

Research on the operation conditions for Greek family businesses during financial crisis

Vlachakis Sotirios, Chatzipoulidis Aristeidis, Belidis Athanasios
Marketing Dept., ATEI Thessalonikis
sotirisv@mkt.teithe.gr, chataris@uom.gr, abelidis@mkt.teithe.gr

Abstract

It is a fact that the current financial crisis has influenced negatively the majority of business activities. In particular, family businesses, commonly small and medium enterprises, found themselves in a new environment where the market characteristics reversed radically, pressures intensified and uncertainty dominates. In this respect, a legitimate question raises: under which conditions the family businesses operate, if we take into account their particularity of being managed by family members? This paper utilizes the results of a research conducted in 60 family businesses in the North-western part of Thessaloniki, from 01/10/2010 to 31/03/2011. The aim was to record the new conditions that prevail concerning business operations. The research methodology based on personal interviews with administration executives. The interviews designed to capture expected developments in the business environment (scenario-based approach). The results of the research are distinguished in a) direct (routine issues) and b) indirect (medium - long term issues). The first concern topics such as fund management, wage of family members, redundancies of workers, possible activation of "passive" members for discovery of extraordinary resources, tax planning, exposure reduction of financial elements in enterprise danger and debt management. The second concern topics such as the potential changes in the system of administration, tendencies in property-administration segregation, reinvestment of the corporate-family share, budget management, succession in the leadership and decision-making issues. Main conclusion is that family businesses can combine sentiments with business dexterity and create unique dynamics towards business decisions. The proposed suggestions take into consideration that the current financial crisis is not only a risk but also an opportunity for reformation towards business sustainability and the creation of competitive advantage.

Keywords: Family business, financial crisis, resource management

Έρευνα στις συνθήκες διαβίωσης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων σε περίοδο οικονομικής κρίσης

Βλαχάκης Σωτήριος, Χατζηπουλίδης Αριστείδης, Μπελίδης Αθανάσιος
Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης
ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης
sotirisv@mkt.teithe.gr, chataris@uom.gr, abelidis@mkt.teithe.gr

Περίληψη

Είναι γεγονός ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά το πλήθος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους μικρομεσαίες, βρέθηκαν σε ένα νέο περιβάλλον, με τα χαρακτηριστικά των αγορών να ανατρέπονται ριζικά, τις πιέσεις να εντείνονται και την αβεβαιότητα να κυριαρχεί. Συνεπώς, δημιουργείται ένα εύλογο ερώτημα. Κάτω από ποιες συνθήκες διαβιώνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις την κρίση, εάν ληφθεί υπόψη η ιδιαιτερότητά τους να διοικούνται από οικογενειακά μέλη; Το άρθρο αυτό αξιοποιεί τα αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 60 οικογενειακές επιχειρήσεις της Βορειοδυτικής Θεσσαλονίκης, από 01/10/2010 μέχρι 31/03/2011 με σκοπό να καταγράψει τις νέες συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με την λειτουργία τους. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε ήταν οι προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη διοίκησης. Οι συνεντεύξεις έγιναν βάση των αναμενόμενων εξελίξεων στο χώρο (πιθανά σενάρια). Τα αποτελέσματα της έρευνας διακρίνονται σε α) άμεσα (καθημερινότητας) και αφορούν ζητήματα διαχείρισης ταμείου, αμοιβών των μελών της οικογένειας που ασχολούνται στην επιχείρηση, απολύσεις εργαζομένων, ενεργοποίηση «παθητικών» μελών για εξεύρεση εκτάκτων πόρων, κινήσεις φορολογικού σχεδιασμού, μείωση έκθεσης περιουσιακών στοιχείων σε επιχειρηματικό κίνδυνο, διαχείρισης χρέους και σε β) έμμεσα (μέσο-μακροπρόθεσμη διαχείριση) τα οποία περιλαμβάνουν αλλαγές στο σύστημα διοίκησης, τάσεις διαχωρισμού ιδιοκτησίας-διοίκησης, επανεπένδυση εταιρικού-οικογενειακού μεριδίου, διαχείρισης προϋπολογισμού, διαδοχής στην ηγεσία και ανάληψης ευθύνης των αποφάσεων. Βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν κατά την περίοδο της κρίσης να συνδυάσουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα και να δημιουργήσουν μία μοναδική δυναμική αποφάσεων. Οι προτάσεις που γίνονται λαμβάνουν υπόψη ότι η οικονομική κρίση, εκτός από κίνδυνο, αποτελεί και ευκαιρία για αναδιάρθρωση, με στόχο τη βιωσιμότητα και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Λέξεις-Κλειδιά: οικογενειακές επιχειρήσεις, οικονομική κρίση, διαχείριση περιουσίας.

JEL Classifications: M10, M12, M14

Εισαγωγή

Βρισκόμαστε πλέον στο στάδιο όπου η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά το σύνολο των οικονομικών-επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη χώρα μας. Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανατροπές στις αγορές, ενώ ότι αφορά την μελλοντική προοπτική έχουμε μία σχεδόν απόλυτη κυριαρχία της αβεβαιότητας. Μέσα σ' αυτό το αντίξοο περιβάλλον καλούνται να δραστηριοποιηθούν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες στην συντριπτική τους πλειοψηφία είναι μικρομεσαίες. Σύμφωνα με έρευνα του βιομηχανικού επιμελητηρίου Αθηνών (Β.Ε.Α., 2010) οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι οι περισσότερο ευάλωτες στην οικονομική κρίση.

Το άρθρο αυτό αξιοποιεί τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 60 οικογενειακές επιχειρήσεις της Βορειοδυτικής Θεσσαλονίκης, από 01/10/2010 μέχρι 31/03/2011. Ο ερευνητικός σκοπός είναι να δούμε πως η οικονομική κρίση επηρεάζει το οικογενειακό επιχειρείν. Το άρθρο

οργανώνεται ως εξής: το κεφάλαιο 2 κάνει μια βιβλιογραφική επισκόπηση ενώ το κεφ. 3 τεκμηριώνει την επιλογή της μεθοδολογίας. Το κεφ. 4 καταγράφει τα αποτελέσματα της έρευνας και στο κεφ. 5 αναφέρονται τα συμπεράσματα της έρευνας μαζί με προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης. Κλείνουμε και προτείνουμε μελλοντική έρευνα στο κεφ. 6.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σύνθεση δύο αλληλοσυνδεμένων υποσυστημάτων, αυτών της «οικογένειας» και της «επιχείρησης». Το υποσύστημα «οικογένεια» χαρακτηρίζεται από συναισθήματα και φροντίδα για τα μέλη της οικογένειας. Το υποσύστημα «επιχείρηση» λειτουργεί με βάση το οικονομικό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται από απουσία συναισθηματισμού και ανταμείβει με βάση την απόδοση. Η συνύπαρξη αυτών των υποσυστημάτων και η από κοινού λειτουργία τους ως ένα σύστημα προξενεί μία σειρά από ενδοοικογενειακές και ενδοεπιχειρησιακές τριβές, που άλλοτε μπορούν να λειτουργήσουν ως πλεονεκτήματα, πολλές φορές όμως δημιουργούν σημαντικά μειονεκτήματα (Κεφαλάς, 2008). Υπάρχει ο ισχυρισμός στην διεθνή βιβλιογραφία ότι η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι μία εντυπωσιακά αποδοτική και ανθεκτική οργανωτική μορφή επιχείρησης (La Porta et al., 1999). Δεδομένου ότι η οικογενειακή επιχείρηση διακρίνεται από μία υποχρέωση να στηρίζει την οικογενειακή επιρροή και τον έλεγχο στις επόμενες γενιές, αυτό δημιουργεί έναν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. (Colli, 2011). Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και η βαθειά γνώση που αποκτιέται κατά την διάρκεια της ζωής των οικογενειακών επιχειρήσεων τους βοηθούν να υπερέχουν στην ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου, πόρων και καλής φήμης (Miller, et al., 2007).

Όπως σημειώνεται από τους La Porta et al. (1999), οικογενειακά ελεγχόμενες επιχειρήσεις κυριαρχούν στο παγκόσμιο οικονομικό τοπίο. Οι Anderson and Reeb (2003), Anderson et al. (2004) και McConaughy et al. (1998), παρουσιάζουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι δημόσια ελεγχόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις λαμβάνουν υψηλότερες αποτιμήσεις και γενικότερα έχουν ανώτερες οικονομικές επιδόσεις. Επιπρόσθετα, υποστηρίζεται ότι η οικογενειακή διακυβέρνηση και η ηγεσία δημιουργούν μοναδικές συνθήκες που μπορούν να καταστούν πιο αποτελεσματικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Miller et al., 2007). Για παράδειγμα, Ο συνδυασμός οικογενειακής κυριότητας και διοικητικού ελέγχου καθιστά δυνατές τις ευκαιριακές επενδύσεις. Συνήθως σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που βασίζονται στη διαίτησή τους ή στην κρίση τους, όταν παίρνουν αποφάσεις (Gedajlovic and Carney, 2009). Οι οικογενειοκρατούμενες επιχειρήσεις είναι σε καλύτερη θέση να δημιουργήσουν προϊόντα ή να πραγματοποιήσουν είσοδο σε αγορές που άλλες επιχειρήσεις δεν μπορούν, και να προσαρμοστούν καλύτερα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Dyer, 2006).

Δεδομένου ότι η οικογενειακή επιχείρηση διακρίνεται από μια δέσμευση για την εδραίωση της επιρροής της οικογένειας και ελέγχου σε επόμενες γενιές, έχει ένα προσανατολισμό που της επιτρέπει να στρέφεται σε επενδύσεις που αποδίδουν μακροπρόθεσμα (Colli, 2011). Ένας μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, μία στρατηγική δέσμευση, μπορούν να βοηθήσουν αυτές τις εταιρείες να διαπρέψουν στην ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και της φήμης των περιουσιακών στοιχείων (Gedajlovic and Carney, 2009). Αυτό το είδος επιχειρηματικής λειτουργίας αναφέρεται ως μια δυνητική πηγή κεφαλαίων επιβίωσης (Sirmon et al., 2008). Για παράδειγμα, τα μέλη της οικογένειας και των εργαζομένων, που ταυτίζονται έντονα με την επιχείρηση, δείχνουν να

είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν μισθό ή ασφάλεια για την ενίσχυση της επιχείρησης, όταν οι καιροί είναι δύσκολοι (Pearson et al., 2008). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να προβληθούν από τα μέλη της οικογένειας ως πηγή κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου – χαρακτηριστικό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gomez-Mejia et al., 2007). Αυτό ενισχύεται από τις αντιλήψεις των μελών της οικογένειας σχετικά με τη σημασία της διατήρησης του ελέγχου τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης ως μέρος της οικογένειας. Αυτό το χαρακτηριστικό ευνοεί την διατήρηση του ελέγχου, ακόμη και σε αυξημένο επιχειρηματικό κίνδυνο. Σε αντίθεση, μπορεί να τους εθίσει στον κίνδυνο με την έννοια ότι σε περιόδους με αντιληπτό κίνδυνο για την επιβίωση της επιχείρησης μπορεί να προβούν σε εξαιρετικά ριψοκίνδυνες αποφάσεις.

Σε μία σχετική έρευνα που πραγματοποίησε ο Zahra (2010) διερευνάται η επιχειρηματική διάσταση της οικογενειακής επιχείρησης και ο βαθμός στον οποίο αξιοποιεί η οργάνωση της το «κοινωνικό κεφάλαιο» για να δημιουργήσει σχέσεις με νέες επιχειρήσεις. «Κοινωνικό κεφάλαιο» είναι σύμφωνα με τον Bourdieu (1986) το σύνολο των πραγματικών ή συμβολικών πόρων οι οποίοι συνδέονται με πολλαπλά δίκτυα, που διατηρούνται στο χρόνο και συσχετίζονται σχέσεις αμοιβαίας αποδοχής και αναγνώρισης. Με άλλα λόγια, το κοινωνικό κεφάλαιο είναι το σύνολο των προνομίων που απολαμβάνουν όσα άτομα δραστηριοποιούνται σε κοινωνικά δίκτυα. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται το κοινωνικό κεφάλαιο με διαφορετικό τρόπο, και ίσως με μεγαλύτερα πλεονεκτήματα, από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με την αλυσίδα προμηθευτών και πελατών τους, απολαμβάνουν περισσότερα κέρδη και φήμη. Αντίστοιχη έρευνα από τους Tognia et al. (2010), πιστοποιεί ότι σε περιόδους κρίσης η διοίκηση παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην διατήρηση σχέσεων πελατών και προμηθευτών, ικανοποίησης εργασίας και χαμηλού άγχους.

Πως όμως διαβιώνουν και ανταποκρίνονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις μέσα σε συνθήκες ύφεσης και έντονης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα; Η εργασία αυτή ερευνά τον αντίκτυπο πιθανών υποθέσεων για να εντοπίσει εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και καθορίζουν τις συνθήκες διαβίωσης των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Βόρεια Ελλάδα σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η μεθοδολογία, κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μιας έρευνας, αναλύεται παρακάτω.

Μεθοδολογία

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, των οποίων ο συνολικός αριθμός εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 30 άτομα. Συγκεκριμένα, αυτές συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) η πλειοψηφία των ενήλικων οικογενειακών μελών να εργάζονται σε αυτή την επιχείρηση, β) η διοίκηση της επιχείρησης να ασκείται από αυτά τα μέλη της οικογένειας, γ) το αποκτηθέν εισόδημα από την οικογενειακή επιχείρηση να είναι το κύριο εισόδημα διαβίωσης της οικογένειας και δ) τα μέλη της οικογένειας να έχουν κληρονομήσει την επιχείρηση από προηγούμενες γενιές ή εάν είναι οι ίδιοι ιδρυτές να έχουν δηλώσει ρητά την πρόθεση τους να κληροδοτήσουν την επιχείρηση σε επόμενες γενιές. ε) να δραστηριοποιούνται στο Νομό Θεσσαλονίκης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 60 οικογενειακές επιχειρήσεις της Βορειοδυτικής Θεσσαλονίκης, από 01/10/2010 μέχρι 31/03/2011. Σκοπός ήταν η καταγραφή των νέων συνθηκών που επικρατούν σε σχέση με την λειτουργία τους, κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Η μέθοδος

άντλησης των αποτελεσμάτων έγινε βάση προσωπικών συνεντεύξεων με στελέχη διοίκησης. Η συνέντευξη ήταν δομημένη και βασισμένη σε έναν βασικό κορμό ερωτήσεων, στις οποίες καταλήξαμε αφού προηγουμένως έγινε ένα Pre-testing της συνέντευξης σε τρεις επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις έγιναν βάση των αναμενόμενων εξελίξεων στο χώρο (πιθανά σενάρια, βλέπε πίνακα 1 και 2). Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφέρονται αναλυτικά στο κεφ. 4.

Χρησιμοποιήθηκε ο κατάλογος του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου για άντληση πληροφοριών ενώ η επιλογή των δειγμάτων έγινε τυχαία. Τα σενάρια επιλέχθηκαν βάση βιβλιογραφικών αναφορών και αναμενόμενων εξελίξεων στο χώρο. Ειδικότερα τα σενάρια αυτά διακρίνονται σε:

Πίνακας 1: Υποθέσεις επιχειρηματικού-διαχειριστικού περιεχομένου

Επιχειρηματικού – διαχειριστικού περιεχομένου
H1: Η οικονομική κρίση προκαλεί άμεσες επιπτώσεις στην καθημερινή λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην διαχείριση του κεντρικού ταμείου;
H2: Η οικονομική κρίση αναγκάζει τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης να εργαστούν περισσότερο, να αμειφθούν λιγότερο και να παραιτηθούν «πρόσκαιρα» από το όφελος των μεριδίων τους επανεπενδύοντας τα στην επιχείρηση;
H3: Η οικονομική κρίση αποτελεί αιτία αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών σχεδίων ενώ συμβάλλει στην υιοθέτηση περισσότερο θεσμοθετημένων διαδικασιών διοίκησης και λήψης αποφάσεων;
H4: Η οικονομική κρίση εντείνει τις ενέργειες για την ρύθμιση φορολογικών ζητημάτων και σχετικών εκκρεμοτήτων (π.χ. εταιρικό χρέος, διπλή φορολογία);
H5: Η οικονομική κρίση προκαλεί στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης την υιοθέτηση ενός προϋπολογισμού επιβίωσης;
H6: Η οικονομική κρίση εντείνει τον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοίκησης;

Πίνακας 2: Υποθέσεις ανθρωποκεντρικού περιεχομένου

Ανθρωποκεντρικού περιεχομένου
H7: Η οικονομική κρίση ενισχύει την ενδοοικογενειακή επικοινωνία;
H8: Η οικονομική κρίση προκαλεί προστριβές σχετικά με την ανάληψη ευθύνης εταιρικής διαχείρισης;
H9: Η οικονομική κρίση επισπεύδει ζητήματα διαδοχής στην ηγεσία;
H10: Η οικονομική κρίση προκαλεί άγχος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας (προσωπική συνέντευξη βάση των παραπάνω υποθέσεων) επιλέχθηκε με συγκεκριμένα κριτήρια (Wilson, 2006). Αυτά ήταν η προσπάθεια να πετύχουμε όσο το δυνατόν υψηλή ανταπόκριση από την πλευρά της διοίκησης, η δυνατότητα επεξήγησης

ασαφών ερωτήσεων και η δυνατότητα περαιτέρω ανάλυσης των υποθέσεων. Μειονεκτήματα της έρευνας αποτελούν το κόστος διεξαγωγής της έρευνας (π.χ. έξοδα μεταβίβασης στον επιχειρησιακό χώρο) και ο χρόνος ολοκλήρωσης της. Σε σύγκριση με άλλες μεθόδους έρευνας, όπως ταχυδρομική αποστολή ερωτηματολογίου ή τηλεφωνική συνέντευξη, επιλέξαμε την συγκεκριμένη μέθοδο ώστε να προσδώσουμε ευελιξία στις απαντήσεις και να αποφύγουμε ένα μειωμένο ποσοστό ανταπόκρισης που αποτελεί σύνηθες φαινόμενο των προαναφερθέντων ερευνητικών μεθόδων.

Αποτελέσματα Έρευνας

Επιχειρηματικού – διαχειριστικού περιεχομένου

H1: Η οικονομική κρίση προκαλεί άμεσες επιπτώσεις στην καθημερινή λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στην διαχείριση του κεντρικού ταμείου;

Ορισμός κανόνων διαχείρισης ταμείου: Σε περιόδους ευμάρειας ή μιας «φυσιολογικής» ροής των πραγμάτων για την οικογενειακή επιχείρηση, παρατηρείται πολύ συχνά το φαινόμενο, μέλη της οικογένειας να αντιλαμβάνονται το ταμείο της επιχείρησης σαν τον προσωπικό καταθετικό τους λογαριασμό στον οποίο μπορούν να έχουν πρόσβαση ανεξάρτητα από την φύση της οικονομικής ανάγκης την οποία θέλουν να καλύψουν. Στο σύνολο τους οι εξεταζόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις, από την στιγμή που αντιλήφθηκαν τις δυσάρεστες συνέπειες της οικονομικής κρίσης, ως πρώτο μέτρο θεώρησαν την «προστασία» του ταμείου από μη αναγκαίες εκταμιεύσεις. Αυτό οδήγησε σε λήψη «προστατευτικών» μέτρων, από τον απλό έλεγχο των εκταμιεύσεων (30% του δείγματος) έως την αυστηρή θέσπιση κανόνων διαχείρισης (70%). Σε ποσοστό μάλιστα 60% θεσπίζεται ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και η ύπαρξη διαθεσίμων ρευστών, ακόμη και για λόγους κάλυψης έκτακτων υποχρεώσεων οι οποίες μπορεί να προκύψουν εξ αιτίας των αλλαγών των κυβερνητικών μέτρων για την αντιμετώπιση της κρίσης. Η τήρηση όλων των απαραίτητων αρχείων για τις κινήσεις του ταμείου αποφέρει άμεσα θετικά αποτελέσματα.

Μείωση μέρους ή όλων των «έμμεσων» αμοιβών των μελών της οικογένειας: Επίσης, σε ποσοστό 60%, προτιμάται ο σταθερός μισθός έναντι άλλης μορφής αμοιβών (π.χ. ταξίδια, εταιρικό αυτοκίνητο, κινητά τηλέφωνα) κυρίως για φορολογικούς λόγους τόσο των φυσικών προσώπων όσο και της επιχείρησης. Στην περίπτωση όμως της οικονομικής κρίσης αυτό το είδος αμοιβής εκλαμβάνεται ως σημαντικό «έξοδο» για την επιχείρηση και είναι από τα πρώτα που προτιμάται η περικοπή τους. Το σύνολο των επιχειρήσεων προβαίνει στην αρχή σε μικρές περικοπές και αν χρειαστεί ακολουθούν ακόμη μεγαλύτερες.

H2: Η οικονομική κρίση αναγκάζει τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης να εργαστούν περισσότερο, να αμειφθούν λιγότερο και να παραιτηθούν «πρόσκαιρα» από το όφελος των μεριδίων τους επανεπενδύοντας τα στην επιχείρηση;

Μείωση αμοιβών όλων των μελών της οικογένειας: Τα μέλη της οικογένειας βλέποντας ότι η οικογενειακή επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας συμβιβάζονται με την ιδέα της «πρόσκαιρης» μείωσης των αποδοχών τους. Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων έχει αυτή την συμπεριφορά (85%) υιοθετώντας διάφορα επίπεδα μείωσης των αποδοχών. Η σχέση τους με την επιχείρηση είναι μακροχρόνια και ικανοποιούνται με ότι έχουν αποκομίσει στο παρελθόν

από αυτήν ενώ συγχρόνως αισιοδοξούν σε καλύτερες συνθήκες μελλοντικά, εφόσον καταφέρουν σήμερα να ξεφύγουν από τις δυσάρεστες συνέπειες της οικονομικής κρίσης.

Προσφορά εργασίας πέραν του προβλεπόμενου-συνήθους ωραρίου: Η ανάγκη για «επιβίωση» της οικογενειακής επιχείρησης οδηγεί τα μέλη της οικογένειας να απασχολούνται με διευρυμένο και ευέλικτο ωράριο προσαρμοσμένο σε τρέχουσες εξελίξεις, προσφέροντας εργασία έξω από τα στενά όρια των συμβατικών ωραρίων, εργαζόμενοι μάλιστα κατά περίπτωση, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν ακόμη και κάποιες αργίες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα έχουν και τις αντίστοιχες επιπλέον αμοιβές. Αυτό έχει και άμεση σχέση με την φύση της εργασίας. Όσο περισσότερη επικέντρωση υπάρχει στην παραγωγή και την χειρωνακτική εργασία τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό (65%), ενώ αυτό μειώνεται όταν έχουμε παροχή υπηρεσιών συνδεδεμένων με συγκεκριμένα ωράρια (40%). Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι οι παραπάνω ενέργειες ελέγχου των χρηματοοικονομικών ροών και της περικοπής εξόδων, σε συνδυασμό με την μακροχρόνια σχέση των μελών με την επιχείρηση, λειτουργούν συσπειρωτικά μεταξύ των μελών στο όνομα της «διάσωσης» της «κοινής» εταιρείας και αυξάνουν την παραγωγικότητα και των μη μελών της οικογενειακής επιχείρησης.

Επανεπένδυση μεριδίων: Η διανομή των μεριδίων η οποία μέχρι πριν την οικονομική κρίση συνέβαλε στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των μελών της οικογένειας, τώρα σε μεγάλο βαθμό (75%) και κατά περίπτωση σε μεγάλο ποσοστό (έως και 60% των προς διανομή μεριδίων) συμβάλλει στην επίτευξη του «μεγάλου κοινού στόχου» που είναι η διάσωση της κοινής επιχείρησης.

H3: Η οικονομική κρίση αποτελεί αιτία αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών σχεδίων ενώ συμβάλλει στην υιοθέτηση περισσότερο θεσμοθετημένων διαδικασιών διοίκησης και λήψης αποφάσεων;

Αλλαγές στα συστήματα και στο στυλ διοίκησης: Ο συνήθης τρόπος διοίκησης των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η άσκηση της διοίκησης μέσα από θεσμικά όργανα τα οποία χαρακτηρίζονται από χαλαρή οργάνωση (π.χ. άτυπα οικογενειακά συμβούλια, συνύπαρξη ιδρυτή και διαδόχου, ισότιμη συνδιοίκηση δύο αδελφών). Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης παρατηρήθηκε σταδιακή αλλαγή των χαλαρών συστημάτων διοίκησης υπέρ περισσότερο οργανωμένων συστημάτων τα οποία χαρακτηρίζονται από αρκετή σαφήνεια και θέτουν κριτήρια για την απασχόληση και την διαχείριση (70%). Σταδιακά σε ελάχιστες περιπτώσεις (25%) ένα αρκετά σαφές οργανόγραμμα παίρνει την θέση του χαλαρού συστήματος διοίκησης. Στις περιπτώσεις όπου η διοίκηση ασκείται από τον ιδρυτή της επιχείρησης συνεχίζει να ασκείται από τον ίδιο αλλά με αυστηρότερα κριτήρια.

Δημιουργία μηχανισμού λήψης και εφαρμογής στρατηγικών αποφάσεων: Ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις (35%) προχωρούν ένα ακόμη βήμα παραπάνω και υιοθετούν την μόνιμη πλέον λειτουργία ενός οργάνου το οποίο είναι υπεύθυνο για την λήψη των σημαντικών αποφάσεων. Το όργανο αυτό είναι συνήθως εγκεκριμένοι εξωτερικοί σύμβουλοι οι οποίοι έχουν έναν ενεργότερο ρόλο και μεγάλη συμμετοχή στο κεφάλαιο και στις αποφάσεις της επιχείρησης. Αυτοί λειτουργούν με βάση σαφείς και διαφανείς διαδικασίες σε σχέση με την μέχρι τώρα χαλαρή λειτουργία.

H4: Η οικονομική κρίση εντείνει τις ενέργειες για την ρύθμιση φορολογικών ζητημάτων και σχετικών εκκρεμοτήτων (π.χ. εταιρικό χρέος, διπλή φορολογία);

Διαχείριση χρέους: Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στην αγορά, με την επιδείνωση της κρίσης, ήταν η έλλειψη ρευστότητας από τις επιχειρήσεις αλλά και η αύξηση του κινδύνου από υποσχέσεις προς πληρωμή (γραμμάτια, επιταγές) με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις (80%) να μειώνουν τα πιστωτικά τους όρια, να αυξάνουν τις απαιτήσεις τους για πληρωμή μετρητοίς και να αποφεύγουν να διαχειρίζονται στο ταμείο τους αξιόγραφα τα οποία θεωρούν επισφαλή. Σημαντικό μέρος των οικογενειακών επιχειρήσεων (45%) καταφέρνουν να ξεπερνούν τέτοιου είδους προβλήματα με τους προμηθευτές ενώ οι προμηθευτές επιθυμούν να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις με τον βασικό πυρήνα των μελών της οικογενειακής επιχείρησης. Η ταύτιση μιας ολόκληρης οικογένειας με την επιχείρηση λειτουργεί ως επιπλέον εγγύηση ότι ο προμηθευτής δεν κινδυνεύει να χάσει χρήματα. Θεωρεί ότι δεν συναλλάσσεται απλά με μία επιχείρηση-οικονομική μονάδα «X» αλλά με την οικογένεια «A» η οποία είναι παράγοντας επιπρόσθετης εγγύησης γι αυτόν. Γνωρίζει ότι η ευμάρεια της οικογένειας προέρχεται από συνθήκες «πραγματικής οικονομίας».

Κινήσεις φορολογικού σχεδιασμού: Σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις (57%) έχουν κάνει ενέργειες ή σκέφτονται να προχωρήσουν άμεσα σε ενέργειες οι οποίες θα συμβάλλουν στην καλύτερη φορολογική μεταχείριση της οικογενειακής επιχείρησης είτε αυτό αφορά την μείωση της διπλής φορολογίας (εταιρική και εισοδήματος) είτε αφορά φόρους μεταβίβασης. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε εδώ ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις οι οποίες δεν έκαναν πρόσφατα ή δεν προγραμματίζουν άμεσα κάποιες ενέργειες είναι επειδή παρόμοια ζητήματα τα είχαν διευθετήσει στο παρελθόν ή δεν αντιμετωπίζουν προς το παρόν έντονα προβλήματα.

H5: Η οικονομική κρίση προκαλεί στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης την υιοθέτηση ενός προϋπολογισμού επιβίωσης;

Τρόπος διαχείρισης προϋπολογισμού: Βασικός στόχος ορθολογικής διαχείρισης του προϋπολογισμού είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Το απόλυτο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος έχει θεσπίσει λιτό προϋπολογισμό, διατηρώντας μάλιστα ανοιχτό το ενδεχόμενο αλλαγών κατά την επίτευξη των στόχων, ανάλογα με την πορεία των εξελίξεων. Το πλεονέκτημα σε σύγκριση με μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι στην περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης τα μέλη της οικογένειας:

- συσπειρώνονται γύρω από τον κοινό στόχο,
- συνδυάζουν την επιχειρηματικότητα με το συναίσθημα και δημιουργούν δυναμικές αποφάσεις και έντονα υπεύθυνη διαχείριση,
- είναι διατεθειμένοι να εργαστούν υπό αντίξοες συνθήκες χωρίς να ενδιαφέρονται για το ύψος των αποδοχών τους.

Γενικότερα η οικονομική κρίση μπορεί να γίνει αιτία να εδραιωθεί στην οικογενειακή επιχείρηση μία νέα «οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα» η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της κρίσης.

Απολύσεις εργαζομένων: Στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναγκάζεται να προχωρήσει σε απολύσεις τότε τα πρώτα «θύματα» είναι οι εργαζόμενοι - μη μέλη της οικογένειας. Τα μέλη όμως της οικογένειας επιφορτίζονται το κενό εργασίας που αφήνουν οι αποχωρήσαντες εργαζόμενοι. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε στην πλειοψηφία του δείγματος (80%) των επιχειρήσεων που χρειάστηκε να πραγματοποιήσουν απολύσεις.

Μείωση της έκθεσης των περιουσιακών στοιχείων σε επιχειρηματικό

κίνδυνο: Το 40% των επιχειρήσεων του δείγματος οι οποίες διαθέτουν ιδιόκτητα ακίνητα, τα οποία είναι περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, βλέποντας ορατό τον κίνδυνο της μερικής έστω καταστροφής της επιχείρησης τους, προβαίνουν σε ενέργειες μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων από τα νομικά στα φυσικά πρόσωπα, σε μια προσπάθεια διάσωσης των όσων με μόχθο έχουν δημιουργήσει. Οι ενέργειες αυτές είναι προσεκτικές και γίνονται με την συμβουλή εξωτερικών παραγόντων (δικηγόρος, λογιστής), ενώ σε αρκετές περιπτώσεις συνδυάζονται και με τα ζητήματα της διαδοχής.

H6: Η οικονομική κρίση εντείνει τον διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διοίκησης;

Τάσεις διαχωρισμού ιδιοκτησίας διοίκησης: Ως φυσική εξέλιξη των παραπάνω ακολουθεί στις περισσότερες περιπτώσεις (65%) η ανάθεση της στρατηγικής διοίκησης της εταιρείας από κάποιο μέλος ανεξάρτητα από την συμμετοχή του στο κεφάλαιο ή την περιουσία της επιχείρησης. Έχουμε δηλαδή μία πρώτη τάση διαχωρισμού ιδιοκτησίας και διοίκησης, η οποία όμως παρόλα αυτά παραμένει στα πλαίσια των μελών της οικογένειας. Δεν είναι ακόμη διατεθειμένες οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να παραδώσουν την διοίκηση της εταιρείας τους σε στελέχη μη μέλη της οικογένειας, είναι όμως διατεθειμένοι να «ακούσουν» εξωτερικούς συμβούλους-συνεργάτες, κάτι το οποίο δεν έκαναν μέχρι τώρα.

Προσωρινή αποδέσμευση κάποιων μελών της οικογένειας: Σε μικρό ποσοστό (λιγότερο από 30%) και σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (κάτω των 10 εργαζομένων) παρατηρείται το φαινόμενο ορισμένα μέλη της οικογένειας, κυρίως νέοι σε ηλικία ή μέλη που δεν παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης, να αποδεσμεύονται προσωρινά από την επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν επιβαρύνεται με «πλασματικούς» μισθούς, τα νέα μέλη αποκτούν εμπειρίες από άλλες ασχολίες και η οικογένεια έχει ένα επιπλέον πραγματικό εισόδημα.

Ανθρωποκεντρικού περιεχομένου

H7: Η οικονομική κρίση ενισχύει την ενδοοικογενειακή επικοινωνία;

Δράσεις ενδοοικογενειακής επικοινωνίας: Δράσεις ενδοοικογενειακής επικοινωνίας (π.χ. οικογενειακές γιορτές, επέτειοι, κοινές διακοπές) τονώνουν το «δέσιμο» της οικογένειας και επαναφέρουν στο κοινό όραμα μέλη τα οποία πιθανόν κάποια στιγμή αποπροσανατολίστηκαν. Το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος (90%), με διαφορετική όμως ένταση, αξιολογεί τέτοιου είδους ενέργειες ως θετικές και τις εφαρμόζει κατά περίπτωση.

H8: Η οικονομική κρίση προκαλεί προστριβές σχετικά με την ανάληψη ευθύνης εταιρικής διαχείρισης;

Ανάληψη ευθύνης οικογενειακής επιχείρησης: Η εταιρική διαχείριση ενός οικονομικού προβλήματος από τον ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης προκαλεί «συγκρούσεις γνώμών» στον οικογενειακό κύκλο (70%) ενώ μπορεί να γίνεται υπό την σκιά των επιπτώσεων στις καθεαυτού οικογενειακές σχέσεις. Αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις (25%) στην διαχείριση του άγχους το οποίο μπορεί να μετατραπεί σε αρνητικό, συνήθως όμως έχει θετικές επιπτώσεις (65%)

διότι οδηγεί τον ηγέτη να εφαρμόσει μία υπεύθυνη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης που να διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της.

H9: Η οικονομική κρίση επισπεύδει ζητήματα διαδοχής στην ηγεσία;

Ενεργοποίηση «παθητικών» οικογενειακών μελών για εξεύρεση έκτακτων πόρων: Παρατηρείται (20%) στον ευρύτερο κύκλο της οικογένειας η παρουσία ατόμων-μελών με καλή οικονομική κατάσταση η οποία οφείλεται στο ότι ενώ τα μέλη αυτά δεν είναι πλήρως ενταγμένα στην οικογενειακή επιχείρηση, έχουν όμως ταυτόχρονα εισοδήματα από άλλες δραστηριότητες εκτός οικογενειακής επιχείρησης. Η καλή τους οικονομική κατάσταση τους επιτρέπει να έχουν μερίδιο σε ζητήματα διαδοχής στην ηγεσία και να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην λειτουργία της επιχείρησης. Στην περίοδο της οικονομικής κρίσης τα μέλη αυτά μπορούν να παίξουν σημαντικό και κατά περίπτωση καθοριστικό ρόλο στην οικογενειακή επιχείρηση είτε με την εγκατάλειψη της παθητικής τους στάσης και της ενεργότερης συμμετοχής τους, είτε λειτουργώντας ως χρηματοδότες της επιχείρησης σε περιπτώσεις έκτακτων συνθηκών ή και ανυπέρβλητων οικονομικών υποχρεώσεων.

H10: Η οικονομική κρίση προκαλεί άγχος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Εμφάνιση διαμαχών για την περιουσία ή την διαδοχή: Αν και σε λίγες περιπτώσεις (15%), η οικονομική κρίση δημιουργεί διαμάχες οι οποίες προκαλούν διαλυτικές τάσεις. Εξ αιτίας της οικονομικής κρίσης, μέλη της οικογένειας εμπλέκονται σε εντάσεις στην διαδικασία λήψης αποφάσεων με αντικείμενο την περιουσία της επιχείρησης ή την διαδοχή στην ηγεσία. Δεν είναι απίθανο διαμάχες τέτοιου είδους να οδηγήσουν στον αφανισμό της επιχείρησης.

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Το **γενικό συμπέρασμα** είναι ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν μηχανισμούς οι οποίοι μπορούν να λειτουργήσουν στην περίοδο της κρίσης και να συμβάλλουν έτσι ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση με αποτελεσματικότερο τρόπο απέναντι στην οικονομική κρίση, σε σύγκριση με μία αντίστοιχη μη οικογενειακή επιχείρηση. Πέντε **επιμέρους συμπεράσματα** μπορούν να εξαχθούν από την συγκεκριμένη έρευνα, εκ των οποίων τα τέσσερα συνηγορούν στο παραπάνω γενικό συμπέρασμα θετικά, ενώ το πέμπτο λειτουργεί αρνητικά.

Συγκεκριμένα, η οικονομική κρίση, εκτός από κίνδυνος, εκλαμβάνεται και ως αναγκαστική «ευκαιρία» για οργάνωση σε πολλούς τομείς λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Δεύτερον, Ο συνδυασμός του συναισθήματος με την επιχειρηματικότητα συσπειρώνει τα μέλη της οικογένειας γύρω από τον κοινό στόχο και μέσα από την αποτελεσματικότερη συνεργασία των δύο ξεχωριστών συστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης, δημιουργείται δυναμική ανάπτυξης εν μέσω κρίσης.

Τρίτον, το βάρος της αποτυχίας ενός ηγέτη οικογενειακής επιχείρησης είναι πολλαπλάσιο από το αντίστοιχο ενός στελέχους μιας μη οικογενειακής επιχείρησης, επειδή υπάρχει κίνδυνος για την οικογενειακή περιουσία, αρνητική δημοσιότητα για το όνομα της οικογένειας, και η αίσθηση ματαίωσης του οικογενειακού κληροδοτήματος.

Προκειμένου λοιπόν να μην έχουμε αρνητικές επιπτώσεις για την οικογένεια ασκείται μία υπεύθυνη διαχείριση με υιοθέτηση συνεχών αυτοελέγχων και αυτοκριτικής για αποφυγή σημαντικών λαθών. Τέταρτον, ουσιαστικό στοιχείο το οποίο συμβάλλει δυναμικά στην αντιμετώπιση της κρίσης από τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η υιοθέτηση ενός λιτού και ευέλικτου προϋπολογισμού. Αν και αυτό θεωρείται αυτονόητο και για μη οικογενειακές επιχειρήσεις, στις οικογενειακές έχει το συντριπτικό πλεονέκτημα ότι α) υποστηρίζεται από όλα τα μέλη της οικογένειας τα οποία μοιράζονται αγωνίες και προβλήματα, β) είναι διατεθειμένοι να εργαστούν υπό δυσκολότερες συνθήκες, γ) περισσότερο χρόνο, δ) με μειωμένες έως και μηδενικές αμοιβές.

Πέμπτον, υπάρχει το ενδεχόμενο τα πλεονεκτήματα αυτά να μετατραπούν σε εν γένει μειονεκτήματα στην περίοδο της κρίσης και η επιδείνωση των οικονομικών προβλημάτων να οδηγήσει σε α) δυσλειτουργικό άγχος, β) τριβές μεταξύ των μελών της οικογένειας, γ) ματαιοδοξία, δ) συγκρούσεις για την διαδοχή.

Επίλογος

Είναι απαραίτητο να εστιάσουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να βοηθήσουμε σημαντικά στο να ξεπεράσει επιτυχώς η Ελληνική οικονομία την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση. Κρίσιμη κρίνεται η ανάγκη αναπροσαρμογής στα νέα δεδομένα με στόχο την μέγιστη δυνατή θωράκιση τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα ρίσκου ενώ ταυτόχρονα όμως, έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. Η κατανόηση της ανάγκης για αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί καθεαυτού ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης έναντι άλλων. Συνεπώς, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται συνθήκες υπεύθυνης ιδιοκτησίας για να διασφαλίσουν μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Επίσης δεδομένη κρίνεται μια (ανά)θεώρηση της ιδιοκτησίας που σε περιπτώσεις έντονων διακυμάνσεων θεωρείται πλέον απαραίτητη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, επιτακτική είναι η ανάγκη εισαγωγής ενός τυπικού μηχανισμού αξιολόγησης ώστε να μειώνεται η ευνοιοκρατία ή αλλιώς η απασχόληση συγγενών σε θέση που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Επίσης τάσεις επικρατούν στην εισαγωγή εξωτερικών συμβούλων για την διευθέτηση κρίσιμων διοικητικών αποφάσεων. Μία άλλη παράμετρος που απαιτεί ιδιάζουσα προσοχή κατά την περίοδο της κρίσης είναι η συναισθηματική φόρτιση μεταξύ των μελών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα στελέχη βιώνουν αυξημένο άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε απόγνωση.

Τέλος, η συνοχή μέσα στην οικογένεια απαιτεί την συνύπαρξη υπεύθυνης ιδιοκτησίας και ενός υλοποιήσιμου και ταυτόχρονα ρεαλιστικού επιχειρηματικού πλάνου. Η παρουσία και ο δεσμός της οικογένειας στο επιχειρείν μπορούν να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βοηθήσουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να διαβλέψουν τους πραγματικούς κίνδυνους και τις αποδοτικές ευκαιρίες. Μελλοντική έρευνα θα προσανατολιστεί να εντοπίσει τις αλληλεξαρτήσεις των παραγόντων που επηρεάζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να καταδείξει ποιοι παράγοντες θεωρούνται πιο επικίνδυνοι από άλλους.

Βιβλιογραφία

- Anderson, R. C. and Reeb, D. M., (2003), "Founding-family firm ownership and firm performance: evidence from the S&P 500", *Journal of Finance*, Vol.58, pp.1301-28
- Β.Ε.Α., (2010), Έρευνα από την marc A.E από 24 Φεβρουαρίου έως την 1 Μαρτίου 2010 για σκοπό του Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών σε 1007 επιχειρήσεις μέλη του ΒΕΑ.
- Bourdieu, P., (1986), "The forms of capital", In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp.241-258
- Colli, A., (2011), "Business history in family business studies: from neglect to cooperation?", *Journal of Family Business Management*, Vol.1 Iss:1, pp.14-25
- Dyer, W. G., (2006), "Examining the family effect on firm performance". *Family Business Review*, Vol.19, pp.253-73.
- Gedajlovic, E. and Carney, M., (2009), "Markets, Hierarchies and Families: Toward a Transaction Costs Theory of the Family Firm". Available online at http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1481791 (accessed 10th of June 2011).
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. and Moyano-Fuentes, J., (2007), "Family-owned firms: risk loving or risk averse?", *Administrative Science Quarterly*, Vol.52, pp.106-37.
- Κεφαλάς, Γ., (2008), "Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία", Εκδόσεις κριτική.
- La Porta, R., Lopez-de-Salines, F. L. and Shleifer, A., (1999), "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, Vol.54, pp.471-517
- McConaughy, D., Walker, M. C., Henderson, G. V. Jr. and Mishra, C. S., (1998), "Founding family controlled firms: efficiency and value", *Review of Financial Economics*, Vol.7, pp.1-19
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. and Scholnick, B., (2007), "Stewardship vs stagnation: an empirical comparison of small family and non-family business", *Journal of Management Studies*, Vol.45, pp.51-78
- Pearson, A. W., Carr, J. C. and Shaw, J. C., (2008), "Toward a theory of familiness: a social capital Perspective", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, pp.949-69
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A. and Webb, J. W., (2008), "The role of family influence in strategic response to the threat of imitation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.32, pp.979-98
- Tognia, M., Cubicob, S. and Favrettob, G., (2010), "Owners and managers in an economic crisis: how to exploit the differences", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.5, pp.1312-1316
- Wilson, A., (2006), "Marketing research, an integrated approach", Book, 2nd Ed., Prentice Hall/Financial Times.
- Zahra, S., (2010), "Harvesting family firms social capital: a relational perspective", *Journal of Management Studies*, Vol.47, pp. 345-66.