζει το ενδεχόμενο συγκρούσεων, ευθυγραμμίζει τις διαφορετικές πεποιθήσεις και συγκεντρώνει τις ασυνάρτητες προτιμήσεις των μεμονωμένων μελών της οικογένειας σε ένα σύνολο μεταδοτικών στόχων. Με τον τρόπο αυτό, τα μέλη της οικογένειας έχουν το χώρο να εκφράσουν τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους σχετικά με την επιχείρηση, χωρίς την εμπλοκή μη-οικογενειακών CEO σε θέματα που σχετίζονται καθαρά με την οικογένεια (Blumentritt, Keyt, & Astrachan, 2007).

Ένα οικογενειακό πρωτόκολλο μπορεί να εκπληρώσει ένα παρόμοιο ρόλο. Οι Brenes et al. (2011) βρήκαν ότι η εφαρμογή ενός οικογενειακού πρωτοκόλλου προκαλεί μια αλλαγή στάσης από το διοικητικό συμβούλιο, με αποτέλεσμα ένα αυξημένο επίπεδο δέσμευσης. Για λόγους σύγκρισης, οι Chittoor και Das (2007) κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη ενός οικογενειακού συμβουλίου μπορεί να αποτρέψει οποιαδήποτε διασπαστική παρέμβαση στα καθημερινά θέματα των επιχειρήσεων από μεμονωμένα μέλη της οικογένειας, δεδομένου ότι αποτελεί μια γέφυρα μεταξύ της διοίκησης και της οικογένειας με την ενοποίηση και την αντιπροσώπευση των αξιών και των συμφερόντων της οικογένειας σε ένα κοινό σώμα.

2.6. Οικογενειακή Διακυβέρνηση και familiness

Το γεγονός ότι οι FGM συνδέονται στενά με πολυάριθμους μηχανισμούς διακυβέρνησης στο εσωτερικό της επιχείρησης, και δημιουργούν τάξη μέσα στην οικογένεια, επιτρέποντας στην τελευταία να ασκήσει την επιρροή της στην επιχείρηση πολύ πιο αποτελεσματικά, είναι λογικό να οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η οικογενειακή διακυβέρνηση ενδέχεται να σχετίζεται έντονα με τη familiness. Ο όρος «familiness» -όπως είδαμε και στο 1^ο κεφάλαιο- πρωτο-θεσπίστηκε από τους Habbershon και Williams (1999). Την όρισαν ως «τη μοναδική δέσμη πόρων που έχει μια συγκεκριμένη επιχείρηση, λόγω της αλληλεπίδρασης των συστημάτων μεταξύ της οικογένειας, των μεμονωμένων μελών του, και της επιχείρησης». Από τότε, η familiness έχει αναδειχθεί ως μια βασική έννοια στην έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης (Frank, Lueger, Nose, & Suchy, 2010). Ωστόσο, ενώ πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν περαιτέρω την έννοια της familiness, το παρελθόν της και τα αποτελέσματά της παραμένουν μάλλον ασαφή (Sharma, 2008). Πρόσφατα στοιχεία (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010) ορίζουν τη familiness από την άποψη των τριών διαστάσεων, δηλαδή συστατικά της συμμετοχής, την ουσία και την ταυτότητα:

Συστατικά της συμμετοχής: Η διάσταση αυτή περιγράφει μια οικογενειακή επιχείρηση με έμφαση στην επιρροή της οικογένειας μέσα από τη διακυβέρνηση, τη διοίκηση, την κυριότητα ή/και τη διαδοχή (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999), η οποία θεωρείται το ελάχιστο όριο για τον ορισμό μιας επιχείρησης ως οικογενειακή επιχείρηση (Pearson, Carr, & Shaw, 2008). Μπορεί να υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ των συστατικών της διάστασης της συμμετοχής και της FGM, καθώς το τελευταίο μπορεί να βοηθήσει την οικογένεια να παρέχει σαφήνεια σε θέματα διακυβέρνησης, της διοίκησης και ιδιοκτησίας. Στο πλαίσιο μιας οικογενειακής (του Συμβουλίου) συνάντησης, για παράδειγμα, τα μέλη της οικογένειας θα μπορούσαν να δημιουργήσουν από κοινού σαφείς κανόνες και κανονισμούς σχετικά με την αγορά / πώληση μετοχών, μερισματική πολιτική, τις

επενδύσεις και τη στρατηγική αποεπένδυσης, τα απαιτούμενα προσόντα και εμπειρία για τους οικογενειακούς managers που επιθυμούν να καταλάβουν διευθυντική θέση εντός των επιχειρήσεων, των αποδοχών και των επιδομάτων των πληρωμών για τα μέλη της οικογένειας και, κατά συνέπεια, να τα τεκμηριώσει σε οικογενειακό σύνταγμα. Όσον αφορά την διαδοχή, η προηγούμενη γενιά θα μπορούσε να αποτελέσει ένα οικογενειακό συμβούλιο που θα επιλέγει τον κατάλληλο υποψήφιο, θα δημιουργεί ένα σχέδιο διαδοχής και θα παρέχει το διάδοχο με την κατάρτιση και την παροχή συμβουλών. Για να συνοψίσουμε, η FGM μπορεί να διαμορφώσει με σαφήνεια τη διακυβέρνηση, τη διοίκηση, την ιδιοκτησία και τις πρακτικές διαδοχής. Από αυτό, προκύπτει ότι η FGM έχει τη δυνατότητα να ασκήσει ισχυρή επιρροή στις συνιστώσες της διάστασης της συμμετοχής της familiness.

Ουσία: Η προσέγγιση της ουσίας πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα από τα στοιχεία της προσέγγισης της συμμετοχής. Απαιτεί επιπλέον κάποια ξεχωριστή συμπεριφορά για να χαρακτηρίσει μια επιχείρηση ως οικογενειακή επιχείρηση (Pearson et al., 2008). Σύμφωνα με τους Chrisman, Chua, και Sharma (2005), η συμπεριφορά αυτή συνεπάγεται (α) την πρόθεσή της οικογένειας να διατηρήσει τον έλεγχο της επιχείρησης (Litz, 1995), (β) την επιρροή της οικογένειας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στην επιχείρηση (Davis & Tagiuri, 1989), (γ) μια ορισμένη οικογενειακή επιχειρηματική συμπεριφορά (Chua et al., 1999), (δ) μοναδικές δυνατότητες και πόρους που προκύπτουν από τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003) και (ε) μη οικονομικούς στόχους εντός της οικογενειακής επιχείρησης που πληρούν-καλύπτουν τις συναισθηματικές ανάγκες της οικογένειας (δηλαδή, του «κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου» Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012; GomezMejia, Takacs Haynes, Nun~ez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

Οι FGM, οι οποίες παρέχουν σαφείς δομές, κανόνες και αξίες για την οικογένεια, μπορεί να αποτελούν ιδιαίτερο μέσο για τη διαχείριση και την κατεύθυνση της οικογενειακής συμπεριφοράς. Βοηθούν να ευθυγραμμίσουν τις προτιμήσεις και τους στόχους της οικογενειακής επιχείρησης και ως εκ τούτου να παρέχουν μια σαφή κατεύθυνση για τα μέλη της (Pieper & Astrachan, 2008). Η οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε, π.χ., να αναπτύξει από κοινού ένα κοινό όραμα σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης που εγκρίνει ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς, ενώ απαγορεύει άλλα. Με βάση αυτό το όραμα, η οικογένεια μπορεί να καθορίσει κοινούς βραχυπρόθεσμους, καθώς και μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση και την καταγραφή τους σε οικογενειακό σύνταγμα. Για να είναι σε θέση να επιτύχει αυτούς τους στόχους, η οικογένεια θα μπορούσε, κατά συνέπεια, να αναπτύξει ένα βήμα-προς-βήμα σχέδιο εφαρμογής, και όποτε προκύψουν διαφορές, μια οικογενειακή (συμβούλιο) συνάντηση να μπορεί να κληθεί και να ξεκαθαρίσει

αντιδρώντας. Έτσι, η FGM μπορεί να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό και να ευθυγραμμίσει τη συμπεριφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων και ως εκ τούτου θα μπορούσε να συνδέεται στενά με τη διάσταση της ουσίας της familiness.

Ταυτότητα: Οι Zellweger et al. (2010) εισήγαγαν την ταυτότητα της οικογενειακής επιχείρησης ως τρίτη διάσταση της familiness, όπως αποτυπώνει την αντίληψη της οικογενειακής επιχείρησης. Η μοναδικότητα και η μη δυνατότητα επανάληψης της οικογενειακής ταυτότητας βοηθά ακόμη και την οικογενειακή επιχείρηση να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μη-οικογενειακών ομολόγων της (Sundaramurthy&Kreiner, 2008). Πράγματι, η ενεργή χρήση της FGM (ιδιαίτερα η δημιουργία ενός οικογενειακού συντάγματος) έχει πολλά να κάνει με την ταυτότητα, το όραμα και τις αξίες (Gersick et al., 1997). Αν τα μέλη της οικογένειας ανταλλάσσουν τακτικά τις απόψεις τους και επικοινωνούν ανοιχτά για θέματα των επιχειρήσεων (π.χ., σε τακτικές συνεδριάσεις της οικογένειας), είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια αίσθηση του κοινού οράματος (Mustakallio et al., 2002; Sorenson, Goodpaster, Hedberg & Yu, 2009) και μια ισχυρή ταύτιση με την επιχείρηση (Pieper & Astrachan, 2008). Μοιράζονται ένα κοινό όραμα και μια αίσθηση του ανήκειν στην επιχείρηση που μπορεί με τη σειρά του να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας οργανωτικής ταυτότητας ως οικογενειακή επιχείρηση και επομένως να βελτιωθεί η familiness της επιχείρησης.

Η σχέση μεταξύ των FGM και της familiness θα μπορούσε να είναι αμφίδρομη. Οι FGM αποτελούν συγκεκριμένα μέσα για τη διοίκηση, ακόμη και για να αυξήσει, τη familiness μιας επιχείρησης με την παροχή σαφήνειας σε θέματα σχετικά με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση, διαμορφώνοντας μια ορισμένη συμπεριφορά και, κατά συνέπεια, μια ορισμένη οικογενειακή επιχειρηματική ταυτότητα. Αντίθετα, ένας ορισμένος τύπος familiness (π.χ., με επίκεντρο τις πρώτες οικογενειακές φιλοδοξίες) θα μπορούσε επίσης να ευνοήσει τη δημιουργία FGM.

2.7 Βέλτιστες πρακτικές οικογενειακών επιχειρήσεων

Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, η δομή των βέλτιστων πρακτικών αρχικά εφαρμόστηκε, και στη συνέχεια επεκτάθηκε από τον Ward (1997, 2004), για να περιγράψει τα διδάγματα που αντλήθηκαν από τις επιτυχημένες, μακρόχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις. Από τότε, τα διδάγματα αυτά έχουν αποτελέσει θέμα έρευνας και για μια σειρά από άλλους ερευνητές (Jaffe & Braden, 2003; Jaffe & Lane, 2004; Poza, 2007; Schwass, 2005). Αναζητείται επομένως μια απάντηση στην απαιτητική ερώτηση: Τι

πρέπει να κάνουν οι οικογένειες στην επιχείρηση για να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη συνέχεια;

Υπάρχει ανάγκη να αποκτηθούν γνώσεις και να εντοπιστούν τα διδάγματα, οι αρχές και οι πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν. Ωστόσο, έχουν παρουσιαστεί μέχρι σήμερα επαρκή και επαληθεύσιμα εμπειρικά στοιχεία για να στηρίξουν τον χαρακτηρισμό τους ως βέλτιστες πρακτικές για τις οικογένειες στην επιχείρηση; Ο προβληματισμός μας προέκυψε από την αυξημένη χρήση της έννοιας των βέλτιστων πρακτικών στην βιβλιογραφία της οικογενειακής επιχείρησης και η παροχή συμβουλών σε οικογενειακές επιχειρήσεις που βασίζονται στις προτάσεις που διατυπώθηκαν.

Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν επιβιώνουν πέρα από την πρώτη γενιά των ιδιοκτητών ιδρυτών (Lansberg, 1999; Poza, 2007; Ward, 1997). Κατά συνέπεια, τα μαθήματα που έχουν αντληθεί για την οικογενειακή επιχείρηση και η προσέγγιση της βέλτιστης πρακτικής αποσκοπούν στην αναγνώριση εξαιρετικών, μακροχρόνιων, οικογενειακών επιχειρήσεων – των υποδειγματικών - και μαθαίνοντας από αυτές τί έκαναν καλύτερα από τις άλλες, με σκοπό να εμπνεύσουν αυτές τις άλλες να κάνουν αυτό το μάθημα πράξη στις δικές τους επιχειρήσεις (Schwass, 2005; Ward, 2004). Εξ ορισμού, από τις επιπτώσεις, η προσέγγιση υπονοεί επιλογή, προσαρμογή, και αναπαραγωγή από τις οικογενειακές επιχειρήσεις γενικά, των πρακτικών που θεωρούνται ότι συνέβαλαν στην επιτυχία και την μακροζωία των λίγων εξαιρετικών οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν μελετηθεί. Βασίζεται στην υπόθεση ότι αυτό που φέρεται να έχει δουλέψει για τις λίγες υποδειγματικές θα δουλέψει επίσης και για άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι πρωταρχικοί στόχοι των διδαγμάτων και της προσέγγισης της βέλτιστης πρακτικής είναι να βοηθήσουν τις οικογένειες στις επιχειρήσεις να καταφέρουν την επιτυχία, τη μακροπρόθεσμη συνέχεια και την αποτελεσματική διαδοχή. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν: την παροχή βοήθειας των οικογενειών στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν, να αναπτυχθούν με σύνεση (Schwass, 2005; Ward, 1997), να προφυλαχθούν από κακώς προετοιμασμένο και δεσμευμένο διάδοχο γενεών (Poza, 2007; Schwass, 2005), και να γίνουν πιο προσεκτικοί με το στρατηγικό σχεδιασμό και τα βήματα δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν (Carlock & Ward, 2001).

Ο Ward (1997) χρησιμοποίησε αρχικά την έννοια των βέλτιστων πρακτικών στο πλαίσιο της οικογενειακής επιχείρησης ως μια στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης για την αποφυγή της στασιμότητας της οικογενειακής επιχείρησης. Αφού παρατήρησε ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν μεγαλώνουν, αλλά θα μπορούσαν να αυξηθούν, ο Ward (1997) πρότεινε ένα μοντέλο ανάπτυξης που εντοπίζει μια σειρά από

διοικητικές διαδικασίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και την ανάπτυξη. Ονόμασε αυτές τις διαδικασίες βέλτιστες πρακτικές. Οι πρακτικές που εντοπίστηκαν από το μοντέλο ανάπτυξης σχετίζονταν κατά κύριο λόγο με τις επιχειρήσεις και έχουν σχεδιαστεί για να εξασφαλίσουν φρέσκια στρατηγική καθοδήγηση και πειραματισμό. Να προσελκύσουν και να διατηρήσουν άξιους μη οικογενειακούς managers, να δημιουργήσουν ευέλικτους και καινοτόμους οργανισμούς, να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το κεφάλαιο, να προετοιμάσουν τους διαδόχους για την ηγεσία και να αξιοποιήσουν τα μοναδικά πλεονεκτήματα της οικογενειακής ιδιοκτησίας, όπως το ασθενές κεφάλαιο και τη γρήγορη λήψη αποφάσεων.

Ο Ward (2004) έθεσε ως στόχο να παρατηρήσει και να πάρει συνέντευξη από τους ιδιοκτήτες- managers των επιτυχημένων, μακροχρόνιων, και υγιών, οικογενειακών επιχειρήσεων που εξακολουθούν να ευδοκιμούν μετά και την τρίτη γενιά και πέρα, για να ανακαλύψει τι νόμιζαν εκείνοι ότι οι οικογένειές τους έκαναν σωστά κατά τη διάρκεια των γενεών. Όχι αυτό που πήγε στραβά, αλλά αυτό που πέτυχε. Ως αποτέλεσμα, ο κατάλογος επεκτάθηκε σημαντικά. Επεκτάθηκε για να συμπεριλάβει τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές που θεωρείται ότι οδηγούν σε πιο άυλη-ασαφή, μακροπρόθεσμη, και δύσκολο να μετρηθεί επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων και τη μακροζωία. Σε αυτό το πλαίσιο, σημειώνουμε την παρατήρηση των Miller και Le Breton-Miller (2005) των οποίων οι μελέτες για την επιτυχία ήταν ελλιπείς χωρίς την ταυτόχρονη ανάλυση της αποτυχίας. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι και οι χαμένοι κατείχαν επίσης τις περίφημες ιδιότητες των νικητών. Δεδομένου ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονται από επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να έχουν εφαρμοστεί από ανεπιτυχείς οικογενειακές επιχειρήσεις, δεν είναι βέβαιο ότι οι πρακτικές αυτές ήταν παράγοντες που πραγματικά οδήγησαν στην επιτυχία και τη μακροζωία τους, παρόλο που μπορεί να έχουν συμβάλει, μαζί με άλλα θεμελιώδη ή συμπληρωματικά στοιχεία.

Τα μαθήματα του Ward (2004) ενσωματώθηκαν σε ένα πλαίσιο βέλτιστων πρακτικών που περιλαμβάνει τις εξής πρωταρχικές γενικές και ενσωματωμένες ιδέες και αρχές. Γνώσεις-ιδέες: Σεβασμός του συνδυασμού της οικογένειας με τις επιχειρήσεις, τη διαχείριση της διαδοχής προληπτικά, την αποδοχή των προοπτικών από διαφορετικά μέλη της οικογένειας, φόρουμ επικοινωνίας και πολυ-επίπεδος σχεδιασμός. Αρχές: δέσμευση για το σκοπό της οικογένειας, διαδικασίες για την πρόβλεψη και την αντιμετώπιση των θεμάτων της οικογενειακής επιχείρησης και την καλή ανατροφή των τέκνων. Ο Ward (2004) αναφέρθηκε και στις αρχές - κλειδιά για την αποτροπή των πιθανών τριβών που τα διλήμματα και οι αντιφάσεις μεταξύ της οικογένειας και των επιχειρήσεων είναι σίγουρο ότι θα δημιουργήσουν.

Από τον Ward η έρευνα για τη βέλτιστη πρακτική της οικογενειακής επιχείρησης έχει επικεντρωθεί σε πέντε ευρείς τομείς: τη σοφή ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης (Schwass, 2005), τη διακυβέρνηση και τον οικογενειακό πλούτο (Jaffe & Braden, 2003) την επιτυχία και τη μακροζωία (Poza, 2007). Οι περιοχές αυτές διερευνώνται παρακάτω.

Ο Schwass (2005) εξέτασε τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές ενός αριθμού επιχειρήσεων που είχαν κερδίσει το βραβείο Family Business Award Winners (όπως Lego, Hermes, ο Όμιλος Zegna) για τον εντοπισμό εκείνων που θα μπορούσαν να είναι χρήσιμες για άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις. Χρησιμοποίησε την ιδέα της ομπρέλας της σοφής ανάπτυξης κάτω από την οποία εντάσσονται μια σειρά από αυτές τις πρακτικές που περιλαμβάνουν τις δομές διακυβέρνησης, αξίες και δέσμευση, και κώδικα δεοντολογίας για τα μέλη της οικογένειας, σαφήνεια των ρόλων των μελών της οικογένειας, και ισχυρή οικογενειακή ηγεσία κατά τη διάρκεια των γενεών. Ειδικότερα, ο Schwass τόνισε την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς, συνεχίζοντας την επιχειρηματικότητα, και την προσθήκη της επιχειρηματικής αξίας από κάθε γενιά, ως κρίσιμες πρακτικές για την επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη επιβίωση, υποστηρίζοντας ότι μια σημαντική πρόκληση της οικογενειακής επιχείρησης ήταν για κάθε γενιά των μελών της οικογένειας να καταλήξει σε μία εποικοδομητική, συλλογικά και ατομικά ουσιαστική, απάντηση στο ερώτημα: Γιατί να συνεχίσει την οικογενειακή επιχείρηση;

Οι Jaffe και Braden (2003) καταλογογράφησαν τις οκτώ καλύτερες πρακτικές για τη διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης και του οικογενειακού πλούτου: ένα σαφές και ισχυρό όραμα, η καλλιέργεια των επιχειρηματικών δυνατών σημείων, το στρατηγικό σχεδιασμό για τον περιορισμό των κινδύνων και τη σύλληψη των ευκαιριών, την οικοδόμηση ενδοοικογενειακών δομών για να συνδέσουν την οικογένεια, τα περιουσιακά στοιχεία και το περιβάλλον, την αποσαφήνιση των ρόλων και των ευθυνών των μελών της οικογένειας και βοηθώντας τους να αναπτύξουν τις ικανότητες, την επικοινωνία και την παροχή ανεξαρτησίας συμπεριλαμβανομένων των επιλογών εξόδου.

Ο Poza (2007) με βάση τις προηγούμενες εργασίες για την έξυπνη ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης (Poza, 1988, 1989), εντόπισε τρία κρίσιμα καθήκοντα-υποχρεώσεις για την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης: το όραμα, την καινοτομία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, την ενεργεία (δηλ. την τρέχουσα) ηγεσία που αναπτύσσει την επόμενη γενιά, και το διάδοχο της ηγεσίας που αναζωογονεί τη στρατηγική και μεγαλώνει την επιχείρηση. Ο Poza (2007) έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, η ενότητα της οικογένειας, η ανοχή των διαφορών και η αλληλεπίδραση οικογένειας-επιχειρήσεων ήταν σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων και τη μακροζωία τους. Η ενότητα της οικογένειας ιδίως,

θεωρήθηκε ότι είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας για την επιτυχή χρήση των βέλτιστων διαχειριστικών και οικογενειακών πρακτικών.

Ουσιαστικά η βέλτιστη πρακτική είναι να μάθουμε τί έχει αποδειχθεί μέσω της έρευνας και της αξιολόγησης ότι λειτούργησε αποτελεσματικά και με συνέπεια για τους εξαιρετικούς σε παρόμοιες καταστάσεις, και όχι η ανακάλυψη του τροχού. Εντοπίζουμε την καταγωγή της έννοιας των βέλτιστων πρακτικών στην συγκριτική αξιολόγηση της επιχειρηματικής απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Αυτό το μόρφωμα απέκτησε το κύρος του από τη σύνδεσή του με, και τη χρησιμοποίησή του από τα παγκόσμια επιχειρηματικά κινήματα της συγκριτικής αξιολόγησης και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) (Camp, 1989; Carter, Giber, & Goldsmith, 2001; Jayamaha et al., 2007).

Σε γενικές γραμμές, ο όρος βέλτιστη πρακτική παραπέμπει στον καλύτερο δυνατό τρόπο με τον οποίο γίνεται κάτι. Ενδεικτικές πρακτικές του τί κάνουν καλύτερα μερικοί από τους άλλους, ή ότι έχουν αποδειχθεί να είναι πιο αποτελεσματικοί στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος από οποιονδήποτε άλλο. Αυτό περιλαμβάνει τη συστηματική αναγνώριση, τη μέτρηση και τη συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών που οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα (Watson, 1993). Η συγκριτική αξιολόγηση (*Benchmarking*) είναι ένας τρόπος για να ψάξετε για τις πρακτικές που οδηγούν σε ανώτερη απόδοση (Camp, 1989; Lankford, 2000) και να υιοθετήσετε τις βέλτιστες πρακτικές (Dani et al., 2006; Paauwe & Boselie, 2005). Πρόκειται για μια συστηματική διαδικασία που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό, την καταγραφή, την ανάλυση και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών ή καλύτερων πρακτικών.

Οι έννοιες και οι τεχνικές μέτρησης της επίδοσης, η συγκριτική αξιολόγηση, οι βέλτιστες πρακτικές και η επιχειρηματική αριστεία είναι τώρα ένα βασικό μέρος της διαλέκτου της διοίκησης των επιχειρήσεων και έχουν αποκτήσει ιδιαίτερο νόημα και χροιά στη βιβλιογραφία του μάνατζμεντ. Αναγνωρίζονται ως οι σχετικοί παράγοντες για την επιτυχή επιχειρηματική απόδοση, χάρη σε μια σειρά διακεκριμένων επιχειρήσεων και που χαίρουν μεγάλης εκτίμησης λόγω κατάκτησης μιας σειράς Βραβείων Αριστείας που λειτουργούν σε όλο τον κόσμο, όπως το Εθνικό Πρόγραμμα Baldrige Ποιότητας στις ΗΠΑ και την Australian Business πλαίσιο Αριστείας (Jayamaha et al., 2007). Αυτά τα προγράμματα επιχειρηματικής αριστείας, περιγράφουν βασικά στοιχεία και αρχές ποιότητας των οργανωτικών συστημάτων και έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν διαδικασίες για τη συνεχή βελτίωση που οδηγούν σε βιώσιμη επιχειρηματική επιτυχία.

Οι Smith και Sutton (1999) πρότειναν ότι ο όρος «βέλτιστος» συνεπάγεται ότι έχει φτάσει σε ένα αποκορύφωμα των επιδόσεων επικαλούμενος μία αίσθηση αδράνειας, και ότι ο όρος «καλύτερη» πρακτική θα είναι πιο ενδεικτικός της πραγματικότητας. Δηλαδή, η

πρακτική που συνεχώς εξελίσσεται και βελτιώνεται. Με άλλα λόγια, ο όρος «βέλτιστος», σε αντίθεση με τον όρο «καλύτερος», υποδηλώνει μια έγκυρη-αξιόπιστη οριστικότητα ότι ούτε ανέχεται συζήτηση ούτε υποδηλώνει δυνατότητες βελτίωσης. Η παραπάνω ανάλυση της προσέγγισης των καλύτερων επιχειρηματικών πρακτικών μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αναφερόμενη επιτυχία από τη χρήση των βέλτιστων πρακτικών είναι απίθανο να μπορεί να αναπαράγεται, εκτός εάν οι όροι που έκανε αυτές τις πρακτικές επιτυχίες είναι επίσης παράδειγμα προς μίμηση. Η αποτελεσματική επιλογή και υλοποίηση απαιτεί την ιεράρχηση των πρακτικών αυτών με βάση την επίδραση που μπορούν να έχουν στην απόδοση. Η κύρια πρόκληση για τη χρήση των βέλτιστων πρακτικών είναι στην αρχική αξιολόγηση του κατά πόσον οι συγκεκριμένες πρακτικές είναι τόσο αποτελεσματικές όσο προτείνεται και αν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν πραγματικά σε οργανώσεις που προτείνουν την εφαρμογή τους. Αντιλαμβανόμαστε ότι για να χαρακτηριστούν ως βέλτιστες πρακτικές, πρέπει να υπόκεινται σε σημαντικές και επαληθεύσιμες εμπειρικές επικυρώσεις και να υποστηρίζονται από αξιόπιστη απόδειξη αποτελεσματικότητας.

Κάθε οικογένεια είναι μοναδική, και κάθε οικογένεια-στην επιχείρηση έχει μια μοναδική, ιδιοσυγκρασιακή, και αμίμητη δέσμη χαρακτηριστικών, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τους πόρους που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των μελών της οικογένειας (τη familiness του) που επηρεάζει τις δραστηριότητές της και αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Habbershon & Williams, 1999; Poza, 2007). Ακόμα κι αν οι Carlock και Ward (2001) έδειξαν ότι οι βέλτιστες πρακτικές επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να χρησιμεύσουν ως πρότυπο για το σύνολο της επιχειρηματικής κοινότητας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κάθε οικογένεια πρέπει να αναπτύξει τις δικές της βέλτιστες πρακτικές που βασίζονται στις αξίες της, το όραμα και τις προσδοκίες. Ο Ward (2004) παρατήρησε ότι κάθε οικογενειακή επιχείρηση ήταν διαφορετική και είχε ένα διαφορετικό συνδυασμό των βασικών πεποιθήσεων. Σημαντικά, ο Ward (2004) σημείωσε ότι κάθε οικογενειακή επιχείρηση, τον είχε διδάξει κάτι ξεχωριστό, που δείχνει ότι η καθεμιά είχε ένα διαφορετικό και ξεχωριστό μάθημα για να διδάξει. Στο ίδιο πνεύμα, ο Gibb Dyer (1994) σχολίασε ότι τα πολιτισμικά πρότυπα της οικογενειακής επιχείρησης ήταν σχεδόν αδύνατο να μιμηθούν επειδή βασίστηκαν σε μοναδική ιστορία, αξίες, και σχέσεις.

Στην «Αντισυμβατική Σοφία», οι Lief και Denison (2005) ανέφεραν ότι η κουλτούρα της επιχείρησης είναι τόσο άυλη όσο η προσωπικότητα του ατόμου - αυτό μπορεί να περιγραφεί, αλλά δεν αντιγράφεται. Αυτή η ιδιόρρυθμη μοναδικότητα μπορεί να κρατά το κλειδί για την επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης. Ο Ward σημείωσε επίσης ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις άκμασαν κατά την επιδίωξη αντισυμβατικών στρατηγικών και

σκέψης που απαιτούν αντιφατική εικόνα. Επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις έτειναν να οδηγούνται με βάση τις αξίες και σκεπτόμενες πολύ μακροπρόθεσμα, πήραν προσεγγίσεις που δεν είναι δημοφιλείς, είτε με την τρέχουσα μόδα διοίκησης ή με τις περισσότερες εταιρείες. Αυτό ήταν το κλειδί για το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έπρεπε να βρουν τρόπους για να εξυπηρετήσουν ταυτόχρονα τις ανάγκες των επιχειρήσεων και τους οικογενειακούς στόχους - στόχους που απαιτούν πολύ διαφορετικές προτεραιότητες και αρχές - θα έπρεπε να σκεφτούν παράδοξα, και να βρουν ιδέες που οι επιχειρήσεις αποκλειστικού σκοπού δεν χρειάζεται να συλλογιστούν. Ως αποτέλεσμα, ο Ward πρότεινε ότι έπρεπε να αμφισβητήσουν τις συμβατικές σοφίες, να τολμήσουν να είναι διαφορετικές, και να αξιοποιήσουν τη μοναδικότητά τους.

Ο Ward (2004) ανέφερε ότι για να γίνουν αποδεκτές και να εφαρμοστούν οι προτάσεις βέλτιστων πρακτικών (όπως επίσης και να λειτουργήσουν στην πράξη) θα έπρεπε να συνδεθούν με τις οικογενειακές αξίες, τις ικανότητες, και τις προσωπικότητες. Με άλλα λόγια, *η απλή μίμηση ή η αναπαραγωγή των μαθημάτων ή οι βέλτιστες πρακτικές, δεν ήταν επαρκείς για να επαναλάβουν την επιτυχία και τη μακροζωία των εξαιρετικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Στο βαθμό που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων προκύπτει από τους μοναδικούς και αμίμητους πόρους τους, η αντιγραφή, ή ακόμα και η προσαρμογή, στις πρακτικές των άλλων επιχειρηματικών οικογενειών, αντί να αναπτύξουν τις δικές τους, φαίνεται να είναι ασυνεπής με την μοναδικότητα και την ιδιότητά τους να είναι αμίμητες. Θα μπορούσε η επιτυχία και η μακροζωία των λίγων εξαιρετικών οικογενειών στην επιχείρηση να οφείλεται πιθανότατα στην δυναμική που δημιουργείται από τις μοναδικές, ιδιοσυγκρασιακές, και αμίμητες στάσεις και τις ικανότητές τους, από ό, τι σε οποιοδήποτε πρακτικές που θα μπορούσαν να έχουν εφαρμόσει περιστασιακά;*

Η έρευνα του Ward (2004) τον οδήγησε στο συμπέρασμα ότι τα πιο κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογένειες που κατέχουν επιχειρήσεις ήταν περισσότερο τα θέματα που βασίζονται στην οικογένεια, παρά τα θέματα που αφορούν τις επιχειρήσεις, και ότι, όταν τα οικογενειακά ζητήματα αντιμετωπίζονταν ικανοποιητικά, τα ζητήματα της επιχείρησης θα μπορούσαν επίσης να αντιμετωπιστούν. Συνεπείς με την άποψη αυτή, οι Kets de Vries, Carlock και Florent-Treacy (2007) παρατήρησαν ότι τα πιο δυσεπίλυτα ζητήματα της οικογενειακής επιχείρησης δεν ήταν τα προβλήματα των επιχειρήσεων αλλά και συναισθηματικά ζητήματα που τα μεγέθυναν, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι συνήθως η οικογένεια ήταν η κύρια απειλή για την επιχειρησιακή συνέχεια. Ο Schwass (2005) επίσης, τόνισε την κρίσιμη σημασία της αντιμετώπισης ζητημάτων που προκύπτουν σε επίπεδο οικογένειας έναντι των αμιγώς επιχειρησιακών.

Φαίνεται ότι οι πιο κρίσιμες βέλτιστες πρακτικές για την οικογενειακή επιχείρηση είναι εκείνες που ασχολούνται με θέματα της οικογένειας-στην-επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της διακυβέρνησης, της διαδοχής, της διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων, καθώς και την προληπτική εφαρμογή των σχετικών συστημάτων, διαδικασιών, πολιτικών, και τα σχέδια για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων και προκλήσεων, πριν προκύψει η ανάγκη (Ward, 2004). Ο ισχυρισμός ότι τα περισσότερα ζητήματα της οικογενειακής επιχείρησης έχουν οικογενειακή βάση και όχι επιχειρηματική βάση (δηλαδή, είναι στην ουσία θέματα σχέσεων) είναι μια κρίσιμη διαίσθηση που είναι πιθανό να προσθέσει, και να επιδεινώσει, τις προκλήσεις που οι οικογένειες στις επιχειρήσεις δεσμεύονται να αντιμετωπίσουν για την επιτυχή εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών.

Η έρευνα για τις βέλτιστες πρακτικές στην οικογενειακή επιχείρηση (Poza, 2007; Schwass, 2005; Ward, 2004) έχει αναφερθεί ότι έχει βασιστεί κυρίως στην παρατήρηση και τις συνεντεύξεις με τους σημερινούς ιδιοκτήτες-διευθυντές των επιλεγμένων, επιτυχημένων, μακρόβιων οικογενειακών επιχειρήσεων. Μια ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση που θέτει ερωτήματα σε σχέση με την αξιοπιστία και τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων. Μπορεί εκ των υστέρων να μετατραπεί σε προνοητικότητα (Sommers, 2008); Η αξιοπιστία των διοικητών των επιτυχημένων επιχειρήσεων σχετικά με το τί έκαναν σωστά, και η ταύτισή τους με τους παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχία και τη μακροζωία τους, είναι ανοιχτή σε ερώτηση που απαιτεί έναν βαθμό σκεπτικισμού στην ερμηνεία των δεδομένων που συλλέγονται (Golden, 1992; Rackham, 1995; Tullock, 1966).

Μπορεί η επιτυχία και η μακροζωία της οικογενειακής επιχείρησης να βελτιωθεί με τον προσδιορισμό, την επιλογή και την εφαρμογή ενός συνόλου βέλτιστων πρακτικών; Παρά το γεγονός ότι μπορεί να παίξουν κάποιο ρόλο, είναι απίθανο ότι η εφαρμογή των διδαγμάτων, που παρουσιάζονται ως βέλτιστες πρακτικές, να καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη συνέχεια των οικογενειακών επιχειρήσεων. Είναι πιο πιθανό ότι η απόδοση θα αποφασιστεί από την καταλληλότητα του συστήματος του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις, καθώς και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται (Purcell, 1999, p. 31). Ομοίως, είναι απίθανο ότι αυτές οι πρακτικές μπορούν να αναπαραχθούν με επιτυχία, εκτός εάν αναπαράγονται επίσης και οι συνθήκες που τους επέτρεψαν να είναι αποτελεσματικές. Οι συνθήκες αυτές περιλαμβάνουν: προσωπικότητες, τις στάσεις και τις δεξιότητες των μελών της οικογένειας, τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και ακόμη ένα στοιχείο της τύχης. Όπως ο Ward (2004) επεσήμανε, το προηγούμενο πλαίσιο και οι συνθήκες για την επιτυχή εφαρμογή των πρακτικών είναι εξίσου σημαντική, αν όχι

περισσότερο σημαντική, από τις ίδιες τις πρακτικές. Από την άποψη της επιτυχίας και της μακροζωίας, ως εκ τούτου, ποιός και τί είναι τα μέλη των επιχειρηματικών οικογενειών, είναι πιθανό να είναι τόσο κρίσιμο, αν όχι περισσότερο κρίσιμο, από αυτό που κάνουν.

Ως αποτέλεσμα της παραπάνω ανάλυσης, φαίνεται σε μας ότι το πιο κρίσιμο καθήκον που αντιμετωπίζουν όσοι συνηγορούν υπέρ μιας προσέγγισης βέλτιστης πρακτικής για την επιχειρηματική αριστεία τόσο για τις οικογενειακές όσο και τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι το να εντοπίσουν και να αναλύσουν τις επιμέρους βέλτιστες πρακτικές. Αντίθετα, με βάση το ότι κάθε επιχείρηση και οι προκλήσεις της είναι πιθανό να είναι διαφορετικές, η αποστολή-καθήκον αυτή συνίσταται στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των αξιών, των στόχων, των βασικών δυνατοτήτων, των προτεραιοτήτων και ικανοτήτων απορρόφησης των συγκεκριμένων οργανισμών, έτσι ώστε να επιλέξουν, να προσαρμόσουν και να εφαρμόσουν τις σχετικές πρακτικές, με τρόπους που ταιριάζουν τόσο στη διαμόρφωση και την κύρια στρατηγική των οργανώσεων αυτών (Miller & Le Breton-Miller, 2005, p. 249). Αντί να εστιάζουν στις βέλτιστες πρακτικές ως τέτοιες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν πρόθεση να καταφέρουν μια μοναδική ουσιαστική αποστολή που πρέπει να επικεντρωθεί στη διαμόρφωση συμπληρωματικών πρακτικών που ταιριάζουν στις συγκεκριμένες δυνατότητές τους και να υποστηρίξουν την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μεθοδολογία έρευνας

Παρά τις διάφορες εκκλήσεις για βελτιώσεις στον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι ποιοτικές έρευνες στη διερεύνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, αυτές εξακολουθούν να είναι σχετικά υποτιμημένες στα δημοσιευμένα αποτελέσματα . Μια ανάλυση των 215 πιο σημαντικών μελετών για την οικογενειακή επιχείρηση από την σχολιασμένη βιβλιογραφία των DeMassis, Sharma, Chua, & Chrisman (2012), για παράδειγμα, αποκαλύπτει ότι η πλειοψηφία των εμπειρικών μελετών είναι ποσοτικές (87,3%), με μόνο μια μειοψηφία (18) άρθρων να βασίζονται σε ποιοτικές μεθόδους (8,4%). Επίσης, σε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας από τους Reay και Zhang (2014), οι συγγραφείς εντόπισαν μόνο 78 άρθρα από ένα δείγμα 656 σχετικών εργασιών στις οποίες χρησιμοποιούνται ποιοτικές μέθοδοι.

Αυτή η ένδειξη των ποιοτικών μεθόδων αποτελεί έκπληξη για δύο τουλάχιστον λόγους. Πρώτον, η παράδοση της έρευνας της οικογενειακής επιχείρησης έχει ισχυρές ρίζες στην ιστορία των επιχειρήσεων, την οικονομική κοινωνιολογία και την κοινωνική ανθρωπολογία, όπου έχει χρησιμοποιηθεί ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών εργαλείων, τα οποία συχνά συνδέονται με την ποιοτική έρευνα (όπως η εθνογραφία, η συμμετοχική παρατήρηση και τα οικογενειακά απομνημονεύματα αρχεία / φωτογραφίες / ημερολόγια),. Δεύτερον, αυτή η απουσία διεξαγωγής ποιοτικών μεθόδων είναι επίσης έκπληξη με δεδομένη την αύξηση του ενδιαφέροντος για την ποιοτική έρευνα σε άλλους τομείς μελετών οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένου του γενικού τομέα της διοίκησης και των υπο-τομέων όπως η επιχειρηματικότητα και η στρατηγική. Τέτοια συζήτηση, όπως επισημαίνεται από τους Alvesson & Skoldberg (2000, σ.4) αναφέρεται στους Silverman (1985), Denzin και Lincoln (1994), σημαίνει ότι οι ποιοτικές μεθοδολογικές συζητήσεις έχουν αναπτυχθεί καλά σε άλλους τομείς των κοινωνικών επιστημών ώστε πλέον να κυριαρχούν σε αυτούς.

Στον συγκεκριμένο τομέα της έρευνας της οικογενειακής επιχείρησης, ωστόσο, η πλήρης δυνατότητα ανάπτυξης των πρακτικών της ποιοτικής έρευνας δεν έχει υλοποιηθεί ακόμη πλήρως. Πολλοί συγγραφείς αναφέρονται στην καταλληλότητα των ποιοτικών μεθόδων για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τις λεπτομερείς διαδικασίες και τις σύνθετες και σιωπηρές διαδικασίες που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Μερικοί αναφέρονται στις παραδόσεις από την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την οικογενειακή επιστήμη και την ψυχολογία για να αυξηθούν οι νέες κατευθύνσεις, οι θεωρίες και οι μέθοδοι για την έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης.

Οι Reay και Zhang ενθαρρύνουν τους ερευνητές να αναπτύξουν «καλά σχεδιασμένες και κατάλληλα εφαρμοσμένες ποιοτικές μελέτες» για την ανάπτυξη θεωριών. Επίσης, στους Reay και Zhang (2014), περιγράφονται οι επτά στρατηγικές για να δημοσιευτεί η ποιοτική έρευνα. Τέτοια σχόλια βοηθούν στο να ενθαρρυνθεί η πιο συστηματική χρήση ποιοτικών μεθόδων και της καλύτερης επικοινωνίας των στρατηγικών της ποιοτικής έρευνας. Ένα θέμα που έχει κάπως αγνοηθεί, ωστόσο, είναι το γιατί οι ερευνητές της οικογενειακής επιχείρησης επιλέγουν να υιοθετήσουν ποιοτικές μεθόδους και τί είδη θεμάτων και διαδικασιών προσπαθούν να αποκαλύψουν.

Χρησιμοποιώντας τον όρο «ποιοτικές μέθοδοι» φαίνεται να είναι χρήσιμο για τη σήμανση της χρήσης του ευρύτατου και ευαίσθητου πλαισίου του υλικού της έρευνας ανεξάρτητα από αριθμητικά δεδομένα. Είναι σαφές ότι προσφέρουν μια σειρά από τεχνικές ή μεθόδους για την εξέταση της εκτενούς αναφοράς, των δυναμικών διαδικασιών, της πολυπλοκότητας, της τοποθέτησης σε εννοιολογικό πλαίσιο, της σχετικότητας και της λεπτομέρειας. Αλλά σε ποιο βαθμό μπορούμε να επεκτείνουμε πλήρως τη δυνατότητα των ερευνητικών μεθόδων για την εξέταση της διαφοροποίησης αυτών των διαδικασιών στο περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων για την εξέταση του παράδοξου, των αντιφάσεων και των δυαδικότητων; Επίσης, αναφέρεται ότι οι ποιοτικές μέθοδοι είναι «ισχυρά εργαλεία» για την ανάπτυξη της θεωρίας, αλλά με ποιους τρόπους μπορούμε να εμπλακούμε πιο άμεσα με τις ποιοτικές μεθόδους για να αναπτύξουμε τη θεωρία; Επιπλέον, με την αναφορά του όρου «ποιοτικές μέθοδοι», τείνουμε να υποθέσουμε ότι υπάρχει «μια σταθερή μπαταρία μεθόδων» που μπορεί να αξιοποιηθεί για να γεμίσει τα κενά ή να εξερευνηθούν άγνωστα φαινόμενα. Στην πράξη της έρευνας, ωστόσο, η ποιοτική έρευνα συμπυκνώνει «πολλαπλές πρακτικές και λεξιλόγια που αποκτούν διαφορετικές σημασίες στη χρήση τους», πράγμα που σημαίνει ότι «αποτελούν κάτι περισσότερο από έναν καταγιγισμό πρακτικών» και όχι μια πεπερασμένη λίστα αποδεδειγμένων εργαλείων και τεχνικών. Αυτή η πολυμορφία και η έλλειψη ενός σταθερού προτύπου ή «στερεότυπου» για το εγχείρημα της ποιοτικής έρευνας σημαίνει ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην τεχνική βελτίωση των ποιοτικών μεθόδων και όχι στη δυνατότητα ακαδημαϊκών γνώσεων της ποιοτικής έρευνας.

Πριν από δύο δεκαετίες, ο Levin (1993) επιχειρηματολόγησε υπέρ της σημασίας της μετακίνησης από την εκ του σύνεγγυς και αλάθητης θεώρησης της οικογένειας σε προοπτικές και προσεγγίσεις που προσπαθούν να φιλοξενήσουν πολύπλοκα θέματα που αντλούνται από την καθημερινή εμπειρία και τις ερμηνείες των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Από τότε έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για την αντιμετώπιση των λεπτών και σύνθετων κοινωνικών πραγματικοτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτά περιλαμβάνουν: Εργασίες στις έννοιες της «familiness» ή της

οικογενειακής επιρροής για να επισημανθούν οι ιδιαίτερες κουλτούρες, οι αξίες, οι κατευθύνσεις, οι «στιγμές ζωής», τα συναισθήματα και οι ιδιαίτεροι τρόποι οργάνωσης, τα ζητήματα της αντίστασης, του ελέγχου, της συναίνεσης, της διχογνωμίας, της υποταγής και τις ασύμμετρες σχέσεις που διαμορφώνουν τη δραστηριότητα της οικογενειακής επιχείρησης ή τις συμπεριφορές. Ο Zellweger εισάγει τους ερευνητές των οικογενειακών επιχειρήσεων στην έννοια της «συλλογικής γνώσης και συναίσθησης» ως μέσο για να καταλάβουμε πώς να διαχειριζόμαστε τις οικογένειες και να διαπραγματευτούμε τις συνέργειες μεταξύ της οικογένειας και των επιχειρησιακών δυαδικοτήτων. Η ποιοτική έρευνα είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την κατανόηση των αντιφάσεων, των εντάσεων, των παράδοξων και των δυαδικοτήτων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, επειδή προσπαθεί να συλλάβει την εξατομικευμένη, τη σχεσιακή, τη διαδικαστική και τη συμφραζόμενη φύση του φαινομένου. Όταν συμμετέχουμε στην έρευνα ποιοτικά, ως εκ τούτου, η φιλοδοξία μας είναι να δοθεί έμφαση λόγου-συλλογιστικά, καθώς και στα αριθμητικά στοιχεία, προκειμένου να κατανοήσουμε τα νοήματα που έχουν κοινωνική εμπειρία, τις αντιλήψεις και την αίσθηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων των κοινωνικών φορέων λαμβάνοντας υπόψη τις εξαιρέσεις, [και] τις ακραίες τιμές. Για να χρησιμοποιήσουμε τη διατύπωση των Miles & Huberman, οι πρακτικές της ποιοτικής έρευνας προσπαθούν, ως εκ τούτου, να «εκπροσωπούν και να προστάζουν τη λογική, τη διάταξη και τη δόμηση των σχέσεων, πρότυπα και κανόνες σε σχέση με το πλαίσιο». Μπορούν επίσης να φέρουν στην επιφάνεια τα διάφορα πλαίσια της ερευνητικής μας πρακτικής είτε ηθικά, θεσμικά ή πολιτικά.

Έχοντας υπ όψιν αυτά, οι ποιοτικοί τρόποι έρευνας προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα ερευνητικών εργαλείων, μεθόδων και θεωρητικών κατευθύνσεων. Οι ερευνητές μπορούν να επιλέξουν από μια σειρά από νατουραλιστικές μεθόδους (δηλαδή, την εθνογραφία, τη συμμετοχική παρατήρηση, τη θεμελιωμένη θεωρία, την εθνομεθολογία), με συμμετοχικές μεθόδους για να εμπλακούν στην έρευνα (δηλαδή, συνεργατική έρευνα, κοινωνική κατασκευή) ή τις μεθόδους που επικεντρώνονται στην κατανόηση, ερμηνεία και αίσθηση-αποφάσεων (δηλαδή ερμηνευτική, φαινομενολογία). Κάθε μέθοδος και θεωρητική κατεύθυνση φέρνει διαφορετικές αποχρώσεις-διαφοροποιήσεις και μπορεί να βοηθήσει για να εξερευνήσουμε, να εξετάσουμε ή να είμαστε σε εγρήγορση για τις ερμηνείες, τις σχέσεις, τις συζητήσεις, τις αλληλεπιδράσεις, τις τοποθετημένες έννοιες, τις sensemaking διαδικασίες όπως αυτές εκτελούνται επί τόπου ή σε γενικό πλαίσιο.

Στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων, ωστόσο, αν και μπορούμε να παρατηρήσουμε μια σειρά από μεθόδους χρήσης, σπάνια βλέπουμε να δίνεται προσοχή, ή να γίνεται συζήτηση, για τις θεμελιώδεις ερωτήσεις διαμορφώνοντας επιλογές ποιοτικής έρευνας. Για να είμαστε σαφείς σχετικά με τις θεμελιώδεις ερωτήσεις που διέπουν τις

επιλογές της έρευνας, μας βοηθά μια επανασύνδεση με τις θεμελιώδεις έννοιες και το σκοπό της ποιοτικής έρευνας. Τέτοιος εξονυχιστικός έλεγχος θα επιτρέψει επίσης την εξέταση των «μικρο-θεμελίων» των δομών και των συμπεριφορών των οικογενειακών επιχειρήσεων και θα προωθήσει τις ακαδημαϊκές γνώσεις της έρευνας σε μικρο-επίπεδο.

Για να αντιμετωπιστεί αυτό, το πρώτο βήμα στην αναλυτική διαδικασία μας είναι να επανεξετάσουμε τα είδη των ερευνητικών ερωτημάτων και θεμάτων που αντιμετωπίζονται με τις υφιστάμενες μελέτες που χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους. Για να βοηθήσουμε αυτό, εφαρμόζουμε μερικά αναλυτικά εργαλεία που προέρχονται από τους Miles και Huberman. Το πλαίσιο αυτό είναι χρήσιμο, δεδομένου ότι περιγράφει ένα σύνολο βασικών πρωτογενών θεμάτων που χαρακτηρίζουν γενικά τα συμφέροντα και την ιδιαιτερότητα των πρακτικών της ποιοτικής έρευνας. Αυτά τα θέματα αναφέρονται από τους Bryman και Bell (2007) ως «ανησυχίες» της ποιοτικής έρευνας.

Ο βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι να προσπαθήσει να καταλάβει τα πράγματα από τη σκοπιά των ανθρώπων που ερευνώνται. «Να εξηγήσει τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι, με συγκεκριμένο υπόβαθρο καταλήγουν να κατανοούν, να δικαιολογούν, να αναλαμβάνουν δράση και να διαχειρίζονται τις καθημερινές τους καταστάσεις εκ των ενόντων». «Καταστέλλοντας τις προκαταλήψεις του ερευνητή, προκειμένου να κατανοήσουμε τις εξηγήσεις και τις προθέσεις του ερευνώμενου» από μέσα. Το ενδιαφέρον αυτό πηγάζει από το γεγονός ότι στον κοινωνικό κόσμο υπάρχουν κοινωνικοί φορείς οι οποίοι αποδίδουν σημασία είτε σε άψυχα αντικείμενα γύρω τους ή σε εμπειρίες, γεγονότα και πρακτικές. Ως αποτέλεσμα, οι προσπάθειες των ποιοτικών ερωτώντων περιστρέφονται γύρω από την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι κοινωνικοί φορείς αναφέρουν τις εμπειρίες, τις αλληλεπιδράσεις και τη συμμετοχή τους στον κόσμο (συχνά σε σχέση με τους σχετικούς παράγοντες).

Η πλειοψηφία των αξιολογημένων μελετών χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους για να αποκαλύψουν τις προθέσεις / απόψεις / προοπτικές των ατόμων μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Τα κίνητρα για τις ποιοτικές μελέτες και τα θέματα της μελέτης ποικίλλουν. Κυμαίνονται από ένα ενδιαφέρον για τις προοπτικές συγκεκριμένων κοινωνικών φορέων, π.χ για τους ιδιοκτήτες καταστημάτων νυχτών, οι εμπειρίες των γυναικών που αναφέρουν ότι αισθάνονται αόρατες μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι κόρες κατά τη διάρκεια της διαδοχής και οι ρόλοι που αναφέρθηκαν από τα ζευγάρια στην επιχείρηση, με τη μελέτη των θεμάτων (δηλαδή διαδοχή στελεχών, η λογική της επέκτασης της οικογένειας στις σχέσεις με μη οικογενειακά μέλη και το ενδιαφέρον για τις διαδικασίες, τις σχέσεις (δηλαδή το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της γνώσης και των δυναμικών ικανοτήτων των γενεών στο εσωτερικό της επιχείρησης (Chirico & Nordqvist, 2010) ή οι

διαδικασίες / κρίσιμες σχέσεις που εμπλέκονται στην μετάβαση γενεών. Η μελέτη των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων είναι επίσης εμφανής (δηλαδή ο ρόλος των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων στη διαμόρφωση αντιστοιχίας μεταξύ ατομικών και οργανωτικών στόχων), στους παράγοντες που επηρεάζουν την αλλαγή στις οργανώσεις που ελέγχονται από οικογένειες, οικοδόμηση δραστηριοτήτων εμπιστοσύνης, σημαντικά γεγονότα στην ιστορία της επιχείρησης, πολιτιστικές αντιλήψεις που εμπλέκονται στα κριτήρια για την επιλογή CEO και οι φιλοδοξίες / στάση απέναντι στην διεθνή ανάληψη κινδύνου.

Μια βασική δύναμη της ποιοτικής έρευνας σε σύγκριση με τις ποσοτικές προσεγγίσεις είναι ότι προσφέρουν στον ερευνητή τη δυνατότητα να οικοδομήσει μια ολιστική προοπτική του υπό μελέτη φαινομένου και να παρατηρήσει την εξέλιξη ενός φαινομένου κατά την πάροδο του χρόνου. Ο σκοπός των ολιστικών προσπαθειών είναι να αποφευχθούν «στιγμιότυπα» και να καταστεί δυνατόν να συνδεθούν μεταξύ τους πολλαπλοί παράγοντες και επίπεδα ανάλυσης. Αυτό θεωρείται ότι είναι σημαντικό, δεδομένου ότι οι ερωτώντες τώρα αναγνωρίζουν ότι οι οργανώσεις «κινούνται» περισσότερο από ό, τι φαίνονται.

Μια άλλη παρατήρηση είναι ότι η κυρίαρχη προσέγγιση που χρησιμοποιείται στην ποιοτική έρευνα της οικογενειακής επιχείρησης είναι η μελέτη περίπτωσης. Τα άρθρα που χρησιμοποιούν την προσέγγιση μελέτη περίπτωσης, βασίζονται στη συλλογή δεδομένων από πολλαπλές περιπτώσεις, που κυμαίνονται από δύο έως δώδεκα περιπτώσεις. Αυτό είναι πλούσιο υλικό για τις διαπεριπτωσιακούς συγκριτικούς σκοπούς (κυρίως επειδή οι περιπτώσεις μπορεί επίσης να ενσωματώσουν αριθμητικά δεδομένα), αλλά, φυσικά, οι περισσότερες περιπτώσεις που περιλαμβάνονται σε περιπτώσεις πολλαπλού σχεδιασμού, τόσο πιο δύσκολο είναι να συλλάβουν, να ερμηνεύσουν και να κατανοήσουν την ολιστική φύση του φαινομένου που μελετήθηκε στην κάθε περίπτωση. Περαιτέρω, όσο περισσότερες περιπτώσεις ο ερευνητής διερευνά, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να είναι σε θέση επιτύχει μια εις βάθος κατανόηση του ρόλου του πλαισίου και της διαδικασίας ανάδειξης στην πάροδο του χρόνου.

Επιπλέον, μια προσέγγιση πολλαπλών επιπέδων απαιτεί επίσης πολλαπλές πηγές δεδομένων για να εξετάσει ένα φαινόμενο. Αυτό είναι σημαντικό για να αναφέρουμε τις διαφορετικές απόψεις και τις προθέσεις που τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν προς ατομικούς και οργανωτικούς στόχους, τις αποφάσεις και τα συμφέροντα τους. Σηματοδοτεί επίσης την αξία της συλλογής υλικού από επιτόπια έρευνα σε περισσότερους από έναν ερωτώμενους και από περισσότερα από ένα σημεία συλλογής δεδομένων στο χρόνο.

Πολλά είδη προσεγγίσεων της ποιοτικής έρευνας σχετίζονται με τη συλλογή και την ανάλυση των λεκτικών περιγραφών, γραπτών κειμένων, αφηγήσεων, γλωσσικών όρων ή μεταφορών, ιστοριών ζωής και προσωπικών (ή οικογενειακές) ιστοριών. Όπως προαναφέρθηκε, οι ποιοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις ευνοούνται, ως εκ τούτου, εάν ο σκοπός της επιστημονικής έρευνας είναι η συλλογή στοιχείων που αιτιολογούν ή αναφέρουν τον τρόπο που οι άνθρωποι βιώνουν και ερμηνεύουν τη ζωή τους και τις εργασιακές καταστάσεις. Αντί για κωδικοποίηση και ανάλυση με αριθμητικά δεδομένα, ως εκ τούτου, οι ερωτώντες συλλέγουν λέξεις και κείμενα που ενσωματώνουν τις ανακατασκευασμένες περιγραφές που προσφέρουν μια βαθιά κατανόηση του συγκεκριμένου φαινομένου.

Ο τρόπος που παρουσιάζονται τα λεκτικά κείμενα και οι περιγραφές σε ένα συγκεκριμένο ερευνητικό άρθρο μπορεί να ποικίλει. Σε γενικές γραμμές, εντός της οικογενειακής επιχείρησης οι συγγραφείς του τομέα δίνουν συχνά έμφαση στο να διηγούνται και να αφηγούνται ιστορίες, συμπεριλαμβανομένων μερικών από τις πρώτες δουλειές-εργασίες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που περιείχαν ανέκδοτα ή προσωπικές ιστορίες. Συνήθως, όμως, οι ερωτώντες «τιμούν» την προοπτική των μεμονωμένων φορέων στην ανάλυση του εμπειρικού υλικού τους, χρησιμοποιώντας άμεσες αναφορές προερχόμενες από τις περιγραφές και τις ερμηνείες τις οποίες οι φορείς παρουσιάζουν στους ερωτώντες κατά τη στιγμή της συλλογής των δεδομένων. Αυτό είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα στην ποιοτική έρευνα. Πιο ποιοτικοί ερευνητές καταγράφουν τις συνεντεύξεις και τις μεταφέρουν στο χαρτί αυτολεξεί, συν του ότι κρατάνε σημειώσεις για να εξασφαλίσουν ότι το εμπειρικό υλικό στο οποίο εργάζονται αντανakλά ό, τι έχει στην πραγματικότητα εκφραστεί κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Επιπλέον, πολλοί ερευνητές επανεξετάζουν τις μεταφορές στο χαρτί με τους πληροφοριοδότες-συμβούλους για να επιβεβαιώσουν ότι δεν υπάρχουν παρεξηγήσεις που έχουν προκύψει κατά τη φάση της συλλογής δεδομένων.

Ο ενεργός ρόλος του ερευνητή στη δημιουργία του εμπειρικού υλικού από το πεδίο και στη συνέχεια στη χρήση αυτού του υλικού για την οικοδόμηση νέων γνώσεων είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της ποιοτικής έρευνας. Για το λόγο αυτό, πολλές ποιοτικές ερευνητικές μελέτες επιτρέπουν την ενεργό συμμετοχή του αιτούντος (είτε πρόκειται για προσωπικές συνεντεύξεις - είτε για ημι-δομημένη παρατήρηση). Αναγνωρίζοντας την κεντρική θέση του ερευνητή (ών) στην ποιοτική έρευνα είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η πιστή αναφορά (και αληθοφάνεια) του υλικού πεδίου.

Η ποιοτική έρευνα συσχετίζεται συχνά με μια επιστημονική άποψη που θεωρεί ότι δεν υπάρχει μία μόνο αλήθεια ή εξήγηση, αλλά υπάρχουν πολλαπλές δυνατότητες για να

δούμε και να κατανοήσουμε μια συγκεκριμένη διαδικασία ή φαινόμενο. Παρά τη σπουδαιότητα αυτού του χαρακτηριστικού της ποιοτικής έρευνας, υπάρχει μια τάση στα δημοσιευμένα άρθρα να κοινοποιούν τα ευρήματα σαν να αντιπροσωπεύουν μία μόνο αλήθεια ή εξήγηση. Αυτό σχετίζεται με την τάση να συγκεντρώνουν σύνθετα, πολλαπλά φαινόμενα σε οργανωμένα αποτελέσματα «τακτοποιημένα» που σχετίζονται με την «απόδοση» ή την «κουλτούρα» ή την «οικογένεια». Αυτό είναι κατανοητό σε κάποιο βαθμό όπου οι ερευνητές στοχεύουν στην ανίχνευση των οργανωτικών αποτελεσμάτων «προς τα πίσω» σε μεταβαλλόμενα φαινόμενα, αλλά με τον τρόπο αυτό διατρέχει τον κίνδυνο υπερβολικής απλοποίησης της πολυπλοκότητας και της δυναμικής που δεν είναι μόνο κενά περιεχομένου αλλά και περιορίζουν τις δυνατότητες πολλαπλών (πιθανώς εναλλακτικών) προοπτικών / εξηγήσεων.

Οι ποιοτικοί ερευνητές μπορούν να επικεντρωθούν εξηγώντας ενέργειες, αντιλήψεις, νοήματα και αντιφάσεις από την άποψη είτε σημαντικών μεμονωμένων ατόμων είτε ομάδων ανθρώπων στην οικογενειακή επιχείρηση. Όταν αναλαμβάνουμε ποιοτική έρευνα, αυτό σημαίνει ότι εστιάζουμε στις απαντήσεις, σημασίες, κείμενα, λέξεις, γλωσσικές φράσεις, εικόνες, σύμβολα, σημάδια, χρήση ρητορικής, λόγου και συστάδων λέξεων είτε μεμονωμένους ανθρώπους ή συλλογικότητες ατόμων σε δυάδες, συμμαχίες, συγγενικές ομάδες ή άλλες αλληλεπιδραστικές κοινωνικές καταστάσεις. Εδώ, βλέπουμε μεγάλο δυναμικό στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων, ειδικά εάν η έρευνα καταγράφει τις αλληλεπιδράσεις / διαλόγους / συνομιλίες / αλληλεξαρτήσεις επί τόπου, καθώς αυτός είναι συχνά ο τρόπος που μπορούμε να παρατηρήσουμε οργανώνοντας τις διεργασίες που ξεδιπλώνονται και πώς έρχονται οι άνθρωποι την αίσθηση της καθημερινής τους ζωής στην οργάνωση.

Έχοντας καθιερώσει το βασικό σύνολο ερωτήσεων που μπορούν να αξιολογηθούν ποιοτικά, οι ερευνητές έχουν μια σημαντική επιλογή να κάνουν σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο «παρουσιάζουν» το ποιοτικό ερευνητικό τους υλικό. Μια επιλογή είναι η παρουσίαση ερευνητικού υλικού σε απαντήσεις, κείμενα ή εικόνες, σημαίνοντα σύνολα λέξεων ως αντικειμενικά «δεδομένα» που αντιπροσωπεύουν αυτό που συμβαίνει μέσα σε αυτή την οργάνωση. Εδώ, δίνεται περισσότερη προσοχή στο πώς οι λέξεις υποδηλώνουν ορισμένες μορφές συμπεριφοράς (δηλ. Την κουλτούρα, την οικογένεια, την επαγγελματική διαχείριση κλπ.) Και όχι τις έννοιες πίσω από τις λέξεις.

Κεντρικό στοιχείο του ρόλου του ερευνητή, είναι η ανάγκη να γίνει διαφανής η σχέση και το δέσιμο που δημιουργείται με τους ερωτηθέντες. Μία στάση είναι να παραμείνει «ουδέτερη» και να συλλέγει υλικό και απαντήσεις καθώς φυσικά συμβαίνει με έναν αντικειμενικό τρόπο όσο είναι δυνατόν. Εδώ, ο ερευνητής μπορεί να παρουσιάσει τις ιδέες

και τις απαντήσεις ως «θεμελιωμένη θεωρία» και να αναστείλει ή να «συγκρατήσει» τις προκαταλήψεις σχετικά με το υπό μελέτη θέμα, προκειμένου να προνοήσει τις αποκρίσεις.

Μια άλλη στάση, η οποία είναι πιο συνηθισμένη στην ποιοτική έρευνα, είναι ότι ο ερευνητής ενεργεί «υποκειμενικά» παρατηρώντας και αναφέροντας τις άλλες αποκρίσεις μέσω των δικών του θεωρητικά τεκμηριωμένων ερμηνειών. Μια τρίτη στάση είναι να υιοθετήσουμε μια πιο συνεργατική προσέγγιση στην επιτόπια εργασία σε μια μέθοδο αλληλεπίδρασης, όπου τα ερευνητικά ερωτήματα, οι προβληματισμοί και η ανάπτυξη της θεωρίας συνυπάρχουν με τους ενδιαφερόμενους της οικογενειακής επιχείρησης (και όχι με τους ερωτώμενους) στο πεδίο εργασίας.

Σ' αυτό το σημείο, επισημαίνουμε ορισμένους τομείς της έρευνας οικογενειακών επιχειρήσεων όπου μια πιο εντατική χρήση της ποιοτικής έρευνας θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη για την αποκάλυψη σημαντικών και αγνοημένων φαινομένων. Οι τρεις τομείς στους οποίους εστιάζουμε είναι: (i) παράδοξα και δυαδικότητες, (ii) οικογενειακές επιχειρηματικές διαδικασίες και εκτέλεση και (iii) πτυχές της οικογενειακής επιχειρηματικής συμπεριφοράς που σχετίζονται με το περιβάλλον και τη βιομηχανία.

Ένα χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ του ατόμου, της επιχείρησης και της οικογένειας. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις από διάφορες δυνάμεις προκαλούν ταυτόχρονα εμφανείς εντάσεις και παράδοξα που αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν με μια λύση «ενιαίου μεγέθους για όλους» και ότι η σημασία τους δεν μπορεί εύκολα να καταγραφεί μέσω συμβατικών ερευνητικών προσεγγίσεων που δίνουν έμφαση στη διακύμανση παρά στη διαδικασία (Poole & Van de Ven, 1989).

Μια δεύτερη εντοπισμένη περιοχή όπου μια πιο εντατική χρήση της ποιοτικής έρευνας θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη σχετίζεται με τις οικογενειακές επιχειρηματικές διαδικασίες και την εκτέλεση. Με αυτό τον τρόπο εννοούμε πώς οι κοινωνικοί παράγοντες στις οικογενειακές επιχειρήσεις: προσδιορίζουν αποφάσεις και ενέργειες για την επίλυση θεμάτων και προβλημάτων, καθορίζουν τους οργανωτικούς στόχους, αναθέτουν καθήκοντα και την αλληλουχία μέσα στα οποία επιλύονται αυτά τα ζητήματα καθώς και οι απαιτούμενες υποχρεώσεις από κάθε εμπλεκόμενο πρόσωπο (De Massis & Kotlar, 2015). Θεωρώντας ότι η εμπλοκή στον έλεγχο της οικογένειας θα δημιουργήσει απαραίτητως οικογενειακή δυναμική στην οργάνωση, η λήψη αποφάσεων, ο σχεδιασμός στρατηγικής και οι διαδικασίες εφαρμογής που υιοθετούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί επίσης να είναι διακριτικές. Επί του παρόντος, όμως, γνωρίζουμε ελάχιστα για το πώς λαμβάνονται αποφάσεις ή συμπεριφορές που εκδηλώνονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις, επειδή οι διαδικασίες με τις οποίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις εκτελούν τις στρατηγικές τους και

παράγουν τον διακριτικό χαρακτήρα τους, παραμένουν λανθάνουσες. Οι ποιοτικές μεθοδολογίες είναι κατάλληλες για την κάλυψη αυτού του κενού γνώσης.

Ένας τρίτος επίκαιρος τομέας στον οποίο η ποιοτική έρευνα μπορεί να επεκταθεί περαιτέρω σχετίζεται με τις παραμέτρους και τις συγκεκριμένες βιομηχανικές πτυχές της συμπεριφοράς της οικογενειακής επιχείρησης. Τα άτομα, οι οικογένειες και οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους με τους συνομηλίκους και τους ανταγωνιστές τους, τους πελάτες τους, τους ρυθμιστές και άλλους ενδιαφερόμενους, οι οποίοι, συλλογικά, θεωρούνται βιομηχανία. Οι βιομηχανίες αυτές μπορούν να διαφέρουν ως προς τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικοπολιτιστικές και τεχνολογικές τους συνθήκες (Dess, Ireland, & Hitt, 1990). Με τη σειρά τους, αυτές οι διαφορές είναι πιθανό να διαμορφώσουν τους καθοριστικούς παράγοντες, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της οικογενειακής επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Επιπλέον, η ιδιαίτερη συμπεριφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων συνδέεται στενά με τους στόχους, τις πεποιθήσεις, τη διαίσθηση και τις ακριβείς ή ανακριβείς πληροφορίες που απορρέουν από την εμπειρία των ατόμων μέσα σε μια βιομηχανία. Για παράδειγμα, οι συμπεριφορικές προοπτικές στην οικογενειακή επιχειρηματική έρευνα υποδηλώνουν ότι οι σχέσεις των ιδιοκτητών οικογενειών επιχειρήσεων και των διαχειριστών με τομέα υψηλής και χαμηλής τεχνολογίας μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο εμπλέκονται στην καινοτομία (Gomez-Mejia, Campbell, Martin, Hoskisson, Sirmon, 2014).

Παρά την αυξανόμενη προσοχή στο ρόλο του πλαισίου στις οικογενειακές επιχειρήσεις (π.χ. Wright, Chrisman, Chua, & Steier, 2014) και παρά την αναγνώριση του πώς οι μεταβλητές της βιομηχανίας κυριαρχούσαν στις μεταβλητές σε εμπειρικές μελέτες οικογενειακής επιχειρηματικής συμπεριφοράς, οι βασικοί μηχανισμοί μέσω των οποίων ο βιομηχανικός τομέας διαμορφώνει την οικογενειακή επιχειρηματική συμπεριφορά τις στρατηγικές, τις ρουτίνες και τις ικανότητες μέσω των οποίων αλληλεπιδρούν άτομα, οικογένειες, οργανώσεις και βιομηχανίες κατά τη διεξαγωγή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, παραμένουν σε μεγάλο βαθμό εκτός επιστημονικής θεώρησης και ελάχιστα κατανοητή. Η ποιοτική έρευνα έχει τη δυνατότητα να καθοδηγήσει τη μελλοντική έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση μιας βαθύτερης κατανόησης των καθοριστικών για τη βιομηχανία παραγόντων, των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της οικογενειακής επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Ένα βασικό μήνυμα πίσω από αυτό το άρθρο είναι να ενθαρρυνθεί ο μεγαλύτερος πειραματισμός και η δημιουργικότητα της τέχνης της ποιοτικής έρευνας (Pratt et al., 2009 σελ. 857). Αυτό θα βοηθήσει στην προώθηση της έρευνας για την διερεύνηση και την αντιμετώπιση αυτών των ψευδών διαδικασιών που εκδηλώνουν αντιφάσεις, παραδοξίες,

συγκρούσεις, ευαισθητοποιήσεις και πολυπλοκότητες που είναι καίριας σημασίας για τις ευθύνες των κοινωνικών παραγόντων να διαχειριστούν τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την ιδιότητα του μέλους μιας οικογένειας και μιας επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4 Η έρευνα

4.1 Η επιχείρηση

Ιστορικό της επιχείρησης:

Η κλινική ξεκίνησε το 1968 υπό την ιδιοκτησία άλλου προσώπου και ο κ. Μ.Μ ενεπλάκη στο ownership της κλινικής γύρω στο 1975. Στα μέσα όμως της δεκαετίας του '80 απεσύρθη ο ιδιοκτήτης – μη θέλοντας να ασχοληθεί άλλο με τον κλάδο- και η κλινική βρέθηκε εξ ολοκλήρου πλέον στα χέρια του κ. Μ.Μ., όπου του παρεδόθησαν το 100% των μετοχών και πήρε την κλινική στο όνομά του. Το 2014 έγινε η μετεγκατάσταση στο χώρο της κλινικής όπου βρίσκεται σήμερα. Η διαδοχή στο γιο έλαβε χώρα πριν από 2 χρόνια περίπου. Ο Ν.Π στη σχετική ερώτηση είπε πως ο μ.ο. του τζιρου της κλινικής είναι μισό εκατομμύριο € το χρόνο και η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο της υγείας. Τα έτη λειτουργίας της είναι από το 1968 έως σήμερα, δηλ. 49 χρόνια. Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι δύο: Η σύζυγος του κ. Μ.Μ. και ιδρυτή, και η σύζυγος του Ν.Μ. και διαδόχου. Στην ερώτηση πόσοι από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι μέλη της ίδιας της οικογένειας, απάντησε πως είναι δύο: η σύζυγος και η νύφη του ιδρυτή. Ως προς τη σύνθεση του Διοικητικού συμβουλίου της επιχείρησης απάντησε πως στο Δ.Σ. ανήκουν ο κύριος Μ.Μ., ο γιος του, η σύζυγος του και ο ίδιος ο συνεντευξιαζόμενος. Στην ερώτηση πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται για την επιχείρηση απάντησε πως επίσημα δεν εργάζεται κανένα. Ανεπίσημα εργάζεται μόνο ο διάδοχος Ν.Μ που έχει αναλάβει κάποια διοικητικά καθήκοντα. Επίσης είπε πως η ιδιοκτησία και ηγεσία της επιχείρησης βρίσκεται στη 2^η γενιά και η διαδοχή έγινε από τον πατέρα στο γιο. Επίσης πρόσθεσε ότι ο αριθμός των εργαζομένων είναι 20 άτομα.

4.2. Ο ιδρυτής

4.2.1 Προφίλ ιδρυτή

Ο κύριος Μ.Μ είναι έγγαμος και απόφοιτος ΑΕΙ. Σχετικά με τη θέση του στην επιχείρηση, ο ιδρυτής μας απάντησε πως αποτελεί τον ιδιοκτήτη που συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων.

4.2.2 Επιλογή διαδόχου/ Διαδικασία διαδοχής/ Ένταξη

Στην ερώτηση για το αν ακολουθήθηκε μια στοχευόμενη διαδικασία για την ένταξη του διαδόχου στην επιχείρηση, ο συνεντευξιαζόμενος απάντησε πως η μεταφορά αρμοδιοτήτων από τον ίδιο στο γιο του έγινε σε μακρό χρονικό διάστημα,

αναλαμβάνοντας αρχικά μικρές ευθύνες έως ότου φτάσει να θεωρείται μια ολοκληρωμένη παρουσία στην κλινική. Στη διευκρινιστική ερώτηση σχετικά με τον τρόπο που έγινε η ένταξη του διαδόχου στην επιχείρηση αποκρίθηκε πώς έγινε με αργά και σταθερά βήματα, από τα χαμηλά κλιμάκια στα υψηλότερα, δεδομένου ότι στην αρχή (ο διάδοχος) δεν είχε καμία διοικητική αρμοδιότητα.

Κατόπιν μας ενημέρωσε πως η διαδικασία διαδοχής δεν προσχεδιάστηκε με επιστημονικό τρόπο (χρήση επιχειρηματικού σχεδίου, γνώμη εξωτερικών ειδικών συμβούλων κτλ.). Όταν του ζητήσαμε να κατατάξει τους παράγοντες προετοιμασίας του διάδοχου (ακαδημαϊκή εκπαίδευση, ενδοεταιρική εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, εταιρική κοινωνικοποίηση και αποδοχή από τους εργαζόμενους) μας είπε ότι για εκείνον οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι έμφυτες διοικητικές ικανότητες και το δεύτερο σημαντικότερο είναι η άρτια ακαδημαϊκή εκπαίδευση και η δυνατότητα να εξελίσσεται κάποιος επιστημονικά.

Στην ερώτηση σχετικά με τα κριτήρια από τα οποία επηρεάστηκε η επιλογή του προκειμένου να επιλέξει το διάδοχο (συμπεριφορικά ή συναισθηματικά) μας ξεκαθάρισε πώς συναισθηματικά κριτήρια δεν υπάρχουν. Αντίθετα, χαρακτήρισε τον εαυτό του πολύ αυστηρό, και δεν θα δίσταζε εάν ο γιος του δεν διέθετε είτε κάποιες επιστημονικές είτε διοικητικές ικανότητες, είτε κάποια προσήλωση στην οικογενειακή παράδοση να είναι πιο αυστηρός μαζί του. Μας επεσήμανε ότι στην οικογένειά τους ασκούν σκληρή κριτική ο ένας στον άλλον και δεν έχουν μάθει στις φιλοφρονήσεις. Οπότε κατέληξε ότι το κρίσιμο κριτήριο που τον οδήγησε στην επιλογή του ήταν η άρτια επιστημονική κατάρτιση του γιου του, προκειμένου να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

4.2.3 Απεμπλοκή ιδρυτή

Στο κατά πόσο επιθυμούσε να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την επιχείρηση και αν η ηλικία επηρέασε την επιθυμία για μεταβίβαση απάντησε ότι ασφαλώς και η ηλικία ήταν αυτή που έπαιξε καθοριστικό ρόλο για την απόφασή του να αποσυρθεί. Εξάλλου ήταν δεδομένο ότι κάποια στιγμή θα γινόταν η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων. Άσχετα όμως από την συνταξιοδότησή του παραδέχτηκε πως εξακολουθεί να έχει εμπλοκή στα τεκταινόμενα της επιχείρησης και όταν ερωτήθηκε σε ποιο βαθμό αποκάλυψε ότι κατά τη λήψη αποφάσεων ο ιδρυτής ρωτάει το διάδοχο και ο διάδοχος τον ιδρυτή, προκειμένου ο μεν πρώτος να προσφέρει με την εμπειρία του, ο δε δεύτερος να προσφέρει με μια σύγχρονη ματιά.

Το στυλ που κράτησε κατά την αποχώρηση είναι στρατηγός –κυβερνήτης αλλά με την πάροδο του χρόνου επιδιώκει να γίνει πρεσβευτής και απλά να συμβουλευεί.

4.2.4 Διακυβέρνηση

Όταν ερωτήθηκε για ποιούς λόγους θα επέλεγε τη διαχείριση της ηγεσίας και από τα δύο του παιδιά και όχι από το ένα μας είπε ότι δεν θα το αρνιόταν να συνδιοικήσουν τα δύο του παιδιά και δεδομένης της διστακτικότητας των νέων να αναλάβουν ευθύνες θα προτιμούσε να συμμετέχει και το άλλο του παιδί στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης και ας μην έχει περαιτέρω ευθύνες.

Στην ερώτηση αν έχει θεσπιστεί κάποια τυπική ή άτυπη μορφή οργάνου (π.χ. οικογενειακό συμβούλιο) το οποίο να αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο, την ανώτερη Διοίκηση και την οικογένεια, ο ιδρυτής μας απάντησε πως δεν το έχει δημιουργήσει παρά το γεγονός ότι θα το επιθυμούσε να το δημιουργήσει και ότι θα κάνει το αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα. Παραδέχτηκε επίσης το γεγονός ότι γίνονται ακόμα χαλαρές μεταξύ τους κουβέντες κατά τις οικογενειακές τους συναντήσεις μεταξύ των μελών τις οικογένειας και του Διοικητικού Συμβουλίου, οι οποίες δεν είναι προγραμματισμένες και έχουν ελεύθερη θεματολογία.

Στην ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη οικογενειακών επιτροπών για την αντιμετώπιση ειδικών θεμάτων απάντησε αρνητικά. Στη συνέχεια, στην ερώτηση για το εάν σκέφτεται τη δημιουργία μιας μορφής «οικογενειακού συντάγματος», μας εκμυστηρεύτηκε ότι θα το ήθελε, αλλά η οργάνωση της επιχείρησης δεν έχει φτάσει σε αυτό το επίπεδο. Δεν έχει τεθεί σαν θέμα η δημιουργία ενός τέτοιου συντάγματος αλλά από την πλευρά του, θα ήταν απόλυτα θετικός.

Στο σενάριο που λέει ότι ίσως στο μέλλον κάποια από τα οικογενειακά μέλη θα θελήσουν να πουλήσουν μετοχές της επιχείρησης, ο συνεντευξιαζόμενος ρωτήθηκε αν υπάρχουν κάποια μέτρα που ελαττώνουν την πώληση των μετοχών (π.χ. ύπαρξη οικογενειακού κουμπαρά που αγοράζει τις προς διάθεση μετοχές), μας απάντησε πως δεν υπάρχει αλλά αν ποτέ συμβεί κάτι τέτοιο και είναι εν ζωή, θα τους συμβούλευε να υπάρχει οικογενειακός κουμπαράς. Μας έφερε παράδειγμα τον όμιλο των ξενοδοχείων Grecotel, όπου 5 οικογενειακά μέλη το ζευγάρι με τα 3 του παιδιά, ο καθένας εκ των οποίων έχει το 20% και αυτή τη στιγμή συνασπίζονται οι τρεις απ' αυτούς εναντίον του πατέρα και του ενός αδερφού. Μας τόνισε ότι πιστεύει πολύ στο θεσμό της οικογένειας και τη θέλησή του το ownership της επιχείρησης να παραμείνει εξ' ολοκλήρου σε οικογενειακά μέλη. Στην ερώτηση σχετικά με την ύπαρξη μηχανισμών, όπως τα οικογενειακά συμβούλια, οι συναντήσεις και τα συντάγματα για την πρόληψη /επίλυση συγκρούσεων, και το αν

χρησιμοποιούνται για αυτό το σκοπό, η απάντηση ήταν αρνητική καθώς απ' ότι μας ενημέρωσε αφενός δεν έχουν προκύψει τέτοια θέματα και αφετέρου θεωρεί ότι η οργάνωση της κλινικής είναι σε πρώιμο στάδιο προκειμένου να υιοθετηθούν τέτοιοι μηχανισμοί.

Επίσης αρνητική ήταν η απάντηση για το αν σκέφτεται να ιδρύσει κάποιας μορφής οικογενειακό ίδρυμα σχετικά με τη δωρεά του οικογενειακού πλούτου για κοινωνικούς σκοπούς.

Στην ερώτηση αν θεωρεί πως υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα διακυβέρνησης σε περιβάλλον δυσπιστίας – δεδομένου ότι οι δομές FGMδίνουν ευκαιρίες για συζήτηση, αλληλεπίδραση, κοινό όραμα, επικοινωνία και εμπιστοσύνη, μας απάντησε ότι αν απεχθάνεται κάτι τόσο πολύ, αυτό είναι η δυσπιστία. Και ότι δεν θα ήθελε ποτέ, παρά το μικρό μέγεθος της επιχείρησης, να περιβάλλεται από ανθρώπους που δεν έχουν εμπιστοσύνη στην κλινική και σε αυτούς που την διοικούν. Τόνισε ότι η δυσπιστία είναι, κατά τη γνώμη του, ό,τι χειρότερο μπορεί να υπάρξει σε μία οικογενειακή επιχείρηση. Στην περίπτωση που ο ίδιος αντιλαμβανόταν δυσπιστία μεταξύ κάποιων οικογενειακών μελών θα συγκαλούσε ένα οικογενειακό συμβούλιο και θα τους εξηγούσε τους λόγους για τους οποίους δεν θα πρέπει να υπάρχει αυτή η δυσπιστία και η αμφιβολία, και σε περίπτωση που δεν πείθονταν ή συνέχιζαν να δυσπιστούν, ο ίδιος σαν ιδρυτής, δεν θα δίσταζε, χωρίς να τους αφαιρέσει τα δικαιώματά τους, να συστήσει να διοικείται η κλινική από τα υπόλοιπα μέλη. Με απόλυτα δίκαιο τρόπο, όπως ας είχε, χωρίς να τους αφαιρέσει τα ποσοστά τους και το μερίδιο κέρδους που θα τους δίνεται στο τέλος του χρόνου, θα τους αφαιρούσε όμως το δικαίωμα να αναλαμβάνουν καίριες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

4.2.5 Τα οικονομικά της μετάβασης

Όσον αφορά την πορεία των οικονομικών μεγεθών (τζίρος/κέρδη) της επιχείρησης κατά την πρώτη πενταετία μετά τη διαδοχή, μας τόνισε ότι ταυτόχρονα με τη μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων στο γιο του υπήρξε και η κτηριακή μετεγκατάσταση της επιχείρησης. Και παρόλο που και συνέπεσαν με την οικονομική κρίση κι ενώ περίμεναν να επιδράσει, τουναντίον η οικονομική ύφεση δεν επηρέασε τα οικονομικά της επιχείρησης, και η σχετική καμπύλη εμφάνισε ανοδική πορεία.

4.2.6 Οργάνωση και Διοίκηση

Στη συνέχεια σχετικά με την ύπαρξη πρότυπων προσόντων και εμπειρίας, αποδεδειγμένης αρμοδιότητας ή εκπαίδευσης ώστε τα μέλη της οικογένειας να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις, μας απάντησε ότι προτιμά να υπάρχει μεράκι και

θέληση από τη μεριά των παιδιών και των εγγονών του να ασχοληθούν με την κλινική παρά να το κάνουν με το ζόρι.

Στην ερώτηση για το αν υπάρχουν εξωτερικοί διευθυντές –σύμβουλοι με εμπειρία σε άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις που δρουν συνεργατικά με το οικογενειακό συμβούλιο, απάντησε αρνητικά.

Στην ερώτηση αν άνοιγε την ομάδα της διοίκησης σε μη οικογενειακά μέλη, μας απάντησε ότι από την 40 ετών εμπειρία του, το να κρατά κανείς στα χέρια του το 100% της επιχείρησης αποτελεί ρίσκο, έχει ευθύνες, αλλά όσο μπορεί ο ίδιος να διαχειρίζεται την κλινική προσωπικά και οικογενειακά θα το επιδιώκει, και δεν θα ανοιχτεί σε μη οικογενειακά μέλη. Έπειτα μας επιβεβαίωσε ότι στον όμιλο επιχειρήσεων της οικογένειας ανήκει μία επιχείρηση και ότι τα μέλη της οικογένειας δραστηριοποιούνται από κοινού.

Στην ερώτηση ποιά θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός οικογενειακού CEO, μας απάντησε πως το σημαντικότερο όλων θεωρεί τη γνώση, η οποία δεν κατακτιέται σε μικρό χρονικό διάστημα, αλλά ένας CEO οφείλει να αποκτήσει την απόλυτη γνώση του αντικειμένου. Σχετικά με τη διαδικασία επιλογής CEO και το αν υπάρχει συναισθηματισμός για τα οικογενειακά μέλη, μας τόνισε πως δεν υπάρχει καθόλου συναισθηματισμός. Επιλογή του για τα μέλη της οικογένειας που θα εμπλακούν στη διοίκηση της κλινικής αποτελούν μόνο αυτοί που το επιλέγουν και θα δεσμευτούν γ' αυτό. Στην ερώτηση αν θεωρεί ότι ένας οικογενειακός CEO είναι περισσότερο εύκολο να ικανοποιήσει με παροχές, τις ιδιωτικές ανάγκες των μετόχων σε σχέση με έναν nonfamily CEO, μας είπε ότι αυτό είναι θέμα προσωπικότητας κι όχι αν ο CEO τυχαίνει να είναι οικογενειακό μέλος.

Ο Κύριος Μ αντιλαμβάνεται την κλινική ως «η κλινική μας», αλλά θέλει όλοι αυτοί που περιλαμβάνονται στο «μας» να είναι σωστοί και άνθρωποι συναισθηματικά δεμένοι με την κλινική και που σε μια δύσκολη ώρα που η κλινική δεν πάει καλά, να πούνε «η κλινική ΜΑΣ δεν πάει καλά, πρέπει να τη βοηθήσουμε». Αυτή η αντίληψή του «η κλινική μας», θεωρεί ότι δεν επηρεάζει την αυτονομία του ως CEO. Για το αν επηρεάζει τη λογική του απόλυτου ελέγχου, με την έννοια της εποπτείας, δήλωσε ότι είναι καλό για εκείνον αν μπορείς να ελέγχεις τα πάντα, εξίσου καλό όμως είναι να μπορείς να επιλέξεις άτομα εμπιστοσύνης στα κατάλληλα θέσεις, καθώς έτσι διαχωρίζεται η ευθύνη και υπάρχει διαφορετική κουλτούρα και αντίληψη στο κάθε θέμα.

4.2.7 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Ο κύριος Μ δήλωσε ότι δεν έχει ποτέ μέχρι στιγμής στο δίλημμα για πώληση της οικογενειακής επιχείρησης. Αναφορικά με το βαθμό που πιστεύει ο κύριος Μ ότι οι προτιμήσεις ή και τα συμφέροντα της νέας γενιάς οδήγησαν στη σταδιακή διαφοροποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, μας είπε πώς δεν μπορείς να μην τα λάβεις υπόψη, και πόσο μάλλον όταν έχεις να κάνεις με νέες και έξυπνες ιδέες, αλλά και όρεξη των διαδόχων να συμβάλουν θετικά.

Επίσης δήλωσε πώς δεν έχει παρατηρηθεί μετακίνηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο από τον επιχειρηματικό πυρήνα της πρώτης γενιάς. Επίσης απάντησε πως δεν υπήρχε διαμορφωμένο στην επιχείρησή τους ένα διαγενεαλογικό σχέδιο στρατηγικής το οποίο να υιοθετήθηκε και να ακολουθήθηκε από τη διάδοχη γενιά.

Στην ερώτηση αν υπήρξε στάδιο εμπλοκής της νεώτερης γενιάς στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης σαν στάδιο προετοιμασίας της νεώτερης γενιάς, μας απάντησε ότι κατά το στάδιο της χάραξης στρατηγικής οι αποφάσεις ήταν εξ ολοκλήρου δικές του, δηλ. του ιδρυτή. Σχετικά με την ύπαρξη εργαλείων προκειμένου να χαράξουν το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, μας τόνισε ότι δεν έκανε έρευνα αγοράς, αλλά δεν γνώριζε και την ύπαρξη τέτοιων εργαλείων όταν ανέλαβε την επιχείρηση. Τόνισε όμως, ότι δεν έπαψε να αποτελεί μέρος του κοινωνικού γίνεσθαι της Χίου, και ανά πάσα στιγμή γνώριζε πού θα μπορούσε να οδηγήσει η δημιουργία μιας μικρής επιχείρησης, αφού κυριαρχούσε, όπως δήλωσε ο ίδιος στην ιατρική ζωή της Χίου για πολλά χρόνια.

Ο κύριος Μ θεωρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κλινικής το επιστημονικό της δυναμικό, και οι συνθήκες ξενοδοχειακής υποδομής, οι οποίες διαφέρουν από άλλες μονάδες (π.χ. νοσοκομείο), οι οποίες βοηθούν στην ξεχωριστή φροντίδα του ασθενούς.

Σχετικά με το βαθμό που τα συμφέροντα της οικογένειας επηρέασαν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης, ο κ. Μ αποκρίθηκε πως δεν είχε τη δυνατότητα ούτε να διαφοροποιήσει το επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο προκειμένου να βολέψει και την κόρη του, ούτε χρειάστηκε να κάνει και οποιαδήποτε άλλη ενέργεια για να διευκολυνθούν οι απόγονοι.

Αναφορικά με το βαθμό που ο ίδιος είχε τη διάθεση να αποχωρήσει από την ενεργή λήψη αποφάσεων και να αναθέσει το στρατηγικό «πονοκέφαλο» στην επόμενη γενιά, απάντησε πως αυτή η διαδικασία έγινε με πολύ αργά και προσεκτικά βήματα, και σχετικά με το βαθμό που η στρατηγική του διαδόχου έτυχε της αποδοχής μέσα στην οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση, ο ίδιος παραδέχτηκε πως δεν ήταν όλα ρόδινα, και πως ο ίδιος

από τη μεριά του προσπάθησε να νουθετήσει το γιο του και να τον πείσει πως δεν είναι όλα άσπρο – μαύρο.

Στην ερώτηση αν αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού ο αριθμός των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, τόνισε ότι καλό είναι να υπάρχουν αρκετά οικογενειακά μέλη στη διοίκηση, διότι κατανέμονται οι ευθύνες αλλά ελοχεύει ο κίνδυνος λόγω αύξησης φυγόκεντρων τάσεων. Οπότε είναι της άποψης να εμπλέκονται μόνο όσοι είναι ισχυρά δεσμευμένοι απέναντι στο όραμα της κλινικής.

Κατόπιν, ο κ. Μ ερωτήθηκε αν η οικογενειακή κουλτούρα, το μέγεθος της οικογένειας και της επιχείρησης, η σύνδεση ατομικού και οικογενειακού κινδύνου, το συναισθηματικό δέσιμο έχουν επηρεάσει τις αποφάσεις του για τη χρηματοδότηση (μακροπρόθεσμη-βραχυπρόθεσμη) ή και την επανεπένδυση προσωπικών του κεφαλαίων στην επιχείρηση, μας απάντησε ότι η οικονομική κρίση είναι αυτή που δημιουργεί μικροπροβλήματα, και φόβος περαιτέρω επενδύσεων. Ούτε τα υπόλοιπα οικογενειακά μέλη συναινούν στην επένδυση χρημάτων τη δεδομένη στιγμή, εφόσον το κράτος τους τρώει πολλά μέσω φορολογίας. Όπως μας είπε ο κ. Μ ζούμε σε μια εποχή που το χρήμα είναι ακριβό και οι τοποθετήσεις πρέπει να γίνονται με πολύ μεγάλη φειδώ, και παρά το γεγονός ότι η οικονομική κατάσταση της κλινικής είναι καλή, είναι επιφυλακτικός.

Στην ερώτηση αν πιστεύει ότι η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στις στρατηγικές που χάραξε ο ίδιος μας απάντησε πώς προς το παρόν ναι.

Σχετικά με το κατά πόσο ο ίδιος βαθμό αντιλαμβάνεται ότι η προσωπικότητά του γίνεται περισσότερο συντηρητική και αντίθετη στον κίνδυνο με το πέρασμα του χρόνου, απάντησε πως στην αρχή ήταν επιφυλακτικός και φοβόταν να επεκταθεί, όμως τώρα έχουν αποκτήσει σαν επιχείρηση μια εμπιστοσύνη στον εαυτό τους αλλά και για το μέλλον της κλινικής.

4.2.8 Ανθρώπινο δυναμικό

Σχετικά με την υιοθέτηση ενδεδειγμένων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κανόνες εργασίας, ένταξη-πρόσληψη εργαζομένων, ανάπτυξη- αξιολόγηση εργαζομένων) οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών, εξομολογήθηκε ότι δεν έχει γίνει στο βαθμό που και ο ίδιος θα ήθελε. Βέβαια αν συγκρίνει κανείς την οργάνωση της κλινικής αυτή τη στιγμή με την οργάνωση που υπήρχε στο παρελθόν, υπάρχει τεράστια διαφορά. Χαρακτήρισε την πρότερη κατάσταση ως συρφετό και ότι αυτή τη στιγμή πρόκειται για μια οργανωμένη μονάδα, χωρίς να κάνει ο ίδιος τον Κέρβερο, και χωρίς να

χρειαστεί μέχρι στιγμής να επιβάλλει πολύ αυστηρούς κανόνες, οι οποίοι όμως είναι σεβαστοί και η κλινική βαδίζει με οργανωμένο σχέδιο.

Σχετικά με την πολιτική αποζημιώσεων, ο κ. Μ είπε ότι δεν έδινε ποτέ μισθό στα οικογενειακά μέλη της επιχείρησης ούτε και κάποια προνόμια, αλλά απλώς έπαιρναν το μερίδιο που τους αντιστοιχούσε από το κέρδος.

Αναφορικά με τον τύπο κουλτούρας που θα αναγνώριζε στην επιχείρηση (πατερναλιστική, φιλελεύθερη, συμμετοχική, επαγγελματική), απάντησε πως αναγνωρίζει τους δύο τελευταίους τύπους δηλ. συμμετοχική, επαγγελματική, διότι υπάρχουν κάποιοι άτεγκτοι κανόνες αλλά δέχεται και τη συμμετοχή και των υπολοίπων.

Για το αν αυτή η έντονη ανησυχία για την ασφάλεια και τον έλεγχο αποτρέπει τη χρήση πόρων ως κίνητρο των διαδόχων για νέες δραστηριότητες, ο κ. Μ απάντησε πώς πρέπει να διατεθούν πόροι αν χρειαστεί.

4.2.9 Το μέλλον

Όταν ερωτήθηκε ποιες θεωρεί πιθανές απειλές για το μέλλον της επιχείρησης που μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της οικογένειας, διηγήθηκε πως ο παππούς της γυναίκας του διατηρούσε μία επιχείρηση τεραστίων διαστάσεων, και όταν έφυγε ο ιδρυτής διαλύθηκαν τα πάντα, κάτι πολύ δυσάρεστο, και ο ίδιος το χρησιμοποιεί και σαν παράδειγμα. Θεωρεί ότι σαν οικογένεια οφείλουν να είναι προσεκτικοί να και προχωρούν με φειδώ, με αργά και σταθερά βήματα, ώστε να μπορούν να τα ελέγχουν. Ο ίδιος από την πλευρά του δήλωσε σίγουρος για το μέλλον της κλινικής, διότι έχει περάσει πολλές δυσκολίες και έχει ξεπεράσει φοβερούς κραδασμούς και παρ' όλα αυτά άντεξε, κι ενώ η επιχείρηση έχει περάσει από μία φάση κατά την οποία δεν είχε καμία προοπτική, και αυτή τη στιγμή έχει δημιουργηθεί μία μονάδα τέτοιας κλάσεως, δηλώνει ότι δεν τον φοβίζει τίποτα. Φυσικά και δεν μπορεί να προεξοφλήσει ότι δεν θα υπάρξουν απειλές για το μέλλον της κλινικής που θα προέρχονται μέσα από την οικογένεια, κάτι που θεωρεί μη προβλέψιμο και απευκταίο. Στην ερώτηση σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών κι αν αναδεικνύει εμπιστοσύνη και πίστη μεταξύ των οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών, τόνισε ξανά ότι έμβλημά τους είναι η ειλικρίνεια, και αν κάποιος λέει μόνο την αλήθεια δεν έχει να φοβηθεί τίποτα.

4.3. Ο διάδοχος

4.3.1 Προφίλ διαδόχου

Ο Ν.Μ είναι διάδοχος της επιχείρησης. Είναι έγγαμος, απόφοιτος ΑΕΙ και ως προς τη θέση του στην επιχείρηση, μας απάντησε πως αποτελεί τον ιδιοκτήτη που συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων και εργάζεται σ' αυτήν.

4.3.2 Επιλογή διαδόχου/ Διαδικασία διαδοχής/ Ένταξη

Στην σχετική ερώτηση απάντησε ότι δεν απαιτήθηκε από τον ίδιο πρόσθετη προσπάθεια (ακαδημαϊκή ή επαγγελματική εκπαίδευση) για να αποδείξει την ικανότητά του στη διαδοχή του CEO. Επίσης, στα πλαίσια της επιπλέον ενδυνάμωσης της «υποψηφιότητάς» του για την διαδοχή είπε πως δεν χρειάστηκε να αποκτήσει εργασιακή εμπειρία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης.

Στην ερώτηση σε ποιο βαθμό θεωρεί ότι η πρωτογένεια (πρωτότοκος- δευτερότοκος) επηρέασε τις θέσεις των μελών της οικογένειας στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, αφενός απάντησε πως δεν είναι πρωτότοκος και αφετέρου ότι θεωρεί πως δεν παίζει τόσο πολύ ρόλο η πρωτογένεια αλλά ότι το φύλο είναι αυτό που επηρέασε τη θέση του στην οργανωτική δομή και την επιλογή του ως διάδοχο. Επίσης σχολίασε πως η αδερφή του δεν έχει κάποια σχέση ούτε με το ιατρικό κομμάτι της επιχείρησης αλλά ούτε και καμιά ανάμιξη στη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά αν υπήρχε ένας μικρότερος αδερφός από εκείνον τότε μπορεί και η σειρά να επηρέαζε την επιλογή.

Ο διάδοχος είπε πως η διαδικασία διαδοχής δεν προσχεδιάστηκε με επιστημονικά ορθό τρόπο, ούτε με χρήση manual, ούτε με χρήση εξωτερικών συμβούλων. Ο Ν.Μ είπε πως δεν υπήρξε κάποια περίοδος μαθητείας πριν την ανάληψη των διοικητικών του καθηκόντων και θεωρεί πως ήταν μέτρια προετοιμασμένος από την προηγούμενη γενιά μιας και δέχεται ακόμα τη βοήθεια και τις συμβουλές του πατέρα του.

Στην ερώτηση για το αν υπήρξαν κάποιες αλλαγές στη δομή της επιχείρησης ή στον τρόπο διακυβέρνησής της, με το που ανέλαβε ο ίδιος τα ηνία της επιχείρησης ως 2^η γενιά, απάντησε πως έγιναν κάποιες προσλήψεις και κάποιες αλλαγές στις θέσεις του προσωπικού αλλά δεν ήταν τόσο σημαντικές που να επηρεάσουν τον τρόπο διακυβέρνησης.

Σχετικά με το αν έβλεπε στη νεαρή του ηλικία τη συνέχεια της καριέρας του συνδεδεμένη με την ηγεσία της επιχείρησης και αν είχε σκεφτεί ή επιχειρήσει μια διαφορετική επαγγελματική πορεία διατηρώντας παράλληλα μόνο το ownership της επιχείρησης, ο Ν.Μ είπε πως δεν είχε σκεφτεί καν ότι μπορεί να αναλάβει τη διοίκηση της επιχείρησης διότι δεν φανταζόταν ότι θα υπάρχει η επιχείρηση για τόσα πολλά χρόνια. Δεν είχε σκεφτεί

κάποια πολύ διαφορετική καριέρα πέραν της ιατρικής αλλά δεν είχε σκεφτεί ότι θα συμμετέχει διοικητικά, αλλά μόνο ως ιατρός.

Σχετικά με το πόσο έντονο είναι το προσωπικό του αίσθημα πίστης στο όραμα της οικογενειακής επιχείρησης και την οικογενειακή παράδοση απάντησε πως είναι έντονο το προσωπικό του αίσθημα πίστης στο όραμα και σίγουρα θέλει να συνεχιστεί η οικογενειακή παράδοση αλλά ποτέ για εκείνον δεν ήταν αυτοσκοπός, μιας που έχει και το δικό του ιατρείο. Επίσης παραδέχτηκε πως πάντα υπάρχει ένα ενδεχόμενο δικής του αποχώρησης από την οικογενειακή επιχείρηση.

Για το αν ακολουθήθηκε μια στοχευμένη διαδικασία προκειμένου να ενστερνιστεί ο ίδιος τις αξίες της οικογενειακής επιχείρησης και να ενταχθεί σ'αυτήν (με αργά και σταθερά βήματα, από τα χαμηλότερα κλιμάκια, ή αν είχε απευθείας εμπλοκή στις διευθυντικές θέσεις) ο Ν.Μ απάντησε πως έγινε απευθείας Διευθύνοντας Σύμβουλος της επιχείρησης αλλά με αργά και σταθερά βήματα διότι δεν είχε ξανασχοληθεί με το διοικητικό κομμάτι οπότε κι εκείνος δεν ήταν σε θέση να πάρει από μόνος του κάποιες αποφάσεις. Τώρα όμως μετά από κάποια χρόνια μπόρεσε κι εκείνος να κάνει τις δικές του παρεμβάσεις.

Στη συνέχεια απάντησε πως θα επέλεγε να συνδιοικήσει με την αδερφή του προκειμένου να μην πονοκεφαλιάζει ότι λαμβάνει μόνος του κάποιες δύσκολες αποφάσεις.

4.3.3 Απεμπλοκή ιδρυτή

Στο κατά πόσο η 1^η γενιά επιθυμούσε να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την επιχείρηση και σε ποίο βαθμό αυτό ήταν αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος, ο Ν.Μ απάντησε πως ο πατέρας του ήθελε να αποσυρθεί και να του μεταβιβάσει τα ηνία της επιχείρησης, ότι η ηλικία και η συνταξιοδότησή του σίγουρα έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην αποχώρησή του. Εντούτοις, ακόμα ο πατέρας του συμμετέχει στη διοίκηση και δίνει τις συμβουλές του, κάτι όμως που το χρειάζεται και ο ίδιος ο Ν.Μ, να βασίζεται δηλ. στην εμπειρία του πατέρα του.

Ως διάδοχος δεν θεωρεί ότι υπήρξε αδράνεια ως προς τις αλλαγές από την πλευρά του πατέρα του, ιδίως επιχειρηματικά τόλμησε αρκετά, αλλάζοντας κτίριο και υποδομές. Στο ιατρικό όμως κομμάτι παραδέχεται πως ο πατέρας του θα μπορούσε να έχει κάνει περισσότερα πράγματα. Θεωρεί ότι και ο ίδιος από την πλευρά του εισάγει καινούργιες ιδέες στο διοικητικό κομμάτι, π.χ την πρόσληψη ενός φυσιοθεραπευτή που δεν υπήρχε.

4.3.4 Διακυβέρνηση

Στη συνέχεια απάντησε πως δεν έχουν θεσπίσει κάποια τυπική ή άτυπη μορφή οργάνου (π.χ. οικογενειακό συμβούλιο) το οποίο να δημιουργεί (ή να αποτελεί) το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο, την ανώτερη Διοίκηση και την οικογένεια, απλά αν προκύψει κάτι ρωτάει τον πατέρα του, αλλά δεν έχει πάρει ποτέ μορφή Συμβουλίου.

Στο κατά πόσο θέλει ο ίδιος να θεσπιστεί ένα τέτοιο οικ. Συμβούλιο απάντησε αρνητικά. Θεωρεί ότι π.χ. η μητέρα του που είναι άσχετη με το ιατρικό και το επιχειρηματικό κομμάτι δεν χρειάζεται να έχει λόγο καθώς δεν καταλαβαίνει αυτά τα θέματα.

Οι οικογενειακές συναντήσεις γίνονται πάλι μεταξύ πατέρα και γιου και δεν είναι θεσμοθετημένες με τυπικό τρόπο αλλά ούτε και περιοδικές. Αν προκύψει κάποιο θέμα, συναντούνται να το συζητήσουν. Επιπλέον, δεν υπάρχουν οικογενειακές επιτροπές για αντιμετώπιση ειδικών θεμάτων. Επίσης, στη σχετική ερώτηση απάντησε πως σε γενικές γραμμές οι απόψεις διοικητικού συμβουλίου και οικογένειας ταυτίζονται, αν και κάποιες φορές υπάρχουν και διαφορές.

Στη συνέχεια ο Ν.Μ απάντησε πως δεν έχει θεσπιστεί κάποιας μορφής «οικογενειακό σύνταγμα» (κανονιστική συμφωνία) που θα έθετε αρχές και κατευθύνσεις για τις σχέσεις οικογένειας – επιχείρησης, αλλά θα του άρεσε σαν ιδέα.

Επίσης, βρήκε σωστή την ιδέα ύπαρξης οικογενειακού κουμπαρά – παρόλο που ούτε αυτό το έχουν θεσπίσει- προκειμένου να αγοράζονται οι προς διάθεση μετοχές από οικογενειακά μέλη που θέλουν να πουλήσουν τις δικές τους. Διότι, πρόσθεσε πως πάντα είναι πιο εύκολη η συνεργασία και η λήψη αποφάσεων όταν το ownership παραμένει στην οικογένεια. Κατόπιν, απάντησε πως δεν υπάρχουν γραπτά πρότυπα κοινοποιημένα στα family members, ως προς τη διάθεση ρευστού, τις προαγωγές και την προετοιμασία των διαδόχων κ.α. αλλά σίγουρα είναι θετικό να υπάρχουν και θα το ήθελε κι ο ίδιος.

Επίσης δεν υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι με εμπειρία σε άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις που να δρουν συνεργατικά με το οικογενειακό συμβούλιο και δεν έχουν σκεφτεί - ιδρύσει κάποιας μορφής οικογενειακό ίδρυμα σχετικά με τη δωρεά του οικογενειακού πλούτου για κοινωνικούς σκοπούς. Ο συνεντευξιαζόμενος συμφώνησε ότι οι δομές FMG δίνουν ευκαιρίες για συζήτηση, αλληλεπίδραση, κοινό όραμα, επικοινωνία και εμπιστοσύνη, αλλά επειδή η δική του οικογένεια δεν αποτελείται από πολλά μέλη δεν έχει προκύψει ούτε ανάγκη να θεσπιστούν τέτοιες δομές αλλά ούτε και προβλήματα δυσπιστίας.

4.3.5 Τα οικονομικά της μετάβασης

Ο συνεντευξιζόμενος είπε πως τα οικονομικά μεγέθη της επιχείρησης δεν επηρεάστηκαν μετά τη διαδοχή, ούτε και η οικονομική κρίση, με την οποία συνέπεσε επηρέασε την πορεία τους.

4.3.6 Οργάνωση και Διοίκηση

Ο Ν.Μ θεωρεί πιθανό το ενδεχόμενο να ανοίξει την ομάδα της διοίκησης σε μη οικογενειακά μέλη, αν πρόκειται για αξιόλογα άτομα που θα βοηθήσουν και θα αναδείξουν την κλινική. Στον όμιλο επιχειρήσεων της οικογένειας, ανήκει μία επιχείρηση και τα μέλη της οικογένειας δραστηριοποιούνται από κοινού.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά οικογενειακού CEO, ο διάδοχος της επιχείρησης απάντησε ότι θεωρεί πιο σημαντικά τη δέσμευση και την άριστη γνώση της επιχείρησης. Σχετικά με τη διαδικασία επιλογής CEO ο Ν.Μ απάντησε ότι θεωρητικά δεν θα πρέπει να υπάρχει συναισθηματισμός. Απάντησε θετικά, ότι ένας οικογενειακός CEO είναι περισσότερο εύκολο να ικανοποιήσει με παροχές, τις ιδιωτικές ανάγκες των μετόχων σε σχέση με έναν non-family CEO.

4.3.7 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Ψυχολογικά αντιλαμβάνεται την επιχείρηση ως «δική ΜΑΣ» (δηλ. όλης της οικογένειας) και ενώ θεωρεί ότι αυτό περιορίζει κάπως και την αυτονομία του και τον απόλυτο έλεγχο, κάτι τέτοιο δεν τον ενοχλεί. Απεναντίας επιδιώκει τη συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων.

Στην ερώτηση αν έχει μπει μέχρι στιγμής στο δίλημμα για πώληση της οικογενειακής επιχείρησης, είτε λόγω ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων, είτε λόγω του συναισθήματος εγκλωβισμού του σε ένα εργασιακό περιβάλλον με βάρη & ευθύνες από τα οποία θέλει να απελευθερωθεί, απάντησε πως μέχρι στιγμής δεν έχει μπει σε τέτοιο δίλημμα, αλλά δεν μπορεί να αποκλείσει κάτι τέτοιο στο μέλλον.

Επίσης δεν πιστεύει ότι οι προσωπικές του προτιμήσεις ή τα προσωπικά του συμφέροντα οδήγησαν σε διαφοροποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Στη σχετική ερώτηση απάντησε πως ακολούθησε το σχέδιο στρατηγικής που χάραξε ο πατέρας του με ελάχιστες δικές του παρεμβάσεις. Επιπλέον, δεν έχει υπάρξει μετακίνηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο από τον επιχειρηματικό πυρήνα της πρώτης γενιάς.

Ο Ν.Μ νιώθει ότι ενθαρρύνθηκε ως νεώτερη γενιά στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων (πριν την οριστική ένταξή του), κάτω από το βλέμμα του τότε εν ενεργεία διευθύνοντα συμβούλου.

Επιπλέον, απάντησε ότι δεν υπήρξε θεσμοθετημένη διαδικασία χάραξης στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης.

Ως προς τους σημαντικότερους στρατηγικούς πόρους και ικανότητες που δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχουν οδηγήσει στην επιτυχία την οικογενειακή επιχείρηση, εκείνος θεωρεί τους ιατρούς, το προσωπικό γενικά και τις συνθήκες νοσηλείας που έχουν οι ασθενείς.

Στη συνέχεια ο συνεντευξιαζόμενος απάντησε ότι σε πολύ μικρό βαθμό τα συμφέροντα της οικογένειας και οι προτιμήσεις του ίδιου επηρέασαν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης.

Επίσης θεωρεί ότι σε μέτριο βαθμό η πρώτη γενιά είχε τη διάθεση να αποχωρήσει από την ενεργή λήψη αποφάσεων και να αναθέσει το στρατηγικό «πυροκρότημα» στην επόμενη γενιά, δεδομένου ότι ο πατέρας του ακόμα συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων.

Επιπλέον, θεωρεί ότι η στρατηγική του ως διαδόχου έτυχε της αποδοχής μέσα στην οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση, και ότι γενικά είχε υποστήριξη.

Υποστηρίζει στη συνέχεια ότι όσο μικρότερος ο αριθμός των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση τόσο το καλύτερο, αν και η δική τους δεν είναι μεγάλη οικογένεια.

Στην ερώτηση αν η οικογενειακή κουλτούρα, το μέγεθος της οικογένειας και της επιχείρησης, η σύνδεση ατομικού και οικογενειακού κινδύνου, το συναισθηματικό δέσιμο έχουν επηρεάσει τις αποφάσεις του για τη χρηματοδότηση (μακροπρόθεσμη-βραχυπρόθεσμη) ή και επανεπένδυση προσωπικών του κεφαλαίων στην επιχείρηση, αποκρίθηκε ότι αυτό είναι ένα από τα κακά των οικογενειακών επιχειρήσεων και ότι ο ίδιος δεν θα θυσιάζε προσωπικά κεφάλαια για την επιχείρηση και το δικαιολόγησε λέγοντας ότι όντας δεύτερη γενιά, δεν είναι και τόσο δεμένος συναισθηματικά για να κάνει κάτι τέτοιο, και δεν θα επένδυε στην περίπτωση που πίστευε ότι η επιχείρηση δεν έχει μέλλον.

4.3.8 Ανθρώπινο Δυναμικό

Στη συνέχεια απάντησε ότι υπάρχουν κάποιες ενδεδειγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών, και συγκεκριμένα π.χ. κάποια standards για την πρόσληψη προσωπικού.

Αναφορικά με τις πρακτικές αποζημίωσης στην επιχείρηση απάντησε ότι ακολουθούνται οι ίδιες διαδικασίες προσδιορισμού τους για οικογενειακά και μη οικογενειακά μέλη, και ότι δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε μισθούς και προνόμια για τα οικογενειακά μέλη.

Ο Ν.Μ θα αναγνώριζε τον φιλελεύθερο, και συμμετοχικό τύπο κουλτούρας για την επιχείρηση.

4.3.9 Το μέλλον

Επιπλέον, αισθάνεται ότι δεν υπάρχει κάποια απειλή για το μέλλον της επιχείρησης που να προέρχεται από το εσωτερικό της οικογένειας.

Τέλος νιώθει ότι υπάρχει εμπιστοσύνη και πίστη μεταξύ των οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών και αυτό αντανακλάται και στον τρόπο διαχείρισης των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών.

4.4. Το στέλεχος

4.4.1 Προφίλ

Ο Ν.Π. είναι ο executive και αρχικά του ζήτησα να μου πει δύο λόγια για την ιστορία της επιχείρησης. Στη συνέχεια περάσαμε στο κύριο μέρος της συνέντευξης και του ζήτησα να προσδιορίσει τη θέση του στην επιχείρηση, όπου απάντησε ότι είναι διαχειριστής και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Ο Ν.Π. είναι έγγαμος και απόφοιτος ΤΕΙ.

4.4.2 Επιλογή διαδόχου/ Διαδικασία διαδοχής/ Ένταξη

Στην ερώτηση αν ακολουθήθηκε μια στοχευόμενη διαδικασία εταιρικής κοινωνικοποίησης για το διάδοχο ο Ν.Π. είπε πως σε τόσο μεγάλη επιχείρηση –από άποψη αντικειμένων δεν είναι δυνατόν να υπάρξει στοχευόμενη διαδικασία, καθώς τα θέματα που αναλαμβάνει να διοικήσει είναι πολλά και ποικίλα: από άδειες εργαζομένων και θέματα προσωπικού, από ιατρικά ζητήματα, θέματα φορολογικά, ζητήματα ασφαλιστικών ταμείων κ.τ.λ. Και πρόσθεσε ότι θα πάρει περισσότερο χρόνο για το διάδοχο μέχρι να φτάσει στο σημείο ώστε να πει ότι μπορεί να το κουμαντάρει μόνος του.

Επίσης στη σχετική ερώτηση απάντησε πως ο διάδοχος ξεκίνησε από χαμηλά κλιμάκια κατά τα πρώτα του βήματα στην επιχείρηση, αναλαμβάνοντας ελάχιστες αρμοδιότητες.

Στην ερώτηση αν η διαδικασία διαδοχής προσχεδιάστηκε με επιστημονικά ορθό τρόπο, απάντησε αρνητικά.

Στην ερώτηση πώς αξιολογεί την περίοδο μαθητείας, τη δική του και του διαδόχου, απάντησε πως ο μόνος που τους εκπαιδεύει είναι ο χρόνος. Μας επεσήμανε πως ο

διάδοχος έχει τελειώσει την Ιατρική Σχολή και ο ίδιος Λογιστική. Κανένας από τους δύο δεν έχει μάθει να διοικεί μια επιχείρηση. Βέβαια, σε σχέση με τον διάδοχο ο ίδιος κρίνει πως διαθέτει λίγο περισσότερες γνώσεις σε διοικητικά θέματα. Αλλά νιώθει πως δεν μπορείς το γιατρό να τον κάνεις manager από τη μια μέρα στην άλλη, όπως και ο ίδιος, όπως λέει, δεν θα μπορούσε να γίνει γιατρός. Και γι' αυτό το λόγο υπάρχει ακόμα μετάβαση, και ο διάδοχος δεν έχει αναλάβει 100% τα καθήκοντά του.

Στην ερώτηση κατά πόσο θεωρεί ο ίδιος ότι ο διάδοχος εισήγαγε νέες ιδέες και δομές στην επιχείρηση, ο Ν.Π. απάντησε πως το καλό της υπόθεσης είναι ότι δεν εισήγαγε τίποτα καινούργιο, κι αυτό γιατί δεν γνώριζε. Άρα, δεν είχε την εμπειρία να εισάγει νέες ιδέες. Οπότε θεωρεί πως πρώτα αποκτάς τη γνώση, και μετά βλέποντας τα πράγματα με τη δική σου ματιά, γνωρίζοντας τα πλέον, λες «αυτό το κάνετε λάθος, ας το αλλάξουμε». Άρα, θεωρεί πως έχουν διατηρηθεί ίδιες αξίες και κουλτούρα λόγω της οικογενειακής αδράνειας στις αλλαγές.

Όταν ο συνεντευξιζόμενος ρωτήθηκε για τα κριτήρια που οδήγησαν τον πατέρα –ιδρυτή να επιλέξει το γιο του ως διάδοχο, ο Ν. Π. μας είπε πως ήταν πολύ εύκολη και ξεκάθαρη η επιλογή, εφόσον η κόρη είναι τραπεζικός υπάλληλος και ο γιος ιατρός. Κι εφόσον η επιχείρηση είναι κλινική, η απόφαση ήταν ξεκάθαρο ότι θα περάσει στο γιο.

4.4.3 Απεμπλοκή ιδρυτή

Όταν ρωτήθηκε σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη του η πρώτη γενιά είχε τη διάθεση να αποχωρήσει από την ενεργή λήψη αποφάσεων και να αναθέσει το στρατηγικό «πυροκρότημα» στην επόμενη γενιά, ο executive απάντησε ότι δεν υπήρχε ισχυρή πρόθεση του ιδρυτή να αποχωρήσει τελείως από την ενεργή λήψη αποφάσεων. Ακόμα και τώρα παραδέχθηκε πως δεν έχει αποχωρήσει τελείως.

Στο κατά πόσο η 1^η γενιά επιθυμούσε να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την επιχείρηση και σε ποίο βαθμό αυτό ήταν αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος (συνταξιοδότηση) , ο Ν.Π. είπε πως ο ιδρυτής κανονικά έχει συνταξιοδοτηθεί εδώ και 25-30 χρόνια. Απλά δεν αποσύρεται γιατί η εμπειρία του είναι μεγάλη και βοηθάει και τον διάδοχο να ενταχθεί πιο ομαλά στην κλινική, παρά να του πει «φεύγω και κάτσε βγάλ' τα πέρα μόνος σου» και νιώθει κι ο ίδιος ότι αυτό είναι το σωστό. Γι' αυτό το λόγο ακόμα εμπλέκεται σε μεγάλο βαθμό στη διοίκηση της κλινικής.

4.4.4 Διακυβέρνηση

Στη συνέχεια ρωτήθηκε αν πιστεύει ότι οι FGM δομές, δημιουργούν ευνοϊκότερο περιβάλλον εργασίας για τους μη οικογενειακούς CEOs ή managers, και απάντησε πως σίγουρα ναι, και γι' αυτό το λόγο ο ίδιος τους ζητά να συγκαλέσουν διοικητικό συμβούλιο

προκειμένου να συζητήσουν τα θέματα που έχουν προκύψει, κι αυτό τον βοηθάει τον ίδιο να τα λύσει, οπότε προκύπτει θετικότερο περιβάλλον εργασίας. Σχετικά με τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός οικογενειακού CEO (υψηλή δέσμευση, άριστη γνώση της επιχείρησης, εκτεταμένα δίκτυα στην πολιτική και σε άλλες επιχειρήσεις, ποσοστό ιδιοκτησίας, βιογραφικό) , ο Ν.Π. θεωρεί πως όλα είναι εξίσου σημαντικά, ακόμα και το πολιτικό μέσο, το οποίο κρίνει ότι κάπου θα χρειαστεί για να κάνεις κάτι.

Αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής του CEO και τα κριτήρια που γίνεται ή αν υπάρχει συναισθηματισμός για τα οικογενειακά μέλη, ο συνεντευξιζόμενος είπε πως καλό είναι να μην υπάρχει συναισθηματισμός αν πρόκειται για μη ικανό πρόσωπο, για να μη ρίξει την επιχείρηση στα βράχια. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θεωρεί πως η απόφαση ήταν ξεκάθαρη μόνο και μόνο λόγω της ιατρικής ειδικότητας του διαδόχου.

4.4.5 Τα οικονομικά της μετάβασης

Σχετικά με την πορεία των οικονομικών μεγεθών (τζίρος/κέρδη) της επιχείρησης κατά την πρώτη πενταετία μετά τη διαδοχή, ο Ν.Π. είπε πως τα οικονομικά μεγέθη παραμένουν τα ίδια. Και σημείωσε πως λόγω του ότι η σύνθεση της οικογενειακής επιχείρησης παραμένει σταθερή στα πρόσωπα, επειδή και μόνο ήρθε να αναλάβει ο γιος χωρίς να έχει αποσυρθεί ταυτόχρονα ο πατέρας, ίσως γι' αυτό δεν φαίνεται κάποια μεταβολή. Το αν επηρεάζονται τα οικ. μεγέθη θα φανεί αφού αποχωρήσει από τη διοίκηση τελείως ο ιδρυτής

4.4.6 Οργάνωση και Διοίκηση

Στη συνέχεια απάντησε πως δεν υπάρχουν πρότυπα προσόντων ώστε τα μέλη της οικογένειας να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις. Ούτε υπάρχουν εξωτερικοί σύμβουλοι που δρουν συνεργατικά με το οικογενειακό συμβούλιο.

4.4.7 Επιχειρησιακή Στρατηγική

Στην ερώτηση κατά πόσο πιστεύει ότι οι προτιμήσεις ή και τα συμφέροντα της νέας γενιάς οδήγησαν στη σταδιακή διαφοροποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, απάντησε πως η στρατηγική δεν άλλαξε μετά τη διαδοχή, παραμένει η ίδια, και ούτε έχει παρατηρηθεί μετακίνηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο από τον επιχειρηματικό πυρήνα της πρώτης γενιάς. Ως προς την ύπαρξη ενός διαγενεαλογικού σχεδίου στρατηγικής το οποίο να υιοθετήθηκε και να ακολουθήθηκε από τη διάδοχη γενιά, ο Ν.Π. απάντησε πως η στρατηγική είναι η ίδια, και ότι το πώς θα λειτουργεί η κλινική, όπως και οι αξίες της είναι διαμορφωμένα από τον πατέρα, περνάνε στον ίδιο (τον συνεντευξιζόμενο) και από εκείνον διαχέονται σε όλη την κλινική. Αυτό με τη σειρά του το εισπράττει και ο διάδοχος και το ακολουθεί κι εκείνος. Μας τόνισε βέβαια ότι ο τελευταίος έχει αλλάξει κάποια

πράγματα και προς το καλύτερο μάλιστα, σύμφωνα με τη δική του φιλοσοφία, γιατί είναι νέος άνθρωπος με νέα οπτική, αλλά όχι σημαντικές αλλαγές..οι αξίες και η στρατηγική παραμένουν ίδιες.

Στη σχετική ερώτηση ο συνεντευξιζόμενος απάντησε πως δεν υπήρξε εμπλοκή της νεώτερης γενιάς στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης στο στάδιο της προετοιμασίας της διαδοχής, αλλά αργότερα η νεώτερη γενιά ενθαρρύνθηκε στη συμμετοχική διαδικασία λήψης απόφασης (πριν την οριστική ένταξή τους), κάτω από το βλέμμα του εν ενεργεία διευθύνοντα συμβούλου.

Αναφορικά με τη χρήση στην επιχείρηση θεσμοθετημένων διαδικασιών, δομών, εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (έρευνα εξωτερικού περιβάλλοντος, νέες αγορές, κανάλια διανομής, μίγμα μάρκετινγκ, αξιολόγηση πόρων και ικανοτήτων) ο Ν.Π απάντησε πως το μόνο που κάνουν είναι να βλέπουν πώς κινείται η αγορά και να βλέπουν τις τάσεις των μεγάλων κλινικών της Αθήνας και έπειτα τις μιμούνται, αν και εφόσον έχουν την οικονομική δυνατότητα (για παράδειγμα να αγοράσουν ένα μηχάνημα για τα οφθαλμολογικά χειρουργεία).

Ως προς τους στρατηγικούς πόρους και τις ικανότητες που δίνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχουν οδηγήσει στην επιτυχία την επιχείρηση, ο Ν.Π. θεωρεί ότι αυτά είναι η φήμη και η πελατεία. Συγκεκριμένα τόνισε πως παίζει σημαντικό ρόλο ότι είναι η μοναδική παθολογική κλινική στη Χίο, πλην του νοσοκομείου. Επίσης παίζει ρόλο ότι η πρώην ιδιοκτησία της κλινικής είχε αφήσει ένα καλό όνομα, το γεγονός ότι η κλινική έχει σύμβαση με τον ΕΟΠΥΥ, και οι συνθήκες νοσηλείας είναι πολύ καλύτερες από το νοσοκομείο.

Στη συνέχεια αποκρίθηκε ότι τα συμφέροντα της οικογένειας δεν επηρέασαν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης (δεν διαφοροποιήθηκε η οργανωτική δομή, και δεν μετακινήθηκε η έδρα της επιχείρησης για να διευκολυνθούν οι απόγονοι).

Επίσης τόνισε ότι η στρατηγική του διαδόχου έτυχε ευρείας αποδοχής μέσα στην οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση.

Στην ερώτηση αν αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού ο αριθμός των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, ο Ν.Π. παραδέχτηκε ότι καλύτερα να υπάρχει ολιγοφωνία παρά πολυφωνία, και επίσης είπε ότι οι δύο σύζυγοι του ιδρυτή και του διαδόχου, τυπικά έχουν μπει στο Διοικητικό Συμβούλιο. Άλλοι αποφασίζουν και εκείνες δεν έχουν λόγο επί των αποφάσεων που λαμβάνονται.

4.4.8 Ανθρώπινο Δυναμικό

Αναφορικά με το αν έχουν υιοθετήσει ενδεδειγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κανόνες εργασίας, ένταξη-πρόσληψη εργαζομένων, ανάπτυξη- αξιολόγηση εργαζομένων) τόσο για τα οικογενειακά όσο και για τα μη οικογενειακά μέλη, απάντησε πως υπάρχουν τέτοιες πρακτικές καθώς έχουν το ISO 2001-2008 (το οποίο θα επικαιροποιηθεί) και στη ουσία κινούνται βάσει του ISO διότι τους βάζει κάποιους κανόνες. Αυτοί οι κανόνες δε, μας τόνισε ότι, εφαρμόζονται μόνο για τους υπαλλήλους που είναι μισθωτοί. Για τους μετόχους αντίθετα, δεν ισχύουν αυτά.

Αναφορικά με τις πρακτικές αποζημίωσης στην επιχείρηση, ο Ν.Π. απάντησε ότι προσόν της συγκεκριμένης οικογενειακής επιχείρησης για τους εργαζόμενούς της, είναι ότι αν κάποιος είναι καλός στη δουλειά του δε θα φύγει ποτέ. Θα πάρει σύνταξη από αυτή, θα αποζημιωθεί κιόλας, θα πάρει το ΕΦΑΠΑΞ και θα είναι ευγνώμων. Αυτό συμβαίνει εδώ και πολλά χρόνια και επίσης παραδέχτηκε πως η συγκεκριμένη οικογένεια (και η προηγούμενη γενιά και η επόμενη) υποστηρίζει τους υπαλλήλους της. Τους σέβονται και τους υποστηρίζουν. Και επίσης δεν θα τους κόψουν ούτε 1 € για τον οποιονδήποτε λόγο. Οι τελευταίοι από τους οποίους θα κόψουν είναι οι υπάλληλοι.

Στην ερώτηση αν θεωρεί ο ίδιος ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις στους μισθούς και στα bonus για τα οικογενειακά μέλη, απάντησε αρνητικά.

Από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας (πατερναλιστική, φιλελεύθερη, συμμετοχική, επαγγελματική), ο κ. Νίκος απάντησε πως αναγνωρίζει για την επιχείρηση τον συμμετοχικό τύπο κουλτούρας.

Στην ερώτηση για το αν θεωρεί ο ίδιος ότι η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στις στρατηγικές του ιδρυτή λόγω της προσωπικής του εμμονής και ακαμψίας μη λαμβάνοντας υπόψη ότι οι χρόνοι και οι απαιτήσεις των εποχών αλλάζουν, απάντησε πως ο κ. Μιχάλης, ο ιδρυτής δηλαδή, προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα και τολμά αλλαγές παρά την ηλικία του, κάτι που ισχύει και για τον διάδοχο, και νιώθει ότι η στρατηγική αλλάζει και ανανεώνεται ανάλογα με το τι ζητάει η αγορά.

4.4.9 Το μέλλον

Στην ερώτηση σχετικά με πιθανές απειλές για το μέλλον της επιχείρησης που μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της οικογένειας, απάντησε κατηγορηματικά πως δεν υπάρχει καμία απειλή και δεν πρόκειται να υπάρξει και ειδικά προερχόμενες από το εσωτερικό της οικογένειας.

Τέλος, αναφορικά με το αν ο τρόπος που διαχειρίζονται τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες αναδεικνύει εμπιστοσύνη και πίστη των οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών ή καλύπτεται από ένα πέπλο μυστικότητας, ο συνεντευξιαζόμενος απάντησε πως δεν έχει αντιμετωπίσει ποτέ να μην τηρούν αυτά που του λένε και ότι γενικά υπάρχει εμπιστοσύνη στη μεταξύ τους επικοινωνία.

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

Η οικογενειακή επιχείρηση που μελετήθηκε αποτελεί μία μικρομεσαία επιχείρηση. Το θετικό με αυτού του τύπου τις επιχειρήσεις είναι ότι συνήθως έχουν τον έλεγχο του συστήματος διοίκησης και της διαχείρισής τους. Ωστόσο, έρχονται αντιμέτωπες με τις ίδιες επιχειρησιακές προκλήσεις με όλες τις άλλες επιχειρήσεις, όπως η διατήρηση της βιωσιμότητάς τους, η αύξηση της κερδοφορίας τους και η ικανοποιητική απόδοση της επένδυσης.

Παράλληλα όμως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα στοιχεία, τα οποία καθιστούν την αντιμετώπιση των προκλήσεων δύσκολη. Συνήθως λείπει η ειλικρίνεια και η αυτοκριτική μεταξύ των οικογενειακών μελών. Συχνά, εμπλέκοντας συναισθηματικούς παράγοντες, δεν μπορούν να διακρίνουν αντικειμενικά τις ελλείψεις της διοίκησης και της διαχείρισης ενώ συγχωρούν σημαντικά λάθη ή κακή διοίκηση δημιουργώντας προβλήματα στην επιχείρηση. Άλλοτε είναι υπερβολικά επικριτικοί με τις πράξεις των άλλων μελών της οικογένειας. Αδυνατούν να διακρίνουν τις ικανότητες του καθενός και να τον τοποθετήσουν στο αντίστοιχο πόστο κι έτσι άλλες φορές έχουν υπερβολικές απαιτήσεις από κάποιον που δεν έχει τα προσόντα ή δεν αξιοποιούν τα άτομα τα οποία θα μπορούσαν να αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα για την εταιρεία.

Συχνό φαινόμενο στους κόλπους των οικογενειακών επιχειρήσεων, αποτελεί και η αίσθηση αναξιοκρατίας μέσα στην επιχείρηση με συνέπεια τα άτομα που δουλεύουν στους κόλπους της να μην νιώθουν ότι έχουν ευκαιρίες για εξέλιξη και κίνητρα για περισσότερη παραγωγή.

Ένα επίσης ακανθώδες θέμα είναι η διαχείριση κρίσεων από τον ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης, ο οποίος δεν πρέπει να επιτρέπει να μπερδεύεται με τις οικογενειακές σχέσεις. Κι επειδή πρόκειται για ζήτημα που συνδέεται άμεσα με τη μακροημέρευση της κάθε επιχείρησης, μία δύσκολη κατάσταση δεν θα πρέπει να επηρεάζει επιπλέον τις σχέσεις μεταξύ των οικογενειακών μελών και να επιβαρύνει επιπλέον την ψυχολογία τους. Έχει επικρατήσει η άποψη ότι οι επιτυχημένες οικογενειακές δυναστείες επιλύουν άμεσα διαφορές και διαφωνίες όταν αυτές προκύπτουν, δημιουργούν κανόνες και διαδικασίες και θεωρούν σημαντικό να πείσουν και να γαλουχήσουν τις νεότερες γενιές, πως το να προχωρήσουν στην οικογενειακή επιχείρηση είναι ευκαιρία και όχι βάρος.

Για τη μελέτη όλων των παραπάνω -και όχι μόνο- θεμάτων, πραγματοποιήθηκε μία μελέτη περίπτωσης, και συγκεκριμένα μίας μικρομεσαίας επιχείρησης, και συγκεκριμένα επελέγη

μία κλινική, που εδρεύει στο νησί της Χίου. Οι ερωτήσεις απευθύνθηκαν στον ιδρυτή της, στο γιο του και διάδοχο της επιχείρησης, και σε ένα στέλεχος που τυγχάνει να αποτελεί και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Σύμφωνα με όσα ειπώθηκαν στις παραπάνω συνεντεύξεις, συμπεραίνουμε πως η επιλογή για τη διαδοχή ήταν στην ουσία μονόδρομος, αφού η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο της υγείας, και ο μόνος απόγονος ιατρός ήταν ο γιος του ιδρυτή. Ο δε ιδρυτής τόνισε πως στην επιλογή του μοναχογιού του για διάδοχο δεν χωρούσε κανένας συναισθηματισμός, παρά μόνο η άρτια επιστημονική γνώση που διαθέτει.

Αναφορικά με την ένταξη του διαδόχου στην ηγεσία της επιχείρησης, δεν ακολουθήθηκε στοχευόμενη διαδικασία, αλλά μια μεταφορά αρμοδιοτήτων από πατέρα σε γιο, η οποία και αυτή έλαβε χώρα σε μακρό χρονικό διάστημα, αναλαμβάνοντας ο τελευταίος αρχικά ελάχιστες ευθύνες και χωρίς –ακόμα και τώρα- να λαμβάνει αποφάσεις μόνος του. Υπάρχει λοιπόν, ταύτιση με τη θεωρία των Davis & Harveston (1999), ότι «η υπερβολική και ακατάλληλη συμμετοχή μιας προηγούμενης γενιάς σε έναν οργανισμό, προκαλεί ενδεχομένως κοινωνικές διαταραχές στην οργάνωση». (Το να διαδεχθείς έναν επιτυχημένο “πατριάρχη”, λοιπόν, φαίνεται ότι μπορεί να αποδειχθεί μια πολύ δύσκολη υπόθεση. Συχνά ο διάδοχος “κληρονομεί” μαζί με την ηγεσία και έναν απαιτητικό “συνοδηγό” όταν θα πάρει το τιμόνι της επιχείρησης στα χέρια του, και κινδυνεύει –όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση- να παραμείνει στη σκιά του για πολύ καιρό. Ο διάδοχος της κλινικής ισχυρίζεται πως δεν χρειάστηκε από την πλευρά του πρόσθετη προσπάθεια, προκειμένου να πείσει ότι «δικαιούται» τη διαδοχή, αλλά ούτε προηγήθηκε μια πρότερη εργασιακή εμπειρία, εφόσον, αφενός η αδερφή του είναι τραπεζικός υπάλληλος και αφετέρου είναι μοναχογιός (θεωρεί ότι δεν επηρεάζει τη διαδοχή τόσο η πρωτογένεια όσο το φύλο). Σ’ αυτό το σημείο, είναι δόκιμο να αναφέρουμε ότι ο συχνότερος λόγος αποτυχίας στη διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι ότι η οικογένεια επιλέγει συνήθως, τον μεγαλύτερο γιο (O’Hara (2004)) και τα ηνία της επιχείρησης παραδίδονται ανεξαρτήτως ικανοτήτων. Έτσι, έχουμε περιπτώσεις όπου μερικοί διάδοχοι αποκτούν εκτενέστερη και πληρέστερη εκπαίδευση από τους γονείς τους, χωρίς όμως να έχουν τις δεξιότητες, την προσωπικότητα και το σθένος για να ηγηθούν.

Στην αναλυθείσα επιχείρηση δεν υπήρξε καν περίοδος μαθητείας. Ο διάδοχος ακόμα και σήμερα δηλώνει ότι μαθαίνει με την καθημερινή τριβή με τα διοικητικά του καθήκοντα, και ομολογεί ότι ένιωθε μέτρια προετοιμασμένος. Σ’ αυτό βέβαια, σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός που η πρώτη γενιά έχει τη διάθεση να αποχωρήσει εντελώς από την ενεργή λήψη αποφάσεων. Ο ίδιος ο ιδρυτής ορίζοντας τη θέση του στην επιχείρηση παραδέχεται πως αποτελεί τον ιδιοκτήτη που συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης και τη λήψη

αποφάσεων. Άλλωστε όταν ερωτήθηκε για το στυλ αποχώρησης που κράτησε παραδέχτηκε πως είναι κυβερνήτης –στρατηγός, αλλά επιδιώκει να γίνει πρεσβευτής. Σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως ούτε και ο διάδοχος σε νεαρότερη ηλικία φανταζόταν τον εαυτό του να αναλαμβάνει τα ηνία της επιχείρησης, παρά μόνο να αποτελεί μέλος του επιστημονικού προσωπικού της.

Αναφορικά με τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας οικογενειακός CEO πατέρας και γιος, συμφωνούν ότι η άριστη γνώση της επιχείρησης είναι αυτό που οφείλει να κατακτήσει ο οικογενειακός CEO. Επιπλέον, ως προς την επιλογή του οικογενειακού CEO, ομόφωνα απαντούν ότι δεν υπάρχει συναισθηματισμός, και η επιλογή γίνεται μεταξύ των πλέον δεσμευμένων απέναντι στο όραμα και της αξίας της επιχείρησης. Σχετικά με την ευκολία που ένας οικογενειακός CEO ικανοποιεί τις ιδιωτικές ανάγκες των μετόχων, επίσης συμφωνούν ότι είναι πιο σύνηθες σε σχέση με έναν μη οικογενειακό, αλλά είναι και θέμα προσωπικότητας. Ως προς τη συναισθηματική τους εμπλοκή με την επιχείρηση, οι απόψεις του ταυτίζονται και πάλι. Πατέρας και γιος αισθάνονται ότι πρόκειται για την «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΑΣ», κι ενώ ο ιδρυτής νιώθει να μην παρακωλύεται η αυτονομία του και ο απόλυτος έλεγχος που ασκεί, αν πρέπει να ρωτάει και άλλους προτού προβεί σε κάποια σημαντική απόφαση ή ενέργεια, ο διάδοχος ακούγεται πιο ανεκτικός στον περιορισμό αυτών.

Η διαχείριση της ηγεσίας και από τα δύο αδέρφια (συνδιοίκηση) βρίσκει σύμφωνους τόσο τον ιδρυτή όσο και το διάδοχο. Ο μεν πρώτος για συναισθηματικούς λόγους θα ήθελε να συμμετέχει και η κόρη του στο Διοικητικό Συμβούλιο, χωρίς να έχει περαιτέρω ευθύνες. Ο δε διάδοχος, δεν θα ήθελε να φέρει το βάρος σοβαρών ζητημάτων, για τα οποία να αποφασίζει μόνος.

Παρά το γεγονός ότι συχνά θεωρείται πως η διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να παραμένει στο πλαίσιο της οικογένειας, πολλές φορές οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται ικανά και έμπειρα διοικητικά στελέχη από την ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα. Ο συνδυασμός της οικογένειας, η οποία διαθέτει την ιστορική γνώση της επιχείρησης, τις μακροχρόνιες επαφές και την αφοσίωση των πελατών, με τις «φρέσκιες ιδέες» ενός αμερόληπτου ειδικού του κλάδου θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε αντίθεση λοιπόν, με τον ιδρυτή που εξομολογείται πως όσο περνάει από το χέρι του, η διαχείριση θα παραμένει σε οικογενειακά χέρια, ο διάδοχος είναι πιο διαλλακτικός ως προς το να «ανοίξει» τη διοίκηση σε μη οικογενειακά μέλη. Είναι γεγονός ότι τα εξωτερικά στελέχη που εργάζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν σε πολλές περιπτώσεις αναδειχθεί σε αποτελεσματικότερους καταλύτες στη διεργασία διαδοχής και,

ταυτόχρονα, στους καλύτερους προπονητές των δύο γενεών στο άθλημα της σκυταλοδρομίας, ιδίως κατά το στάδιο του συγχρονισμού των βημάτων του παραδίδοντος και του παραλαμβάνοντος τη σκυτάλη.

Σχετικά με τον αριθμό των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, ο ιδρυτής είναι της άποψης ότι όσο περισσότεροι ισχυρά δεσμευμένοι συμμετέχουν, τόσο το καλύτερο. Προσοχή όμως χρειάζεται να δοθεί στις φυγόκεντρες δυνάμεις οι οποίες μπορεί να αυξάνονται αντίστοιχα. Ο διάδοχος και το στέλεχος, από την άλλη πλευρά συμφωνούν μεταξύ τους, ότι καλύτερα να μην υπάρχει πολυφωνία, διότι όσο περισσότερα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται στην επιχείρηση, τόσο περισσότερο οι απόψεις τους μπορεί να διαφέρουν. Αυτό, όμως, θα μπορούσε να οδηγήσει σε έλλειψη συναίνεσης μεταξύ των μελών της οικογένειας, εφόσον δεν έχει καθοριστεί σαφής δομή απόφασης.

Εδώ λοιπόν, ίσως είναι η κατάλληλη ευκαιρία να αναφερθούμε στον τρόπο που επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν τα οικογενειακά μέλη μεταξύ τους κι αν αυτή η επικοινωνία συντελείται σε περιβάλλον εμπιστοσύνης ή δυσπιστίας. Στη περίπτωση λοιπόν που αντιλαμβάνονται κλίμα δυσπιστίας, σύμφωνα με όσα απαντήθηκαν στη σχετική ερώτηση, ο μεν ιδρυτής συγκαλεί το οικογενειακό Συμβούλιο και αφαιρεί δικαιώματα από όσους δυσπιστούν, ενώ ο διάδοχος θεωρεί κι εκείνος ότι οι δομές της οικογενειακής διακυβέρνησης (FGM), είναι αυτές που θα βοηθήσουν καταλυτικά. Αντιλαμβάνονται προφανώς την υπόθεση που ορίζει η θεωρία, ότι *«Οι FGM δομές συνδέονται θετικά με την ενότητα της οικογένειας, τον μετριασμό των συγκρούσεων και την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας»*, αλλά και την ενίσχυση του κοινού οράματος, καθώς γνωρίζουν ότι στην αντίθετη περίπτωση η απόδοση της επιχείρησης παραλύει. Ωστόσο, με δικαιολογία το μικρό μέγεθος της επιχείρησης, δεν χρησιμοποιείται καμία FGM παρά μόνο οι χαλαρές & άτυπες οικογενειακές συναντήσεις. Σ' αυτό το σημείο θα λέγαμε ότι επιβεβαιώνεται η θεωρία που ορίζει ότι *«Ένα υψηλό επίπεδο πολυπλοκότητας των επιχειρήσεων και της οικογένειας αυξάνει την πιθανότητα να αναπτύσσονται FGM»*. Συνεπώς, οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις ή/και οι ολιγομελείς οικογένειες που ελέγχουν/διοικούν επιχειρήσεις δεν νοούν τη χρησιμότητα των FGM δομών. Από τη μεριά του, το στέλεχος παραδέχεται την ανάγκη να ζητά να συγκληθεί το Διοικητικό Συμβούλιο ζητώντας τη διευθέτηση ζητημάτων που προκύπτουν, κάτι που επιβεβαιώνει η θεωρία, σύμφωνα με την οποία *«Η FGM αυξάνει τη δέσμευση από τους μη οικογενειακούς managers μέσω της δημιουργίας ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας»*.

Η ιδέα λήψης μέτρων προκειμένου να ελαττωθούν οι πιθανότητες πώλησης μετοχών, βρίσκει θετικούς πατέρα και γιο, και συμφωνούν με την άποψη του Ward (2004) που

διευκόλυne την περικοπή-μείωση των οικογενειακών μετόχων που θέλουν να είναι εκτός της επιχείρησης, και *διευκόλυne την απελευθέρωση και τη λύτρωση των μετόχων*, ως βέλτιστες πρακτικές της οικογενειακής επιχείρησης, σημειώνοντας ότι σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, το να έχουν λιγότερους ιδιοκτήτες είναι πιο εύκολο στη διοίκηση από ό, τι να έχει πολλούς ιδιοκτήτες. Χρήσιμο θα ήταν, τέτοιες αρχές και κατευθύνσεις που θα συντελούσαν να παραμείνει η ιδιοκτησία σε οικογενειακά χέρια στο διηνεκές, να αποτυπώνονται γραπτώς με τη μορφή «οικογενειακού συντάγματος» (κανονιστικής συμφωνίας). Άλλωστε, στην ερώτηση περί διλήμματος πώλησης της οικογενειακής επιχείρησης, κι ενώ προφανώς δεν έχει περάσει ποτέ από το μυαλό του ιδρυτή, ο διάδοχος αφήνει ανοιχτό το ενδεχόμενο για το μέλλον. Προκαλεί αίσθηση η τελευταία παραδοχή, και προβληματισμό αν το αίσθημα πίστης στο όραμα της επιχείρησης ξεθωριάζει από τη δεύτερη κιόλας γενιά. Και σ' αυτό το σημείο όμως η θεωρία που υποστηρίζει ότι σε μεταγενέστερα στάδια των γενεών, η ταύτιση με την επιχείρηση είναι πιθανό να φθίνει, επιβεβαιώνεται. Οι οικογενειακοί δεσμοί αποδυναμώνονται και οι μεταγενέστερες γενιές δίνουν βάρος στους οικονομικούς στόχους της επιχείρησης, κι όχι στους μη οικονομικούς. Επιπλέον, στην ερώτηση για το αν το συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση έχει επηρεάσει τις αποφάσεις τους για χρηματοδότηση και επανεπένδυση προσωπικών κεφαλαίων, ο μεν ιδρυτής φάνηκε διστακτικός και επιφυλακτικός λόγω της δύσκολης περιόδου που περνά η χώρα, ο δε διάδοχος ήταν πιο ανελαστικός και δήλωσε πως αν κρίνει ότι η επιχείρηση δεν έχει μέλλον, δεν θα θυσιάσει προσωπικά κεφάλαια, και παραδέχεται πως δεν είναι τόσο δεμένος συναισθηματικά με την κλινική προκειμένου να πάρει τέτοιο ρίσκο.

Αναφορικά με τη στρατηγική, η παραδοχή από πλευράς του διαδόχου ότι ακολούθησε το σχέδιο στρατηγικής που χάραξε ο πατέρας του, το οποίο σύμφωνα με τα λόγια του ίδιου του ιδρυτή είχε τον αποκλειστικό λόγο κατά το στάδιο της χάραξής του, και ο δισταγμός από την πλευρά του διαδόχου να εισάγει ο ίδιος νέες ιδέες και δομές, μας κάνει να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η αναλυθείσα επιχείρηση έχει την τάση να εξαρτάται από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες του ιδρυτή της με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιπλέον προβλήματα στη διοίκησή τους καθώς οι φιλοδοξίες του ιδρυτή δεν είναι πάντα σε αρμονία με τις ανάγκες της επιχείρησης, και πόσο μάλλον δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της εποχής μας. Παράλληλα, δεν παρατηρείται χρήση θεσμοθετημένης διαδικασίας για τη χάραξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Σύμφωνα με το στέλεχος της κλινικής, παρακολουθούν τις τάσεις των αθηναϊκών κλινικών και αφουγκράζονται την κίνηση της αγοράς. Δεν χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο για τα παραπάνω παρά μόνο, όπως απάντησε ο ιδρυτής, όντας μέλος του κοινωνικού γίνεσθαι, αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της επιχείρησής και καταστρώνει ανάλογα το σχεδιασμό. Ως προς το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κλινικής, οι απαντήσεις και των τριών συνεντευξιζόμενων ταυτίζονται. Το επιστημονικό προσωπικό, οι συνθήκες νοσηλείας ξενοδοχειακού τύπου, και η σύμβαση με τον ΕΟΠΥΥ κάνουν την επιχείρηση ανταγωνιστική, σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν στο νοσοκομείο του νησιού. Θεωρούμε ότι με τη χρήση των κοινά αποδεκτών εργαλείων management (στρατηγικός σχεδιασμός, διαχείριση πελατειακών σχέσεων, έρευνες αφοσίωσης εργαζομένων, συγκριτική αξιολόγηση –benchmarking, Balanced Scorecard) θα γίνονταν πιο ανταγωνιστικοί, τόσο ως προς τον τρόπο χάραξης της στρατηγικής όσο και ως προς το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση.

Ως προς την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το στέλεχος της επιχείρησης με περηφάνια δήλωσε ότι χρησιμοποιούν το ISO 2001-2008 (το οποίο θα επικαιροποιηθεί), και είναι αυτό που τους θέτει κανόνες για τις διαδικασίες της πρόσληψης και της αξιολόγησης. Ο ιδρυτής από την πλευρά του ενώ δηλώνει ότι η οργάνωση της διοίκησης έχει βελτιωθεί κατά πολύ σε σχέση με το παρελθόν, δεν έχει φτάσει στο σημείο που θα ήθελε ο ίδιος. Τα οικογενειακά μέλη όπως παραδέχονται και οι τρεις δεν έχουν επιπλέον bonus & προνόμια, ούτε καν είναι έμμισθοι. Αναφορικά με την κουλτούρα της επιχείρησης συμφωνούν και οι τρεις συνεντευξιζόμενοι ότι είναι συμμετοχική, αλλά ο ιδρυτής τη χαρακτηρίζει και επαγγελματική, διότι υπάρχουν και κάποιοι κανόνες που προσωπικά θα ήθελε να είναι απαράβατοι.

Τέλος, διάδοχος και στέλεχος δεν διακρίνουν καμία απειλή για το μέλλον της επιχείρησης που να προέρχεται ειδικά μέσα από το εσωτερικό της οικογένειας, ενώ ο ιδρυτής απαντά ότι δεν μπορεί να προεξοφλήσει κάτι απροσδόκητο και απευκαταίο. Τονίζουν όμως και οι τρεις τους, την εμπιστοσύνη που υπάρχει στη μεταξύ τους επικοινωνία και στον τρόπο που διαχειρίζονται τις ενδοεπιχειρησιακές πληροφορίες, κάτι που οφείλουμε να ομολογήσουμε ότι είναι δυνατό αμυντικό όπλο απέναντι σε οποιαδήποτε απειλή. Διότι πίσω από μια επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση βρίσκεται μια επιτυχημένη οικογένεια. Τους ευχόμαστε και τα δύο.

5.1 Συνοπτική παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

	ΘΕΜΑ	ΙΔΡΥΤΗΣ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ
ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΔΟΧΟΥ/ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ/ ΕΝΤΑΞΗ	Ακολουθήθηκε στοχευόμενη διαδικασία εταιρικής κοινωνικοποίησης του διαδόχου;	Μεταφορά αρμοδιοτήτων από πατέρα σε γιο με ελάχιστες ευθύνες		Όχι, και δεν ήταν δυνατόν, λόγω της ποικιλίας θεμάτων που ανέλαβε
	Ένταξη διαδόχου	Σε μακρό χρονικό διάστημα, με αργά και σταθερά βήματα, από τα χαμηλά κλιμάκια στα υψηλότερα	Έγινε απευθείας διευθύνοντας Σύμβουλος, αλλά με αργά και σταθερά βήματα, χωρίς να αποφασίζει μόνος του	Από χαμηλά κλιμάκια, με ελάχιστες αρμοδιότητες
	Σημαντικοί παράγοντες προετοιμασίας διαδόχου	Έμφυτες διοικητικές ικανότητες, άρτια ακαδημαϊκή εκπαίδευση		
ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΔΟΧΟΥ/ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ/ ΕΝΤΑΞΗ	Πρόσθετη προσπάθεια για απόδειξη ικανότητας για διαδοχή;		Δεν απαιτήθηκε	
	Εργασιακή εμπειρία εκτός οικ. επιχείρησης για ενδυνάμωση υποψηφιότητας;		Δε χρειάστηκε	
	Η πρωτογένεια επηρεάζει τις θέσεις των οικ. Μελών στην επιχείρηση;		Δεν είναι πρωτότοκος, θεωρεί ότι δεν παίζει ρόλο η πρωτογένεια, αλλά το φύλο	
	Συνδιοίκηση και από τα δύο παιδιά –αδέρφια;	Δεν θα αρνιόταν να συνδιοικήσουν και τα δυο του παιδιά	Θα το επέλεγε. Είναι πονοκέφαλος να αποφασίζεις μόνος σου για σοβαρά θέματα	
Διαδικασία διαδοχής	Χωρίς επιστημονικό τρόπο	Χωρίς επιστημονικό τρόπο (ούτε	Χωρίς επιστημονικό	

			manuals, ούτε συμβούλους)	τρόπο
	Περίοδος μαθητείας		Δεν υπήρξε, νιώθει ότι ήταν μέτρια προετοιμασμένος, ακόμα δέχεται βοήθεια	Τους εκπαιδεύει ο χρόνος & η εμπειρία
	Έβλεπε καριέρα συνδεδεμένη με την ηγεσία της οικ. επιχείρησης;		Καριέρα στον ιατρικό κλάδο, αλλά σε καμιά περίπτωση να ηγείται της επιχ/σης	
	Αίσθημα πίστης στο όραμα		Έντονο, θέλει να συνεχιστεί η οικ. παράδοση, αλλά όχι αυτοσκοπός	
ΑΠΕΜΠΛΟΚΗ ΙΔΡΥΤΗ	Διάθεση ιδρυτή να αποχωρήσει από τη λήψη αποφάσεων	Η ηλικία του έπαιξε ρόλο, εξακολουθεί να συμμετέχει, συναποφασίζουν με το διάδοχο	Ηλικία & συνταξιοδότηση ιδρυτή, αλλά ακόμα συναποφασίζουν λόγω εμπειρίας	Ακόμα και τώρα δεν έχει αποχωρήσει εντελώς
	Προσκολλημένη επιχ/ση στη στρατηγική του ιδρυτή (λόγω ακαμψίας & αδράνειας)	Προς το παρόν είναι προσκολλημένη	Επιχειρηματικά ο ιδρυτής έχει τολμήσει, αλλά στο ιατρικό κομμάτι όχι τόσο. Εισαγωγή μικρών αλλαγών κι από τον ίδιο	Ο ιδρυτής παρά την ηλικία του, προσαρμόζεται και τολμά
	Εισαγωγή νέων ιδεών & δομών από το διάδοχο		Κάποιες μικρές αλλαγές που όμως δεν επηρέασαν τη διακυβέρνηση	Δεν εισήγαγε τίποτα καινούργιο γιατί δεν γνώριζε
	Στυλ αποχώρησης	Στρατηγός – κυβερνήτης αλλά επιδιώκει να γίνει πρεσβευτής		

ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	Χρήση FGM δομών	Δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα Οικ. Συμβούλιο, χαλαρές οικ. συναντήσεις με ελεύθερη θεματολογία	Αν προκύψει κάτι, το συζητά με τον ιδρυτή, δε θεωρεί απαραίτητη τη θέσπιση οικ. συμβουλίου, άτυπες οικ. συναντήσεις	Ζητά να συγκληθεί Διοικητικό Συμβούλιο για να συζητήσουν θέματα που προκύπτουν
	Ύπαρξη οικογενειακών επιτροπών	Όχι	Όχι	
	Οικογενειακό σύνταγμα που θέτει αρχές και κατευθύνσεις για τις σχέσεις οικογένειας – επιχ/σης	Δεν έχει θεσπιστεί, θα το ήθελε	Δεν έχει θεσπιστεί, είναι θετικός στην ιδέα	
	Ύπαρξη οικ. ιδρύματος για δωρεά οικ. πλούτου	Όχι	Όχι	
	Ύπαρξη αποτελεσματικού συστήματος διακυβέρνησης σε περιβάλλον δυσπιστίας;	Σύγκλιση οικ. συμβουλίου και αφαίρεση δικαιωμάτων από τα μέλη που εξακολουθούσαν να δυσπιστούν	Συμφωνεί ότι βοηθούν οι FGM δομές, αλλά λόγω μικρού μεγέθους της οικογένειας, δεν προκύπτουν ζητήματα προς επίλυση & θέματα δυσπιστίας	
	Ύπαρξη πρότυπων προσόντων & εμπειρίας στα οικ. μέλη	Δεν υπάρχουν. Προτιμά να έχουν μεράκι και θέληση	Δεν υπάρχουν. Του αρέσει σαν ιδέα	
	Χαρακτηριστικά οικογενειακού CEO (κατάταξη)	Άριστη γνώση της επιχ/σης, την οποία οφείλει να κατακτά ο οικ. CEO	Δέσμευση & άριστη γνώση της επιχ/σης	Όλα (υψηλή δέσμευση, άριστη γνώση επιχ/σης, δίκτυα στην πολιτική, & ιδιοκτησία, βιογραφικό)
	Ο οικ. CEO	Είναι θέμα	Είναι πιο εύκολο	

	ικανοποιεί πιο εύκολα με παροχές τις ιδιωτικές ανάγκες μετόχων	προσωπικότητας κι όχι αν είναι οικογενειακό μέλος	για έναν οικ. CEO σε σχέση με έναν non- family	
	Ύπαρξη εξωτερικών συμβούλων	Όχι	Όχι	
	«Άνοιγμα» της διοίκησης σε μη οικογενειακά μέλη	Θα επιδιώκει να ελέγχεται η διοίκηση από τον ίδιο και την οικογένειά του	Ναι αν πρόκειται για αξιόλογα άτομα	
	Συναισθηματική εμπλοκή	«Η επιχείρησή μας», δεν επηρεάζεται η αυτονομία του και η λογική του απόλυτου ελέγχου	Νιώθει «η επιχείρησή μας», κι ενώ επηρεάζεται η αυτονομία και ο απόλυτος έλεγχος δεν τον ενοχλεί	
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ	Πορεία οικονομικών μεγεθών κατά τη μετάβαση	Δεν επηρεάστηκαν, ίσως σημείωσαν και ανοδική πορεία	Δεν επηρεάστηκαν, παρόλο που συνέπεσαν διαδοχή και οικονομική κρίση	Καμία μεταβολή
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Σκέψεις για πώληση της οικ. επιχείρησης	Ποτέ δεν μπήκε σε τέτοιο δίλημμα	Δεν το αποκλείει για το μέλλον	
	Διαφοροποίηση στρατηγικής σύμφωνα με προτιμήσεις της νέας γενιάς	Δεν μπορεί να μην λάβει υπόψη τις νέες ιδέες	Δεν πιστεύει ότι οι προσωπικές του προτιμήσεις & συμφέροντα διαφοροποίησαν τη στρατηγική	Η στρατηγική & οι αξίες δεν άλλαξαν μετά τη διαδοχή, παρά μόνο λίγες αλλαγές σύμφωνα με την οπτική του διαδόχου
	Μετακίνηση στο επιχ/κό χαρτοφυλάκιο απ' αυτό της πρώτης γενιάς	Όχι	Όχι	
	Ύπαρξη	Όχι	Ακολούθησε το	

	διαγενεαλογικού σχεδίου στρατηγικής υιοθετημένο από το διάδοχο		σχέδιο στρατηγικής που χάραξε ο πατέρας του με ελάχιστες δικές του παρεμβάσεις	
	Εμπλοκή της νεότερης γενιάς στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης	Οι αποφάσεις ήταν του ιδρυτή και μόνο	Ενθαρρύνθηκε κατά τη λήψη αποφάσεων υπό την επίβλεψη του πατέρα του	Όχι, παρά ενθαρρύνθηκε μόνο κατά τη λήψη αποφάσεων υπό την επίβλεψη του ιδρυτή
	Χρήση θεσμοθετημένων διαδικασιών κατά το στρατηγικό σχεδιασμό	Καμιά έρευνα αγοράς, αφουγκράζονταν την αγορά συμμετέχοντας στο κοινωνικό γίνεσθαι	Δε χρησιμοποιήθηκαν θεσμοθετημένες διαδικασίες	Όχι, παρά μόνο παρακολούθησε η τάσεων κλινικών και κίνηση αγοράς
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Στρατηγικοί πόροι & ικανότητες (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα)	Το επιστημονικό δυναμικό, & οι συνθήκες ξενοδοχειακής υποδομής	Το προσωπικό, οι ιατροί, και οι συνθήκες νοσηλείας	Φήμη & πελατεία (σύμβαση με ΕΟΠΥΥ, συνθήκες νοσηλείας)
	Επηρεασμός στρατηγικών αποφάσεων από οικογενειακά συμφέροντα	Ούτε υπήρχε δυνατότητα, ούτε χρειάστηκε	Επηρεάστηκαν σε πολύ μικρό βαθμό	Όχι
	Αντιμέτωπιση στρατηγικής διαδόχου	Δεν ήταν όλα ρόδινα	Έτυχε αποδοχής, είχε στήριξη	Έτυχε ευρείας αποδοχής μέσα στην οικογένεια & την επιχ/ση

	Συμμετοχή οικ. μελών στην οικ. επιχ/ση	Αυξημένη συμμετοχή των ισχυρά δεσμευμένων οικ. μελών (κατανέμονται οι ευθύνες, προσοχή στις φυγόκεντρες τάσεις)	Όσο λιγότεροι συμμετέχουν, τόσο το καλύτερο (αν και η δική τους οικογένεια δεν είναι μεγάλη)	Καλύτερα ολιγοφωνία, παρά πολυφωνία
	Αντιλαμβάνεται την προσωπικότητά του ως συντηρητική & αντίθετη στον κίνδυνο;	Αρχικά επιφυλακτικός, τώρα έχει αποκτήσει αυτοπεποίθηση & σιγουριά		
	Χρηματοδότηση – επανεπένδυση προσωπικών κεφαλαίων	Επιφυλακτικότητα –φειδώ – φόβος για επενδύσεις	Δεν θα επένδυε προσωπικά κεφάλαια αν έκρινε ότι η επιχ/ση δεν έχει μέλλον	
	Δραστηριότητα εκτός συνόρων	Όχι	Όχι	Όχι
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	Βελτίωση οργάνωσης αλλά όχι στο βαθμό που επιθυμεί	Υπάρχουν κάποιες πρακτικές (π.χ. για τις προσλήψεις)	Κανόνες βάσει ISO 2001-2008 (υπό επικαιροποίηση)
	Πρακτικές αποζημίωσης	Τα οικ. μέλη δεν είναι έμμισθοι ούτε είχαν ποτά επιπλέον προνόμια	Ακολουθούνται οι ίδιες διαδικασίες για οικ. μέλη & μη	Σεβασμός & υποστήριξη υπαλλήλων (αν είσαι καλός μένεις μέχρι τη σύνταξή σου)
	Μισθοί & bonus για οικογενειακά μέλη	Τα οικ. μέλη δεν είναι έμμισθοι ούτε είχαν ποτέ επιπλέον προνόμια	Δεν υπάρχουν προνόμια & bonus	Όχι
	Τύπος Κουλτούρας (πατερναλιστική, φιλελεύθερη,	Συμμετοχική & επαγγελματική	Φιλελεύθερη & Συμμετοχική	Συμμετοχική

	συμμετοχική, επαγγελματική)			
	Η ανησυχία για τον έλεγχο & την ασφάλεια να αποτρέπει τη χρήση πόρων;	Να επενδύονται πόροι εκεί που χρειάζονται		
ΜΕΛΛΟΝ	Απειλές για το μέλλον προερχόμενες από την οικογένεια	Χρειάζονται προσεκτικά βήματα, με φειδώ- δεν μπορεί να προεξοφλήσει κάτι απρόβλεπτο ή απευκταίο	Δεν υπάρχει κάποια απειλή	Καμία απειλή
	Πίστη & εμπιστοσύνη που αντανακλά ο τρόπος διαχείρισης πληροφοριών	Έμβλημά τους είναι η ειλικρίνεια	Ο τρόπος διαχείρισης πληροφοριών αντανακλά πίστη & εμπιστοσύνη Μεταξύ των οικογενειακών & μη μελών	Πάντα τηρούνται όσα λέγονται – εμπιστοσύνη στη μεταξύ τους επικοινωνία

5.2 Ερώτηση Likert για τις βέλτιστες πρακτικές

Στο τέλος κάθε συνέντευξης δώσαμε στον κάθε συνεντευξιζόμενο αυτή τη λίστα βέλτιστων πρακτικών και τους ζητήσαμε να τις βαθμολογήσουν σύμφωνα με το βαθμό που αισθάνονται ότι παίζουν καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία και τη μακροημέρευση της οικογενειακής επιχείρησης (1=καθόλου, 2= λίγο 3= αρκετά 4= πολύ 5= απόλυτα). Παρακάτω, παρατίθενται τα αποτελέσματα:

Βέλτιστες πρακτικές	ΙΔΡΥΤΗΣ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΣΤΕΛΕΧΟΣ
Οι δομές διακυβέρνησης	4	4	3
Οι αξίες και δέσμευση	5	5	5
Κώδικας δεοντολογίας για τα μέλη της οικογένειας	3	3	4
Η σαφήνεια των ρόλων των μελών της οικογένειας	4	4	5
Η ισχυρή οικογενειακή ηγεσία κατά τη διάρκεια των γενεών	4	4	4
Η ανάπτυξη της επόμενης γενιάς	4	4	5
Η προσθήκη επιχειρηματικής αξίας από κάθε γενιά	5	5	5
Το σαφές και ισχυρό όραμα	5	4	4
Η καλλιέργεια των επιχειρηματικών δυνατών σημείων	4	3	4
Ο στρατηγικός σχεδιασμός	3	4	4
Η οικοδόμηση ενοποιητικών δομών για να συνδέσουν την οικογένεια και τα περιουσιακά στοιχεία	3	3	3
Η αποσαφήνιση των ρόλων και των ευθυνών των μελών της οικογένειας	4	3	4
Η επικοινωνία και η παροχή ανεξαρτησίας	4	4	4
Η ενσωμάτωση των δομών διακυβέρνησης (επιχειρηματικά συμβούλια, τα οικογένεια συμβούλια, τα οικογενειακά γραφεία)	4	4	3
Η πρόσληψη και τη διατήρηση επαγγελματιών μη οικογενειακών managers	3	4	4
Η ίδρυση ανεξάρτητων συμβουλίων που ασκούν επιρροή στρατηγικό σχεδιασμό	2	3	3
Η επικοινωνία με τη μορφή οικογενειακών συναντήσεων	5	5	5
Η συναισθηματική νοημοσύνη	4	3	3
Η ενότητα της οικογένειας	5	5	5
Η ανοχή των διαφορών	3	4	4
Η αλληλεπίδραση οικογένειας-επιχειρήσεων	4	4	4
Η πρωτοκία	4	3	3
Ένας ρόλος για τις γυναίκες	3	3	3
Η δέσμευση για τη συνέχιση της κληρονομιάς	5	3	4
Η χρήση της υιοθεσίας ως μέσο διαιώνισης της ιδιοκτησίας της οικογένειας	2	2	3
Η εξυπηρέτηση των πελατών	5	5	5
Η διαχείριση των συγκρούσεων	4	4	4

Βιβλιογραφία

Agrawal, A., & Knoeber, C. (2001). Do some outside directors play a political role? *Journal of Law and Economics*, 44(1), 179–198.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Aldrich, H., Renzulli, L. A., & Langton, N. (1998). Passing on privilege: resources provided by self-employed parents to their self-employed children. *Research in Social Stratification and Mobility*, 16, 291–318

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.

Allouche J., B. Amann, J. Jaussaud, T. Kurashina (2008), The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation *Family Business Review*, 21 (4) pp. 315–329

Alvesson, M., & Sköldbreg, K. (2000). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: Sage

Amit, R., Liechtenstein, H., Prats, M. J., Millay, T., & Pendleton, L. P. (2008). Single family offices: Private wealth management in the family context. In J. Tapies & J. L. Ward (Eds.), *Family values and value creation. The fostering and enduring values within family-owned business* (pp. 166–196). Basingstoke, United Kingdom: Palgrave Macmillan.

Amorós, J., Bosma, N., Kelly, D. (2013). *Global Report*

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237

Anderson, A. R., Jack, S. L., & Dodd, S. D. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm. *Family Business Review*, 18(2), 135–154.

Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Wanli, Z. (2011). The economics of director heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5–38.

Aronoff C.E. (1998), Megatrends in family business *Family Business Review*, 11 (3) pp. 181–192

Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2002). *Family meetings: How to build a stronger family and a stronger business* (2nd ed.). Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

Arosa B., T. Iturralde, A. Maseda (2010), Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4) pp. 236–245

Arosa B., T. Iturralde, A. Maseda (2010), Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain *Journal of Family Business Strategy*, 1 (2) pp. 88–96

Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.

- Astrachan, J. H., Klein, S., & Smyrnios, K. X. (2001). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem." In G. Corbetta & D. Montemoerlo (Eds.), *The role of family in family business* (pp. 9-21). Lausanne, Switzerland: Family Business Network.
- 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*, 15(1), 45–58.
- Astrachan, J. H., Zahra, S. A., & Sharma, P. (2003). *Family-sponsored ventures*. Kansas, MO: Kauffman Foundation
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219
- Bammens Y., W. Voordeckers, A. Van Gils (2008), Boards of directors in family firms: A generational perspective *Small Business Economics Journal*, 31 (2) pp. 163–180
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134–152.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(Suppl 1), S107–S124.
- Barnett, F., & Barnett, S. (1988). *Working together: entrepreneurial couples*. Berkley, CA: Ten Speed Press.
- Barker, P. (1998). *Basic family therapy*. London: Blackwell Science Ltd.
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42–66.
- Batjargal, B. (2003). Social capital and entrepreneurial performance in Russia: A longitudinal study. *Organization Studies*, 24(4), 535–556.
- Beckhard, R., & Dyer, G. (1983). Managing change in the family firm: issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24(3), 59–66.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and non-family-employees' work attitudes and behaviors. *Group and Organization Management*, 36, 345–384.
- Berrone P., C.C. Cruz, L.R. Gómez-Mejía, M. Larraza Kintana(2010), Socioemotional wealth and corporate response to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55 (1) pp. 82–113
- Berrone P., C. Cruz, L.R. Gómez-Mejía (2012), Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research *Family Business Review*, 25 (3) pp. 258–279
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2013). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169–1208

- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96.
- Bertrand, M., Johnson, S., Samphantharak, K., & Schoar, A. (2008). Mixing family with business: A study of Thai business groups and the families behind them. *Journal of Financial Economics*, 88(3), 466–498.
- Bettinelli, C., Fayolle, A., & Randerson, K. (2014). Family entrepreneurship: a developing field. *Foundations and Trends¹ in Entrepreneurship*, 10(3), 161–236
- Bierly, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32(6), 598–608.
- Bjuggren C.M., D. Johansson, H. Sjögren A note on employment and gross domestic product in swedish family-owned businesses: A descriptive analysis *Family Business Review*, 24 (4) (2011), pp. 362–371
- Blumentritt, T. P. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65–72.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An explanatory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321–335.
- Bork, D. (1986). *Family business, risky business: How to make it work*. USA: David Bork.
- Bork, D., Jaffe, D. T., Lane, S. H., Dashew, L., & Heisler, Q. G. (1996). *Working with family businesses: A guide for professionals*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bouwen, R. (1998). Relational construction of meaning in emerging organizational contexts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 299–319.
- BPIR.com-Business Performance Improvement Resource BPIR.com. (2009). Retrieved October 6, 2009, from Business Performance Improvement Resource web site (<http://www.bpir.com/benchmarking-what-is-best-practice-bpir.com.html>).
- Brannon, D. L., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2013). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (1), 107–132.
- Brannan, T., Durose, C., John, P., & Wolman, H. (2008). Assessing best practice as a means of innovation. *Local Government Studies*, 34(1), 23–28.
- Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business governance. *Journal of Business Research*, 64(3), 280–285.
- Brun De Pontent S., C.G. Wrosch (2002), An exploration of the generational differences in levels of control held among family businesses approaching succession *Family Business Review*, 20 (4) pp. 337–355
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. New York: Oxford University Press
- Bubolz, M. M. (2001). Family as a source, user, and builder of social capital. *Journal of Socio-Economics*, 30(2), 129–131.
- Bunkanwanich, P., & Wiwattanakantang, Y. (2009). Big business owners in politics. *Review of Financial Studies*, 22(6), 2133–2168

- Butler, A. W., & Gurun, U. (2012). Educational networks, mutual fund voting patterns, and CEO compensation. *Review of Financial Studies*, 25(8), 2533–2562.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking*. Wisconsin: Productivity Press.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business*. New York: Palgrave.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the generation of generations. *American Sociological Review*, 35(4), 710–718
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in familycontrolled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carr C. (2005), Are German, Japanese and Anglo-Saxon strategic decision styles still different in the context of globalization? *Journal of Management Studies*, 42 (6) pp. 1155–1188
- Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: a theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60(10), 1090–1098.
- Carter, L., Giber, D., & Goldsmith, M. (2001). *Best practices in organization development and change*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Chikh, S., & Filbien, J. (2011). Acquisitions and CEO power: Evidence from French networks. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1221–1236.
- Child, J. (1974). Managerial and organizational factors associated with company performance. *Journal of Management Studies*, 11(3), 175–189.
- Chirico, F., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2011). Franchising and the family firm: creating unique sources of advantage through familiness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 483–501.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: the role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of management and succession performance – A vital linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2002). The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113–130.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448
- Chrisman J.J., J.H. Chua, R. Litz (2004), Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4) pp. 335–354
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. C. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60, 1030–1038.
- Chrisman J.J., F.W. Kellermanns, K.C. Chan, K. Liano (2010), Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles *Family Business Review*, 23 (1) pp. 9–26
- Chrisman J.J., P.J. Patel (2012) Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives *Academy of Management Journal*, 55 (4), pp. 976–997
- Chrisman J.J., J.H. Chua, A.W. Pearson, T. Barnett (2012), Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2) pp. 267–293
- Chown, S. M. (1961). Age and the rigidities. *Journal of Gerontology*, 16(4), 353–362
- Chu W. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size *Asia Pacific Journal of Management*, 28 (4) (2011), pp. 833–851
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
- Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1996). Executive ownership, corporate value, and executive compensation: A unifying framework. *Journal of Banking & Finance*, 20(7), 1135–1159.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian Corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 81–112
- Cohen, L., Frazzini, A., & Malloy, C. (2008). The small world of investing: Board connections and mutual fund returns. *Journal of Political Economy*, 116(5), 951–979.
- Collins, G., Gardiner, P., Heaton, A., Macrosson, K., & Tait, J. (1991). The management of technology: An essential part of training for engineers and scientists. *International Journal of Technology Management*, 6(5–1), 568–593.
- Connelly, J. T., Limpaphayom, P., & Nagarajan, N. J. (2012). Form versus substance: The effect of ownership structure and corporate governance on firm value in Thailand. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1722–1743.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 355–362.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2012). *Strategies for longevity in family firms: a european perspective*. Palgrave Macmillan.
- Craig, J., & Moores, K. (2002). How Australia's Dennis family corp. professionalized its family business. *Family Business Review*, 15(1), 59–70.
- Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105–122.
- Cruz C., M. Nordqvist (2012), Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective *Small Business Economics Journal*, 38 (1) pp. 33–49

Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?: integrating socioemotional wealth and family embeddedness perspectives. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62–76.

Curtis F. Matherne III, Bart J. Debicki, Franz W. Kellermanns, James J. Chrisman, *Family Business Research in the new millennium: an assessment of individual and institutional productivity, (2001-2009)*

Daily C.M., M.J. Dollinger (1992) An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms *Family Business Review*, 5 (2), pp. 117–136

Dalziel, T., Gentry, R. J., & Bowerman, M. (2011). An integrated agency–resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1217–1242.

Danco, L. A. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, Ohio: The Center for Family Business, The University Press.

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199–215

Danes, S. M., Matzek, A. E., & Werbel, J. D. (2010). Spousal context during the venture creation process. In L. G. T. A. Steward, & J. A. Katz (Eds.), *Entrepreneurship and family business. advances in entrepreneurship, firm emergence and growth: (Vol. 12. pp. 113–161)*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

Danes, S. M. (2015). Family context and new venture creation. In K. Randerson, A. Fayolle, C. Bettinelli, & G. Dossena (Eds.), *Family entrepreneurship: rethinking the research agenda* Abingdon: UK: Routledge (in press).

Dani, S., Harding, J. A., Case, K., Young, R. I. M., Cochrane, S., Gao, J., et al. (2006). A methodology for best practice knowledge management. *Proc. IMechE. 220 Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 1717–1728.

D'Aveni, R. A. (1990). Top managerial prestige and organizational bankruptcy. *Organization Science*, 1(2), 121–142

Davies, A. J., & Kochhar, A. K. (2000). A framework for the selection of best practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1203–1217.

Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life-stage on father–son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47–74.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12, 311–323.

Davis P.S., P.D. Harveston (2001), The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study *Journal of Small Business Management*, 39 (1) pp. 14–30

Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34, 1093–1116.

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*, 22(2), 151–166.

- DeMartino, R., & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 815–832.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- De Massis A., P. Sharma, J.H. Chua, J.J. Chrisman (2012) Family business studies: An annotated bibliography Edward Elgar, Northampton, MA
- De Massis A., J. Kotlar, J.H. Chua, J.J. Chrisman (2014) Ability and willingness as sufficiency conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies *Journal of Small Business Management*, 52, pp. 344–364
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2015). Learning resources for family business education: A review and directions for future developments. *Academy of Management Learning & Education*. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2014.0246> (In press).
- Denzin, N. L., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Dess, G. G., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1990). Industry effects and strategic management research. *Journal of Management*, 16(1), 7–27
- Dieleman, M., & Sachs, W. M. (2008). Coevolution of institutions and corporations in emerging economies: how the Salim group morphed into an institution of Suharto's crony regime. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1274–1300
- Discua Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: a study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3(3), 147–161.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Agency theory and stewardship theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49–64
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 1(4), 427–445
- Dossena, G. (2009). Entrepreneur and enterprise. In G. Dossena (Ed.), *Entrepreneur and enterprise. lights and shadows from the italian experience* (pp. 9–18). Milano: McGraw-Hill.
- Dutton, J. E. (2003). *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W., Jr., & Sanchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997. *Family Business Review*, 11(4).
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27, 401–416.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22, 545–565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26–50.
- Eddleston K.A., F.W. Kellermanns, S.W. Floyd, V.L. Crittenden, W.F. Crittenden (2013), Planning for growth: Life stage differences in family firms *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5), pp. 1177–1202

- Ehrlich, P. R., & Raven, P. H. (1964). Butterflies and plants: a study in coevolution. *Evolution*, 18, 586–608.
- Eisenhardt, M. K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Ellington, E. P., Jones, R. T., & Deane, R. (1996). TQM adoption practices in the familyowned business. *Family Business Review*, 19(1), 5–14.
- Elstrodt, H.-P. (2003). Keeping the family in business. *McKinsey Quarterly*, 4, 94–103. Fahed-Sreih, J. (2009). An exploratory study on a new corporate governance mechanism. Evidence from small family firms. *Management Research News*, 32(1), 50–61.
- Ensley M.D., A.W. Pearson (2005), A comparison of the behavioral processes of top management teams in family and non-family firms: Cohesion, conflict, potency, and consensus *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (3) pp. 267–284
- Espenlaub, S., Khurshed, A., & Sitthipongpanich, T. (2012). Bank connections, corporate investment and crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(5), 1336–1353
- Faccio, M., & Lang, L. H. P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365–395
- Fahed-Sreih, J., & Djoundourian, S. (2006). Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 19(3), 225–234.
- Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence on a single decisionmaker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1–15.
- Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2002). Copreneurs: an exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1–16.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489
- Frank, H., Lueger, M., Nose, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “familiness”: Literature review and systems-theory based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119–130.
- Gallo, M., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. In D. Kenyon-Rouvinez & J. L. Ward (Eds.), *Family business: Key issues* (pp. 45–57). New York: Palgrave/Macmillan.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.
- Geletkanycz, M. A., & Hambrick, D. C. (1997). The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 654–681.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation. Life cycles of a family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E. (2004). *Generations of giving: Leadership and continuity in family foundations*. Washington, DC: National Center for Family Philanthropy.
- Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance and research. In L. Melin & M. Nordqvist (Eds.), *The SAGE handbook of family business* (pp. 196–225). London: Sage.

- Gibb Dyer, W., Jr. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109–131.
- Gilding, M. (2000). Family business and family change: Individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, 13(3), 239–250.
- Glassop, L. (2005). Professionalising the family business. In L. Glassop & D. Waddell (Eds.), *Managing the family business*. Victoria, Australia: Heidelberg Press.
- Globerman, S., Peng, M., & Shapiro, D. (2011). Corporate governance and Asian companies. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 1–14.
- Golden, B. R. (1992). The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860.
- Gómez-Mejía L.R., M. Núñez-Nickel, I. Gutierrez (2001)The role of family ties in agency contracts *Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 81–95
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & MoyanoFuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Gómez-Mejía L.R., M. Makri, M. Larraza-Kintana (2010)Diversification decisions in family-controlled firms *Journal of Management Studies*, 47 (2), pp. 223–252
- Gomez-Mejia, L. R., Campbell, J. T., Martin, G., Hoskisson, R. E., Makri, M., & Sirmon, D. G. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1351–1374
- Goto, T. (2006). Longevity of Japanese family firms. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Goto, T. (2009). How can long-lived family firms enhance entrepreneurship in Japan? Implications of adoption of succession into a family. Paper presented at the 9th Annual IFERA World Family Business Research Conference.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92.
- Greenwood, E. (1957). Attributes of a profession. *Social Work*, 3(2), 44-55.
- Gunz, H. P., & Jalland, R. M.(1996). Managerial careers and business strategies. *Academy of Management Review*, 21(3), 718.
- Habbershon, T. G., & Astrachan, J. H. (1997). Research note: Perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37– 52.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25

- Habbershon T.G., M. Williams, I.C. MacMillan (2003), A unified systems perspective of family firm performance *Journal of Business Venturing*, 18 pp. 451–465
- Habbershon, T. G. (2006). Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 879–886.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *Transgenerational entrepreneurship transgenerational entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*. Cheltenham, England: Edward Elgar1–38.
- Hack, A. (2009). Sind family business anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft*, 2, 1–29
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 33, 92-104.
- Hall, P. D. (1988). A historical overview of family firms in the United States. *Family Business Review*, 1(1), 51-68.
- Hall, A. (2002). Towards an understanding of strategy processes in small family businesses: A multi-rational perspective. In D. E. Fletcher (Ed.), *Understanding the small family business* (pp. 32–45). London: Routledge.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: toward and extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.
- Handler, W. C. (1989). Consideration in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3).
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331–348.
- Haunschild, P. R. (1994). How much is that company worth? Interorganizational relationships, uncertainty, and acquisition premiums. *Administrative Science Quarterly*, 39, 391–411.
- Heck, R. K. Z., Hoy, F., Poutziouris, P. Z., & Steier, L. P. (2008). Emerging paths of family entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 317– 330.
- Heck, R. K., & Mishra, C. S. (2008). Family entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 313–316.
- Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80, 121–128.
- Hernandez, M. (2012). Towards an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, 37, 172–193.
- Herz Brown, F. (Ed.). (1991). *Reweaving the family tapestry: A multigenerational approach to families*. New York: W.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351.
- Holmstrom, B. (2005). Pay without performance and the managerial power hypothesis: A comment. *Journal of Corporation Law*, 30(4), 703–715.

- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based-view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889–902.
- Hoopes, D. G., & Miller, D. (2006). Ownership preferences, competitive heterogeneity and family-controlled businesses. *Family Business Review*, 19, 89–101.
- Hoover, E. A., & Hoover, C. L. (1999). *Getting along in family business*. New York: Routledge.
- Hoy, F., & Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. NJ: Prentice Hall Englewood Cliffs
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707
- Hoy, F. (2014). Entrepreneurial venturing for family business research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 620– 628). London: SAGE.
- Huber, G., & Power, D. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180.
- Hughes, J. E. (2007). *Family: The compact among generations*. New York: Bloomberg Press.
- Jaffe, D., & Braden, A. (2003). Best practices of successful multi-generational families. *Families in Business*, 80–82.
- Jaffe, D., & Lane, S. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81–98.
- Jaffe, D. T. (2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*, 18, 50–56.
- Jaffe, D. (2009). Book review: Gordon, G., & Nicholson, N. (2008). *Family wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them*. London: Kogan Page. *Family Business Review*, 22(1), 97–99.
- James H. (1999), Owner as manager, extended horizons and the family firm *International Journal of Economics of Business*, 6 (1) pp. 41–56
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080– 1089
- Jayamaha, N. P., Grigg, N. P., & Mann, R. S. (2007). How valid is the Australian Business Excellence Framework? An empirical study: Paper presented at the 5th ANZAM Operations Management Symposium.
- Jennings, J. E., & McDougald, M. S. (2007). Work-family interface experiences and coping strategies: implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747–760.
- Jennings, J. E., Breitzkreuz, R. S., & James, A. E. (2014). Theories from family science: a review roadmap for family business research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 25–46). London: SAGE.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johnson, S., Boone, P., Breach, A., & Friedman, E. (2000). Corporate governance in the Asian financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 58, 141–186.

- Jones, M. V., Coviello, N., & Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship research (1989–2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632–659.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. R. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February: 71–79.
- Karra, N., Tracey, R., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30, 861–877
- Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194–207.
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347–368.
- Kaye, K. (2005). *The dynamics of family business: Building trust & resolving conflict*. New York/London: Shanghai University Inc.
- Kellermanns F.W., K. Eddleston (2006) Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30 (6), pp. 809–830
- Kellermanns F.W., K. Eddleston, T. Barnett, A.W. Pearson (2008), An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm *Family Business Review*, 21 (1) pp. 1–14
- Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. (2012). *Global report: the global entrepreneurship monitor*. Global Entrepreneurship Research Association
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42
- Kenyon-Rouvinez, D. (2001). Patterns in serial business families: theory building through global case study research. *Family Business Review*, 14(3), 175–191.
- Kerr, S., VonGlinow, M., & Schreisheim, J. (1977). Issues in the study of “professionals” in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329–345.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Khanthavit, A., Polsiri, P., & Wiwattanakantang, Y. (2004). Did families lose or gain control after the East Asian financial crisis? Evidence from Thailand. In J. Fan, M. Hanazaki, & J. Teranishi (Eds.), *Designing financial systems in east asia and japan: Toward a twenty-first century paradigm* (pp. 247–272). London: RoutledgeCurzon
- Khavul, S., Bruton, G. D., & Wood, E. (2009). Informal family business in Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1219–1238.
- Khwaja, A. I., & Mian, A. (2005). Do lenders favor politically connected firms? Rent provision in an emerging financial market. *Quarterly Journal of Economics*, 120(4), 1371–1411.
- Kidwell R.E., F.W. Kellermanns, K.A. Eddleston (2012), Harmony, justice, confusion and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “Fredo effect” *Journal of Business Ethics*, 106 (4) pp. 175–184

- Kidwell R.E., K.A. Eddleston, J.J. Carter III, F.W. Kellermanns (2013), How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect *Business Horizons*, 56 (1) pp. 5–12
- Kim, Y. (2005). Board network characteristics and firm performance in Korea. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 800–808.
- Kim, K. A., Kitsabunnarat, P., & Nofsinger, J. R. (2004). Ownership and operating performance in an emerging market: evidence from Thai IPO firms. *Journal of Corporate Finance*, 10(3), 355–381
- Kim, H., & Lim, C. (2010). Diversity, outside directors and firm valuation: Korean evidence. *Journal of Business Research*, 63(3), 284–291.
- Klein, S. B. (2000). *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen*. Wiesbaden, Germany: Gabler.
- Klein S.B., J.H. Astrachan, K.X. Smyrnios (2005), The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29 (3) pp. 321–339
- Koeberle-Schmid, A., Witt, P., & Fahrion, H.-J. (2012). Family Business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen. In A. Koeberle-Schmid, H.-J. Fahrion, & P. Witt (Eds.), *Family Business Governance. Erfolgreiche Führung von Familienunternehmen* (2nd ed., pp. 26–44). Berlin, Germany: Erich Schmidt Verlag.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107.
- Kotlar J., A. De Massis (2013), Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (6) pp. 1263–1288
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press, Collier Macmillan Publishers.
- Koufopoulos, D., Zoumbos, V., Argyropoulou, M., & Motwani, J. (2008). Top management team and corporate performance: A study of Greek firms. *Team Performance Management*, 14(7/8), 340–363
- Krueger, N. F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(3), 9–27.
- Kuhlman, B. R. (1996). Book review of Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the World's best unknown companies*. Boston: Harvard Business School Press. *Family Business Review*, 9(4), 439–443.
- Labaki, R. (2011). The Nova Group case study: Family dynamics in a multigenerational French family business. *International Journal of Management Cases*, 13(1), 27–42.
- Lambrechts, F., Grieten, S., Bouwen, R., & Corthouts, F. (2009). Process consultation revisited. Taking a relational practice perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(1), 39–58.
- Lankford, W. M. (2000). Benchmarking: Understanding the basics. *The Coastal Business Journal*, 1(1), 57–62.
- Lansberg, I., Perrow, E., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-7.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lauterbach B., A. Vaninsky Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel *Journal of Management and Governance*, 3 (1999), pp. 189–201
- Leana, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses outcompete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731–746
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs stewardship: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, 1169–1191.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science*, 22, 704–721.
- Le Breton I. -Miller, D. Miller (2013)Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on “Family Business Survival and the Role of Boards” *Entrepreneurship Theory and Practice* <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12072>
- Lentz, B. F., & Laband, D. N. (1990). Entrepreneurial success and occupational inheritance among proprietors. *Canadian Journal of Economics* 563–579.
- Lervik, J. E., Hennestad, B. W., Amdam, R. P., Lunnan, R., & Nilsen, M. (2005). Implementing human resource development best practices: Replication or recreation? *Human Resource Development International*, 8(3), 345–360.
- Levinson H, Conflicts that plague family businesses, *Harvard Business Review*, 1971
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534
- Lief, C., & Denison, D. (2005). How family Business Culture is Different. In J. Ward (Ed.), *Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success* (pp. 57–76). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ling Y., F. Kellermanns (2010), The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency *Journal of Management Studies*, 47 (2) pp. 322–344
- Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship: A comparison of Finnish family and non-family firms. *Family Business Review*, 16, 183–197.
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81.
- Litz, R. A. (2008). Two sides of a one-sided phenomenon: Conceptualizing the family business and business family as a Mobius Strip. *Family Business Review*, 21(3), 217– 236.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, 49, 869–895.
- Liu W., H. Yang, G. Zhang (2012), Does family business excel in firm performance? An institution-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 29 (4) pp. 965–988

- Lubatkin M.H., W.S. Schulze, Y. Ling, R.N. Dino (2005), The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3) pp. 313–330
- Lubatkin, M. H. (2007). One more time: What is a realistic theory of corporate governance? *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 59–67.
- Lucio E. Dana, Kosmas X. Smyrnios, Family business best practices: Where from and where to?, *Journal of Family Business Strategy* 1 (2010) 40–53
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford, CA: University Press. Martin, H. F. (2001). Is family governance an oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91–96.
- Luo, X. R., & Chung, C. N. (2005). Keeping it all in the family: The role of particularistic relationships in business group performance during institutional transition. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 404–439.
- Luo, X. R., & Chung, C. N. (2013). Filling or abusing the institutional void? Ownership and management control of public family businesses in an emerging market. *Organization Science*, 24(2), 591–613.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2015). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review* (in press).
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418.
- Marchisio, G., Mazzola, P., Sciascia, S., Miles, M., & Astrachan, J. (2010). Corporate venturing in family business: the effects on the family and its members. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 349–377
- Mazzi, C.(2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166–181.
- Mazzola P., S. Sciascia, F.W. Kellermanns Non-linear effects of family sources of power on performance *Journal of Business Research*, 66 (4) (2013), pp. 568–574
- McCollom, M. E. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls & culture. *Family Business Review*, 1(4), 399–417.
- McConaughy D., G. Phillips (1999), Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics, and financing in large, public, founding-family-controlled firms *Family Business Review*, 12 (2) pp. 123–132
- McKelvie, A., McKenny, A., Lumpkin, G., & Short, J. C. (2014). Corporate entrepreneurship in family businesses: past contributions and future opportunities. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 340–363). London: SAGE
- McIntyre, N., Srivastava, A., & Fuller, J. A. (2009). The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 21(3), 383–401
- McMillan, J., & Woodruff, C. (1999). Interfirm relationships and informal credit in Vietnam. *Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1285–1320.
- McMillan, G. S., & Thomas, P. (2005). Financial success in biotechnology: Company age versus company science. *Technovation*, 25, 463–468.

- Menaghan, E. G., & Parcel, T. L. (1995). Social sources of change in children's home environments: the effects of parental occupational experiences and family conditions. *Journal of Marriage and the Family*, 57(1), 69–84.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family versus non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, 40, 802–817.
- Miller D., I. Le Breton-Miller (2011) Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35 (5), pp. 1051–1076
- Miller D., L. Breton-Miller, R.H. Lester (2011), Family and lone founder ownership and strategic behaviors: Social contexts, identity, and institutional logics *Journal of Management Studies*, 48 (1) pp. 1–25
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 271–298.
- Moores, K., & Barrett, M. (2002). *Learning family business: Paradoxes and pathways*. Hampshire, England: Ashgate.
- Moores, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22, 167–180.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1), 293–315
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401
- Mungai, E., & Velamuri, S. R. (2011). Parental entrepreneurial role model influence on male offspring: is it always positive and when does it occur? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 337–357.
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33–47
- Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. London: Macmillan Press.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family Business Review*, 21(3), 103–118.
- Nitecki, M. H. (1983). *Coevolution*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

- Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). *Transgenerational entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- O'Boyle, E. H., Jr., 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*, 27(1), 1–18.
- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A.-M. (2006). The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behavior. *Group and Organization Management*, 31, 388–416.
- O'Hara, W. T. (2004). *Centuries of success: Lessons from the World's most enduring family businesses*. Avon, MA: Adams Media.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129–141.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). 'Best practices ... in spite of performance': Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 987– 1003.
- Palmer, D., & Barber, B. M. (2001). Challengers, elites, and owning families: A social class theory of corporate acquisitions in the 1960. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 87–120.
- Papadakis, V., & Bourantas, D. (1998). The chief executive officer as corporate champion of technological innovation: An empirical investigation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 89–110.
- Patton, M. Q. (2001). Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned. *American Journal of Evaluation* 22(3) 329–326.
- Patton, M. Q. (2005). In S. Mathison (Ed.), *Best practice entry in encyclopaedia of evaluation* (pp. 31–32). Sage Publications.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1991). The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135–153.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969.
- Pendergast, J. (2008). The pros and cons of applying best practices to family businesses. Retrieved November 1, 2009, from web site: <http://www.expertclick.com/NewsReleaseWire/ReleaseDetails.aspx?ID=23545&CFID=18385729&CFTOKEN=66399078>.
- Peng, Y. (2004). Kinship networks and entrepreneurs in China's transitional economy. *American Journal of Sociology*, 109(5), 1045–1074
- Peng, M., Au, K., & Wang, D. (2001). Interlocking directorates as corporate governance in Third World multinationals: Theory and evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(2), 161–181.
- Peng, M., Wang, D., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920–936.

- Peng, M., & Jiang, Y. (2010). Institutions behind family ownership and control in large firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 253–273
- Pe rez-Gonzalez, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559–1588.
- Peterson, P., & Distelberg, B. J. (2011). Differentiating value orientations and unity in values as predictors of varying family business system processes. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 207–219.
- Pfeffer, J. (1991). Organization theory and structural perspectives on management. *Journal of Management*, 17(4), 789–803.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 218–228.
- Phipatseritham, K., & Yoshihara, K. (1983). Business groups in Thailand. Research Notes and Discussion Paper no. Institute of Southeast Asian Studies. 41.
- Pieper, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). Mechanisms to assure family business cohesion: Guidelines for family business leaders and their families. Kennesaw, GA: Cox Family Enterprise Center.
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26–39.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, A. S., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16, 121–144.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298–310
- Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P., & Coghlan, A.-M. (2004). Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control. *Journal of Social Psychology*, 144, 507–534
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 810–834
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473–488.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organizational theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578.
- Poutziouris, P. Z., Steier, L., & Smyrnios, K. X. (2004). Guest editorial a commentary on family business entrepreneurial developments. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 7–11.
- Poza, E. (1988). Managerial practices that support interpreneurship and continued growth. *Family Business Review*, 1(4), 339–359.
- Poza, E. (1989). *Smart growth*. San Francisco/London: Jossey Bass.

- Poza, E. J., Hanlon, S., & Kishida, R. (2004). Does the family business interaction factor represent a resource or a cost? *Family Business Review*, 17(2), 99–118.
- Poza, E. (2007). *Family business* (2nd ed.). Mason, OH: Thompson.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: for the lack of a boilerplate: tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26–41.
- PwC (2012) *Family Business Survey. Scale, skills, and succession Tackling the tipping points for family firms*
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30, 36–57.
- Rackham, N. (1995). *Spin selling*. Hampshire, England: Gower.
- Randersona Kathleen, Cristina Bettinellib , Alain Fayollec , Alistair Andersond, (2015) *Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents*, Volume 6, Issue 3, September 2015, Pages 143-154
- Randerson, K., Dossena, G., & Fayolle, A. (2015). *The future of family businesses: family entrepreneurship*. *Futures* (in press).
- Randolph, J. J. (2009). A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 14(13), 1–13.
- Rantanen, N., & Jussila, I. (2011). F-CPO: A collective psychological ownership approach to capturing realized family influence on business. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 139–150.
- Rau, S. (2014). Resource-based view of family firms. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 321–339). London: SAGE
- Reay, T., & Zhang, Z. (2014). Qualitative methods in family business research. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 573–593). London: Sage.
- Rhee, J. H. (2008). International expansion strategies of Korean venture firms: Entry mode choice and performance. *Asian Business and Management*, 7, 95–114.
- Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559–566
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitating of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Shanker M.C., J.H. Astrachan Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics *Family Business Review*, 9 (2) (1996), pp. 107–123
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 78–89.

- Schoenecker, T. S., Daellenbach, U. S., & McCarthy, A. M. (1995). Factors affecting a firm's commitment to innovation. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 52–56.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473–490.
- Schulze W.S., M.H. Lubatkin, R.N. Dino (2003), Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms *Academy of Management Journal*, 46 (2) pp. 179–194
- Schwass, J. (2005). *Wise growth strategies in leading family businesses*. New York: Palgrave.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship* 72–90.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behaviour: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29, 13–33.
- Sharma, P. (2006). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrniotis, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J.H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60, 1012–1021.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971–977.
- Sharma, P., Melin, L., & Nordqvist, M. (2014). Scope, evolution and future of family business studies. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 1–23). London: SAGE.
- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 1245–1264.
- Siebels, J.-F., & zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280–304.
- Siegel, J. (2007). Contingent political capital and international alliances: Evidence from South Korea. *Administrative Science Quarterly*, 52(4), 621–666.
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 78–89.
- Silverman, D. (1985). *Qualitative methodology and sociology*, Aldershot: Gower

- Simon, F. B. (2012). *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. Heidelberg, Germany: Carl-Auer.
- Sirmon D.G., M.A. Hitt (2003), Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27 (4) pp. 339–358
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- Slywotzky, A. J. (2007). *The upside*. New York: Crown Business.
- Smith, C., & Sutton, F. (1999). Best practice: What it is and what it is not. *International Journal of Nursing Practice*, 5, 100–105.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569–593.
- Smyrnios, K. X., Romano, C. A., & Dana, L. E. (2000). *Family business succession planning: A ten step guide*. Melbourne, Australia: CPD-Centre for Professional Development part of Thompson Legal and Regulatory Group Asia Pacific Ltd.
- Smyrnios, K. X., & Dana, L. (2006). *The MGI Australian family and private business survey: 2006*.
- Smyrnios, K. X., & Dana, L. (2007). *The MGI (New Zealand) family and private business survey: 2007*.
- Sommers, A. (2008). Tips for turning 20/20 hindsight into 20/20 foresight. Retrieved November 5, 2009, from website: [OnlineOrganizing.com, www.onlineorganizing.com; http://www.onlineorganizing.com/NewslettersArticle.asp?newsletter=ol&article=820](http://www.onlineorganizing.com/NewslettersArticle.asp?newsletter=ol&article=820)
- Sonfield M.C., R.N. Lussier (2004), First-, second-, and third-generation family firms: A comparison *Family Business Review*, 17 (3) pp. 189–202
- Sørensen, J. B. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 387–412
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239–253.
- Sorenson, R. L. (2014). Values in family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 463–479). London: SAGE.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Stafford, K., Duncan, K. A., Danes, S. M., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family business. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.
- Stahler, G.J., & Tash, W.R. (1994). Centers and institutes in the research university. *Journal of Higher Education*, 65, 540-554.
- Stavrou, E., Kassinis, G., & Filotheou, A. (2007). Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: does family ownership matter? *Journal of Business Ethics*, 72(2), 149–162.

- Steger, U. (2005). Good news for family firms: You don't have to worry about the new rules in corporate governance. But.... In J. L. Ward (Ed.), *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success* (pp. 183–2004). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Steier L. (2001), Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust *Family Business Review*, 14 (4) pp. 353–367
- Steier, L. (2009). Where do new firms come from? Households, family capital, ethnicity, and the welfare mix. *Family Business Review*, 22(3), 273–278.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2003). A sociological approach to self and identity. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 128–152). New York: Guilford Press.
- Stewart A., M.A. Hitt (2012), Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms *Family Business Review*, 25 (1) pp. 58–86
- Stockmans A., N. Lybaert, W. Voordeckers (2010), Socioemotional wealth and earnings management in private family firms *Family Business Review*, 23 (3) pp. 280–294
- Suare, K. C., & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 141–163.
- Suehiro, A. (1989). *Capital accumulation in Thailand, 1855–1985*. Tokyo: Centre for East Asian Cultural Studies
- Suess Julia (2014) Family governance – Literature review and the development of a conceptual model, [Journal of Family Business Strategy](#), [Volume 5, Issue 2](#), June 2014, Pages 138-155
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tan, R., Chng, P., & Tan, T. (2001). CEO share ownership and firm value. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(3), 355–371.
- Taylor, R. N. (1975). Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74–81.
- Timbrell, G. T., Andrews, N. M., & Gable, G. G. (2001). Impediments to inter-firm transfer of best practice in an enterprise systems context. In *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems* (pp. 1084–1090).
- Tower, C. B., Gudmundson, D., Schierstedt, S., & Hartmann, E. A. (2007). Do family meetings really matter? Their relationship to planning and performance outcomes in small family businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 85–93.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of a systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Tullock, G. (1966). *The organization of inquiry*. Indianapolis: Liberty Fund.
- Uhlener, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Hoy, F. (2012). The entrepreneuring family: a new paradigm for family business research. *Small Business Economics*, 38(1), 1–11.

- Van den Berghe, L. A. A., & Steven Carchon, S. (2003). Agency relations within the family business system: An exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 171–179.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.
- Van Gils A., W. Voordeckers, J. Van den Heuvel (2004), Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms *European Management Journal*, 22 (5) pp. 588–595
- Vesper, K. H. (1985). *Entrepreneurship education 1985*. Wellesley, MA: Babson College.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384–398.
- Voordeckers W., A. Van Gils, J. Van den Heuvel (2007), Board composition in small and medium-sized family firms *Journal of Small Business Management*, 45 (1) pp. 137–156
- Vroom, V. H., & Pahl, B. (1971). Relationship between age and risk taking among managers. *Journal of Applied Psychology*, 55(5), 399–405
- Wagner, S. H., Parker, P., & Christiansen, N. D. (2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56, 847–871.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Business Owners Resources.
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family business. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons from long-lasting successful families in business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ward, J. L. (2004). How governing family businesses is different. In U. Steger (Ed.), *Mastering global corporate governance* (pp. 135–167). Chichester, United Kingdom: Wiley.
- Ward, J. L. (Ed.). (2005). *Unconventional wisdom: Counterintuitive insights for family business success*. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the World's best*. New York: Wiley.
- Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14, 369–385.
- Westhead P. (2003), Company performance and objectives reported by first and multi-generation family companies: A research note *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 pp. 93–105

- Westhead P., C. Howorth (2007), Types of private family firm: An exploratory conceptual and empirical analysis *Entrepreneurship & Regional Development*, 19 pp. 405–431
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, G. W. (2014). Organizational identity and family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business* (pp. 340–363). London: SAGE.
- Wilensky, H. (1964). The professionalization of everyone? *The American Journal of Sociology*, 70, 137- 158.
- Williamson, O. E. (2008). Corporate boards of directors: In principle and in practice. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 24(2), 247–272
- Wiwattanakantang, Y. (2001). Controlling shareholders and corporate value: Evidence from Thailand. *Pacific Basin Finance Journal*, 9(4), 323–362.
- Wortman, M. S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7(1)
- Woywode, M., Keese, D., & Tañzle, J. (2012). Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften insbesondere Familienunternehmen – unter besonderer Berücksichtigung von Aufsichtsgremien. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 41(2/3), 418–445.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. (2005). Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33.
- Wright, M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2014). Family enterprise and context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1247–1260
- Yermack, D. (2006). Board members and company value. *Financial Markets and Portfolio Management*, 20(1), 33–47.
- Ylvisaker, P. N. (1990). Family foundations: High risk, high reward. *Family Business Review*, 3(4), 331–335.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33–57.
- Zacharakis, A. L., Shepherd, D. A., & Coombs, J. E. (2003). The development of venture-capital-backed internet companies: an ecosystem perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 217–231.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 19, 495– 512.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. nonfamily firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 32, 1035–1054
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54–63.

Zellweger T.M., F.W. Kellermanns, J.J. Chrisman, J.H. Chua (2012), Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control *Organization Science*, 23 (3) pp. 851–868

Zellweger T., T. Dehlen (2012), Value is in the eye of the owner: Affect infusion and acceptable sale prices for private family firm ownership *Family Business Review*, 25 (3) pp. 280–297

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.

Παράρτημα- Ερωτηματολόγια έρευνας

Ιδρυτής με γιο:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

Άνδρας	<input type="radio"/>
Γυναίκα	<input type="radio"/>

2. Ηλικία

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/ η	<input type="radio"/>
Έγγαμος/ η	<input type="radio"/>
Διαζευγμένος/ η	<input type="radio"/>
Χήρος/ α	<input type="radio"/>

4. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος δημοτικού ή γυμνασίου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος λυκείου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΙΕΚ/ Κέντρων Ελευθέρων Σπουδών κ.α.	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΤΕΙ	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΑΕΙ	<input type="radio"/>
Μεταπτυχιακό	<input type="radio"/>
Διδακτορικό	<input type="radio"/>

5. Θέση στην επιχείρηση:

Ιδιοκτήτης που συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων)	<input type="radio"/>
Ιδιοκτήτης – Μέτοχος που δε συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων) αλλά εργάζεται σε αυτήν	<input type="radio"/>
Ιδιοκτήτης που δε συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης	<input type="radio"/>

(λήψη αποφάσεων) και δεν εργάζεται σε αυτήν	
---	--

6. Σε ποίο βαθμό ακολουθήθηκε μια στοχευόμενη διαδικασία για την ένταξη του διαδόχου στην επιχείρηση (ταύτιση με επιχειρηματικές αξίες και ανάπτυξη διαχειριστικών δυνατοτήτων)?

Η ένταξη του διαδόχου στην επιχείρηση έγινε με αργά και σταθερά βήματα? Από κάτω προς τα επάνω? Από τα χαμηλότερα κλιμάκια ή είχε απευθείας εμπλοκή στις διευθυντικές θέσεις?

7. Από ότι γνωρίζω έχετε 2 παιδιά. Για ποιους λόγους θα επιλέγατε τη διαχείριση της ηγεσίας και από τα δύο αδέρφια και όχι από έναν; Αποτελεί οικογενειακή παράδοση να συνδιοικούν τα αδέρφια? (μείωση ρίσκου, διάχυση κινδύνου) Ποία η οπτική της 2^{ης} γενιάς. Έχουν συν-διοίκηση επειδή έχουν συνιδιοκτησία;

(Θετικά- Αρνητικά. Οικογενειακή παράδοση- Αίσθημα υποχρέωσης προς όλους ή απομείωση ρίσκου/κινδύνου).

8. Α) Κατά πόσο επιθυμούσατε να αποσυρθείτε και να μεταβιβάσετε την επιχείρηση και σε ποίο βαθμό αυτό ήταν αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος (π.χ. της συνταξιοδότησής σας); Η ηλικία σας επηρέασε την επιθυμία για μεταβίβαση;

Β) Μετά την αποχώρησή σας σε ποίο βαθμό έχετε εμπλοκή στη διοίκηση της επιχείρησης, με σκοπό τη μείωση κινδύνου/ρίσκου;

9. Σε ποίο βαθμό η διαδικασία διαδοχής προσχεδιάστηκε με επιστημονικά ορθό τρόπο; (Χρήση επιχειρηματικού σχεδίου, θέσπιση στόχων, γνώμη εξωτερικών ενδιαφερόμενων ή ειδικών συμβούλων).

Ιδιοκτήτης που συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων)	<input type="radio"/>
Ιδιοκτήτης – Μέτοχος που δε συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων) αλλά εργάζεται σε αυτήν	<input type="radio"/>
Ιδιοκτήτης που δε συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων) και δεν εργάζεται σε αυτήν	<input type="radio"/>

10. Με ποία ιεραρχική σειρά/σημαντικότητα κατατάσσετε τους ακόλουθους παράγοντες προετοιμασίας του διάδοχου;

- Ακαδημαϊκή εκπαίδευση.
- Ενδοεταιρική εκπαίδευση.
- Εργασιακή εμπειρία.
- Εταιρική κοινωνικοποίηση
- Αποδοχή από τους εργαζόμενους.

11. Ποία ήταν η πορεία των οικονομικών μεγεθών (τζίρος/κέρδη) της επιχείρησης κατά την πρώτη πενταετία μετά τη διαδοχή;

12. Από ποια κριτήρια επηρεάστηκε η επιλογή σας προκειμένου να επιλέξετε το διάδοχο? *Συμπεριφορικά κριτήρια του ιδιοκτήτη :Αριθμός υποψηφίων, η δέσμευση των διαδόχων στο εταιρικό – οικογενειακό όραμα, η εμπιστοσύνη και επικοινωνία με του διαδόχους του ή τα συναισθηματικά του κριτήρια: Ταραχή που θα επιφέρει η επιλογή του, αντιζηλία διαδόχου με τα υπόλοιπα μέλη, σύγκρουση ιδιοκτήτη-διαδόχου*

13. Έχετε θεσπίσει κάποια τυπική ή άτυπη μορφή οργάνου (π.χ. οικογενειακό συμβούλιο) το οποίο να δημιουργεί (ή να αποτελεί) το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο, την ανώτερη Διοίκηση και την οικογένεια;

14. Α) Έχετε θεσπίσει κοινές δράσεις (π.χ. οικογενειακές συναντήσεις) ώστε να βοηθηθούν οι σχέσεις μεταξύ οικογένειας & Διοικητικού Συμβουλίου; Είναι περιοδικές (δηλ. θεσμοθετημένες διαδικασίες) ή κατά τις έκτακτες κρίσεις;

Συμμετέχοντες – τυπικότητα- θεματολογία.

Β) Ύπαρξη οικογενειακών επιτροπών για αντιμετώπιση ειδικών θεμάτων.

Γ) Ταύτιση ή διακριτές διαφορές μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και ανώτερου οικογενειακού συμβουλίου.

15. Α) Θα σκεφτόσασταν τη δημιουργία μιας μορφής «οικογενειακού συντάγματος» (κανονιστική συμφωνία) που θα έθετε αρχές και κατευθύνσεις για τις σχέσεις οικογένειας – επιχείρησης; (πρόσληψη, απόλυση μελών οικογένειας, πώληση- αγορά μετοχών).

Καθώς ο αριθμός των μετόχων της οικογένειας μεγαλώνει (συμπεριλαμβανομένων πολλών μη ενεργών μετόχων), είναι πιθανό να χάσουν τη συναισθηματική συνοχή και το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση, και ένας αυξανόμενος αριθμός των οικογενειακών μετόχων μπορεί να είναι πρόθυμοι να πουλήσουν τις μετοχές τους με κίνδυνο την απώλεια του οικογενειακού ελέγχου – του ownership.

Υπάρχουν μέτρα που ελαττώνουν την πώληση των μετοχών (π.χ. ύπαρξη οικογενειακού κουμπάρ που αγοράζει τις προς διάθεση μετοχές).

16. Κάποιες από τις παραπάνω δομές π.χ. οικογενειακό συμβούλιο, συναντήσεις, σύνταγμα κτλ. βοηθούν στην πρόληψη-επίλυση συγκρούσεων, που προκύπτουν από θέματα μερισματικής πολιτικής ή της διαθέσιμης ρευστότητας, ή αναλήψεις μετρητών μετόχων, διορισμοί –προαγωγές family members, προετοιμασία και επιλογή διαδόχων
B) Υπάρχουν τέτοιοι μηχανισμοί? Χρησιμοποιείτε αυτές τις δομές για την πρόληψη /επίλυση συγκρούσεων.

Υπάρχουν γραπτά πρότυπα κοινοποιημένα στα μέλη της οικογένειας?

17. (α) Υπάρχουν πρότυπα προσόντων και εμπειρίας, αποδεδειγμένη αρμοδιότητα, εκπαίδευση ώστε τα μέλη της οικογένειας να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις; Είναι υποχρεωμένα τα οικογενειακά μέλη να περάσουν από κατώτερες βαθμίδες για να διοικήσουν?

(β) Υπάρχει αριθμός εξωτερικών διευθυντών –συμβούλων με εμπειρία σε άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις που θα δρουν συνεργατικά με το οικογενειακό συμβούλιο;

18. Έχετε σκεφτεί ή /και ιδρύσει κάποιας μορφής οικογενειακό ίδρυμα σχετικά με τη δωρεά του οικογενειακού πλούτου για κοινωνικούς σκοπούς;

19. Οι δομές FMG δίνουν ευκαιρίες για συζήτηση, αλληλεπίδραση, κοινό όραμα, επικοινωνία και εμπιστοσύνη; Από την άλλη πλευρά θεωρείτε πως υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα διακυβέρνησης σε περιβάλλον δυσπιστίας;

20. Θεωρείτε πιθανό το ενδεχόμενο να ανοίξετε την ομάδα της διοίκησης σε μη οικογενειακά μέλη;

21. Στον όμιλο επιχειρήσεων της οικογένειας, ανήκει μία επιχείρηση ή περισσότερες; Τα μέλη της οικογένειας δραστηριοποιούνται από κοινού στη διοίκηση των επιχειρήσεων ή το κάθε μέλος διοικεί μία ξεχωριστή επιχείρηση; Υπάρχει κεντρική διοίκηση για τις επιχειρήσεις ή αναπτύσσεται προσωπική ατζέντα σε κάθε επιχείρηση;

22. Ποία θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός οικογενειακού CEO που θεωρείτε σημαντικά: Σας αναφέρω ενδεικτικά: υψηλή δέσμευση, άριστη γνώση της επιχείρησης, εκτεταμένα δίκτυα στην πολιτική και σε άλλες επιχειρήσεις, το ποσοστό ιδιοκτησίας, ένα πλούσιο βιογραφικό (εκπαίδευση, εμπειρία);

23. Ποία είναι η διαδικασία επιλογής ενός CEO: Ποια τα κριτήρια; –Υπάρχει συναισθηματισμός για τα οικογενειακά μέλη ;Επιλογή εκ των ενόντων –οικογενειακών μελών;

24. Θεωρείτε ότι ένας οικογενειακός CEO είναι περισσότερο εύκολο να ικανοποιήσει με παροχές, τις ιδιωτικές ανάγκες των μετόχων σε σχέση με έναν nonfamily CEO;

25. Α) Πώς αντιλαμβάνεστε τη συναισθηματική σας εμπλοκή με την επιχείρηση? Εσείς ψυχολογικά αντιλαμβάνεστε την επιχείρηση ως «δική ΜΟΥ» ή «δική ΜΑΣ» (δηλ. όλης της οικογένειας»);

Β) Αυτή η αντίληψη θεωρείτε ότι επηρεάζει την αυτονομία σας ως CEO; (Πρέπει δηλ. να τους ρωτάτε προκειμένου να αποφασίσετε πριν κάνετε κάτι;)

Γ) Αυτή η οπτική σας (ψυχολογική αντίληψη) επηρεάζει τη λογική του απόλυτου ελέγχου, με την έννοια της εποπτείας, δηλ. να μπορείτε να ελέγχετε τα πάντα;

26. Έχετε μπει μέχρι στιγμής στο δίλημμα για πώληση της οικογενειακής επιχείρησης, είτε λόγω ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων σας, είτε λόγω του συναισθήματος εγκλωβισμού σας σε ένα εργασιακό περιβάλλον με βάρη & ευθύνες από τα οποία θέλετε να απελευθερωθείτε;

27. Α) Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι προτιμήσεις ή και τα συμφέροντα της νέας γενιάς οδήγησαν στη σταδιακή διαφοροποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης;

Β) Έχει παρατηρηθεί μετακίνηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο από τον επιχειρηματικό πυρήνα της πρώτης γενιάς;

28. Υπήρχε διαμορφωμένο στην επιχείρησή σας ένα διαγενεαλογικό σχέδιο στρατηγικής το οποίο να υιοθετήθηκε και να ακολουθήθηκε από τη διάδοχη γενιά;

Σε πιο βαθμό και σε ποιες πτυχές του αυτό διαφοροποιήθηκε; (Λόγοι επιχειρηματικού περιβάλλοντος ή διαφοροποιημένες προσωπικές οπτικές- όραμα).

29. Υπήρξε στάδιο εμπλοκής της νεώτερης γενιάς στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης σαν στάδιο προετοιμασίας της νεώτερης γενιάς;

Ενθαρρύνθηκε η νεώτερη γενιά στη συμμετοχική διαδικασία λήψης απόφασης (πριν την οριστική ένταξή τους), κάτω από το βλέμμα του εν ενεργεία διευθύνοντα συμβούλου;

30. Υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία, ή κάποια εργαλεία προκειμένου να χαράξετε το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης; (Έρευνα εξωτερικού περιβάλλοντος, νέες αγορές, κανάλια διανομής, μίγμα μάρκετινγκ, αξιολόγηση πόρων και ικανοτήτων)

Ποίο ρόλο παίζουν τα συναισθήματα και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας κατά τη χάραξη της στρατηγικής;

31. Ποιους θεωρείται σημαντικότερους στρατηγικούς πόρους και ικανότητες που σας δίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχουν οδηγήσει στην επιτυχία της επιχείρησης; 79

32. Σε ποιο βαθμό τα συμφέροντα της οικογένειας επηρέασαν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης;

1. Διαφοροποίηση οργανωτικής δομής της επιχείρησης για να διευκολυνθούν οι απόγονοι.

2. Μετακίνηση έδρας της εταιρείας-πιθανή γεωγραφική επέκταση.

3. Διαφοροποίηση επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου σε νέες βιομηχανίες της αρεσκείας του διαδόχου.

33. Σε ποιο βαθμό είχατε τη διάθεση να αποχωρήσετε από την ενεργή λήψη αποφάσεων και να αναθέσετε το στρατηγικό «πυροκρότημα» στην επόμενη γενιά;

Σε ποιο βαθμό η στρατηγική του διαδόχου έτυχε της αποδοχής μέσα στην οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση;

34. Αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού σας σχεδιασμού ο αριθμός των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση; Αν ναι, φτάσατε σε αυτή την επιλογή;

1. Για να μειώσετε τις εντάσεις και τις συγκρούσεις πολλών μελών;

2. Για να κρατήσετε την εμπλοκή μόνο σε όσους δείχνουν δέσμευση στην επιχείρηση;

35. Η οικογενειακή κουλτούρα, το μέγεθος της οικογένειας και της επιχείρησης, η σύνδεση ατομικού και οικογενειακού κινδύνου, το συναισθηματικό δέσιμο έχουν επηρεάσει τις αποφάσεις σας για τη χρηματοδότηση (μακροπρόθεσμη- βραχυπρόθεσμη) ή και επανεπένδυση προσωπικών σας κεφαλαίων στην επιχείρηση;

36. Έχει δραστηριότητες εκτός συνόρων η επιχείρηση? Αν όχι μήπως η διεθνής επέκταση δραστηριοτήτων της επιχείρησης προσέκρουσε σε μιας μορφής συντηρητικό σχεδιασμό της οικογένειας και άρα σε μια πιο αργή διεθνοποίηση;

Σε ποιο βαθμό η εμπλοκή της επόμενης γενιάς επηρέασε ως καταλύτης τη στρατηγική διεθνοποίησης;

37. Έχετε υιοθετήσει ενδεδειγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κανόνες εργασίας, ένταξη-πρόσληψη εργαζομένων, ανάπτυξη- αξιολόγηση εργαζομένων) οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών;

38. Αναφορικά με τις πρακτικές αποζημίωσης στην επιχείρηση ακολουθείται τις ίδιες διαδικασίες προσδιορισμού τους για οικογενειακά και μη οικογενειακά μέλη; Υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε μισθούς και προνόμια για τα οικογενειακά μέλη;

39. Αναφορικά με την κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης :

Ποιους από τους παρακάτω τύπους κουλτούρας θα αναγνωρίζατε στην επιχείρηση σας;(πατερναλιστική, φιλελεύθερη, συμμετοχική, επαγγελματική) Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των non family members.

40. Για τον Ιδρυτή

Ποιο στυλ-μορφή αποχώρησης επιλέξατε ή θα επιλέξετε; Πώς συμπεριφέρεστε κατά την αποχώρηση?

Μονάρχης

Στρατηγός

Κυβερνήτης

Πρεσβευτής

41. Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στις στρατηγικές σας ως ιδρυτή;

42. Σε ποιο βαθμό αντιλαμβάνεστε ότι η προσωπικότητά σας γίνεται περισσότερο συντηρητική και αντίθετη στον κίνδυνο με το πέρασμα του χρόνου;

Αυτή η έντονη ανησυχία για την ασφάλεια και τον έλεγχο αποτρέπει τη χρήση πόρων ως κίνητρο των διαδόχων για νέες δραστηριότητες;

43. Ποιες θα περιγράφατε ως τις πιθανές απειλές για το μέλλον της επιχείρησής σας που μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της οικογένειας;

44. Θεωρείται ότι ο τρόπος διαχείρισης των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών αναδεικνύει εμπιστοσύνη και πίστη των οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών ή καλύπτεται από ένα πέπλο μυστικότητας;

Διάδοχοι άνδρες:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

Άνδρας	<input type="radio"/>
Γυναίκα	<input type="radio"/>

2. Ηλικία

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/ η	<input type="radio"/>
Έγγαμος/ η	<input type="radio"/>
Διαζευγμένος/ η	<input type="radio"/>
Χήρος/ α	<input type="radio"/>

4. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος δημοτικού ή γυμνασίου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος λυκείου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΙΕΚ/ Κέντρων Ελευθέρων Σπουδών κ.α.	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΤΕΙ	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΑΕΙ	<input type="radio"/>
Μεταπτυχιακό	<input type="radio"/>
Διδακτορικό	<input type="radio"/>

5. Θέση στην επιχείρηση:

Ιδιοκτήτης που συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων)	<input type="radio"/>
Ιδιοκτήτης – Μέτοχος που δε συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης (λήψη αποφάσεων) αλλά εργάζεται σε αυτήν	<input type="radio"/>
Ιδιοκτήτης που δε συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης	<input type="radio"/>

6.

(λήψη αποφάσεων) και δεν εργάζεται σε αυτήν	
---	--

7. A) Θεωρείτε ότι απαιτήθηκε από εσάς πρόσθετη προσπάθεια (ακαδημαϊκή ή επαγγελματική εκπαίδευση) για να αποδείξετε την ικανότητα σας στη διαδοχή του CEO;

B) Στα πλαίσια της επιπλέον ενδυνάμωσης της «υποψηφιότητας» σας για την διαδοχή χρειάστηκε να αποκτήσετε εργασιακή εμπειρία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης;

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η πρωτογένεια (πρωτότοκος- δευτερότοκος) επηρέασε τις θέσεις των μελών της οικογένειας στην οργανωτική δομή της επιχείρησης;

8. Υπήρξε κάποια αλλαγή στη δομή της επιχείρησης ή στον τρόπο διακυβέρνησής της , με το που αναλάβατε τα ηνία της επιχείρησης ως 2^η γενιά;

9. Σε ποίο βαθμό στη νεαρή ηλικία σας βλέπατε τη συνέχεια της καριέρας σας συνδεδεμένη με την ηγεσία της επιχείρησης; Είχατε σκεφτεί ή επιχειρήσει μια διαφορετική επαγγελματική πορεία διατηρώντας παράλληλα μόνο το ownership της επιχείρησης;

10. Πόσο έντονο είναι το προσωπικό σας αίσθημα πίστης στο όραμα της οικογενειακής επιχείρησης και την οικογενειακή παράδοση; Υπάρχει ενδεχόμενο δική σας αποχώρησης από την οικογενειακή επιχείρηση;

11. Ακολουθήθηκε μια στοχευμένη διαδικασία προκειμένου να ενστερνιστείτε τις αξίες της οικογενειακής επιχείρησης και να ενταχθείτε σ'αυτήν; Με αργά και σταθερά βήματα; Δηλ. από τα χαμηλότερα κλιμάκια; Ή είχατε απευθείας εμπλοκή στις διευθυντικές θέσεις;

12. Θα επιλέγατε (αν δεν έχει ήδη επιλέξει) η διαχείριση της ηγεσίας να ασκείται από μια ομάδα αδερφών κι όχι από έναν; Και γιατί;

13. Α) Κατά πόσο η 1^η γενιά επιθυμούσε να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την επιχείρηση και σε ποίο βαθμό αυτό ήταν αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος (Συνταξιοδότησης-Θανάτου); Η ηλικία του ιδιοκτήτη επηρέασε την επιθυμία για μεταβίβαση;
Β) Μετά την αποχώρηση σε ποίο βαθμό είχε εμπλοκή στη διοίκηση της επιχείρησης, με σκοπό τη μείωση κινδύνου/ρίσκου;
14. Σε ποίο βαθμό η διαδικασία διαδοχής προσχεδιάστηκε με επιστημονικά ορθό τρόπο;
15. Α) Υπήρχε κάποια περίοδος μαθητείας πριν την ανάληψη των διοικητικών σας καθηκόντων; Και πώς την αξιολογείτε?
Β) Θεωρείτε πώς ήσασταν αρκετά καλά προετοιμασμένος από την προηγούμενη γενιά για τα νέα σας καθήκοντα;
25. Α) Θεωρείτε ότι υπήρξε αδράνεια ως προς τις αλλαγές από την πλευρά των προκατόχων σας; Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στις στρατηγικές του ιδρυτή λόγω της προσωπικής του εμμονής και ακαμψίας μη λαμβάνοντας υπόψη ότι οι χρόνοι και οι απαιτήσεις των εποχών αλλάζουν;
Β) Θεωρείτε ότι εσείς από την πλευρά σας εισάγατε νέες ιδέες και δομές στην επιχείρηση;
26. Ποία ήταν η πορεία των οικονομικών μεγεθών (τζίρος/κέρδη) της επιχείρησης κατά την πρώτη πενταετία μετά τη διαδοχή;
27. Έχετε θεσπίσει κάποια τυπική ή άτυπη μορφή οργάνου (π.χ. οικογενειακό συμβούλιο) το οποίο να δημιουργεί (ή να αποτελεί) το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στο Διοικητικό Συμβούλιο, την ανώτερη Διοίκηση και την οικογένεια;
28. Α) Έχετε θεσπίσει κοινές δράσεις (π.χ. οικογενειακές συναντήσεις) ώστε να βοηθηθούν οι σχέσεις μεταξύ οικογένειας & Διοικητικού Συμβουλίου; Είναι περιοδικές (δηλ. θεσμοθετημένες διαδικασίες) ή κατά τις έκτακτες κρίσεις;
Συμμετέχοντες – τυπικότητα- θεματολογία
Β) Υπάρχουν οικογενειακές επιτροπές για αντιμετώπιση ειδικών θεμάτων
Γ) Ταύτιση ή διακριτές διαφορές μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και ανώτερου οικογενειακού συμβουλίου.

29. Θα σκεφτόσασταν τη δημιουργία μιας μορφής «οικογενειακού συντάγματος» (κανονιστική συμφωνία) που θα έθετε αρχές και κατευθύνσεις για τις σχέσεις οικογένειας – επιχείρησης;
30. Καθώς ο αριθμός των μετόχων της οικογένειας μεγαλώνει, είναι πιθανό να χάσουν τη συναισθηματική συνοχή και το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση, και ένας αυξανόμενος αριθμός των οικογενειακών μετόχων μπορεί να είναι πρόθυμοι να πουλήσουν τις μετοχές τους με κίνδυνο την απώλεια του οικογενειακού ελέγχου – του ownership.
Υπάρχουν κάποια μέτρα που ελαττώνουν αυτόν τον κίνδυνο της πώλησης των μετοχών;
31. Βοηθά κάποια από τις παραπάνω δομές FGM (Family Governance Management) στην πρόληψη/επίλυση συγκρούσεων, τη μερισματική πολιτική, τη διαθέσιμη ρευστότητα, το πότε γίνονται διορισμοί- προαγωγές των family members, προετοιμασία και επιλογή διαδόχων; Υπάρχουν γραπτά πρότυπα κοινοποιημένα στα family members;
32. Α) Υπάρχουν πρότυπα προσόντων και εμπειρίας, αποδεδειγμένη αρμοδιότητα, εκπαίδευση ώστε τα μέλη της οικογένειας να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις;
Β) Υπάρχει αριθμός εξωτερικών διευθυντών –συμβούλων με εμπειρία σε άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις που θα δρουν συνεργατικά με το οικογενειακό συμβούλιο;
33. Έχετε σκεφτεί ή /και ιδρύσει κάποιας μορφής οικογενειακό ίδρυμα σχετικά με τη δωρεά του οικογενειακού πλούτου για κοινωνικούς σκοπούς;
34. Οι δομές FMG δίνουν ευκαιρίες για συζήτηση, αλληλεπίδραση, κοινό όραμα, επικοινωνία και εμπιστοσύνη; Από την άλλη πλευρά θεωρείτε πως υπάρχει αποτελεσματικό σύστημα διακυβέρνησης σε περιβάλλον δυσπιστίας;
35. Θεωρείτε πιθανό το ενδεχόμενο να ανοίξετε την ομάδα της διοίκησης σε μη οικογενειακά μέλη;
36. Στον όμιλο επιχειρήσεων της οικογένειας, ανήκει μία επιχείρηση ή περισσότερες;
Τα μέλη της οικογένειας δραστηριοποιούνται από κοινού στη διοίκηση των επιχειρήσεων ή το κάθε μέλος διοικεί μία ξεχωριστή επιχείρηση;

Υπάρχει μια κεντρική διοίκηση των επιχειρήσεων ή η κάθε επιχείρηση αναπτύσσει την προσωπική της ατζέντα;

37. Ποία πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά οικογενειακού CEO που θεωρείτε σημαντικά: υψηλή δέσμευση, άριστη γνώση της επιχείρησης, εκτεταμένα δίκτυα στην πολιτική και σε άλλες επιχειρήσεις, ποσοστό ιδιοκτησίας, βιογραφικό (εκπαίδευση, εμπειρία)

38. Ποία είναι η διαδικασία επιλογής CEO: Με ποιά κριτήρια; Υπάρχει συναισθηματισμός για οικογενειακά μέλη;

39. Θεωρείτε ότι ένας οικογενειακός CEO είναι περισσότερο εύκολο να ικανοποιήσει με παροχές, τις ιδιωτικές ανάγκες των μετόχων σε σχέση με έναν non-family CEO;

40. Α) Πώς αντιλαμβάνεστε τη συναισθηματική σας εμπλοκή με την επιχείρηση? Εσείς ψυχολογικά αντιλαμβάνεστε την επιχείρηση ως «δική ΜΟΥ» ή «δική ΜΑΣ» (δηλ. όλης της οικογένειας»);

Β) Αυτή η αντίληψη θεωρείτε ότι επηρεάζει την αυτονομία σας ως CEO;

Γ) Αυτή η σπτική σας (ψυχολογική αντίληψη) επηρεάζει τη λογική του απόλυτου ελέγχου, με την έννοια της εποπτείας, δηλ. να μπορείτε να ελέγχετε τα πάντα;

41. Έχετε μπει μέχρι στιγμής στο δίλημμα για πώληση της οικογενειακής επιχείρησης, είτε λόγω ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων σας, είτε λόγω του συναισθήματος εγκλωβισμού σας σε ένα εργασιακό περιβάλλον με βάρη & ευθύνες από τα οποία θέλετε να απελευθερωθείτε;

42. Α) Πιστεύετε ότι οι προσωπικές σας προτιμήσεις ή τα προσωπικά σας συμφέροντα οδήγησαν σε διαφοροποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης; Ή υπήρχε διαμορφωμένο στην επιχείρησή σας ένα διαγενεαλογικό σχέδιο στρατηγικής το οποίο να υιοθετήθηκε και να ακολουθήθηκε από σας ως διάδοχη γενιά; Σε πιο βαθμό και σε ποιες πτυχές του αυτό διαφοροποιήθηκε;

Β) Έχει παρατηρηθεί μετακίνηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο από τον επιχειρηματικό πυρήνα της πρώτης γενιάς;

43. Θεωρείτε ότι υπήρξε δική σας εμπλοκή στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης σαν στάδιο προετοιμασίας της νεώτερης γενιάς;

Ενθαρρυνθήκατε ως νεώτερη γενιά στη συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων (πριν την οριστική ένταξή σας), κάτω από το βλέμμα του τότε εν ενεργεία διευθύνοντα συμβούλου;

44. Υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία χάραξης στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης;

45. Ποιους θεωρείτε σημαντικότερους στρατηγικούς πόρους και ικανότητες που σας δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχουν οδηγήσει στην επιτυχία την οικογενειακή σας επιχείρηση;

46. Σε ποιο βαθμό τα συμφέροντα της οικογένειας ή οι προτιμήσεις των διαδόχων επηρέασαν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης;

A) Διαφοροποιήθηκε η οργανωτική δομή της επιχείρησης για να διευκολυνθούν οι απόγονοι;

B) Μετακινήθηκε η έδρα της επιχείρησης (πιθανή γεωγραφική επέκταση) για να διευκολυνθούν οι απόγονοι;

Γ) Διαφοροποίηση επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου σε νέες βιομηχανίες της αρεσκείας του διαδόχου;

47. Σε ποιο βαθμό η πρώτη γενιά είχε τη διάθεση να αποχωρήσει από την ενεργή λήψη αποφάσεων και να αναθέσει το στρατηγικό «πονοκέφαλο» στην επόμενη γενιά;

Σε ποιο βαθμό η στρατηγική σας ως διαδόχου έτυχε της αποδοχής μέσα στην οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση;

48. Αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού σας σχεδιασμού ο αριθμός των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση; Αν ναι, φτάσατε σε αυτή την επιλογή:

1. Για να μειώσετε τις εντάσεις και τις συγκρούσεις πολλών μελών;

2. Για να κρατήσετε την εμπλοκή μόνο σε όσους δείχνουν δέσμευση στην επιχείρηση;

49. Η οικογενειακή κουλτούρα, το μέγεθος της οικογένειας και της επιχείρησης, η σύνδεση ατομικού και οικογενειακού κινδύνου, το συναισθηματικό δέσιμο έχουν επηρεάσει τις αποφάσεις σας για τη χρηματοδότηση (μακροπρόθεσμη- βραχυπρόθεσμη) ή και επανεπένδυση προσωπικών σας κεφαλαίων στην επιχείρηση;

50. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται εκτός συνόρων; Η διεθνής επέκταση δραστηριοτήτων της επιχείρησης προσέκρουσε σε μιας μορφής συντηρητικό σχεδιασμό της οικογένειας και άρα σε μια πιο αργή διεθνοποίηση;

Σε ποιο βαθμό της στρατηγικής διεθνοποίησης την επηρέασε ως καταλύτης η εμπλοκή της επόμενης γενιάς;

51 Έχετε υιοθετήσει ενδεδειγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών;

52 Αναφορικά με τις πρακτικές αποζημίωσης στην επιχείρηση ακολουθείτε τις ίδιες διαδικασίες προσδιορισμού τους για οικογενειακά και μη οικογενειακά μέλη; Υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε μισθούς και προνόμια για τα οικογενειακά μέλη;

53 Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των family members και των non family members, ποιούς από τους παρακάτω τύπους κουλτούρας θα αναγνωρίζατε στην επιχείρησή σας;(πατερναλιστική, φιλελεύθερη, συμμετοχική, επαγγελματική)

54 Ποιες θα περιγράφατε ως τις πιθανές απειλές για το μέλλον της επιχείρησής σας που μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της οικογένειας;

55 Θεωρείτε ότι ο τρόπος διαχείρισης των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών αναδεικνύει εμπιστοσύνη και πίστη των οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών ή καλύπτεται από ένα πέπλο μυστικότητας;

Στέλεχος σε επιχείρηση με άνδρα διάδοχο:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Φύλο

Άνδρας	<input type="radio"/>
Γυναίκα	<input type="radio"/>

2. Ηλικία

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/ η	<input type="radio"/>
Έγγαμος/ η	<input type="radio"/>
Διαζευγμένος/ η	<input type="radio"/>
Χήρος/ α	<input type="radio"/>

4. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος δημοτικού ή γυμνασίου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος λυκείου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΙΕΚ/ Κέντρων Ελευθέρων Σπουδών κ.α.	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΤΕΙ	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΑΕΙ	<input type="radio"/>
Μεταπτυχιακό	<input type="radio"/>
Διδακτορικό	<input type="radio"/>

5. Θέση στην επιχείρηση

6. Σε ποίο βαθμό ακολουθήθηκε μια στοχευόμενη διαδικασία εταιρικής κοινωνικοποίησης για το διάδοχο με στόχευση στις επιχειρηματικές αξίες και σε διαχειριστικές δεξιότητες και γνώσεις;

7. Ποία ήταν η πορεία των διαδόχων κατά την ένταξη τους στην επιχείρηση? Ξεκίνησαν από χαμηλά στάδια τα πρώτα τους βήματα ή είχαν εμπλοκή απευθείας σε διευθυντικές θέσεις;

8. Α) Κατά πόσο η 1^η γενιά επιθυμούσε να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την επιχείρηση και σε ποίο βαθμό αυτό ήταν αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος (Συνταξιοδότησης-Θανάτου); Η ηλικία του ιδιοκτήτη επηρέασε την επιθυμία για μεταβίβαση;

Β) Μετά την αποχώρηση σε ποίο βαθμό είχε εμπλοκή στη διοίκηση της επιχείρησης, με σκοπό τη μείωση κινδύνου/ρίσκου;

9. Σε ποίο βαθμό η διαδικασία διαδοχής προσχεδιάστηκε με επιστημονικά ορθό τρόπο; (Χρήση επιχειρηματικού σχεδίου, θέσπιση στόχων, γνώμη εξωτερικών ενδιαφερόμενων ή ειδικών συμβούλων).

10. Α) Πώς αξιολογείτε τη περίοδο μαθητείας πριν την ανάληψη των διοικητικών σας καθηκόντων;

Β) Θεωρείτε πώς ήσασταν αρκετά καλά προετοιμασμένη από την προηγούμενη γενιά για τα νέα σας καθήκοντα;

11. Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι εισάγατε νέες ιδέες και δομές στην επιχείρηση και κατά πόσο διατηρήσατε ίδιες αξίες και κουλτούρα λόγω μεγάλης οικογενειακής αδράνειας με ισχυρή την νοοτροπία μη αλλαγών;

12. Ποία ήταν η πορεία των οικονομικών μεγεθών (τζίρος/κέρδη) της επιχείρησης κατά την πρώτη πενταετία μετά τη διαδοχή;

13. Σε ποίο βαθμό τα συμπεριφορικά κριτήρια του ιδιοκτήτη (Αριθμός υποψηφίων, η δέσμευση των διαδόχων στο εταιρικό – οικογενειακό όραμα, η εμπιστοσύνη και επικοινωνία με του διαδόχους του) ή τα συναισθηματικά του κριτήρια (Ταραχή που θα επιφέρει η επιλογή του, αντιζηλία διαδόχου με τα υπόλοιπα μέλη, σύγκρουση ιδιοκτήτη-διαδόχου) επηρέασαν την επιλογή του ιδιοκτήτη;

14. Α)Υπάρχουν πρότυπα προσόντων και εμπειρίας, αποδεδειγμένη αρμοδιότητα, εκπαίδευση ώστε τα μέλη της οικογένειας να καταλάβουν συγκεκριμένες θέσεις;

Β)Υπάρχει Αριθμός εξωτερικών διευθυντών –συμβούλων με εμπειρία σε άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις που θα δρουν συνεργατικά με το οικογενειακό συμβούλιο;

15. Η ύπαρξη FGM δομών δημιουργεί ευνοϊκότερο περιβάλλον εργασίας για τους μη οικογενειακούς CEOs ή managers;

16. Ποία πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά οικογενειακού CEO που θεωρείτε σημαντικά : υψηλή δέσμευση, άριστη γνώση της επιχείρησης, εκτεταμένα δίκτυα στην πολιτική και σε άλλες επιχειρήσεις, ποσοστό ιδιοκτησίας, βιογραφικό (εκπαίδευση, εμπειρία).

17. Ποία είναι η διαδικασία επιλογής CEO: κριτήρια; –συναισθηματισμός για οικογενειακά μέλη; Επιλογή εκ των ενόντων –οικογενειακών μελών;

18. Α) Σε ποιο βαθμό πιστεύεται ότι οι προτιμήσεις ή και τα συμφέροντα της νέας γενιάς οδήγησαν στη σταδιακή διαφοροποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης;

Β) Έχει παρατηρηθεί μετακίνηση στο επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο από τον επιχειρηματικό πυρήνα της πρώτης γενιάς;

19. Υπήρχε διαμορφωμένο στην επιχείρησή σας ένα διαγενεαλογικό σχέδιο στρατηγικής το οποίο να υιοθετήθηκε και να ακολουθήθηκε από τη διάδοχη γενιά;

Σε πιο βαθμό και σε ποιες πτυχές του αυτό διαφοροποιήθηκε; (Λόγοι επιχειρηματικού περιβάλλοντος ή διαφοροποιημένες προσωπικές οπτικές- όραμα).

20. Υπήρξε στάδιο εμπλοκής της νεώτερης γενιάς στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης σαν στάδιο προετοιμασίας της νεώτερης γενιάς;

Ενθαρρύνθηκε η νεώτερη γενιά στη συμμετοχική διαδικασία λήψης απόφασης (πριν την οριστική ένταξή τους), κάτω από το βλέμμα του εν ενεργεία διευθύνοντα συμβούλου;

21. Υπάρχει θεσμοθετημένη διαδικασία, δομή, εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης; (Έρευνα εξωτερικού περιβάλλοντος, νέες αγορές, κανάλια διανομής, μίγμα μάρκετινγκ, αξιολόγηση πόρων και ικανοτήτων)

Ποίο ρόλο παίζουν τα συναισθήματα των μελών της οικογένειας και οι μεταξύ τους σχέσεις;

22. Ποιους θεωρείται σημαντικότερους στρατηγικούς πόρους και ικανότητες που σας δίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έχουν οδηγήσει στην επιτυχία της επιχείρησης;

23. Σε ποιο βαθμό τα συμφέροντα της οικογένειας επηρέασαν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης;

1. Διαφοροποίηση οργανωτικής δομής της επιχείρησης για να διευκολυνθούν οι απόγονοι.

2. Μετακίνηση έδρας της εταιρείας-πιθανή γεωγραφική επέκταση.

3. Διαφοροποίηση επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου σε νέες βιομηχανίες της αρεσκείας του διαδόχου.

24. Σε ποιο βαθμό η πρώτη γενιά είχε τη διάθεση να αποχωρήσει από την ενεργή λήψη αποφάσεων και να αναθέσει το στρατηγικό «πνοκέφαλο» στην επόμενη γενιά;

Σε ποιο βαθμό η στρατηγική του διαδόχου έτυχε της αποδοχής μέσα στην οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση;

25. Αποτελεί στοιχείο του στρατηγικού σας σχεδιασμού ο αριθμός των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση; Αν ναι, φτάσατε σε αυτή την επιλογή:

1. Για να μειώσετε τις εντάσεις και τις συγκρούσεις πολλών μελών;

2. Για να κρατήσετε την εμπλοκή μόνο σε όσους δείχνουν δέσμευση στην επιχείρηση;

26. Η διεθνής επέκταση δραστηριοτήτων της επιχείρησης προσέκρουσε σε μιας μορφής συντηρητικό σχεδιασμό της οικογένειας και άρα σε μια πιο αργή διεθνοποίηση;

Σε ποιο βαθμό της στρατηγικής διεθνοποίησης την επηρέασε ως καταλύτης η εμπλοκή της επόμενης γενιάς;

27. Έχετε υιοθετήσει ενδεδειγμένες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (κανόνες εργασίας, ένταξη-πρόσληψη εργαζομένων, ανάπτυξη- αξιολόγηση εργαζομένων) οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών;

28. Αναφορικά με τις πρακτικές αποζημίωσης στην επιχείρηση ακολουθείται τις ίδιες διαδικασίες προσδιορισμού τους για οικογενειακά και μη οικογενειακά μέλη; Υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε μισθούς και προνόμια για τα οικογενειακά μέλη;

29. Αναφορικά με την κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης : Ποιους από τους παρακάτω τύπους κουλτούρας θα αναγνωρίζατε στην επιχείρησή σας;(πατερναλιστική, φιλελεύθερη, συμμετοχική, επαγγελματική) Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ των non family members.

30. Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στις στρατηγικές του ιδρυτή λόγω της προσωπικής του εμμονής και ακαμψίας μη λαμβάνοντας υπόψη ότι οι χρόνοι και οι απαιτήσεις των εποχών αλλάζουν;

31. Ποιες θα περιγράφατε ως τις πιθανές απειλές για το μέλλον της επιχείρησής σας που μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό της ίδιας της οικογένειας;

32. Θεωρείται ότι ο τρόπος διαχείρισης των ενδοεπιχειρησιακών πληροφοριών αναδεικνύει εμπιστοσύνη και πίστη των οικογενειακών και μη οικογενειακών μελών ή καλύπτεται από ένα πέπλο μυστικότητας;