



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΒΙΩΣΙΜΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ»

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΙΟΘΕΤΟΥΜΕΝΩΝ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
(CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΓΚΑΓΚΑ ΕΛΕΝΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΤΣΙΦΟΡΑ ΕΥΔΟΚΙΑ

ΛΑΡΙΣΑ, ΜΑΙΟΣ 2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, στο τμήμα Μεταπτυχιακού Βιώσιμης Λογιστικής, Χρηματοοικονομικής και Διακυβέρνησης, το έτος 2024.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, την κα. Τσιφόρα Ευδοκία για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές της.

Επίσης, κατά την διάρκεια των σπουδών μου καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισαν και οι καθηγητές όπου τους οφείλω και αυτούς ένα τεράστιο ευχαριστώ για όλες τις γνώσεις και τις συμβουλές που μου πρόσφεραν.

Τέλος, οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, που είναι διπλά μου σε κάθε βήμα.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
Περίληψη	5
Abstract	7
Εισαγωγή.....	8
Κεφάλαιο 1 ^ο	9
1.1. Έννοια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	9
1.1.1 Εφαρμοζόμενες πολιτικές-δραστηριότητες στα πλαίσια της ΕΚΕ.....	10
1.1.2 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	12
1.2 Ιστορική αναδρομή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	15
2.1. Οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις	15
2.1.1 Έννοια της οικογενειακής επιχείρησης	15
2.1.3. Ορισμός μη οικογενειακών επιχειρήσεων	25
2.1.4. Συγκριτική ανάλυση οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων	26
Κεφάλαιο 3 ^ο	33
3.1.2. Δυναμική σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις	37
3.1.2.2. Επισημοποίηση και επαγγελματισμός δραστηριοτήτων ΕΚΕ	39
3.2 Παράγοντες καθοδήγησης για την επιλογή πρακτικών ΕΚΕ - από τη θεωρία στην πράξη	41
3.2.1 Θεωρητικό υπόβαθρο.....	41
3.2.2 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος	41
3.2.3 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος.....	41
3.2.4 Οικονομικοί και νομικοί παράγοντες.....	41
3.2.5 Κατανόηση της εφαρμογής.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	43
4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική ΕΚΕ σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις	43
4.1.1.1 Οργανωτικές αξίες και κουλτούρα σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις.....	43
4.1.1.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις	44
4.1.2.1 Διακυβέρνηση και ηγεσία σε οικογενειακές επιχειρήσεις	45
4.1.2.2 Διακυβέρνηση και ηγεσία σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις	46
4.1.3 Κατανομή των Πόρων.....	48
4.1.3.1 Κατανομή των πόρων σε οικογενειακές επιχειρήσεις	49
4.1.3.2 Κατανομή των πόρων σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις	49
4.1.4 Θέση και στρατηγική αγοράς.....	50
4.1.4.1 Θέση και στρατηγική στην αγορά σε οικογενειακές επιχειρήσεις	51
4.1.4.2 Θέση και στρατηγική στην αγορά σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις	51
4.2. Επιπτώσεις της ΕΚΕ στην απόδοση εταιρίας	53

4.2.1 Επιπτώσεις στην εικόνα και τη φήμη.....	53
4.2.1.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις	53
4.2.1.2 Μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	53
4.2.2 Επιπτώσεις της ΕΚΕ στη χρηματοοικονομική απόδοση και στην αξία των μετοχών.....	54
4.2.2.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις	54
4.2.2.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις	55
4.2.3 Επίδραση της ΕΚΕ στο ηθικό και τη διατήρηση των εργαζομένων.....	56
4.2.3.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις	56
4.2.4 Επίδραση της ΕΚΕ στην αφοσίωση των πελατών και στη θέση στην αγορά	57
4.2.4.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις	57
4.2.4.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις	58
4.3. Ευκαιρίες και προκλήσεις ΕΚΕ	59
4.3.1 Ευκαιρίες ΕΚΕ	60
4.3.2 Προκλήσεις ΕΚΕ	61
5. Συμπεράσματα	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:	72

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά τους τρόπους και τις στρατηγικές με τους οποίους εφαρμόζονται οι πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτή η έρευνα διερευνά πώς η οικογενειακή ιδιοκτησία επηρεάζει την αφοσίωση μιας επιχείρησης στις πρακτικές ΕΚΕ μέσω μιας ολοκληρωμένης μελέτης που ενσωματώνει την οργανωτική κουλτούρα, τη διακυβέρνηση, τη διανομή πόρων, τη στρατηγική αγοράς και τον αντίκτυπο στην επιχειρηματική απόδοση.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι οικογενειακές εταιρείες συχνά ενσωματώνουν τις πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στους κανόνες και την κληρονομιά τους. Αυτό συμβαίνει επειδή θεωρούν την ΕΚΕ μέρος της μακροχρόνιας ταυτότητας και αξιών τους, οδηγώντας σε μία βιώσιμη ανάπτυξη και σε μία δέσμευση προς την κοινωνική υπευθυνότητα." Αντίθετα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την ΕΚΕ με διαφορετικό τρόπο. Προσανατολίζονται περισσότερο στην ικανοποίηση των βραχυπρόθεσμων αναγκών των ενδιαφερομένων, όπως οι επενδυτές και οι πελάτες, και στην τήρηση των νόμων και κανονισμών. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζει μια πιο πρακτική και ίσως λιγότερο μακροπρόθεσμα οραματική εφαρμογή της ΕΚΕ. Η μελέτη αυτή χρησιμοποιεί μια μεικτή μεθοδολογία για να αξιολογήσει τις δραστηριότητες ΕΚΕ σε ποικίλους κλάδους και περιπτώσεις. Αυτό επιτρέπει μια ολοκληρωμένη εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές αξίες επηρεάζουν την ηθική συμπεριφορά και την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών. Η έρευνα επικεντρώνεται στον αντίκτυπο των οικογενειακών δεσμών και παραδόσεων στην εταιρική συμπεριφορά.

Επιπρόσθετα, η μελέτη αναλύει τις επιπτώσεις των δράσεων ΕΚΕ, εξετάζοντας πώς αυτές επηρεάζουν τη φήμη της μάρκας, την οικονομική απόδοση, το ηθικό των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη των πελατών και τη θέση στην αγορά. Η σύγκριση γίνεται μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων, αποκαλύπτοντας διαφορετικά αποτελέσματα σε κάθε περίπτωση. Η διατριβή αυτή συμβάλλει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία προσφέροντας μια πιο εμπειρισταωμένη εξέταση του ρόλου της οικογενειακής ιδιοκτησίας στην ΕΚΕ. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η οικογενειακή διάσταση μπορεί να ενισχύσει τις πρωτοβουλίες για κοινωνική ευθύνη σε μια εταιρεία. Παρέχεται επίσης μια επισκόπηση των δυνατών προκλήσεων και ευκαιριών που αντιμετωπίζουν τόσο οικογενειακές όσο και μη οικογενειακές εταιρείες όταν ενσωματώνουν την ΕΚΕ στην εταιρική τους στρατηγική. Αυτό είναι χρήσιμο τόσο για επαγγελματίες όσο και για ακαδημαϊκούς, βοηθώντας στην κατανόηση και την ανάπτυξη των θεμάτων ΕΚΕ.

Λέξεις-κλειδιά: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), οικογενειακές επιχειρήσεις, μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οργανωτική κουλτούρα, διακυβέρνηση, στρατηγική αγοράς, επιχειρηματική απόδοση, βιωσιμότητα.

Abstract

This thesis studies the discrepant manners in which the Corporate Social Responsibility (CSR) policies are implemented between family-owned and non-family-owned enterprises. This research investigates how family ownership affects a firm's dedication to CSR practices through a comprehensive study incorporating organizational culture, governance, resources distribution, market strategy, and impact on business performance. The findings indicate that family-owned companies usually integrate their CSR approach with the family's norms and legacy, which results in a sustainable and socially responsible focus. However, non-family business would implement CSR practices emphasizing short-term stakeholder demand and relevant regulation, which indicates a more practical way toward corporate social responsibility. Using an mixed methodology approach, the study evaluates the CSR activities of a number of cases across different industries, that gives a holistic perspective of how families influence the company's ethical behavior and social responsibility. Besides, it analyses the effects of these CSR actions, outlining the distinction in brand reputation, financial performance, employee morale, customer loyalty, and market positioning between family-owned businesses and non-family ones. This thesis adds to the current literature by providing a more fine-grained analysis of the impact of family ownership on CSR with which it disagrees that the familial aspect can substantially significantly strengthen a company's social responsibility efforts. It also gives an overview of possible difficulties and opportunities for integrating CSR into the corporate strategy of both types of companies, which is useful for both practitioners and academics.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), family owned firms, non-family firms, organizational culture, governance, market strategy, business performance, sustainability.

Εισαγωγή

"Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αναγνωρίζεται ως ένα κρίσιμο πλαίσιο που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και τις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων, ενισχύοντας την ικανότητά τους να λειτουργούν με βιώσιμο και κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο. Η ΕΚΕ ενθαρρύνει τις εταιρείες να λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των δράσεων τους στο περιβάλλον, την κοινότητα και τους εργαζομένους, προάγοντας έτσι τη διαφάνεια και την εταιρική ακεραιότητα. Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ βοηθά τις επιχειρήσεις να κτίσουν ένα θετικό εταιρικό προφίλ, να ενισχύσουν τη φήμη τους και να δημιουργήσουν βαθύτερες σχέσεις με τους πελάτες και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Αρχικά, στο κεφάλαιο 1 αναλύεται η έννοια της ΕΚΕ, επισημαίνοντας τα κυριότερα χαρακτηριστικά της. Παράλληλα, αναφέρεται και η ιστορική εξέλιξη της ΕΚΕ. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2, αναφέρονται οι έννοιες οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά τους. Έπειτα, αναλύονται οι πρακτικές της ΕΚΕ σε αυτές τις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας τις διαφορές στην υιοθέτησή τους και τη δυναμική της ΕΚΕ σε αυτό το πλαίσιο. Στο κεφάλαιο 4, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τις πολιτικές των ΕΚΕ στις οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως οι οργανωτικές αξίες, τη διακυβέρνηση και ηγεσία, καθώς και την κατανομή των πόρων. Στο κεφάλαιο 5 αναλύονται οι επιπτώσεις της ΕΚΕ στην επιχειρηματική απόδοση, την εικόνα και τη φήμη, τη χρηματοοικονομική απόδοση. Τέλος, αναλύονται οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΕΚΕ. Στο τελευταίο τμήμα, αυτή η εργασία αναλύει τις ειδικές δυναμικές που χαρακτηρίζουν την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) τόσο σε οικογενειακές όσο και σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση στην κατανόηση του πώς η ΕΚΕ λειτουργεί διαφορετικά σε κάθε επιχειρηματικό πλαίσιο. Μέσα από αυτή τη συγκριτική προσέγγιση, προσφέρεται μια ολοκληρωμένη εικόνα του ρόλου της ΕΚΕ και των επιπτώσεων της στις διάφορες επιχειρησιακές δομές.

Κεφάλαιο 1^ο

1.1. Έννοια εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility – CSR), γνωστή επίσης και ως ΕΚΕ αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές δυναμικές τους. Η ΕΚΕ αποτελεί μια διαδεδομένη έννοια που εκτείνεται διεθνώς και με την πάροδο του χρόνου αποκτάει νέες διαστάσεις και πλουσιότερο περιεχόμενο, ανταποκρινόμενη στις εξελισσόμενες ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Με μια γρήγορη αναζήτηση τόσο σε ακαδημαϊκά επιστημονικά άρθρα, όσο και ακαδημαϊκά βιβλία θα διαπιστωθεί ότι αποτελεί κύριο θέμα για πολλούς ερευνητές, με ακόμα πιο έντονο το ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια καθώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη συνδέεται άμεσα με τον όρο της βιωσιμότητας, καθώς η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης. Ένας από τους πιο σημαντικούς οικονομολόγους – καθηγητές υπήρξε ο Howard R. Bowen, ο οποίος θεωρείται και ο «ιδρυτής» της ΕΚΕ το 1953 δημοσίευσε ένα βιβλίο με θέμα «Κοινωνικές Ευθύνες του Επιχειρηματία», όπου αναφέρει τις ηθικές και κοινωνικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την ευθύνη των επιχειρήσεων απέναντι στην κοινωνία. Υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να μην περιορίζονται μόνο στη μεγιστοποίηση των κερδών των μετόχων, αλλά να λαμβάνουν υπόψη τον αντίκτυπο των ενεργειών τους σε μια ευρύτερη ομάδα ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των προμηθευτών και της κοινότητας συνολικά (Bowen, 1953). Το έργο του Bowen έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της ΕΚΕ ως εξέχουσας έννοιας στην επιχειρηματική ηθική, επηρέασε τις μετέπειτα έρευνες και συζητήσεις για τον ρόλο των επιχειρήσεων στην κοινωνία και συνεχίζει να διαμορφώνει την κατανόηση της εταιρικής ευθύνης και της βιωσιμότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο. Ο Davis et al, (2010), υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις είναι το επίκεντρο της κοινωνίας, για αυτό πρέπει πέρα από το κέρδος να επικεντρώνονται και σε θέματα που αφορούν την κοινωνία καθώς η κοινωνία έχει το δικαίωμα να απαιτεί από τις επιχειρήσεις να λογοδοτήσουν για τις επιδόσεις τους στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης (Smith, 2002). Σύμφωνα με τους McWilliams και Siegel (2001), η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) περιγράφεται ως το σύνολο των ενεργειών μιας εταιρείας που υπερβαίνουν τις νομικές υποχρεώσεις, με κεντρικό στόχο την προαγωγή του κοινωνικού καλού και την προστασία του περιβάλλοντος. Αρκετοί είναι οι υποστηρικτές της ΕΚΕ, άλλα και αρκετοί είναι αυστηροί κριτές καθώς υποστηρίζουν ότι η ΕΚΕ για τις επιχειρήσεις πρέπει να είναι μόνο οι ενέργειες οι οποίες θα αυξήσουν τα κέρδη των μετόχων (Friedman, 1970). Ο

Karnani (2010) αμφισβητεί την αξία της ΕΚΕ στο άρθρο του "The Case Against Corporate Social Responsibility" (2010) και υποστηρίζει ότι η πραγματική λύση για τα κοινωνικά προβλήματα είναι η καλύτερη ρύθμιση από το κράτος και όχι οι εταιρείες που επιδιώκουν το κέρδος (Karnani, 2010).

Τρία σημαντικά ερωτήματα τίθενται και αναλύονται στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (McWilliams & Siegel, 2001) τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

- a) αν οι "κοινωνικά υπεύθυνες" εταιρείες διατηρούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με τις εταιρίες που δεν είναι κοινωνικά υπεύθυνες,
- b) ποιο είναι το κόστος που απαιτείται για την εταιρεία ώστε να είναι κοινωνικά υπεύθυνη, ερώτημα το οποίο κυρίως απασχολεί τους διευθυντές των εταιρειών
- c) εάν οι εταιρίες που εφαρμόζουν την ΕΚΕ είναι πραγματικά ευαισθητοποιημένες για την κοινωνία και το περιβάλλον ή απλά υλοποιούνε αυτές τις ενέργειες με στόχο οικονομικά συμφέροντα.

Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει πρακτικές της ΕΚΕ και έχουν ενσωματώσει την ΕΚΕ στη λειτουργία τους, παρακάτω αναφέρονται μερικές από τις πιο γνωστές επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τις ενέργειες της ΕΚΕ:

ΣΕΒ	ΑΒΑΞ Α.Ε.	ΑΤΤΙΚΑ GROUP ΑΕΣ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.
ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ Α.Ε.	Α.Ε.ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN	ΔΕΗ	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.
ΟΠΑΠ	ΕΥΔΑΠ	ΑΡΙΒΙΤΑ	ΑΕΓΕΑΝ

Εικόνα 1: Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη

1.1.1 Εφαρμοζόμενες πολιτικές-δραστηριότητες στα πλαίσια της ΕΚΕ

Στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), οι επιχειρήσεις υιοθετούν πλήθος πολιτικών και δραστηριοτήτων, με στόχο την ενίσχυση της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Ορισμένες από αυτές τις πολιτικές και δραστηριότητες είναι υποχρεωτικές, ενώ άλλες προαιρετικές.

Υποχρεωτικές πολιτικές και δραστηριότητες:

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμμορφώνονται με διάφορες νομοθεσίες που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Ορισμένες από τις πιο σημαντικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν:

- Τήρηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, όπου οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται τα ανθρώπινα δικαιώματα, οφείλουν να τηρήσουν τις διατάξεις εργατικής νομοθεσίας όπως: μισθοί, ωράριο εργασίας, ασφάλεια, απαγόρευση παιδικής εργασίας & καταναγκαστική εργασία.
- Προστασία του περιβάλλοντος, όπου οι επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος, μειώνοντας τις εκπομπές ρύπων, διαχειρίζονται τα απόβλητά τους υπεύθυνα και προωθώντας την κυκλική οικονομία.
- Διαφάνεια, όπου οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι διαφανείς όσον αφορά τις δραστηριότητές τους στον τομέα της ΕΚΕ, δημοσιεύοντας πληροφορίες για τις πολιτικές, τις πρακτικές και τις επιδόσεις τους.

Προαιρετικές Πολιτικές και Δραστηριότητες

Εκτός από τις υποχρεωτικές πολιτικές, οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν και μια σειρά από προαιρετικές δράσεις ΕΚΕ. Ορισμένες από τις πιο δημοφιλείς προαιρετικές δράσεις περιλαμβάνουν:

- Εθελοντισμός, η ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε εθελοντικές δράσεις για την υποστήριξη κοινωνικών σκοπών.
- Φιλανθρωπίες, δωρεές χρημάτων ή αγαθών σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς.
- Χορηγίες, υποστήριξη κοινωνικών, πολιτιστικών ή περιβαλλοντικών δράσεων μέσω χορηγιών.
- Συμμετοχή σε κοινωνικές πρωτοβουλίες, συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις, οργανισμούς ή φορείς για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων

1.1.2 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη εάν εφαρμοστεί έχει αρκετά πλεονεκτήματα που επηρεάζουν θετικά όχι μόνο τις επιχειρήσεις αλλά και την αγορά εργασίας, το περιβάλλον και την κοινωνία. Πρώτα από όλα, η ΕΚΕ ενισχύει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την εικόνα τους στους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις που αφοσιώνονται σε κοινωνικές υποθέσεις και στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι πιο ελκυστικές στο καταναλωτικό κοινό, επομένως βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητά τους ενισχύοντας το καταναλωτικό κοινό τους. Οι σύγχρονοι καταναλωτές επιδεικνύουν προτίμηση σε εταιρείες που έχουν εμφανή κοινωνική ευθύνη, προτιμώντας να υποστηρίξουν τέτοιες εταιρείες ακόμα και με ανώτερες τιμές για προϊόντα που υποστηρίζουν το περιβάλλον ή την κοινωνία (KsiężaK, 2016). Πέρα από τους καταναλωτές, υπάρχουν και οι επενδυτές οι οποίοι επιθυμούν να επενδύουν το κεφάλαιο τους σε εταιρείες που εφαρμόζουν τις πρακτικές της ΕΚΕ επομένως αυξάνεται το κεφάλαιο της εταιρείας παρέχοντας περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης. Επίσης, οι επενδυτές και οι χρηματοοικονομικές αγορές εκτιμούν τις εταιρείες που εφαρμόζουν ΕΚΕ ως λιγότερο ασταθείς και λιγότερο επικίνδυνες, καθώς αυτές οι εταιρείες δείχνουν ότι λαμβάνουν υπόψη τους τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές πτυχές των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων συνεπώς ενισχύεται και πάλι η επωνυμία και η φήμη της (Mullerat, 2010).

Ένα ακόμα θετικό στοιχείο της ΕΚΕ είναι ότι πολλοί προμηθευτές προτιμούν να συνεργάζονται με εταιρείες που εφαρμόζουν υψηλά πρότυπα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Asemah et. al, 2013). Ωστόσο, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα στην ΕΚΕ, με το πιο σημαντικό να είναι ο κίνδυνος του "πράσινου πλυσίματος" (greenwashing). Αυτός ο όρος, που χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1986, αναφέρεται στις πρακτικές μέσω των οποίων μια εταιρεία παρουσιάζει εαυτόν ως περιβαλλοντικά υπεύθυνη, προκειμένου να δημιουργήσει μια εσφαλμένη εντύπωση, ενώ οι πραγματικές της προσπάθειες είναι ελάχιστες ή ανύπαρκτες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και απώλεια πελατών, καθώς οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να υποστηρίξουν μια εταιρεία που τους έχει εξαπατήσει.

Πολλές εταιρείες, όπως η Shell, η General Motors και η Nestle, έχουν κατηγορηθεί για πρακτικές greenwashing. Για παράδειγμα, η Nestle διαφήμιζε το μπουκάλι "Eco Shape" του νερού Pure Life Natural, ισχυριζόμενη ότι χρησιμοποιεί 30% λιγότερο πλαστικό. Ωστόσο, αυτός ο ισχυρισμός δεν έχει επιβεβαιωθεί, καθώς οι καταναλωτές δεν έχουν τη δυνατότητα να τον επαληθεύσουν, προκαλώντας αίσθηση παραπλάνησης μεταξύ των πελατών (Aggarwal & Kadyan, 2014). Επίσης, ένα ακόμα μειονέκτημα της ΕΚΕ είναι το υψηλό κόστος υλοποίησης,

καθώς οι εταιρείες ή οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε δωρεές, κοινωνικά προγράμματα και βιώσιμες πρακτικές παραγωγής.

1.2 Ιστορική αναδρομή εταιρικής κοινωνικής ευθύνης

Κατά τον 1ο αιώνα μ.Χ., συγκεκριμένα με την ανάδυση του Χριστιανισμού, διαμορφώθηκε ένας σημαντικός πυρήνας αρχών ο οποίος τόνιζε τη σημασία της φροντίδας και της ανιδιοτελούς βοήθειας προς τον συνάνθρωπο. Αυτή η αρχή, εμπνέοντας μια σειρά από φιλανθρωπικές δράσεις και πρωτοβουλίες, όπως τα συσσίτια, οι δωρεές και η παροχή καταφυγίου, διατηρείται ενεργή μέχρι σήμερα. Έτσι, η έννοια της αλληλεγγύης και της κοινωνικής ευθύνης έχει ενσωματωθεί στον πυρήνα πολλών πολιτισμών και κοινωνιών από τις πρώτες ημέρες της διαμόρφωσης του Χριστιανισμού, εξακολουθώντας να εμπνέει και να διαμορφώνει την πρακτική πίστη ανθρώπων ανά τον κόσμο

Το 1953 ο Howard R. Bowen, έθεσε τις βάσεις για την κατανόηση και ανάλυση της Έννοιας της Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων (ΕΚΕ), αναδεικνύοντας την ανάγκη για μια βαθύτερη και πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των κοινωνικών ευθυνών από τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, την περίοδο 1970-71, ο κόσμος έγινε μάρτυρας μιας μοναδικής αύξησης στο ενδιαφέρον που αφορούσε την ευαισθητοποίηση για τα περιβαλλοντικά θέματα και τα εργασιακά δικαιώματα, αναδεικνύοντας ένα σημαντικό σημείο αναφοράς για την ΕΚΕ. Στον απόηχο αυτής της περιόδου, το 1971, η Επιτροπή Οικονομικής Ανάπτυξης των ΗΠΑ πρότεινε μια πρωτοποριακή θεώρηση σχετικά με την ΕΚΕ, θέτοντας τον ιδιωτικό τομέα ενώπιον της ανάληψης ευρύτερων κοινωνικών ευθυνών. Αυτή η προσέγγιση αντανακλούσε την αυξανόμενη κοινωνική προσδοκία προς τις επιχειρήσεις, να αναλαμβάνουν δράσεις που ξεπερνούν την απλή επίδειξη κερδοφορίας, ενσαρκώνοντας μια ολιστική προσέγγιση στην επιχειρηματικότητα που ενσωματώνει τις κοινωνικές αξίες και ευθύνες. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, η Έννοια της Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων (ΕΚΕ) κέρδισε έντονη δημοτικότητα και αναγνώριση, αν και η εστίασή της παρέμεινε σε μεγάλο βαθμό συγκεκριμένη και διακριτική, αποσκοπώντας κυρίως σε συγκεκριμένες κοινωνικές προκλήσεις. Το έτος 1979 σηματοδότησε ένα ορόσημο στην εξέλιξη της ΕΚΕ, όταν ο Archie Carroll παρουσίασε τον πρώτο ενοποιημένο ορισμό¹ της, θέτοντας με σαφήνεια τις ευθύνες και τις προσδοκίες που οφείλουν να εκπληρώνουν οι επιχειρήσεις. Ο Carroll (1979) ανέπτυξε μια πρωτοποριακή θεωρητική προσέγγιση, διακρίνοντας τέσσερα επίπεδα ευθυνών:

¹ "Πυραμιδικό Μοντέλο της Κοινωνικής Ευθύνης των Επιχειρήσεων" (Corporate Social Responsibility Pyramid).

- α) **Οικονομική Ευθύνη:** Η πρωταρχική και βασική ευθύνη κάθε επιχείρησης να είναι κερδοφόρα, παράγοντας αξία για τους μετόχους και συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη.
- β) **Νομική Ευθύνη:** Απαιτεί από τις εταιρείες να λειτουργούν με σεβασμό προς τον ισχύοντα νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο, εξασφαλίζοντας τη νομιμότητα των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.
- γ) **Ηθική Ευθύνη:** Αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρήσεων να δρουν με ηθική συνείδηση, ακολουθώντας αρχές και αξίες που υπερβαίνουν τις απλές νομικές απαιτήσεις, και να λαμβάνουν υπόψη τις επιπτώσεις των δράσεών τους στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- δ) **Ευθύνη για τη Κοινωνία:** Υπογραμμίζει την ανάγκη για μια ενεργή συνεισφορά των επιχειρήσεων στο κοινωνικό καλό, προωθώντας την κοινωνική ευημερία πέραν των οικονομικών, νομικών, και ηθικών δεσμεύσεών τους.

Τη σημασία και την επιρροή της ΕΚΕ στον επιχειρηματικό κόσμο ενίσχυσε ακόμα περισσότερο η έκδοση της Πράσινης Βίβλου από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2001, ένα κρίσιμο έγγραφο που έθεσε τα θεμέλια για μια ευρωπαϊκή προσέγγιση στην ΕΚΕ. Η Πράσινη Βίβλος καθόρισε το πλαίσιο για την ανάπτυξη και την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις επιχειρηματικές στρατηγικές, αναδεικνύοντας την ως έναν ουσιαστικό πυλώνα για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής ευθύνης από τις επιχειρήσεις σε όλη την Ευρώπη, καθώς και παγκοσμίως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. Οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις

2.1.1 Έννοια της οικογενειακής επιχείρησης

2.1.1.1 Ορισμός και εξέλιξη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μια διακριτή κατηγορία στον επιχειρηματικό κόσμο, χαρακτηριζόμενες από μοναδικές δομές ιδιοκτησίας, βαθιά ριζωμένα συστήματα αξιών και μακροπρόθεσμους στόχους. Μια εξερεύνηση στη διεθνή βιβλιογραφία αποκαλύπτει διάφορους όρους για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως *family business*, *family firm*, *family company*, και *family venture*. Αν και κάθε όρος έχει τις δικές του λεπτομέρειες, όλοι αυτοί οι όροι έχουν κοινά χαρακτηριστικά και χρησιμοποιούνται για να καταδείξουν διακρίσεις στην ιδιοκτησία, τη διοίκηση, και τη διαδοχή. Οι ερευνητές επιλέγουν τον κατάλληλο όρο ανάλογα με το ερευνητικό πλαίσιο που επιθυμούν να εξετάσουν. Μια οικογενειακή επιχείρηση ορίζεται συνήθως ως μια επιχείρηση όπου η οικογένεια διατηρεί τον έλεγχο ή κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών και συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση και την επιχειρηματική στρατηγική (Donnelley και Ward 1984; Ward 1987). Παγκοσμίως, αποτελούν την πιο διαδεδομένη μορφή επιχείρησης, αν και αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όπως συγκρούσεις μεταξύ μελών της οικογένειας, διαδοχικά ζητήματα και ένταση μεταξύ μετόχων και πιστωτών (Villalonga et al. 2015). Η βιβλιογραφία συχνά εστιάζει στην ανάλυση αυτών των δυναμικών μέσω της θεωρίας του αντιπροσώπου (*agency theory*).

Η επικρατούσα εσφαλμένη αντίληψη ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αποκλειστικά μικρές έως μεσαίες επιχειρήσεις δεν αντικατοπτρίζει τη πραγματικότητα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ποικίλλουν ευρέως, εκτείνονται από γραφικές τοπικές ταβέρνες έως εκτεταμένους πολυεθνικούς ομίλους ετερογενών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, ένας σημαντικός αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων όχι μόνο είναι εισηγμένες σε χρηματιστήρια, αλλά και συχνά διαπρέπουν με την απόδοσή τους. Ένα κρίσιμο σημείο που πρέπει να κατανοήσουμε είναι ότι η ταξινόμηση μιας επιχείρησης ως «οικογενειακής» δεν εξαρτάται από το μέγεθός της. Αντίθετα, εξαρτάται από τον βαθμό ιδιοκτησίας ή ελέγχου που ασκούν τα μέλη της οικογένειας. Συνήθως, μια επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση εάν τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων ή ο έλεγχος ανήκουν κατά κύριο λόγο στην οικογένεια. Αυτό συχνά υποδεικνύεται από την ουσιαστική ιδιοκτησία, που γενικά ξεπερνά ένα συγκεκριμένο όριο ποσοστού που διατηρείται

από τα μέλη της οικογένειας (Anderson και Reeb, 2003; Chua, Chrisman και Sharma, 2003). Αυτή η διαφοροποιημένη οπτική του θέματος, διευρύνει τη συμβατική αντίληψη των οικογενειακών επιχειρήσεων, απεικονίζοντας τη σημαντική παρουσία και τον αντίκτυπό τους σε διάφορους τομείς και κλίμακες. Η επιρροή των μελών της οικογένειας, όπως περιγράφεται από μελετητές όπως οι Villalonga και Amit (2010) και Zahra (2011), εκτείνεται πέρα από την απλή ιδιοκτησία, επηρεάζοντας την εταιρική διακυβέρνηση, τη στρατηγική κατεύθυνση και την οργανωτική κουλτούρα. Ως εκ τούτου, η ουσία μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν βρίσκεται στο μέγεθός της, αλλά στη διαπλοκή της οικογενειακής δυναμικής με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, μια έννοια που διερευνήθηκε περαιτέρω σε μελέτες των Ward (2016) και Zellweger et al. (2010). Υπό το πρίσμα αυτό, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ένα κρίσιμο στοιχείο της παγκόσμιας οικονομίας, αμφισβητώντας το στερεότυπο που τις περιορίζει στη σφαίρα των επιχειρήσεων μικρής κλίμακας. Η ικανότητά τους να συνδυάζουν την οικογενειακή διακυβέρνηση με τις εταιρικές στρατηγικές, όπως συζητήθηκε από τους Carney (2005) και Sirmon and Hitt (2009), τους επιτρέπει να περιηγούνται στις πολυπλοκότητες της αγοράς ενώ ενθαρρύνουν μια προσέγγιση προσανατολισμένη στην κληρονομιά για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Στην συνέχεια, αναλύονται μερικές από τις πιο γνωστές εταιρείες στον κόσμο που είναι οικογενειακές και επηρεάζουν σημαντικά την παγκόσμια οικονομία:

- α) **Samsung:** Ένας πολυεθνικός όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων της Νότιας Κορέας, η Samsung έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την ιδρυτική της οικογένεια Lee και συνεχίζει να είναι σημαντικός παίκτης σε διάφορους τομείς όπως η ηλεκτρονική και η βαριά βιομηχανία (Lazonick και O'Sullivan, 2000).
- β) **BMW** (Bayerische Motoren Werke AG): Αυτή η γερμανική πολυεθνική εταιρεία παράγει πολυτελή οχήματα και μοτοσικλέτες και ελέγχεται από την οικογένεια Quandt από τη δεκαετία του 1950 (Stewart και Hitt, 2012).
- γ) **Toyota:** Η μεγαλύτερη αυτοκινητοβιομηχανία στον κόσμο έχει επηρεαστεί σημαντικά από την οικογένεια Toyota από την ίδρυσή της (Anderson και Reeb, 2003).
- δ) **L'Oreal:** Η μεγαλύτερη εταιρεία καλλυντικών στον κόσμο, που ιδρύθηκε από τον Eugène Schueller, παραμένει ουσιαστικά ιδιοκτησία και διαχείριση από την οικογένεια Bettencourt (Carney, 2005).

- ε) **Mars Incorporated:** Ένας από τους κορυφαίους κατασκευαστές τροφίμων στον κόσμο, ιδιαίτερα γνωστός για τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής του, εξακολουθεί να ανήκει και να διαχειρίζεται η οικογένεια Mars (Zellweger, Eddleston και Kellermanns, 2010).
- στ) **Volkswagen:** Αν και αποτελούν αντικείμενο δημόσιας διαπραγμάτευσης, οι οικογένειες Porsche και Piëch κατέχουν σημαντικά μερίδια ιδιοκτησίας σε αυτόν τον γίγαντα της αυτοκινητοβιομηχανίας (Gomez-Mejia, Makri και Larraza-Kintana, 2010).

Οι Anderson και Reeb (2003) αναφέρουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, που προσδιορίζονται από την ιδιοκτησία τους που προέρχεται από τα ιδρυτικά μέλη της οικογένειας, συνήθως παρουσιάζουν μοναδικές μετρήσεις απόδοσης σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές εταιρείες. Αυτή η διάκριση υπογραμμίζει τις θεμελιώδεις διαφορές στην οργανωτική δομή και τις στρατηγικές προσεγγίσεις μεταξύ των δύο τύπων επιχειρήσεων. Αυτός ο ορισμός επεκτείνεται περαιτέρω από τους Villalonga και Amit (2010), οι οποίοι επεξηγούν πώς ο οικογενειακός έλεγχος μπορεί να επεκταθεί πέρα από την άμεση ιδιοκτησία, επηρεάζοντας την ευρύτερη δυναμική του κλάδου και τη συμπεριφορά της εταιρείας. Η εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων με την πάροδο του χρόνου αντικατοπτρίζει τα μεταβαλλόμενα τοπία των οικονομιών και των κοινωνιών. Ιστορικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούσαν θεμελιώδες στοιχείο της εμπορικής δραστηριότητας, με την προέλευσή τους να ανιχνεύεται σε πρώιμες εμπορικές επιχειρήσεις και σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο Carney (2005) τονίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά πηγάζει από τη βαθιά ριζωμένη κατανόησή τους για τις αγορές τους, επιτρέποντάς τους να προσαρμοστούν και να εξελιχθούν με τη πάροδο των γενεών.

Αυτή η εξελικτική προοπτική εμπλουτίζεται από τους Eddleston και Kellermanns (2007), οι οποίοι εμβαθύνουν στη δυναμική των οικογενειακών σχέσεων εντός της επιχείρησης, τονίζοντας πώς αυτές μπορούν να αποτελέσουν πηγή δύναμης και πιθανής σύγκρουσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν εξελιχθεί ώστε να περιλαμβάνουν όχι μόνο τις παραδοσιακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες. Αυτή η εξέλιξη αντανακλά μια αλλαγή στην κατανόηση και τον επαγγελματισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι Stewart και Hitt (2012) υποστηρίζουν ότι ο επαγγελματισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων, μια τάση που παρατηρήθηκε πιο πρόσφατα, γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ αυτών και των ομολόγων τους που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία δεν είναι χωρίς προκλήσεις, καθώς οι Zhu και Chen (2015) επισημαίνουν ότι ηγετικά χαρακτηριστικά όπως ο ναρκισσισμός του CEO μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εταιρική στρατηγική, επηρεάζοντας την εξέλιξη και τη

βιωσιμότητα της εταιρείας. Μια άλλη κρίσιμη πτυχή της εξέλιξης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η προσέγγισή τους στη διακυβέρνηση και τον σχεδιασμό διαδοχής. Οι Sirmon και Hitt (2009) σημειώνουν ότι η στρατηγική διαχείριση εντός των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά περιλαμβάνει μια προσεκτική ισορροπία μεταξύ της διατήρησης των οικογενειακών αξιών και της επιδίωξης των επιχειρηματικών στόχων. Ο Davis et al. (2010) προσθέτουν περαιτέρω ότι οι αντιλήψεις διαχείρισης στις οικογενειακές επιχειρήσεις, που χαρακτηρίζονται από την αίσθηση του καθήκοντος και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην εξέλιξή τους, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της διαδοχής ηγεσίας και των δομών διακυβέρνησης. Το σύγχρονο τοπίο των οικογενειακών επιχειρήσεων αντανακλά μια σύνθετη αλληλεπίδραση παραδοσιακών αξιών και σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών.

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εξελίσσονται, αντιμετωπίζουν τη διπλή πρόκληση της διατήρησης της μοναδικής οικογενειακής τους ταυτότητας, ενώ προσαρμόζονται σε ένα ολοένα πιο ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή η εξέλιξη δεν είναι απλώς μια απάντηση στις εξωτερικές πιέσεις της αγοράς, αλλά και μια αντανάκλαση της εσωτερικής δυναμικής και των φιλοδοξιών για διαγενεακή συνέχεια και επιτυχία. Συνοπτικά, ο ορισμός και η εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων, από τις δομές ιδιοκτησίας και τις οικογενειακές σχέσεις έως τις στρατηγικές προσαρμογής της αγοράς και τις πρακτικές διακυβέρνησης. Αυτές οι εταιρείες αποτελούν απόδειξη της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων με επίκεντρο την οικογένεια, που εξελίσσονται από γενιά σε γενιά διατηρώντας, παράλληλα, τη μοναδική τους ταυτότητα και τις βασικές αξίες τους. Οι γνώσεις που παρέχονται από θεμελιώδεις εργασίες, όπως αυτές των Anderson και Reeb (2003), Carney (2005) και άλλων προσφέρουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση αυτής της εξέλιξης, υπογραμμίζοντας τη μοναδικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία.

2.1.1.2 Βασικά χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων

Η ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων αποκαλύπτει μια πολύπλοκη αλληλεπίδραση προσωπικών σχέσεων, μακροπρόθεσμου οράματος και μοναδικών στυλ διαχείρισης, που διαφοροποιούν σαφώς αυτές τις οντότητες από εκείνες που δεν ανήκουν σε οικογένεια. Ένα βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η παρουσία μελών της ιδρυτικής οικογένειας σε ηγετικούς ή ιδιοκτησιακούς ρόλους, που συχνά οδηγεί σε διακριτές στρατηγικές διακυβέρνησης και λειτουργίας. Αυτή η οικογενειακή συμμετοχή δεν είναι απλώς μια δομική πτυχή, αλλά επηρεάζει βαθιά την κουλτούρα της επιχείρησης και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Anderson και Reeb, 2003). Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η εστίασή τους στην κληρονομιά και τη διαγενεακή αξία. Οι Villalonga και Amit (2010) σημειώνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δίνουν προτεραιότητα στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα έναντι των βραχυπρόθεσμων οικονομικών κερδών, μια στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά προφίλ κινδύνου σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτός ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός συχνά καθοδηγείται από την επιθυμία να μεταβιβαστεί η επιχείρηση στις μελλοντικές γενιές, εναλλάσσοντας την αίσθηση της διαχείρισης και της συνέχειας στην εταιρεία, όπως περιγράφεται από τον Carney (2005). Μια άλλη καθοριστική πτυχή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η προσέγγισή τους στη λήψη αποφάσεων. Οι Eddleston και Kellermanns (2007) τονίζουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά παρουσιάζουν μια πιο συγκεντρωτική διαδικασία λήψης αποφάσεων, με τα μέλη της οικογένειας να κατέχουν θέσεις-κλειδιά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη λήψη αποφάσεων σε σύγκριση με εταιρείες που δεν ανήκουν στην οικογένεια, αλλά μπορεί επίσης να εισάγει προκαταλήψεις και συναισθηματικά στοιχεία στις επιχειρηματικές αποφάσεις. Οι Stewart και Hitt (2012) επεκτείνονται περαιτέρω σε αυτό, αποδεικνύοντας πως συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε μοναδικές προκλήσεις, ιδιαίτερα με την εξισορρόπηση οικογενειακών και επιχειρηματικών συμφερόντων.

Η επιρροή της οικογενειακής δυναμικής στις επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι δύσκολη διαδικασία. Ενώ μπορεί να καλλιεργήσει μια ισχυρή, ενοποιημένη εταιρική κουλτούρα και δέσμευση, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε συγκρούσεις και προκλήσεις, ιδιαίτερα στους τομείς του σχεδιασμού διαδοχής και της διανομής ρόλων. Οι Zhu και Chen (2015) επισημαίνουν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών της οικογένειας, ιδιαίτερα εκείνων που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη στρατηγική κατεύθυνση και την υγεία της επιχείρησης. Παραδείγματα επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά αντικατοπτρίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά όπως η Walmart και η Ford, καταδεικνύουν την

ικανότητα των οικογενειακών εταιρειών να σημειώσουν αξιοσημείωτη μεγέθυνση διατηρώντας παράλληλα την οικογενειακή συμμετοχή. Οι Sirmon και Hitt (2009), απέδειξαν ότι οι εταιρείες που έχουν καταφέρει να εξισορροπήσουν τις επαγγελματικές πρακτικές διαχείρισης με τις οικογενειακές αξίες, επιτρέποντάς τους να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά στις παγκόσμιες αγορές.

Η επιτυχία των επιχειρήσεων, που αποδίδεται συχνά στην ικανότητά τους να καινοτομούν, διατηρώντας παράλληλα τις βασικές αξίες, αποδεικνύεται από αρκετές εταιρίες και ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω:

- α) **Walmart:** Ιδρύθηκε από την οικογένεια Walton, έχει εξελιχθεί σε έναν από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές στον κόσμο με τη συνεχή καινοτομία στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και την εξυπηρέτηση πελατών, ενώ τηρεί τις βασικές αξίες του σεβασμού, της εξυπηρέτησης και της αριστείας.
- β) **BMW (Bayerische Motoren Werke AG):** Ανήκει στην οικογένεια Quandt, η BMW έχει καθιερωθεί ως ηγέτης στην καινοτομία στην αυτοκινητοβιομηχανία, εστιάζοντας στην πολυτέλεια και τις επιδόσεις, ενώ διατηρεί δέσμευση για ποιότητα, βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη.
- γ) **L'Oreal:** Ιδρύθηκε από την οικογένεια Bettencourt, η L'Oreal έχει γίνει παγκόσμιος ηγέτης στα καλλυντικά και την ομορφιά, καινοτομώντας με συνέπεια τις σειρές προϊόντων και τις στρατηγικές μάρκετινγκ, ενώ τηρεί τις αρχές της ηθικής ομορφιάς και της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.
- δ) **Ford Motor Company:** Αν και δεν ελέγχεται πλέον από την οικογένεια Ford, διατηρεί σημαντική επιρροή. Η Ford πρωτοπορεί στις τεχνολογίες και τις πρακτικές του αυτοκινήτου, διατηρώντας παράλληλα τις αξίες ποιότητας και ασφάλειας που εισήγαγε ο Henry Ford.
- ε) **IKEA:** Ιδρύθηκε από τον Ingvar Kamprad, η IKEA έφερε επανάσταση στο λιανικό εμπόριο επίπλων μέσω της σχεδίασης επίπλων συσκευασιών, διατηρώντας τις βασικές αξίες της οικονομικής απόδοσης, της απλότητας και της βιωσιμότητας.

Οι Davis, et.al (2010), τονίζουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συχνά ισχυρά συστήματα αξιών, τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως κατευθυντήρια αρχή για την καινοτομία και την προσαρμογή. Αυτός ο συνδυασμός παράδοσης και καινοτομίας είναι ιδιαίτερα εμφανής σε εταιρείες όπως η BMW και η Samsung, όπου η οικογενειακή επιρροή έχει εναρμονιστεί με την επαγγελματική διαχείριση για την ανάπτυξη και την προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, το

κοινωνικό κεφάλαιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, που απορρέει από τις σχέσεις της κοινότητας και των ενδιαφερομένων είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό. Η εμπιστοσύνη και η πίστη που χτίζονται με χρόνια αλληλεπίδρασης μεταφράζονται συχνά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως υπογραμμίζεται από τη μακροζωία και την ανθεκτικότητα πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων. Παραδείγματα όπως η LEGO και η L'Oreal υπογραμμίζουν τη σημασία της διατήρησης ισχυρών σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και υπαλλήλους, οι οποίες είναι συχνά πιο προσωπικές και βαθιά ριζωμένες στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις αντίστοιχες μη οικογενειακές. Συμπερασματικά, τα βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διακυβέρνηση και τη διαχείριση, η εστίαση στη μακροπρόθεσμη αξία και κληρονομιά, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η επιρροή της δυναμικής της οικογένειας, διαμορφώνουν σημαντικά τις λειτουργίες και τις στρατηγικές τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά, από διάφορες επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις, συμβάλλουν στη μοναδική τους θέση στο παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο.

2.1.2. Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων

2.1.2.1 Στυλ διοίκησης και ηγεσίας

Κατά τη διερεύνηση των στυλ διαχείρισης και των χαρακτηριστικών ηγεσίας των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε πώς αυτά τα στοιχεία επηρεάζονται βαθιά από την δυναμική της οικογένειας και των επιχειρηματικών στόχων. Τα στυλ διαχείρισης στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως σημειώνουν οι Anderson και Reeb (2003), αντικατοπτρίζουν συχνά ένα μείγμα παραδοσιακών και επιχειρηματικών προσεγγίσεων, που διαμορφώνονται σημαντικά από τις οικογενειακές αξίες και τις φιλοδοξίες της κληρονομιάς. Αυτή η μοναδική προσέγγιση διαχείρισης είναι ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων, που τις ξεχωρίζει από τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Βασικό στοιχείο της ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η έμφαση στη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα. Οι Villalonga και Amit (2010) περιγράφουν πως οι ηγέτες της οικογένειας δίνουν συχνά προτεραιότητα στη μακροζωία και την κληρονομιά της επιχείρησης, μερικές φορές ακόμη και σε σχέση με τα άμεσα οικονομικά κέρδη. Αυτός ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός μπορεί να επηρεάσει στρατηγικές αποφάσεις, καθιστώντας τις οικογενειακές επιχειρήσεις πιο συντηρητικές στην ανάληψη κινδύνων σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, μια προοπτική που υποστηρίζεται από τον Carney (2005). Η εστίαση στη βιωσιμότητα συχνά καθοδηγείται από την επιθυμία να περάσει η επιχείρηση στις επόμενες γενιές, ενισχύοντας την αίσθηση της διαχείρισης και της συνέχειας. Οι Eddleston και Kellermanns

(2007) εμβαθύνουν στην πολυπλοκότητα της ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις, τονίζοντας πως οι οικογενειακές σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά τη διαχείριση της ΕΚΕ. Η κεντρική διαδικασία λήψης αποφάσεων, σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορες και αποφασιστικές ενέργειες, αλλά μπορεί επίσης να υποφέρει από έλλειψη διαφορετικών προοπτικών και δυνητικό νεποτισμό. Οι Stewart και Hitt (2012) επεκτείνονται σε αυτό συζητώντας τις προκλήσεις στην εξισορρόπηση οικογενειακών και επιχειρηματικών συμφερόντων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τον σχεδιασμό διαδοχής και τις μεταβάσεις ηγεσίας. Το στυλ ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται συχνά από προσωπική επαφή, με τους ηγέτες να τείνουν να βλέπουν τους εργαζόμενους ως προέκταση της οικογένειας. Οι Zhu και Chen (2015) επεξηγούν πώς αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, αν και μπορεί επίσης να εισάγει προκαταλήψεις στις αποφάσεις προσωπικού και στην επίλυση συγκρούσεων. Η στενή φύση αυτών των επιχειρήσεων οδηγεί συχνά σε μια ισχυρή, ενοποιημένη εταιρική κουλτούρα, αλλά μπορεί επίσης να παρουσιάσει προκλήσεις όσον αφορά τον επαγγελματισμό και την εφαρμογή επίσημων πρακτικών διαχείρισης.

Οι Sirmon και Hitt (2009) διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην ανάγκη για επαγγελματική διαχείριση, διατηρώντας παράλληλα τον έλεγχο και τις αξίες της οικογένειας. Προτείνουν ότι η ένταξη στελεχών που δεν είναι μέλη της οικογένειας μπορεί να είναι επωφελής, φέρνοντας εξωτερικές προοπτικές και τεχνογνωσία, διατηρώντας ωστόσο το όραμα και τις αξίες που επικεντρώνονται στην οικογένεια. Αυτός ο συνδυασμός επαγγελματικής και οικογενειακής διαχείρισης είναι εμφανής σε επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις όπως η Walmart και η Ford, όπου οι οικογενειακές αξίες συνυπάρχουν με την επαγγελματική διακυβέρνηση και τις επιχειρησιακές στρατηγικές. Οι Davis, et.al. (2010), επισημαίνουν ότι οι ηγέτες της οικογένειας συχνά επιδεικνύουν έναν προσανατολισμό διαχείρισης, που χαρακτηρίζεται από μια αίσθηση καθήκοντος και δέσμευσης προς την επιχείρηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Αυτός ο προσανατολισμός μπορεί να οδηγήσει σε ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και εστίαση στη μακροπρόθεσμη ευημερία των ενδιαφερομένων, σε αντίθεση με τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία. Το μοντέλο διαχείρισης είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο των πρακτικών ΕΚΕ, όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να επιδεικνύουν πιο έντονη δέσμευση σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες. Τα στυλ ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντικατοπτρίζουν επίσης μια ισχυρή δέσμευση στις αξίες και τις παραδόσεις της επιχείρησης. Η περίπτωση της BMW, μιας οικογενειακά ελεγχόμενης εταιρείας, αποτελεί παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο η διατήρηση των βασικών

αξιών μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία και την προσαρμοστικότητα, διασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση παραμένει σχετική και ανταγωνιστική στις μεταβαλλόμενες αγορές. Συμπερασματικά, τα στυλ διοίκησης και τα χαρακτηριστικά ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται βαθιά από την αλληλεπίδραση της οικογενειακής δυναμικής, του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού και του συνδυασμού παραδοσιακών και σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης. Οι μοναδικές προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα αυτών των στυλ, όπως συζητήθηκαν από μελετητές όπως οι Anderson και Reeb (2003), Carney (2005), Eddleston και Kellermanns (2007), Stewart και Hitt (2012) και άλλοι, υπογραμμίζουν τη ιδιαιτερότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτά τα χαρακτηριστικά συμβάλλουν σημαντικά στην ανθεκτικότητα, την προσαρμοστικότητα και τη διαρκή επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.1.2.2 Προκλήσεις και στρατηγικές στον σχεδιασμό διαδοχής

Ο σχεδιασμός διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνει μια πολύπλοκη και πολύπλευρη διαδικασία, βαθιά ριζωμένη στη διασταύρωση των οικογενειακών σχέσεων, της επιχειρηματικής συνέχειας και του στρατηγικού οράματος. Είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με βαθιές επιπτώσεις στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία τους. Η σημασία του σχεδιασμού διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Οι Ibrahim, et.al (2001) τονίζουν ότι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός διαδοχής είναι κρίσιμος για τη συνέχεια της επιχείρησης μεταξύ των γενεών. Αυτός ο σχεδιασμός περιλαμβάνει όχι μόνο την επιλογή και την προετοιμασία του διαδόχου, αλλά και τη διασφάλιση ότι η επιχείρηση παραμένει βιώσιμη και ανταγωνιστική κατά τη διάρκεια και μετά τη μετάβαση. Οι Sharma, et.al (2003) υπογραμμίζουν περαιτέρω την πολυπλοκότητα αυτής της διαδικασίας, σημειώνοντας ότι ο σχεδιασμός διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά περιλαμβάνει την πλοήγηση σε μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της οικογενειακής δυναμικής και των επιχειρηματικών αναγκών. Μία από τις πρωταρχικές προκλήσεις στον σχεδιασμό της διαδοχής είναι ο εντοπισμός και η προετοιμασία του διαδόχου. Όπως επισημαίνει ο Ward (2016), η διαδικασία διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση συχνά περιλαμβάνει περισσότερα από την απλή μετάδοση επιχειρηματικής γνώσης. Περιλαμβάνει επίσης την ενστάλαξη των αξιών και του οράματος της οικογένειας για την επιχείρηση. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι γεμάτη προκλήσεις. Σύμφωνα με τους Le Breton–Miller και Miller (2013), οι συγκρούσεις προκύπτουν συχνά λόγω διαφορετικών οραμάτων μεταξύ της τρέχουσας και της μελλοντικής γενιάς, καθώς και μεταξύ των μελών της οικογένειας που εμπλέκονται στην επιχείρηση και εκείνων που δεν συμμετέχουν. Μια άλλη σημαντική πρόκληση

στον σχεδιασμό της διαδοχής είναι ο πιθανός αντίκτυπος στην απόδοση της επιχείρησης. Οι Sirmon και Hitt (2009) συζητούν την ανάγκη διατήρησης της επιχειρησιακής σταθερότητας και της στρατηγικής συνέχειας κατά τη διαδικασία διαδοχής. Αυτή η σταθερότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων. Επιπλέον, η μετάβαση της ηγεσίας συχνά συμπίπτει με σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να είναι καθοριστικές για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Οι συναισθηματικές πτυχές του σχεδιασμού διαδοχής παίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο. Οι Davis, et.al (2010) διερευνούν την έννοια της διαχείρισης σε οικογενειακές επιχειρήσεις, η οποία μπορεί να επηρεάσει βαθιά τον σχεδιασμό της διαδοχής. Η συναισθηματική προσκόλληση του κατεστημένου ηγέτη με την επιχείρηση και η επιθυμία τους να τη δουν να συνεχίζεται στο μέλλον μπορεί να διευκολύνει και να περιπλέξει τη διαδικασία διαδοχής. Αυτή η προσκόλληση συχνά οδηγεί σε απροθυμία να εγκαταλείψουμε τον έλεγχο, καθιστώντας τη μεταβατική περίοδο πιο δύσκολη. Οι Zellweger, et.al (2012) εμβαθύνουν στο θέμα του οικογενειακού ελέγχου και πώς επηρεάζει την αποτίμηση της επιχείρησης κατά τη διαδοχή. Η επιθυμία διατήρησης του οικογενειακού ελέγχου μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε αποφάσεις που δεν είναι προς το βέλτιστο οικονομικό συμφέρον της επιχείρησης, υπογραμμίζοντας την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των οικογενειακών στόχων και των επιχειρηματικών στόχων. Οι Eddleston και Kellermanns (2007) συζητούν πώς η δυναμική της οικογένειας, όπως οι ανταγωνισμοί μεταξύ αδελφών και οι συγκρούσεις των γενεών, μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία διαδοχής. Αυτή η δυναμική μπορεί να οδηγήσει σε διαμάχες εξουσίας και διαφωνίες σχετικά με τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης, αποσταθεροποιώντας δυνητικά την επιχείρηση κατά τη μεταβατική περίοδο. Για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά απευθύνονται σε εξωτερικούς συμβούλους για καθοδήγηση. Ο Strike (2012) τονίζει τη σημασία των αντικειμενικών, εξωτερικών προοπτικών στην πλοήγηση στη διαδικασία διαδοχής, ιδιαίτερα στην επίλυση οικογενειακών συγκρούσεων και στη διασφάλιση ότι δίνεται η δέουσα βαρύτητα στα επιχειρηματικά ζητήματα. Επομένως, ο σχεδιασμός διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι απλώς μια επιχειρηματική διαδικασία. Είναι ένα βαθιά προσωπικό και συναισθηματικό ταξίδι που περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των αναγκών και των φιλοδοξιών της οικογένειας με τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η επιτυχημένη πλοήγηση αυτής της διαδικασίας, όπως αποδεικνύεται από την έρευνα των Ibrahim, Soufani, και Lam (2001), Sharma, Chrisman, και Chua (2003), Ward (2016) και άλλων, απαιτεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση τόσο της οικογένειας όσο και τη δυναμική των επιχειρήσεων, καθώς και τον προσεκτικό σχεδιασμό και την επικοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν

την ομαλή μετάβαση στην επόμενη γενιά, διατηρώντας την κληρονομιά τους και διασφαλίζοντας τη συνεχή επιτυχία τους στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο.

2.1.3. Ορισμός μη οικογενειακών επιχειρήσεων

2.1.3.1 Χαρακτηρίστηκα και οργανωτική δομή

Η έννοια των μη οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ περιλαμβάνει ευρέως μια σειρά οργανωτικών μορφών, είναι διακριτή ως προς τα καθοριστικά χαρακτηριστικά και τις οργανωτικές δομές της σε σύγκριση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Μια κρίσιμη πτυχή των μη οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως υποδεικνύεται από τους Stewart και Hitt (2012), είναι ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Αυτός ο διαχωρισμός συχνά οδηγεί σε διαφορετικές δομές διακυβέρνησης και στρατηγικές προτεραιότητες σε σύγκριση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η ιδιοκτησία και η διαχείριση είναι συνήθως αλληλένδετες. Ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά των μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η έμφαση στην αξία των μετόχων. Όπως διευκρινίζουν οι Uhlaner, et.al (2007), σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων συχνά καθοδηγείται από τον στόχο της μεγιστοποίησης των αποδόσεων των μετόχων. Αυτή η έμφαση έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση της οικογενειακής επιχείρησης, όπου οι αποφάσεις ενδέχεται να επηρεάζονται από την ευημερία της οικογένειας και τις μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις κληρονομιάς. Η ιεράρχηση της αξίας των μετόχων μπορεί να επηρεάσει διάφορες πτυχές της επιχείρησης, από τον στρατηγικό σχεδιασμό έως τις λειτουργικές πρακτικές. Η οργανωτική δομή σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται συχνά από επίσημες διαδικασίες και σαφείς ιεραρχίες. Οι Zhu και Chen (2015) αναφέρουν πώς αυτή η επισημοποίηση διευκολύνει σαφείς ορισμούς ρόλων και διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα και την υπευθυνότητα. Ωστόσο, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε βραδύτερη λήψη αποφάσεων σε σύγκριση με την πιο συγκεντρωτική δομή πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων. Ένα άλλο αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό των μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η προσέγγισή τους στη διαδοχή ηγεσίας. Σε αντίθεση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η διαδοχή συχνά περιλαμβάνει τη μεταφορά της ηγεσίας εντός της οικογένειας, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν μια πιο αξιοκρατική προσέγγιση, όπως σημειώνεται από τους Sirmon και Hitt (2009). Η διαδοχή σε αυτούς τους οργανισμούς βασίζεται συνήθως σε επαγγελματικές ικανότητες και συχνά διευκολύνεται από δομημένα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Η κουλτούρα στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί επίσης να διαφέρει σημαντικά από αυτή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Όπως επισημαίνουν οι Davis, Allen και Hayes (2010), η απουσία οικογενειακής δυναμικής σημαίνει

ότι η οργανωτική κουλτούρα σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να διαμορφωθεί από εταιρικές αξίες και κανόνες παρά από οικογενειακές παραδόσεις και αξίες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα διαφορετικό οργανωτικό ήθος, με δυνητικά μεγαλύτερη έμφαση στα ατομικά επιτεύγματα και την αξιοκρατία.

Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν επίσης να έχουν πιο διαφοροποιημένα συμβούλια και δομές διακυβέρνησης, καθώς δεν περιορίζονται από μέλη της οικογένειας. Η ποικιλομορφία των προοπτικών που παρουσιάζονται από μέλη του διοικητικού συμβουλίου από διάφορα υπόβαθρα μπορεί να εμπλουτίσει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, όπως φαίνεται από το έργο του Strike (2012). Αυτή η ποικιλομορφία μπορεί επίσης να ενισχύσει την προσαρμοστικότητα και την ανταπόκριση της επιχείρησης στις αλλαγές της αγοράς. Όσον αφορά τη στρατηγική εστίαση, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν συχνά διαφορετικό προφίλ κινδύνου σε σύγκριση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι Eddleston και Kellermanns (2007) προτείνουν ότι οι μη οικογενειακές εταιρείες, καθοδηγούμενες από την ανάγκη να ικανοποιήσουν διαφορετικά συμφέροντα των μετόχων, μπορεί να είναι πιο διατεθειμένες να ακολουθήσουν επιθετικές στρατηγικές ανάπτυξης και να εισέλθουν σε νέες αγορές. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την τυπικά πιο συντηρητική προσέγγιση ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου η διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς μπορεί να είναι πρωταρχικό μέλημα. Επιπλέον, οι μηχανισμοί διακυβέρνησης στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά πιο επίσημοι, με μεγαλύτερη έμφαση στη συμμόρφωση και τη διαφάνεια. Αυτή η επισημοποίηση, όπως συζητήθηκε από τους Villalonga και Amit (2010), μπορεί να οδηγήσει σε πιο αυστηρούς ελέγχους και ισορροπίες, που μπορεί να είναι ευεργετικές για τον μετριασμό των κινδύνων ευκαιριακών συμπεριφορών. Συμπερασματικά, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από διακριτά χαρακτηριστικά και οργανωτικές δομές που τις ξεχωρίζουν από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά περιλαμβάνουν διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διαχείρισης, εστίαση στην αξία των μετόχων, επίσημες οργανωτικές δομές, αξιοκρατική διαδοχή ηγεσίας, εταιρική οργανωτική κουλτούρα, διαφοροποιημένες δομές διακυβέρνησης, διαφορετικό στρατηγικό προφίλ κινδύνου και επίσημους μηχανισμούς διακυβέρνησης. Οι γνώσεις που παρέχονται από τους Stewart και Hitt (2012), Uhlaner, et.al (2007), Zhu και Chen (2015) και άλλους προσφέρουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση αυτών των χαρακτηριστικών, τονίζοντας τη μοναδική φύση και τη λειτουργική δυναμική των μη οικογενειακών επιχειρήσεων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.1.4. Συγκριτική ανάλυση οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων

2.1.4.1 Οργανωτική σύγκριση

Τα οργανωτικά και πολιτιστικά πλαίσια των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων παρουσιάζουν μια αρκετές ομοιότητες και διαφορές, που διαμορφώνονται από ποικίλες θεμελιώδεις αρχές, δομές διακυβέρνησης και συστήματα αξιών. Όπως αναφέρουν οι Stewart και Hitt (2012), στον πυρήνα αυτών των διαφορών βρίσκεται το μοντέλο διακυβέρνησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά συνδυάζουν την ιδιοκτησία και τη διαχείριση, ενσωματώνοντας οικογενειακές αξίες και παραδόσεις στον οργανωτικό ιστό. Όσον αφορά την οργανωτική δομή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως χαρακτηρίζονται από τους Eddleston και Kellermanns (2007), συχνά εμφανίζουν κεντρική λήψη αποφάσεων, καθώς μέλη της οικογένειας να κατέχουν βασικές ηγετικές θέσεις. Αυτό μπορεί να προωθήσει μια ενιαία και συνεκτική κατεύθυνση, αλλά και να περιορίσει την ποικιλομορφία στις επιλογές. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως συζητήθηκε από τους Zhu και Chen (2015), τείνουν να υιοθετούν μια πιο ιεραρχική αλλά αποκεντρωμένη δομή, επιτρέποντας ένα ευρύτερο φάσμα εισροών στη λήψη αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την καινοτομία και την ανταπόκριση στις αλλαγές της αγοράς. Πολιτισμικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαμορφώνουν μια αίσθηση ταυτότητας και ανήκειν που εκτείνεται πέρα από την επαγγελματική σφαίρα, επηρεάζοντας βαθιά την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Davis et al. (2010) τονίζουν ότι αυτό μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε προκλήσεις στον επαγγελματισμό και την αντικειμενική λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά καλλιεργούν μια κουλτούρα που βασίζεται σε εταιρικούς στόχους και αξίες, όπως σημειώνεται από τους Uhlaner, et al. (2007). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα περιβάλλον που βασίζεται περισσότερο στην απόδοση, με έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την επίτευξη στόχων.

Ανεξάρτητα από την ύπαρξη διαφορών, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν και σημαντικές ομοιότητες. Τόσο οι οικογενειακές όσο και οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και επιτυχία, (Sirmon και Hitt, 2009). Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην κληρονομιά και τη διαγενεακή συνέχεια, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επικεντρώνονται στη βιωσιμότητα μέσω της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η διαπλοκή οικογενειακών και επιχειρηματικών ρόλων μπορεί να δημιουργήσει μια μοναδική δυναμική, όπου οι προσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Ο Strike (2012), επισημαίνει ότι αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα φιλόξενο και πιστό περιβάλλον

εργασίας, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει πολυπλοκότητες στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση συγκρούσεων. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, τείνουν να έχουν μια σαφέστερη διάκριση μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών ρόλων, κάτι που μπορεί να βοηθήσει στην αντικειμενική λήψη αποφάσεων, αλλά μπορεί να μην έχει την προσωπική δέσμευση και πίστη που συναντάμε συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η προσέγγιση στη διαχείριση κινδύνων ποικίλλει επίσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις (Villalonga και Amit, 2010), μπορεί να επιδείξουν μια πιο συντηρητική προσέγγιση στον κίνδυνο, δίνοντας προτεραιότητα στη διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς και των περιουσιακών στοιχείων. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο πρόθυμες να αναλάβουν κινδύνους για να μεγιστοποιήσουν την αξία των μετόχων, αντανakλώντας διαφορετικό στρατηγικό προσανατολισμό και διάθεση για ανάληψη κινδύνων. Επιπλέον, και οι δύο τύποι επιχειρήσεων συμμετέχουν σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), αν και τα κίνητρα και οι προσεγγίσεις τους μπορεί να διαφέρουν. Οι Anderson και Reeb (2003) υποστηρίζουν ότι ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να επιδιώξουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ που ευθυγραμμίζονται με τις οικογενειακές αξίες και ενισχύουν την κληρονομιά τους, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να συμμετέχουν στην ΕΚΕ για στρατηγική τοποθέτηση και ικανοποίηση των ενδιαφερομένων.

Συνοψίζοντας, ενώ υπάρχουν σαφείς διαφορές στις οργανωτικές δομές και τις κουλτούρες των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων, υπάρχουν επίσης ομοιότητες, ιδιαίτερα στην επιδίωξή τους για μακροπρόθεσμη επιτυχία και προσαρμοστικότητα. Οι γνώσεις από μελετητές όπως οι Stewart και Hitt (2012), Eddleston και Kellermanns (2007), Zhu και Chen (2015), παρέχουν μια λεπτή κατανόηση αυτών των οντοτήτων, τονίζοντας τις μοναδικές προκλήσεις και τις δυνάμεις που είναι εγγενείς τόσο στην οικογένεια όσο και σε μη οικογενειακά επιχειρηματικά μοντέλα. Η κατανόηση αυτών των διαφορών και ομοιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική πλοήγηση και διαχείριση σε αυτά τα διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

2.1.4.2 Λειτουργικές αποκλίσεις

Οι διαφοροποιήσεις στην λειτουργία και διακυβέρνησης μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι σημαντικές, αντανakλώντας τις ξεχωριστές οργανωτικές προτεραιότητες, δομές και πολιτιστικά πλαίσια. Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των μοναδικών προκλήσεων και πλεονεκτημάτων που ενυπάρχουν σε κάθε τύπο επιχείρησης. Στη διακυβέρνηση, η κύρια απόκλιση έγκειται στον διαχωρισμό

ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως περιγράφονται από τους Stewart και Hitt (2012), έχουν συχνά σαφή διάκριση μεταξύ ιδιοκτητών και διευθυντών, που οδηγεί σε επίσημες δομές και πολιτικές διακυβέρνησης. Αυτός ο διαχωρισμός ενθαρρύνει μια πιο αμερόληπτη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων και την εταιρική διακυβέρνηση, η οποία είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστεί από τις προσωπικές σχέσεις ή την οικογενειακή δυναμική. Αντίθετα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν συχνά επικάλυψη μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχείρισης, καθώς τα μέλη της οικογένειας κατέχουν συχνά βασικές διευθυντικές θέσεις. Αυτή η επικάλυψη, όπως σημειώνουν οι Eddleston και Kellermans (2007), μπορεί να οδηγήσει σε πρακτικές διακυβέρνησης που επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα οικογενειακά συμφέροντα και αξίες, επηρεάζοντας δυνητικά την αντικειμενικότητα και τον επαγγελματισμό στη λήψη αποφάσεων.

Οι λειτουργικές αποκλίσεις είναι επίσης εμφανείς. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν λειτουργικές διαδικασίες που αντικατοπτρίζουν τις οικογενειακές αξίες, τις παραδόσεις και τους μακροπρόθεσμους κληροδοτημένους στόχους τους. Ο Davis et al. (2010) τονίζουν ότι αυτό συχνά οδηγεί στην ύπαρξη μεγάλης έμφασης στην ευημερία των εργαζομένων και στις σχέσεις της κοινότητας, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την πίστη των εργαζομένων και την εμπιστοσύνη των πελατών. Ωστόσο, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μικρότερη έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως αναφέρονται από τον Uhlaner et.al. (2007), συχνά δίνουν προτεραιότητα στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στις στρατηγικές που καθοδηγούνται από την αγορά, εστιάζοντας στη βελτιστοποίηση της αξίας των μετόχων. Αυτή η εστίαση μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ανταγωνιστική και καινοτόμο προσέγγιση στις λειτουργίες, αλλά μερικές φορές μπορεί να παραβλέπει τις μακροπρόθεσμες πτυχές της σχέσης που εκτιμώνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διαχείριση κινδύνου και ο στρατηγικός σχεδιασμός στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντικατοπτρίζουν συχνά μια συντηρητική προσέγγιση, με στόχο τη διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς και της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Οι Villalonga και Amit (2010) ισχυρίζονται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να αποφεύγουν στρατηγικές υψηλού κινδύνου που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τον οικογενειακό έλεγχο ή το μέλλον της επιχείρησης. Αντίθετα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως ισχυρίζονται οι Sirmon και Hitt (2009), μπορεί να είναι πιο διατεθειμένες να υιοθετήσουν επιθετικές στρατηγικές ανάπτυξης και να εξερευνήσουν νέες ευκαιρίες στην αγορά, καθοδηγούμενες από την ανάγκη παροχής βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων στους μετόχους. Επιπλέον, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντικατοπτρίζουν συχνά τις

δομές διακυβέρνησης και λειτουργίας τους. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων μπορεί να συγκεντρωθεί και να επηρεαστεί από τις ιδέες και τις εμπειρίες των μελών της οικογένειας, όπως αναφέρονται από τους (Zhu και Chen, 2015). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη λήψη αποφάσεων, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε έλλειψη διαφορετικών προοπτικών.

Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι συνήθως πιο επίσημες και ενδέχεται να περιλαμβάνουν στοιχεία από ένα ευρύτερο φάσμα ενδιαφερομένων, οδηγώντας σε πιο ολοκληρωμένες και ποικίλες προοπτικές αλλά, δυνητικά, πιο αργή λήψη αποφάσεων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει επίσης αποκλίσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δίνουν προτεραιότητα στην πρόσληψη και διατήρηση μελών της οικογένειας, κάτι που μπορεί να ενισχύσει την επιρροή της οικογένειας στην επιχείρηση, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε προκλήσεις για τη διασφάλιση της αξιοκρατίας και της επαγγελματικής εξέλιξης. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, αντίθετα, τείνουν να ακολουθούν πιο επίσημες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στα προσόντα και τις μετρήσεις απόδοσης για την αξιολόγηση και την πρόοδο των εργαζομένων, όπως εξηγεί ο Strike (2012).

Συνοπτικά, οι αποκλίσεις λειτουργίας και διακυβέρνησης μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από διαφορές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στις στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου και στις επιχειρησιακές προτεραιότητες. Αυτές οι αποκλίσεις, όπως διερευνήθηκαν από μελετητές όπως οι Stewart και Hitt (2012), Eddleston και Kellermanns (2007), Davis, et al. (2010), αντικατοπτρίζουν τις ξεχωριστές προκλήσεις και τα δυνατά σημεία κάθε τύπου επιχείρησης. Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι απαραίτητη για τα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις για να πλοηγηθούν αποτελεσματικά σε αυτά τα μοναδικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

2.1.4.3 Διαφορές διαχείρισης και λειτουργίας

Οι διοικητικές και λειτουργικές διαφορές μεταξύ μη οικογενειακών και οικογενειακών επιχειρήσεων είναι έντονες και σημαντικές, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς και απόδοσης. Μία από τις βασικές διαφορές, όπως τονίστηκε από τους Stewart και Hitt (2012), είναι στον τομέα της διακυβέρνησης. Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διαχείρισης οδηγεί συχνά σε μια πιο επίσημη δομή διακυβέρνησης, με σαφή οριοθέτηση ρόλων και ευθυνών. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τους αλληλεπικαλυπτόμενους ρόλους και την προσωπική δυναμική που παρατηρείται συχνά στις

οικογενειακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά τη διαχείριση, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να υιοθετούν μια πιο επαγγελματική προσέγγιση. Όπως συζητούν οι Zhu και Chen (2015), η ηγεσία σε αυτές τις επιχειρήσεις συχνά χαρακτηρίζεται από εστίαση στην αποτελεσματικότητα, την καινοτομία και την ανταπόκριση της αγοράς, που καθοδηγείται από την ανάγκη να ικανοποιηθούν οι μέτοχοι και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτός ο επαγγελματισμός επεκτείνεται σε διάφορες πτυχές της διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του στρατηγικού σχεδιασμού, των επιχειρησιακών διαδικασιών και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Οι λειτουργικές διαφορές είναι επίσης αξιοσημείωτες. Ο Uhlaner et al. 2007, επισημαίνουν ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δίνουν προτεραιότητα στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στις στρατηγικές που καθοδηγούνται από την αγορά. Η απουσία κριτηρίων που σχετίζονται με την οικογένεια επιτρέπει σε αυτές τις επιχειρήσεις να κάνουν γρήγορους στρατηγικούς προσανατολισμούς, να προσαρμοστούν ταχύτερα στις αλλαγές της αγοράς και ενδεχομένως να αναλάβουν υψηλότερους κινδύνους για την επιδίωξη της κερδοφορίας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη συνήθως πιο συντηρητική προσέγγιση των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου η διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς και η διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας μπορούν να έχουν προτεραιότητα.

Οι Sirmon και Hitt (2009) διευκρινίζουν περαιτέρω τον αντίκτυπο αυτών των επιχειρησιακών διαφορών στην κατανομή των πόρων και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων λαμβάνονται συχνά με βάση τις ευκαιρίες της αγοράς και τις δυνατότητες μεγιστοποίησης της αξίας των μετόχων. Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου οι αποφάσεις κατανομής πόρων μπορεί επίσης να επηρεάζονται από τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των μελών της οικογένειας. Η προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά πιο συστηματική και βασίζεται στην αξιοκρατία, όπως υποδεικνύουν ο Davis και οι συνάδελφοι του (2010). Οι διαδικασίες πρόσληψης, προώθησης και αξιολόγησης απόδοσης σε αυτές τις επιχειρήσεις διέπονται συνήθως από επίσημες πολιτικές και διαδικασίες, με στόχο την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων με βάση τα επαγγελματικά προσόντα και τις μετρήσιμες απόδοσης. Αυτό διαφέρει από τις οικογενειακές εκτιμήσεις που μπορεί μερικές φορές να επηρεάσουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, η κουλτούρα στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά διαφέρει σημαντικά από αυτή των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Οι Eddleston και Kellermanns (2007) διατυπώνουν ότι η οργανωτική κουλτούρα σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να καθοδηγείται από εταιρικούς στόχους, ανταγωνιστικές πιέσεις και εστίαση στην καινοτομία. Αντίθετα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρουν προτεραιότητα στη διατήρηση και την καλλιέργεια μιας οικογενειακής κουλτούρας, η οποία μπορεί να επηρεάσει τις επιχειρησιακές αποφάσεις και τις επιχειρηματικές πρακτικές. Όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να παρουσιάζουν διαφορετικό προφίλ κινδύνου σε σύγκριση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως σημειώνει ο Strike (2012), η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς επηρεάζεται λιγότερο από οικογενειακούς λόγους, μπορεί να κλίνει προς πιο επιθετική ανάληψη κινδύνων για την αναζήτηση ευκαιριών της αγοράς και τις αποδόσεις των μετόχων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση που αποστρέφεται τον κίνδυνο που παρατηρείται συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η προστασία των οικογενειακών περιουσιακών στοιχείων και της κληρονομιάς είναι πρωταρχικό μέλημα. Τέλος, η προσέγγιση για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο δομημένη και στρατηγικά ευθυγραμμισμένη με τους επιχειρηματικούς στόχους.

Οι Villalonga και Amit (2010) αναφέρουν ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά εμπλέκονται σε δραστηριότητες ΕΚΕ ως μέρος της ευρύτερης στρατηγικής τους για τη βελτίωση της εικόνας της επωνυμίας, την ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών και τη συμμόρφωση με τα κανονιστικά πρότυπα, ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να ακολουθήσουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ που ευθυγραμμίζονται περισσότερο με οικογενειακές αξίες και κληρονομιά. Συμπερασματικά, οι διαφορές διαχείρισης και λειτουργίας μεταξύ μη οικογενειακών και οικογενειακών επιχειρήσεων είναι εκτεταμένες, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς, από τη διακυβέρνηση και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων έως τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τη διαχείριση κινδύνων. Αυτές οι διαφορές, όπως αναλύουν οι Stewart και Hitt (2012), Zhu και Chen (2015), Uhlaner et al. (2007), Sirmon και Hitt (2009), υπογραμμίζουν τη διακριτή επιχειρησιακή δυναμική και τους στρατηγικούς προσανατολισμούς των μη οικογενειακών επιχειρήσεων στο παγκόσμιο επιχειρηματικό τοπίο.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1. Πρακτικές ΕΚΕ σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις

3.1.1. Πρακτικές ΕΚΕ σε οικογενειακές επιχειρήσεις

3.1.1.1. Ενσωμάτωση οικογενειακών αξιών και ΕΚΕ

Η ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στις πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα των οικογενειακών επιχειρήσεων, αντικατοπτρίζοντας ένα μοναδικό μείγμα προσωπικής ηθικής, οικογενειακής κληρονομιάς και επιχειρηματικής στρατηγικής. Αυτή η αναφορά, όπως αναφέρουν οι Berrone, et al. (2012), συχνά προκύπτει από την επιθυμία να ευθυγραμμιστούν οι επιχειρηματικές πρακτικές με τις βαθιές οικογενειακές αξίες και πεποιθήσεις, δημιουργώντας μια ξεχωριστή προσέγγιση για την ΕΚΕ που είναι εγγενώς συνδεδεμένη με την ταυτότητα της οικογενειακής επιχείρησης. Οι οικογενειακές αξίες συνήθως επηρεάζουν την εστίαση και τη φύση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως αναφέρουν οι Davis et al. (2010), αυτές οι επιχειρήσεις συχνά δίνουν προτεραιότητα σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που έχουν απήχηση στις αξίες της οικογένειάς τους, όπως η υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων, η προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας ή η ενασχόληση με τη φιλανθρωπία. Αυτή η ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ δεν είναι απλώς εταιρικές εντολές, αλλά είναι βαθιά ενσωματωμένες στην κουλτούρα και το ήθος της εταιρείας. Η θεωρία της διαχείρισης, όπως συζητήθηκε από τους Eddleston και Kellermanns (2007), παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση αυτού του φαινομένου. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι ιδιοκτήτες συχνά βλέπουν τους εαυτούς τους ως διαχειριστές τόσο της επιχείρησής τους όσο και της ευρύτερης κοινότητας. Αυτή η προοπτική τούς ενθαρρύνει να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες ΕΚΕ που δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα ενδιαφερόμενα μέρη της, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών και των τοπικών κοινοτήτων. Επιπλέον, η ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στην ΕΚΕ μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση της κληρονομιάς της οικογένειας. Οι Zellweger, et.al. (2012) ισχυρίζονται ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις βλέπουν τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ ως έναν τρόπο να οικοδομήσουν και να διατηρήσουν μια θετική οικογενειακή κληρονομιά. Ευθυγραμμίζοντας τις δραστηριότητες ΕΚΕ με τις οικογενειακές αξίες, αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη τους και να δημιουργήσουν μόνιμο αντίκτυπο που υπερβαίνει την απλή οικονομική επιτυχία. Η προσωπική

συμμετοχή των μελών της οικογένειας σε δραστηριότητες ΕΚΕ διαφοροποιεί επίσης τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις αντίστοιχες μη οικογενειακές. Ο Strike (2012) επισημαίνει ότι τα μέλη της οικογένειας συχνά υιοθετούν μια πρακτική προσέγγιση ΕΚΕ, συμμετέχοντας σε έργα κοινωνικής υπηρεσίας ή φιλανθρωπίες. Αυτή η προσωπική συμμετοχή μπορεί να ενισχύσει την αυθεντικότητα των πρωτοβουλιών ΕΚΕ και να ενισχύσει τη σύνδεση μεταξύ της οικογένειας και της κοινότητας. Ωστόσο, η ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στην ΕΚΕ μπορεί επίσης να παρουσιάσει προκλήσεις. Οι Sirmon και Hitt (2009) υποστηρίζουν ότι η υποκειμενική φύση των οικογενειακών αξιών μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε ασυνέπειες στις πρακτικές ΕΚΕ, ειδικά όταν διαφορετικά μέλη της οικογένειας έχουν διαφορετικές προοπτικές για το ποιες αξίες πρέπει να δίνονται προτεραιότητα. Επιπλέον, η εστίαση στις οικογενειακές αξίες μπορεί να περιορίσει το εύρος των δραστηριοτήτων ΕΚΕ σε τομείς που έχουν προσωπικό ενδιαφέρον για την οικογένεια, παραβλέποντας ενδεχομένως άλλα σημαντικά κοινωνικά ή περιβαλλοντικά ζητήματα. Παρά αυτές τις προκλήσεις, η ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στην ΕΚΕ παραμένει καθοριστικό χαρακτηριστικό πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων. Ευθυγραμμίζοντας τις προσπάθειες ΕΚΕ με τις οικογενειακές τους αξίες, αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια ισχυρή ταυτότητα επωνυμίας με γνώμονα την αξία. Συνοπτικά, η ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στην ΕΚΕ στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύει μια συρροή προσωπικής ηθικής, επιχειρηματικής στρατηγικής και οικογενειακής κληρονομιάς. Αυτή η προσέγγιση, όπως ισχυρίστηκε από μελετητές (Berrone, Cruz και Gomez-Mejia 2012, Davis, et al. 2010), υπογραμμίζει τον μοναδικό ρόλο που διαδραματίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην κοινωνία, όχι μόνο ως οικονομικές οντότητες αλλά ως διαχειριστές της κοινωνικής και περιβαλλοντικής ευημερίας. Μέσω των πρωτοβουλιών τους για την ΕΚΕ, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αφήσουν ένα μόνιμο αντίκτυπο που αντανakλά τις αξίες της οικογένειάς τους και συμβάλλει στο ευρύτερο καλό.

3.1.1.2. Μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και κοινοτική εστίαση

Στον τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων, η προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) συχνά διακρίνεται από μια βαθιά δέσμευση για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και εστίαση στη κοινότητα. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζει τη μοναδική θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων στη σύνδεση των επιχειρηματικών τους στόχων με τις κοινοτικές και περιβαλλοντικές τους ευθύνες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με τις βαθιές ρίζες τους με τις ιδρυτικές τους οικογένειες, θεωρούν συχνά την ΕΚΕ ως αναπόσπαστο μέρος της μακροπρόθεσμης στρατηγικής βιωσιμότητάς τους. Οι Berrone, et al. (2012) τονίζουν ότι για

πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, η ΕΚΕ δεν είναι απλώς μια απάντηση στις εξωτερικές πιέσεις, αλλά ένα βασικό συστατικό του επιχειρηματικού τους ήθους, αντανakλώντας τη δέσμευση για την ευημερία των μελλοντικών γενεών. Αυτή η μακροπρόθεσμη προοπτική είναι ενδεικτική της επιθυμίας να διατηρηθεί η επιχείρηση και οι αξίες της με την πάροδο του χρόνου, διασφαλίζοντας ότι θα παραμείνει θετική δύναμη στην κοινότητα και στο περιβάλλον.

Η εστίαση στη συμμετοχή της κοινότητας είναι ιδιαίτερα έντονη στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως επισημαίνουν οι Davis, et al. (2010), πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ισχυρή αίσθηση πίστης και καθήκοντος προς τις τοπικές τους κοινότητες. Αυτό συχνά εκδηλώνεται σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που στοχεύουν στην κοινοτική ανάπτυξη, σε τοπικό φιλανθρωπικό έργο ή στην υποστήριξη τοπικών εκπαιδευτικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων. Τέτοιες πρωτοβουλίες όχι μόνο συμβάλλουν στον κοινωνικό ιστό των κοινοτήτων, αλλά συμβάλλουν επίσης στην οικοδόμηση μιας ισχυρής, θετικής φήμης για την επιχείρηση. Οι Eddleston και Kellermanns (2007), ισχυρίζονται πώς η νοοτροπία διαχείρισης που επικρατεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις κατευθύνει και την προσέγγισή τους στην ΕΚΕ. Η θεωρία διαχείρισης υποδηλώνει ότι οι ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά ενεργούν ως διαχειριστές της επιχείρησής τους και της ευρύτερης κοινότητας, οδηγώντας τους να δώσουν προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές και την ευημερία της κοινότητας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης που επικρατεί σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η εστίαση είναι περισσότερο στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία και στην αξία των μετόχων.

Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην επιχειρηματική στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά μια αντανάκλαση των αξιών και της κληρονομιάς της οικογένειας. Οι Zellweger et al. (2012) τονίζουν ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις βλέπουν τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ ως επέκταση των αξιών της οικογένειάς τους και έναν τρόπο να οικοδομήσουν μια διαρκή κληρονομιά που υπερβαίνει την οικονομική επιτυχία. Αυτή η ενοποίηση διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ ευθυγραμμίζονται με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης και το όραμα της οικογένειας για το μέλλον. Ωστόσο, η εστίαση στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τη συμμετοχή της κοινότητας μπορεί επίσης να παρουσιάσει προκλήσεις. Οι Sirmon και Hitt (2009) σημειώνουν ότι η εξισορρόπηση των άμεσων αναγκών της επιχείρησης με τους μακροπρόθεσμους στόχους ΕΚΕ μπορεί να είναι περίπλοκη, ειδικά σε ανταγωνιστικές αγορές. Επιπλέον, η έμφαση στη δέσμευση της κοινότητας μπορεί να περιορίσει το εύρος των δραστηριοτήτων ΕΚΕ σε τοπικά ζητήματα, παραβλέποντας ενδεχομένως ευρύτερες παγκόσμιες προκλήσεις. Παρά αυτές τις προκλήσεις, η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και η κοινοτική

εστίαση της ΕΚΕ στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρέχουν μια μοναδική προσέγγιση για την εταιρική ευθύνη.

Όπως παρατηρούν οι Villalonga και Amit (2010), αυτή η προσέγγιση μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύοντας την πίστη των πελατών και ενισχύοντας τη φήμη της επιχείρησης. Εστιάζοντας στις βιώσιμες πρακτικές και την ευημερία της κοινότητας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να επιδείξουν τη δέσμευσή τους να δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο που εκτείνεται πολύ πέρα από τα άμεσα επιχειρηματικά τους συμφέροντα. Συμπερασματικά, η προσέγγιση της ΕΚΕ στις οικογενειακές επιχειρήσεις, που χαρακτηρίζεται από εστίαση στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και τη συμμετοχή της κοινότητας, αντανάκλα τις μοναδικές αξίες και προτεραιότητες αυτών των επιχειρήσεων. Αυτή η προσέγγιση, όπως συζητήθηκε από μελετητές όπως οι Berrone, Cruz και Gomez-Mejia (2012), Davis, et al. (2010), υπογραμμίζουν τον ξεχωριστό ρόλο που διαδραματίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην προώθηση βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών. Μέσω της δέσμευσής τους για την ευημερία της κοινότητας και την περιβαλλοντική διαχείριση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν πώς η ΕΚΕ μπορεί να ενσωματωθεί στον ίδιο τον ιστό της ταυτότητας και της στρατηγικής μιας εταιρείας.

3.1.1.3 Στρατηγικές για βιωσιμότητα και κοινωνική ευημερία

Η ανάλυση και η κατανόηση των Πρακτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια ζωτικής σημασίας πτυχή για την επιχειρηματική κοινότητα και την κοινωνία ευρύτερα. Οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την οικογενειακή ή μη φύση τους, ενσωματώνουν στρατηγικές ΕΚΕ με σκοπό να ενισχύσουν τη βιωσιμότητα, την κοινωνική ευημερία και την περιβαλλοντική προστασία. Η ενσωμάτωση τέτοιων πρακτικών δεν αποτελεί απλώς μια ανταπόκριση στις αυξημένες προσδοκίες των ενδιαφερομένων, αλλά και μια στρατηγική επιλογή που στοχεύει στην ενίσχυση της εταιρικής φήμης και στη δημιουργία βιώσιμης αξίας μακροπρόθεσμα.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, διακρίνονται από μια ιδιαίτερη δέσμευση στην παράδοση, την κοινωνική αρμοδιότητα και τη μακροπρόθεσμη σκέψη, οδηγώντας συχνά στην υιοθέτηση ΕΚΕ πρακτικών που αντανάκλουν τις αξίες αυτές. Αντίθετα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να εστιάζουν περισσότερο στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων, όμως και αυτές αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την ανάγκη για κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα ως μέρος της στρατηγικής τους για βιωσιμότητα. Ενδεικτικές ΕΚΕ πρακτικές που εφαρμόζουν

οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν τη μείωση της σπατάλης πόρων, την ανακύκλωση, την εφαρμογή πρακτικών πράσινης ενέργειας, τη δημιουργία υποδομών προς όφελος της κοινότητας και την υλοποίηση προγραμμάτων κοινωνικής ευημερίας. Οι εν λόγω πρακτικές δεν επικεντρώνονται μόνο στη μείωση του αρνητικού αντίκτυπου των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο περιβάλλον και στην κοινωνία, αλλά επιδιώκουν επίσης την ενεργή συνεισφορά στη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας και την υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης.

Πέραν των παραπάνω, πρακτικές όπως η ενσωμάτωση αρχών διαφάνειας και λογοδοσίας στην εταιρική διακυβέρνηση, η ανάπτυξη πολιτικών για την ισότητα των φύλων και την πολυμορφία στον χώρο εργασίας, καθώς και η δέσμευση για την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και την προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης, καταδεικνύουν την πολυδιάστατη φύση της ΕΚΕ. Αυτές οι πρακτικές αποτελούν μέρος μιας ολιστικής προσέγγισης που στοχεύει όχι μόνο στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων κοινωνικών ή περιβαλλοντικών ζητημάτων, αλλά και στη δημιουργία μιας θετικής αλλαγής μέσα από την ενεργή και συνειδητή συμμετοχή στην κοινωνία. Σε τελική ανάλυση, η υλοποίηση ΕΚΕ πρακτικών απαιτεί μια βαθιά κατανόηση των αναγκών και των προκλήσεων της κοινωνίας, καθώς και τη δέσμευση για την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών που ενισχύουν τη βιωσιμότητα και την κοινωνική ευημερία. Οι οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις, μέσω της ενσωμάτωσης καινοτόμων και αποτελεσματικών ΕΚΕ πρακτικών, έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη μιας πιο δίκαιης, βιώσιμης και υπεύθυνης κοινωνίας.

3.1.2. Δυναμική σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις

3.1.2.1. Στρατηγική και αξία μετόχων

Η δυναμική της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά καθοδηγείται από στρατηγικούς προβληματισμούς, κυρίως εστιάζοντας στην ενίσχυση της αξίας των μετόχων. Αυτή η προσέγγιση της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντανακλά μια πιο δομημένη και προσανατολισμένη στην αγορά προοπτική, διαφορετική από την οικογενειακή προσέγγιση που παρατηρείται στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι δραστηριότητες ΕΚΕ είναι συνήθως ευθυγραμμισμένες με ευρύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές και συχνά έχουν σχεδιαστεί για να συμβάλλουν άμεσα στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας. Οι Stewart και Hitt (2012) επισημαίνουν ότι η ΕΚΕ σε αυτές τις εταιρείες συνήθως εφαρμόζεται με σαφείς στόχους που ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, όπως η βελτίωση της επωνυμίας, η διαφοροποίηση της

αγοράς ή η συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Αυτή η στρατηγική ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ όχι μόνο συμβάλλουν στην κοινωνική ευημερία αλλά παρέχουν επίσης απτά οφέλη στην εταιρεία, όπως αυξημένη πίστη πελατών και αξία επωνυμίας. Η έμφαση στην αξία των μετόχων σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζει σημαντικά τις προσεγγίσεις ΕΚΕ τους. Όπως συζητούν οι Sirmon και Hitt (2009), ο πρωταρχικός στόχος σε αυτές τις εταιρείες είναι να μεγιστοποιήσουν τις αποδόσεις για τους μετόχους, κάτι που συχνά οδηγεί σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που αναμένεται να αποφέρουν άμεσα ή έμμεσα οικονομικά οφέλη. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε χαμηλότερο κόστος ή στην ενίσχυση της φήμης της εταιρείας για να προσελκύσει περισσότερους πελάτες ή καλύτερα ταλέντα. Επιπλέον, οι δομές διακυβέρνησης σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών ΕΚΕ τους. Οι Uhlaner, et al. (2007) σημειώνουν ότι η παρουσία εξωτερικών μετόχων και ενός πιο διαφορετικού διοικητικού συμβουλίου οδηγεί συχνά σε μεγαλύτερη έμφαση στη διαφάνεια και τη λογοδοσία στις δραστηριότητες ΕΚΕ. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο επισημοποιημένα και μετρήσιμα προγράμματα ΕΚΕ, διασφαλίζοντας ότι πληρούν όχι μόνο τα ηθικά πρότυπα, αλλά και συμβάλλουν στην αξία των μετόχων. Η επαγγελματική διαχείριση σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις οδηγεί επίσης σε μια πιο συστηματική και αναλυτική προσέγγιση της ΕΚΕ. Οι Zhu και Chen (2015) τονίζουν ότι οι αποφάσεις ΕΚΕ σε αυτές τις εταιρείες συχνά λαμβάνονται με βάση αυστηρή ανάλυση και στρατηγικό σχεδιασμό, με έμφαση στο πώς αυτές οι πρωτοβουλίες θα επηρεάσουν τη θέση της εταιρείας στην αγορά και την οικονομική απόδοση. Η συγκεκριμένη προσέγγιση διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ όχι μόνο είναι καλά ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, αλλά επίσης εφαρμόζονται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Ωστόσο, αυτή η εστίαση στη στρατηγική ΕΚΕ και στην αξία των μετόχων μπορεί επίσης να παρουσιάσει προκλήσεις. Οι Eddleston και Kellermanns (2007) αναφέρουν ότι η έμφαση στις οικονομικές αποδόσεις μπορεί να περιορίσει το εύρος των δραστηριοτήτων ΕΚΕ σε τομείς που προσφέρουν σαφή οικονομικά οφέλη, παραβλέποντας πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό κοινωνικό ή περιβαλλοντικό αντίκτυπο, χωρίς ωστόσο να παρέχουν άμεσες οικονομικές αποδόσεις. Παρά τις όποιες πιθανές προκλήσεις, η στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Όπως παρατηρούν οι Villalonga και Amit (2010), η ευθυγράμμιση της ΕΚΕ με την επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Εστιάζοντας σε πρωτοβουλίες που παρέχουν τόσο κοινωνικά οφέλη όσο και αξία για τους μετόχους, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι

προσπάθειές τους για την ΕΚΕ είναι βιώσιμες και ευθυγραμμισμένες με τους γενικούς επιχειρηματικούς τους στόχους. Συμπερασματικά, η δυναμική της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, που χαρακτηρίζεται από στρατηγική εστίαση στην αξία των μετόχων, αντικατοπτρίζει μια ξεχωριστή προσέγγιση της εταιρικής ευθύνης. Αυτή η προσέγγιση, όπως συζητήθηκε από μελετητές όπως οι Stewart και Hitt (2012), Sirmon και Hitt (2009), υπογραμμίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις ενσωματώνουν την ΕΚΕ στις ευρύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Μέσω ενός συνδυασμού στρατηγικού σχεδιασμού, επαγγελματικής διαχείρισης και εστίασης σε μετρήσιμα αποτελέσματα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν πώς η ΕΚΕ μπορεί να ευθυγραμμιστεί αποτελεσματικά με τους εταιρικούς στόχους για την επίτευξη τόσο της κοινωνικής ευημερίας όσο και της επιχειρηματικής επιτυχίας.

3.1.2.2. Επισήμοποίηση και επαγγελματισμός δραστηριοτήτων ΕΚΕ

Η επισήμοποίηση και η ο επαγγελματισμός των δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μια στρατηγική προσέγγιση που τις διαφοροποιεί από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτός ο επαγγελματισμός χαρακτηρίζεται από δομημένες διαδικασίες, συστηματική εφαρμογή και εστίαση στην ευθυγράμμιση της ΕΚΕ με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν μια τυπική προσέγγιση της ΕΚΕ, με σαφώς καθορισμένες στρατηγικές και στόχους. Όπως επισημαίνουν οι Sirmon και Hitt (2009), αυτή η αναφορά διασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, συχνά με έμφαση στην ενίσχυση της θέσης της εταιρείας στην αγορά, της φήμης και της συμμόρφωσης με τα ρυθμιστικά πρότυπα.

Αυτή η δομημένη προσέγγιση επιτρέπει μια πιο συστηματική και μετρήσιμη εφαρμογή των πρωτοβουλιών ΕΚΕ, διασφαλίζοντας ότι συμβάλλουν τόσο στην κοινωνική ευημερία όσο και στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρείας. Οι δομές διακυβέρνησης σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον επαγγελματισμό των δραστηριοτήτων ΕΚΕ. Σύμφωνα με τους Uhlander, Wright και Huse (2007), αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συχνά διαφορετικά συμβούλια και ομάδες διαχείρισης που προσφέρουν διάφορες προοπτικές και τεχνογνωσία στη λήψη αποφάσεων ΕΚΕ. Αυτή η ποικιλομορφία οδηγεί σε μια πιο ισορροπημένη και ολοκληρωμένη προσέγγιση της ΕΚΕ, η οποία είναι λιγότερο πιθανό να επηρεαστεί από προσωπικά ή οικογενειακά συμφέροντα, όπως συμβαίνει στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, ο επαγγελματισμός της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά περιλαμβάνει

αυστηρή ανάλυση και προγραμματισμό. Όπως συζητούν οι Zhu και Chen (2015), οι αποφάσεις EKE σε αυτές τις εταιρείες βασίζονται συνήθως σε λεπτομερή έρευνα αγοράς, εκτιμήσεις κινδύνου και αναλύσεις κόστους-οφέλους.

Αυτή η αναλυτική προσέγγιση διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες EKE όχι μόνο ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας αλλά επίσης εφαρμόζονται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Η έμφαση στην επισημοποίηση και τον επαγγελματισμό επηρεάζει επίσης τον τρόπο επικοινωνίας και αναφοράς της EKE σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι Eddleston και Kellermanns (2007) αναφέρουν ότι αυτές οι επιχειρήσεις συχνά επενδύουν σε εξελιγμένους μηχανισμούς αναφοράς για να κοινοποιήσουν τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά τους EKE στα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η διαφάνεια είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους πελάτες, τους επενδυτές και τους ρυθμιστικούς φορείς. Ωστόσο, ο επαγγελματισμός της EKE μπορεί επίσης να εμφανίσει προκλήσεις.

Οι Stewart και Hitt (2012) σημειώνουν ότι η εστίαση στην επισημοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αντίληψη ότι οι δραστηριότητες EKE αφορούν περισσότερο τη συμμόρφωση και τις δημόσιες σχέσεις, παρά την πραγματική δέσμευση για την κοινωνική ευημερία. Αυτή η αντίληψη μπορεί να επηρεάσει την αυθεντικότητα των προσπαθειών EKE και τη φήμη της εταιρείας μεταξύ των ενδιαφερομένων. Παρά αυτές τις προκλήσεις, η τυπική και επαγγελματική προσέγγιση της EKE σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Οι Villalonga και Amit (2010) παρατηρούν ότι η ευθυγράμμιση της EKE με την επιχειρηματική στρατηγική και η εφαρμογή της μέσω επίσημων διαδικασιών μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και να συμβάλει στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Εστιάζοντας σε πρωτοβουλίες που παρέχουν τόσο κοινωνικά οφέλη όσο και αξία για τους μετόχους, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι προσπάθειές τους EKE είναι βιώσιμες και συμβάλλουν αποτελεσματικά στους συνολικούς επιχειρηματικούς στόχους τους. Συμπερασματικά, η επισημοποίηση και ο επαγγελματισμός της EKE σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μια στρατηγική προσέγγιση που διαφέρει από την πιο εξατομικευμένη και βασισμένη στην αξία προσέγγιση που παρατηρείται συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτή η προσέγγιση, όπως συζητήθηκε από μελετητές όπως οι Sirmon και Hitt (2009), Uhlaner, et al.,(2007) υπογραμμίζει τον τρόπο με τον οποίο οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις ενσωματώνουν την EKE στις ευρύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Μέσω ενός συνδυασμού στρατηγικού σχεδιασμού, επαγγελματικής διαχείρισης και συστηματικής εφαρμογής, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν πώς η EKE μπορεί να

ευθυγραμμιστεί αποτελεσματικά με τους εταιρικούς στόχους, επιτυγχάνοντας τόσο την κοινωνική ευημερία όσο και την επιχειρηματική επιτυχία.

3.2 Παράγοντες καθοδήγησης για την επιλογή πρακτικών ΕΚΕ - από τη θεωρία στην πράξη

3.2.1 Θεωρητικό υπόβαθρο

Η θεωρία για την ΕΚΕ είναι ευρύτατη και πολυδιάστατη, καλύπτοντας ένα φάσμα από δεοντολογικές, οικονομικές, και νομικές προοπτικές. Κατά την ανάλυση των παραγόντων που καθοδηγούν την επιλογή πρακτικών, είναι σημαντικό να εξετάσουμε την επίδραση της εταιρικής κουλτούρας, των εσωτερικών στρατηγικών αξιών και των εξωτερικών πιέσεων, όπως οι πελάτες, οι επενδυτές και οι ρυθμιστικές αρχές.

3.2.2 Παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος

Στο εσωτερικό περιβάλλον, η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης παίζει κρίσιμο ρόλο. Η ηγεσία μιας εταιρείας μπορεί να επηρεάσει θετικά την υιοθέτηση ΕΚΕ πρακτικών μέσω της θέσπισης σαφών πολιτικών και της ενθάρρυνσης ενός οργανωτικού πλαισίου που προωθεί την κοινωνική ευθύνη.

3.2.3 Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος

Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική πίεση από τους καταναλωτές και τους επενδυτές έχει επίσης ενισχυθεί. Περισσότερο ενημερωμένοι καταναλωτές και οικολογικά συνειδητοποιημένοι επενδυτές απαιτούν από τις εταιρείες να λαμβάνουν συγκεκριμένα μέτρα όπως η μείωση των εκπομπών, η ανακύκλωση και η βιωσιμότητα στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

3.2.4 Οικονομικοί και νομικοί παράγοντες

Οι οικονομικοί και νομικοί παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί. Η οικονομική βιωσιμότητα των ΕΚΕ πρακτικών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία τους, ενώ η συμμόρφωση με τις νομοθεσίες και οι ρυθμιστικές απαιτήσεις παρέχουν ένα πλαίσιο εντός του οποίου πρέπει να λειτουργούν οι εταιρείες.

3.2.5 Κατανόηση της εφαρμογής

Με την ανάλυση του πλαισίου αυτού, είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και την υλοποίηση των ΕΚΕ πρακτικών. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση του πώς τα επίπεδα δέσμευσης και οι εξωτερικές απαιτήσεις μεταφράζονται σε πρακτικές που ενσωματώνονται στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, προάγοντας έτσι τη βιωσιμότητα και την κοινωνική αξία.

Αυτή η ενότητα προσπαθεί να γεφυρώσει τη θεωρία με την πράξη, εξετάζοντας τις δυναμικές που καθορίζουν την επιλογή και την εφαρμογή των πρακτικών ΕΚΕ, με σκοπό τη βελτίωση τόσο του κοινωνικού όσο και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική ΕΚΕ σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις

4.1.1.1 Οργανωτικές αξίες και κουλτούρα σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στις πολιτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της προσέγγισής τους. Αυτές οι αξίες, βαθιά ριζωμένες στις οικογενειακές παραδόσεις και κληρονομίες διακρίνουν συχνά τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την ισχυρή εστίαση στην κοινότητα, όπως τονίζεται από τον Canavati (2018). Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν είναι απλώς επιχειρηματικές αποφάσεις, αλλά αντικατοπτρίζουν τα πρότυπα της οικογένειας. Η επιρροή διαφορετικών γενεών σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε εξελισσόμενες στρατηγικές ΕΚΕ. Οι Miller, et al. (2010) επισημαίνουν ότι καθώς εμπλέκονται διαδοχικές γενιές, φέρνουν νέες προοπτικές και προτεραιότητες στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες, γεγονός που εμπλουτίζει την προσέγγιση ΕΚΕ της εταιρείας. Αυτή η μετατόπιση γενεών συχνά οδηγεί σε ένα μείγμα παραδοσιακών αξιών με σύγχρονες κοινωνικές ανησυχίες, δημιουργώντας μια δυναμική στρατηγική ΕΚΕ που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Ένας ισχυρός προσανατολισμός στην κοινότητα είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα των δραστηριοτήτων ΕΚΕ των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι Dyer και Whetten (2006), σημειώνουν ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μακροχρόνιους δεσμούς με τις τοπικές τους κοινότητες, οδηγώντας σε πολιτικές ΕΚΕ που δίνουν έμφαση στην τοπική ανάπτυξη, την εκπαίδευση και την ευημερία. Αυτή η προσέγγιση με επίκεντρο την κοινότητα αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της οικογένειας στους τομείς όπου η επιχειρηματική και οικογενειακή της ιστορία είναι βαθιά ριζωμένη. Επιπλέον, η επιθυμία για μακροζωία και διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς συχνά οδηγεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις να δίνουν προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές στις πολιτικές τους για την ΕΚΕ. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός σε επιχειρήσεις όπως σημειώνει ο Canavati (2018) οδηγεί σε μια ξεχωριστή προσέγγιση στην ΕΚΕ, ιδιαίτερα στην περιβαλλοντική διαχείριση και τις βιώσιμες πρακτικές. Η εστίαση στη βιωσιμότητα δεν αφορά μόνο την παρούσα γενιά, αλλά θεωρείται ως δέσμευση για τις μελλοντικές γενιές της οικογένειας και της κοινότητας γενικότερα. Συνοπτικά, οι πολιτικές ΕΚΕ των οικογενειακών επιχειρήσεων επηρεάζονται σημαντικά από τις

ενσωματωμένες οικογενειακές αξίες, την επιρροή των γενεών, τον προσανατολισμό της κοινότητας και την εστίαση στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν συλλογικά μια μοναδική προσέγγιση ΕΚΕ που συνυφαίνει το ήθος της οικογένειας με τις επιχειρηματικές πρακτικές της, καθιστώντας την ΕΚΕ αναπόσπαστο μέρος της ταυτότητας και των λειτουργιών της.

4.1.1.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) είναι σαφώς διαφορετική από αυτή των οικογενειακών επιχειρήσεων, με εστίαση που στρέφεται περισσότερο προς τις αξίες που βασίζονται στην αγορά και τη στρατηγική ευθυγράμμιση με ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους. Σε αντίθεση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η ΕΚΕ είναι συχνά αντανάκλαση προσωπικών αξιών και παραδόσεων, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να αναπτύσσουν πολιτικές ΕΚΕ που ευθυγραμμίζονται με τις τρέχουσες τάσεις της αγοράς, τις προσδοκίες των πελατών και τις ανταγωνιστικές πιέσεις. Αυτός ο προσανατολισμός υπογραμμίζεται από τους Waldman, et al. (2006), οι οποίοι συζητούν πώς αυτές οι εταιρείες υιοθετούν πρακτικές ΕΚΕ για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά και να ανταποκριθούν στις πιέσεις της παγκόσμιας αγοράς. Η δομή διακυβέρνησης σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζει επίσης σημαντικά τις στρατηγικές ΕΚΕ τους. Με ένα ποικίλο σύνολο ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των πελατών και των ρυθμιστικών φορέων, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν μια ευρύτερη και πιο περιεκτική προσέγγιση στην ΕΚΕ. Οι Jamali, et.al. (2008) τονίζουν ότι αυτή η ποικιλομορφία οδηγεί σε πολιτικές ΕΚΕ που λαμβάνουν υπόψη μια σειρά από συμφέροντα των ενδιαφερομένων, αντανakλώντας μια πιο συστηματική και στρατηγική προσέγγιση. Η συμμετοχή αυτών των διαφόρων ενδιαφερομένων συχνά οδηγεί σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που αφορούν λιγότερο τις προσωπικές αξίες και περισσότερο τα συλλογικά συμφέροντα και τις εξωτερικές προσδοκίες.

Η στρατηγική ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι Servaes και Tamayo (2013) προτείνουν ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ σε αυτές τις εταιρείες συχνά έχουν σχεδιαστεί για να ευθυγραμμίζονται με μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους, όπως η δημιουργία επωνυμίας, η επέκταση της αγοράς και η διαχείριση κινδύνου. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ όχι μόνο συμβάλλουν στην κοινωνική και περιβαλλοντική ευημερία, αλλά υποστηρίζουν επίσης τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και ενισχύουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η δεοντολογική και κανονιστική συμμόρφωση είναι επίσης βασικός μοχλός

της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι McWilliams, et al. (2006) υποστηρίζουν ότι αυτές οι εταιρείες συχνά εμπλέκονται σε δραστηριότητες ΕΚΕ για να ικανοποιήσουν ή να υπερβούν τις ρυθμιστικές απαιτήσεις. Αυτή η προσανατολισμένη στη συμμόρφωση προσέγγιση της ΕΚΕ αντικατοπτρίζει μια δέσμευση για ηθικά πρότυπα και νομικές υποχρεώσεις, η οποία είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της νομιμότητας και της εμπιστοσύνης μεταξύ ενός ευρύτερου φάσματος ενδιαφερομένων. Συνολικά, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις προσεγγίζουν την ΕΚΕ με νοοτροπία που καθοδηγείται από την αγορά, στρατηγική και εστιάζει στη συμμόρφωση. Αυτή η προσέγγιση αντανακλά την ανάγκη τους να ανταποκριθούν σε μια ποικιλία εξωτερικών πιέσεων και να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους για την ΕΚΕ με ευρύτερους επιχειρηματικούς στόχους, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ τους είναι κοινωνικά υπεύθυνες και στρατηγικά επωφελείς.

4.1.2.1 Διακυβέρνηση και ηγεσία σε οικογενειακές επιχειρήσεις

Η διακυβέρνηση και η ηγεσία διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση των πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) τόσο στις οικογενειακές όσο και στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά τα στοιχεία υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο συλλαμβάνονται, εφαρμόζονται και διατηρούνται οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ με την πάροδο του χρόνου. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η αλληλεπίδραση μεταξύ διακυβέρνησης και ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά την προσέγγισή τους στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Η πτυχή αυτών των επιχειρήσεων είναι η επικάλυψη οικογενειακών και επιχειρηματικών ρόλων, που οδηγεί σε ένα ξεχωριστό στυλ διακυβέρνησης όπου η ηγεσία συχνά συμπίπτει με την ιδιοκτησία. Αυτό οδηγεί σε ηγεσία που αποτυπώνει προσωπικές αξίες και οράματα στις στρατηγικές ΕΚΕ της επιχείρησης, οδηγώντας σε πρωτοβουλίες που έχουν βαθιά ρίζες στις αξίες της οικογένειας. Ωστόσο, αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση μπορεί επίσης να οδηγήσει σε λιγότερο επίσημες και δυνητικά ασυνεπείς στρατηγικές ΕΚΕ, εάν δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά. Οι αλλαγές ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της μετάβασης από γενιά σε γενιά, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την προσέγγισή τους στην ΕΚΕ. Οι μελλοντικές γενιές φαίνεται να φέρνουν διαφορετικές προοπτικές για κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, οδηγώντας σε αλλαγές στις προτεραιότητες και τις στρατηγικές ΕΚΕ. Όπως τονίστηκε από τους Miller, et.al. (2010), αυτή η δυναμική των γενεών μπορεί να οδηγήσει σε εξελισσόμενες πρακτικές ΕΚΕ που αντικατοπτρίζουν τις μεταβαλλόμενες αξίες και προτεραιότητες των υπευθύνων μελών της οικογένειας. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να οδηγήσουν σε ένα μείγμα παραδοσιακών αξιών με σύγχρονες κοινωνικές ανησυχίες, δημιουργώντας μια δυναμική στρατηγική ΕΚΕ που

εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου σε οικογενειακές επιχειρήσεις, που συχνά περιλαμβάνει μέλη της οικογένειας, μπορεί να ωφελήσει και να προκαλέσει τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Οι Berrone, et.al. (2010) σημειώνουν ότι η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες ΕΚΕ ευθυγραμμίζονται με τις αξίες της οικογένειας, με τον κίνδυνο όμως να περιορίσει την ποικιλομορφία των προοπτικών και ενδεχομένως να εμποδίσει την υιοθέτηση πιο καινοτόμων ή ριψοκίνδυνων προσεγγίσεων ΕΚΕ. Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου μπορεί έτσι να διαμορφώσει την κατεύθυνση και το εύρος των πρωτοβουλιών ΕΚΕ, εξισορροπώντας τις οικογενειακές αξίες με τις επιχειρηματικές ανάγκες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως επικεντρώνονται σε μη χρηματοοικονομικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι, οι τοπικές κοινότητες και οι πελάτες. Αυτή η εστίαση, όπως υποστηρίζουν οι Dyer και Whetten (2006), είναι συχνά μια αντανάκλαση των ανησυχιών για την κληρονομιά και τη φήμη της οικογένειας, οδηγώντας σε πολιτικές ΕΚΕ που δίνουν έμφαση στις μακροπρόθεσμες σχέσεις και την ευημερία της κοινότητας. Αυτός ο προσανατολισμός υπογραμμίζει τη δέσμευση της οικογένειας όχι μόνο στην οικονομική επιτυχία αλλά και στην κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη. Συνοπτικά, η διακυβέρνηση και η ηγεσία στις οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν ένα μοναδικό περιβάλλον όπου η ΕΚΕ επηρεάζεται από τις οικογενειακές αξίες, τις αλλαγές γενεών, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και την εστίαση σε μη οικονομικούς φορείς. Αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν συλλογικά τις πολιτικές ΕΚΕ στις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθιστώντας τις ξεχωριστές ως προς την προσέγγιση και την εκτέλεσή τους.

4.1.2.2 Διακυβέρνηση και ηγεσία σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι δομές διακυβέρνησης και ηγεσίας διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση των πολιτικών Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), διαφορετικό από τον αντίστοιχο των οικογενειακών. Αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως διαθέτουν πιο επίσημες δομές διακυβέρνησης, οι οποίες οδηγούν σε μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση της ΕΚΕ. Η επισημοποίηση της διακυβέρνησης σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη πολιτικών ΕΚΕ που καθοδηγούνται από την ευρύτερη δέσμευση των ενδιαφερομένων και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Αυτή η δομή διασφαλίζει ότι ένα ευρύ φάσμα συμφερόντων των ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των πελατών και των ρυθμιστικών φορέων, λαμβάνεται υπόψη στην ανάπτυξη και εφαρμογή πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Οι ηγέτες σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά υπόλογοι σε μια διαφορετική ομάδα ενδιαφερομένων, γεγονός που απαιτεί μεγαλύτερη διαφάνεια και επισημοποίηση στις

πρωτοβουλίες ΕΚΕ. Αυτή η υπευθυνότητα, όπως ισχυρίστηκε από τους Waldman, Siegel και Javidan (2006), οδηγεί σε δομημένες και μετρήσιμες πολιτικές ΕΚΕ, με σαφείς στόχους και αποτελέσματα. Η ηγεσία σε αυτές τις επιχειρήσεις δεν είναι υπεύθυνη μόνο για τις οικονομικές επιδόσεις αλλά και για τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο της εταιρείας, δημιουργώντας μια ισορροπία μεταξύ κέρδους και σκοπού. Επιπλέον, η ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζεται συχνά μέσα από το πρίσμα της διαχείρισης κινδύνου. Οι ηγέτες συχνά αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητες ΕΚΕ ως εργαλεία για τον μετριασμό των επιχειρηματικών κινδύνων, όπως οι κίνδυνοι φήμης, και για τη συμμόρφωση με τα νομικά και ηθικά πρότυπα. Όπως σημειώθηκε από τους McWilliams, Siegel και Wright (2006), αυτή η προοπτική διαχείρισης κινδύνου διαμορφώνει τη φύση και το εύρος των πρωτοβουλιών ΕΚΕ, διασφαλίζοντας ότι ευθυγραμμίζονται με το συνολικό προφίλ κινδύνου και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η τήρηση της θεωρίας των ενδιαφερομένων είναι ένα άλλο καθοριστικό χαρακτηριστικό της ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις συχνά λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα διαφόρων ενδιαφερομένων στις πολιτικές τους για την ΕΚΕ, οδηγώντας σε πιο ποικίλες και ολοκληρωμένες πρωτοβουλίες. Οι Servaes και Tamayo (2013) υπογραμμίζουν ότι αυτή η ευρύτερη προσέγγιση των ενδιαφερομένων μπορεί να οδηγήσει σε πολιτικές ΕΚΕ που όχι μόνο ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους αλλά και αντιμετωπίζουν ευρύτερα κοινωνικά και περιβαλλοντικά προβλήματα. Η συμπερίληψη διαφορετικών απόψεων των ενδιαφερομένων διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ δεν είναι μόνο επωφελείς για την επιχείρηση, αλλά συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία και το περιβάλλον. Συνοπτικά, η διακυβέρνηση και η ηγεσία σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από επίσημες δομές, υπευθυνότητα σε ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, εστίαση στη διαχείριση κινδύνου και συμμόρφωση στη θεωρία των ενδιαφερομένων. Αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν συλλογικά την προσέγγιση ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, καθιστώντας την πιο συστηματική, περιεκτική και στρατηγικά ευθυγραμμισμένη με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους. Η αντίθεση στα στενά διακυβέρνησης και ηγεσίας μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων υπογραμμίζει την ποικιλομορφία στις προσεγγίσεις της ΕΚΕ μεταξύ διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων.

4.1.3 Κατανομή των Πόρων

Η κατανομή πόρων για πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) είναι ένας κρίσιμος τομέας εστίασης τόσο για τις οικογενειακές όσο και για μη οικογενειακές επιχειρήσεις, καθεμία από τις οποίες έχει ξεχωριστές προσεγγίσεις και προκλήσεις.

Στην επόμενη ενότητα, εξετάζουμε τις διαδικασίες κατανομής πόρων για πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) στο πλαίσιο τόσο οικογενειακών όσο και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Παρουσιάζουμε ένα ανακεφαλαιωτικό πίνακα που εντάσσει και συνοψίζει τις βασικές διαφορές και προσεγγίσεις στην κατανομή αυτών των πόρων, βασιζόμενοι σε πολυάριθμες μελέτες και ερευνητικά ευρήματα που αναλύουν τις στρατηγικές αυτών των δύο διακριτών κατηγοριών επιχειρήσεων.

Κατηγορία Επιχείρησης	Στρατηγικές Προτεραιότητες	Πρωτοβουλίες ΕΚΕ	Κρίσιμοι Παράγοντες
Οικογενειακές Επιχειρήσεις	Επικέντρωση στη μακροπρόθεσμη κληρονομιά και την τοπική επίδραση.	Τοπικές δωρεές, υποστήριξη κοινωνικών αναγκών, εστίαση στη βιωσιμότητα της κοινότητας.	Περιορισμένοι πόροι, έμφαση στις βασικές αξίες, ενίσχυση της τοπικής κοινότητας.
Μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις	Επίτευξη μεγαλύτερων επιχειρηματικών στόχων, επιρροή σε εθνικό/παγκόσμιο επίπεδο.	Εκτεταμένες πρωτοβουλίες για περιβαλλοντική βιωσιμότητα, κοινοτική ανάπτυξη, ευημερία των εργαζομένων.	Ευρύτερη διαθεσιμότητα πόρων, στόχοι που εξυπηρετούν τη βελτίωση της εταιρικής εικόνας και προσφέρουν οικονομικά οφέλη.

Ο πίνακας που παρουσιάστηκε συνοψίζει τις κύριες διαφορές στην κατανομή πόρων για ΕΚΕ ανάμεσα σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να εστιάζουν σε πιο τοπικές, αξιοποιημένες πρωτοβουλίες που αντικατοπτρίζουν τις οικογενειακές τους αξίες και την επιθυμία για μακροπρόθεσμη κληρονομιά, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις προσανατολίζονται περισσότερο προς μεγάλης κλίμακας πρωτοβουλίες με ευρύτερη επιρροή, στοχεύοντας σε βελτιώσεις που αναμένεται να ενισχύσουν την εταιρική εικόνα και να προσφέρουν άμεσα οικονομικά οφέλη.

Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή αποτελεσματικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ, καθώς η επιτυχία τους εξαρτάται από το πώς οι πόροι κατανέμονται και

χρησιμοποιούνται με τρόπο που συμφωνεί με τους βασικούς στόχους και αξίες της κάθε επιχείρησης. Αυτή η κατανόηση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν τις δικές τους πρακτικές ΕΚΕ με τρόπο που μαξιμαλίζει τον κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο, ενώ παράλληλα υποστηρίζει τις επιχειρηματικές τους ανάγκες.

4.1.3.1 Κατανομή των πόρων σε οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά λειτουργούν με πιο περιορισμένο σύνολο πόρων σε σύγκριση με μεγαλύτερες εταιρείες που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να επηρεάσει την κλίμακα και το εύρος των πρωτοβουλιών τους για την ΕΚΕ. Οι Craig και Dibrell (2006) σημειώνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να δώσουν προτεραιότητα στην κατανομή πόρων προς δραστηριότητες ΕΚΕ που αντικατοπτρίζουν άμεσα τις βασικές τους αξίες και έχουν από αντίκτυπο στις τοπικές κοινότητες. Ο Canavati (2018) τονίζει ότι αυτή η μακροπρόθεσμη άποψη συχνά ευθυγραμμίζεται με την επιθυμία της οικογένειας να αφήσει μια μόνιμη κληρονομιά, με αποτέλεσμα επενδύσεις σε βιώσιμες και κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες που μπορεί να μην παρέχουν άμεσες οικονομικές αποδόσεις, αλλά είναι επωφελείς μακροπρόθεσμα. Δεδομένων των στενότερων δεσμών τους με την κοινότητα και του προσωπικού χαρακτήρα της ηγεσίας τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά υιοθετούν πιο εξατομικευμένες προσεγγίσεις ΕΚΕ. Οι Dyer και Whetten (2006) υποστηρίζουν ότι αυτή η εξατομικευμένη προσέγγιση επιτρέπει σε αυτές τις επιχειρήσεις να κατανέμουν πόρους με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται στενά με τις αξίες της οικογένειας και τις ανάγκες των τοπικών τους κοινοτήτων. Η πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι να ισορροπήσουν αρμονικά τους οικογενειακούς τους στόχους με τους επιχειρηματικούς στόχους τους κατά την κατανομή πόρων για την ΕΚΕ. Οι Berrone, et.al. (2010) συζητούν τη σημασία της εξισορρόπησης αυτών των ενίοτε ανταγωνιστικών συμφερόντων, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ εξυπηρετούν τόσο τα συμφέροντα της οικογένειας όσο και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

4.1.3.2 Κατανομή των πόρων σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συχνά περισσότερους πόρους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αναλάβουν μεγαλύτερες πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ). Αυτό περιλαμβάνει εκτεταμένα έργα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, ολοκληρωμένα προγράμματα κοινοτικής ανάπτυξης και ευρέως διαδεδομένα προγράμματα ευημερίας των εργαζομένων, που οδηγούν σε ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο σε σύγκριση με τις τυπικά

μικρότερης κλίμακας προσπάθειες ΕΚΕ της οικογένειας. Ο Jamali et.al.(2008) παρατηρούν ότι αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να διαθέσουν σημαντικούς πόρους σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά πιο στρατηγικά ευθυγραμμισμένη με τους γενικούς επιχειρηματικούς στόχους τους. Ο McWilliams και οι συνάδελφοι του (2006) σημειώνουν ότι αυτές οι επιχειρήσεις κατανέμουν στρατηγικά πόρους σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ που αναμένεται να αποφέρουν μετρήσιμα αποτελέσματα, όπως βελτιωμένη φήμη επωνυμίας, βελτιωμένη πίστη πελατών ή συμμόρφωση με τα παγκόσμια πρότυπα. Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η κατανομή πόρων για την ΕΚΕ πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια ποικιλία συμφερόντων των ενδιαφερομένων. Οι Servaes και Tamayo (2013) τονίζουν ότι αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να εξισορροπούν τις απαιτήσεις των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και της ευρύτερης κοινότητας, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ τους αντιμετωπίζουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών. Η κατανομή πόρων για την ΕΚΕ θεωρείται επίσης ως μια μορφή διαχείρισης κινδύνου σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο Waldman και οι συνάδελφοι του (2006) ισχυρίζονται πως αυτές οι επιχειρήσεις επενδύουν σε δραστηριότητες ΕΚΕ που μετριάζουν κινδύνους όπως ζημιά στη φήμη, διασφαλίζοντας ότι η κατανομή των πόρων τους όχι μόνο εξυπηρετεί κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς σκοπούς, αλλά προστατεύει και τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η προσέγγιση για την κατανομή πόρων για την ΕΚΕ σε οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντικατοπτρίζει τις διαφορετικές προτεραιότητες, τη διαθεσιμότητα πόρων και τους στρατηγικούς στόχους τους. Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση των διαφορετικών προσεγγίσεων που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ως προς την κοινωνική ευθύνη.

4.1.4 Θέση και στρατηγική αγοράς

Η σχέση μεταξύ της θέσης στην αγορά, της στρατηγικής και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) είναι ένας πολύπλοκος και πολύπλευρος τομέας μελέτης, ιδιαίτερα όταν συγκρίνονται οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά τα στοιχεία είναι στενά συνυφασμένα, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν και εφαρμόζουν τις πολιτικές ΕΚΕ τους.

4.1.4.1 Θέση και στρατηγική στην αγορά σε οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά ευθυγραμμίζουν τις στρατηγικές ΕΚΕ τους με τις βασικές οικογενειακές αξίες και τη θέση τους στην αγορά. Ο Canavati (2018) υπογραμμίζει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να δίνουν προτεραιότητα στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ που συνάδουν με τα ηθικά πρότυπα της οικογένειας και ενισχύουν τη φήμη τους στη συγκεκριμένη θέση αγοράς τους. Αυτή η ευθυγράμμιση διασφαλίζει ότι οι προσπάθειές τους για την ΕΚΕ δεν είναι απλώς κοινωνικά υπεύθυνες, αλλά ενισχύουν επίσης τη μοναδική τους θέση στην αγορά. Μια σημαντική πτυχή της στρατηγικής αγοράς στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η εστίαση στη δημιουργία και διατήρηση μιας κληρονομιάς. Σύμφωνα με τους Miller, et.al. (2010), οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν συχνά την ΕΚΕ ως επέκταση της δέσμευσής τους για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και δημιουργία κληρονομιάς.

Αυτός ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο τοποθετούνται στην αγορά, δίνοντας συχνά προτεραιότητα στις βιώσιμες πρακτικές και τις ηθικές επιχειρηματικές λειτουργίες έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών. Οι Dyer and Whetten (2006) σημειώνουν ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ισχυρό προσανατολισμό προς τις τοπικές τους κοινότητες. Αυτή η προσέγγιση με επίκεντρο την κοινότητα είναι συχνά μια στρατηγική απόφαση, καθώς ενισχύει το δεσμό μεταξύ της επιχείρησης και της τοπικής πελατειακής της βάσης, ενισχύοντας την πίστη και την εμπιστοσύνη. Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της τοπικής κοινότητας, την εκπαίδευση και την ευημερία μπορούν επομένως να αποτελέσουν στρατηγικό εργαλείο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις για την ενίσχυση της θέσης τους στην αγορά.

Εξισορρόπηση παράδοσης και καινοτομίας: Μια πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις όσον αφορά τη στρατηγική της αγοράς και την ΕΚΕ είναι η εξισορρόπηση της παράδοσης με την καινοτομία. Ενώ μπορεί να είναι προσηλωμένοι σε παραδοσιακές αξίες και μακροχρόνιες επιχειρηματικές πρακτικές, υπάρχει επίσης ανάγκη προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς και στις κοινωνικές προσδοκίες. Σύμφωνα με τους Berrone, et.al.(2010), οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν αυτή την ισορροπία για να διασφαλίσουν ότι οι στρατηγικές ΕΚΕ τους είναι συναφείς και ευθυγραμμισμένες με τη θέση τους στην αγορά.

4.1.4.2 Θέση και στρατηγική στην αγορά σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά την ΕΚΕ ως στρατηγικό εργαλείο για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Jamali, et al. (2008) παρατηρούν ότι αυτές οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν πρωτοβουλίες ΕΚΕ για να ευθυγραμμιστούν με τις ευρύτερες επιχειρηματικές στρατηγικές τους, όπως η διαφοροποίηση της επωνυμίας, η επέκταση της αγοράς ή η δέσμευση πελατών. Η στρατηγική χρήση της ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν σε μια ανταγωνιστική αγορά και να απευθυνθούν σε κοινωνικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές.

Με συχνά πιο εκτεταμένη παγκόσμια παρουσία, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εφαρμογής πρωτοβουλιών ΕΚΕ που είναι παγκοσμίως σχετικές και πολιτιστικά ευαίσθητες. Όπως επισημαίνουν οι McWilliams, et al. (2006), αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές ΕΚΕ με ένα ευρύ φάσμα προσδοκιών και προτύπων της παγκόσμιας αγοράς, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες τους είναι αποτελεσματικές σε διαφορετικά πολιτιστικά και ρυθμιστικά τοπία.

Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως ανταποκρίνονται περισσότερο στις πιέσεις και τις τάσεις της αγοράς στη διαμόρφωση των στρατηγικών ΕΚΕ τους. Σύμφωνα με τους Servaes και Tamayo (2013), αυτές οι επιχειρήσεις συχνά προσαρμόζουν τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ τους ως απάντηση στις απαιτήσεις των καταναλωτών, στις κανονιστικές αλλαγές και στις τάσεις του κλάδου. Αυτή η ανταπόκριση διασφαλίζει ότι οι πολιτικές ΕΚΕ τους παραμένουν σχετικές και αποτελεσματικές σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον αγοράς.

Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι στρατηγικές ΕΚΕ πρέπει να εξισορροπούν τα συμφέροντα πολλών ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και της ευρύτερης κοινότητας. Οι Waldman, et al. (2006) συζητούν την πολυπλοκότητα αυτής της πράξης εξισορρόπησης, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν πολιτικές ΕΚΕ που αντιμετωπίζουν διαφορετικές ανάγκες των ενδιαφερομένων ενώ υποστηρίζουν επίσης τη στρατηγική αγοράς και τους επιχειρηματικούς στόχους τους.

Η ενοποίηση της θέσης και της στρατηγικής στην αγορά με την ΕΚΕ διαφέρει σημαντικά μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επικεντρώνονται στην ευθυγράμμιση της ΕΚΕ με τις οικογενειακές αξίες, την κληρονομιά και τους δεσμούς της κοινότητας, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΕΚΕ στρατηγικά για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να ανταποκριθούν στις πιέσεις της παγκόσμιας αγοράς και να εξισορροπήσουν τα συμφέροντα πολλών ενδιαφερομένων. Η

κατανόηση αυτών των διαφορών είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν την ΕΚΕ ως μέρος των ευρύτερων στρατηγικών αγοράς τους.

4.2. Επιπτώσεις της ΕΚΕ στην απόδοση εταιρίας

4.2.1 Επιπτώσεις στην εικόνα και τη φήμη

4.2.1.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι δραστηριότητες ΕΚΕ είναι συχνά βαθιά συνυφασμένες με τις αξίες και την κληρονομιά της οικογένειας. Οι Dyer και Whetten (2006) αναφέρουν ότι όταν αυτές οι επιχειρήσεις εμπλέκονται σε δραστηριότητες ΕΚΕ, ειδικά εκείνες που επικεντρώνονται στην ευημερία και τη βιωσιμότητα της κοινότητας, ενισχύουν την αυθεντικότητα και την αξιοπιστία της επωνυμίας τους. Αυτή η αυθεντικότητα προέρχεται από την αντίληψη ότι η οικογένεια είναι πραγματικά αφοσιωμένη σε κοινωνικούς σκοπούς, η οποία έχει έντονη απήχηση στους καταναλωτές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΕΚΕ για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μια κληρονομιά που εκτείνεται πέρα από τις απλές επιχειρηματικές συναλλαγές. Ο Canavati (2018) σημειώνει ότι αυτές οι επιχειρήσεις συχνά βλέπουν την ΕΚΕ ως έναν τρόπο να συνεισφέρουν θετικά στην κοινωνία, αντανakλώντας τις αξίες και το ήθος της οικογένειας. Αυτή η συνεισφορά βοηθά στη διαμόρφωση μιας συναισθηματικής σύνδεσης με τους πελάτες, οι οποίοι συχνά εκτιμούν τις επιχειρήσεις που θεωρούνται υπεύθυνες. Το επίκεντρο της τοπικής κοινότητας πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων ενισχύει περαιτέρω την εικόνα της brand name τους. Αντιμετωπίζοντας τοπικά ζητήματα και συμβάλλοντας στην ευημερία της κοινότητας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενισχύουν την εικόνα τους ως αναπόσπαστα μέρη των κοινοτήτων τους. Αυτή η δέσμευση της κοινότητας συχνά μεταφράζεται σε μια ισχυρή, πιστή βάση πελατών που εκτιμά τη συνεισφορά της επιχείρησης στην τοπική ανάπτυξη.

4.2.1.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Για μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης σε ανταγωνιστικές αγορές. Όπως επισημαίνουν οι McWilliams, Siegel και Wright (2006), οι αποτελεσματικές στρατηγικές ΕΚΕ μπορούν να ξεχωρίσουν μια εταιρεία από τους ανταγωνιστές της, ενισχύοντας τη φήμη της ως κοινωνικά υπεύθυνη οντότητα. Αυτή η διαφοροποίηση είναι ιδιαίτερα πολύτιμη σε βιομηχανίες όπου οι πελάτες συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο και ανησυχούν για κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι μη

οικογενειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα εκείνες με παγκόσμια παρουσία, χρησιμοποιούν την ΕΚΕ για να επηρεάσουν θετικά την αντίληψη της επωνυμίας τους σε μεγαλύτερη κλίμακα. Οι Jamali, Safieddine και Rabbath (2008) τονίζουν ότι οι παγκόσμιες πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη μιας εταιρείας σε διαφορετικές αγορές και πολιτισμούς, καθιστώντας τη μάρκα πιο ελκυστική σε μια διαφορετική και παγκόσμια βάση πελατών. Στη σημερινή αγορά, οι καταναλωτές είναι πιο ενημερωμένοι και ανησυχούν για κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις που συμμετέχουν ενεργά στην ΕΚΕ είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες των καταναλωτών, γεγονός που, με τη σειρά του, ενισχύει την εικόνα της επωνυμίας τους. Οι Servaes και Tamayo (2013) προτείνουν ότι οι επιχειρήσεις που θεωρούνται κοινωνικά υπεύθυνες μπορούν να προσελκύσουν μια πιο πιστή πελατειακή βάση, καθώς οι καταναλωτές προτιμούν να συνδέονται με μάρκες που αντικατοπτρίζουν τις αξίες τους. Η ΕΚΕ διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της εικόνας της επωνυμίας και της φήμης τόσο των οικογενειακών όσο και των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις αξιοποιούν τους στενούς δεσμούς τους με τις κοινότητες και την κληρονομιά τους για να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και αυθεντικότητα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΕΚΕ ως στρατηγικό εργαλείο για να διαφοροποιηθούν σε ανταγωνιστικές αγορές και να ανταποκριθούν στις παγκόσμιες προσδοκίες των καταναλωτών. Και στις δύο περιπτώσεις, η αποτελεσματική ΕΚΕ ενισχύει τη φήμη της επωνυμίας, καθιστώντας την πιο ελκυστική για πελάτες, επενδυτές και άλλους ενδιαφερόμενους.

4.2.2 Επιπτώσεις της ΕΚΕ στη χρηματοοικονομική απόδοση και στην αξία των μετοχών

4.2.2.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά προσεγγίζουν την ΕΚΕ με μακροπρόθεσμη προοπτική, εστιάζοντας στη βιωσιμότητα και στη διαρκή κληρονομιά της οικογένειας. Σύμφωνα με τους Craig και Dibrell (2006), ενώ αυτές οι επιχειρήσεις μπορεί να μην έχουν άμεσες οικονομικές αποδόσεις από επενδύσεις ΕΚΕ, τέτοιες πρωτοβουλίες μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανθεκτικότητα. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει σε σταθερή ή αυξανόμενη αξία για τους μετόχους με την πάροδο του χρόνου, καθώς η εταιρεία χτίζει μια φήμη για υπευθυνότητα και ηθικές πρακτικές. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν έμμεσα οικονομικά οφέλη από δραστηριότητες ΕΚΕ. Ο Canavati (2018) προτείνει ότι αυτά τα οφέλη μπορούν να εκδηλωθούν ως ενισχυμένη πίστη πελατών, βελτιωμένο ηθικό των εργαζομένων και ισχυρότερες σχέσεις με την κοινότητα, τα οποία μπορούν να συμβάλουν θετικά στην οικονομική υγεία της εταιρείας μακροπρόθεσμα. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι

αποφάσεις συχνά σταθμίζουν τόσο το κέρδος όσο και τις αξίες και τις σχέσεις της οικογένειας, που ονομάζονται κοινωνικό-συναισθηματικός πλούτος. Αυτή η ισορροπία επηρεάζει τις πρακτικές ΕΚΕ τους, οδηγώντας σε πρωτοβουλίες που αντικατοπτρίζουν τα ηθικά πρότυπα της οικογένειας και τους δεσμούς της κοινότητας, οδηγώντας ενδεχομένως σε πιο εξατομικευμένες και εστιασμένες στην κοινότητα προσπάθειες ΕΚΕ σε σύγκριση με μη οικογενειακές εταιρείες. Ο Berrone et.al. (2010) αναφέρουν πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δώσουν προτεραιότητα σε μη οικονομικούς στόχους, όπως η κοινοτική ευημερία ή η περιβαλλοντική βιωσιμότητα, που μπορεί να έχει έμμεσο και μακροπρόθεσμο θετικό αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση.

4.2.2.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν πιο άμεσο αντίκτυπο της ΕΚΕ στις οικονομικές επιδόσεις. Οι Servaes και Tamayo (2013) διαπίστωσαν ότι οι αποτελεσματικές στρατηγικές ΕΚΕ θα μπορούσαν να προσελκύσουν επενδυτές και να επηρεάσουν θετικά τις αντιλήψεις των πελατών, οδηγώντας δυνητικά σε βελτιωμένες οικονομικές μετρήσεις όπως οι πωλήσεις, τα περιθώρια κέρδους και το μερίδιο αγοράς. Οι δραστηριότητες ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την απήχυσή τους σε κοινωνικά συνειδητοποιημένους επενδυτές. Οι McWilliams, et.al. (2006) σημειώνουν ότι οι εταιρείες με ισχυρές δεσμεύσεις ΕΚΕ μπορούν να προσελκύσουν τους επενδυτές πιο εύκολα, οδηγώντας σε υψηλότερες αποτιμήσεις στην αγορά και βελτιωμένη αξία για τους μετόχους. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά την ΕΚΕ ως εργαλείο διαχείρισης κινδύνου και λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Οι Waldman, et.al. (2006) συζητούν πώς οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ, όπως τα προγράμματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, μπορούν να οδηγήσουν σε εξοικονόμηση κόστους και μειωμένο κίνδυνο. Με την ενασχόληση με την ΕΚΕ, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να διαφοροποιήσουν το εμπορικό σήμα τους στην αγορά. Οι Jamali, et.al. (2008) τονίζουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οδηγώντας σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις καθώς οι πελάτες προτιμούν όλο και περισσότερο εταιρείες με υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Ο αντίκτυπος της ΕΚΕ στις οικονομικές επιδόσεις και την αξία των μετόχων είναι διαφοροποιημένος και ποικίλλει μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να εστιάζουν στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και στα έμμεσα οικονομικά οφέλη που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν πιο άμεσα οικονομικά οφέλη και ενισχυμένη ελκυστικότητα για τους επενδυτές. Και στις δύο περιπτώσεις,

η ΕΚΕ δεν είναι απλώς μια ηθική επιταγή αλλά και μια στρατηγική επιχειρηματική απόφαση με σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις.

4.2.3 Επίδραση της ΕΚΕ στο ηθικό και τη διατήρηση των εργαζομένων

4.2.3.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ συχνά ενθαρρύνουν την αίσθηση του ανήκειν και της δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Όπως επισημαίνει ο Canavati (2018), όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία τους, που συχνά εκλαμβάνεται ως προέκταση της οικογένειας, είναι αφοσιωμένη σε ηθικές πρακτικές και κοινωνική ευθύνη, ενισχύει την αίσθηση υπερηφάνειας και πίστης τους. Αυτή η συναισθηματική σύνδεση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ηθικού των εργαζομένων και σε ισχυρότερη δέσμευση για την εταιρεία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν συνήθως σε περιβάλλον που βασίζεται στις αξίες και οι δραστηριότητές τους ΕΚΕ αποτελούν συχνά επέκταση αυτών των αξιών. Οι Dyer και Whetten (2006) τονίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον όπου αισθάνονται ότι οι προσωπικές τους αξίες ευθυγραμμίζονται με αυτές της εταιρείας, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής.

Η εξατομικευμένη προσέγγιση των οικογενειακών επιχειρήσεων διασφαλίζει ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ τους είναι στενά προσαρμοσμένες για να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και ανησυχίες των εργαζομένων τους, ενθαρρύνοντας ένα υποστηρικτικό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό. Αυτή η ευθυγράμμιση μεταξύ των δραστηριοτήτων ΕΚΕ και της ευημερίας των εργαζομένων αντανάκλα μια στρατηγική ενσωμάτωση των οικογενειακών αξιών στις επιχειρηματικές πρακτικές (Canavati, 2018). Αυτή η εξατομίκευση μπορεί να δημιουργήσει ένα πιο υποστηρικτικό και κατανοητό περιβάλλον εργασίας, συμβάλλοντας θετικά στο ηθικό και τη διατήρηση των εργαζομένων.

4.2.3.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η ΕΚΕ είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων, ειδικά μεταξύ των νεότερων γενεών που αναζητούν όλο και περισσότερο σκόπιμη εργασία. Οι McWilliams, et.al. (2006) σημειώνουν ότι οι εταιρείες με ισχυρές δεσμεύσεις ΕΚΕ είναι συχνά πιο ελκυστικές για τους υποψήφιους υπαλλήλους και

μπορούν να διατηρήσουν το ταλέντο πιο αποτελεσματικά, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν σε ουσιαστικούς σκοπούς.

Βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων: Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι Waldman, et.al (2006) συζητούν πώς η εμπλοκή σε δραστηριότητες ΕΚΕ μπορεί να προσφέρει στους εργαζόμενους μια αίσθηση σκοπού και εκπλήρωσης, κάτι που είναι απαραίτητο για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων δέσμευσης. Οι αποτελεσματικές πρακτικές ΕΚΕ μπορούν να βοηθήσουν στην οικοδόμηση μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι Jamali, Safieddine και Rabbath (2008) τονίζουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να είναι ένας βασικός παράγοντας στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που εκτιμά την κοινωνική ευθύνη και την ηθική συμπεριφορά, η οποία επηρεάζει θετικά το ηθικό και τη διατήρηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντλούν μια αίσθηση υπερηφάνειας από τα επιτεύγματα ΕΚΕ της εταιρείας τους. Οι Servaes και Tamayo (2013) προτείνουν ότι όταν μια εταιρεία αναγνωρίζεται για τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνεισφορές της, μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη των εργαζομένων για την εταιρεία, οδηγώντας σε αυξημένο ηθικό και ισχυρότερο δέσιμο στον οργανισμό. Η ΕΚΕ έχει βαθύ αντίκτυπο στο ηθικό και τη διατήρηση των εργαζομένων τόσο στις οικογενειακές όσο και στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η έμφαση στις αξίες και η εξατομίκευση των σχέσεων των εργαζομένων ενισχύουν μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης και πίστης. Σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ συμβάλλουν στην προσέλκυση ταλέντων, στην ενίσχυση της δέσμευσης και στην οικοδόμηση μιας θετικής εταιρικής κουλτούρας. Και στα δύο πλαίσια, οι αποτελεσματικές πρακτικές ΕΚΕ όχι μόνο συμβάλλουν σε μια καλύτερη κοινωνία, αλλά δημιουργούν επίσης ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν αξία, δέσμευση και αφοσίωση.

4.2.4 Επίδραση της ΕΚΕ στην αφοσίωση των πελατών και στη θέση στην αγορά

4.2.4.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι δραστηριότητες ΕΚΕ συχνά χρησιμεύουν για την ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως μια ισχυρή εστίαση στην κοινότητα, η οποία, όπως τονίζουν οι Dyer και Whetten (2006), μπορεί να δημιουργήσει μια αίσθηση σύνδεσης και αφοσίωσης μεταξύ των τοπικών πελατών. Με τη συμμετοχή σε

πρωτοβουλίες ΕΚΕ που έχουν απήχηση στις τοπικές ανάγκες και αξίες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη τους και να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά.

Η ευθυγράμμιση των πρωτοβουλιών ΕΚΕ με τις αξίες της οικογένειας μπορεί να οικοδομήσει εμπιστοσύνη μεταξύ των πελατών. Ο Canavati (2018) σημειώνει ότι όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι μια οικογενειακή επιχείρηση είναι πραγματικά αφοσιωμένη σε κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς λόγους, καλλιεργεί μια αίσθηση εμπιστοσύνης και πίστης. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για πελάτες που μοιράζονται παρόμοιες αξίες και βλέπουν τις προτιμήσεις και τις πεποιθήσεις τους να αντικατοπτρίζονται στις ενέργειες της εταιρείας.

Μόχλευση της οικογενειακής επωνυμίας: Η ίδια η οικογενειακή επωνυμία μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών μέσω της ΕΚΕ. Όπως προτείνουν οι Craig και Dibrell (2006), η οικογενειακή πτυχή της επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει μια αντίληψη αυθεντικότητας και φροντίδας, η οποία μπορεί να είναι ελκυστική για τους πελάτες που προτιμούν να συναλλάσσονται με εταιρείες που έχουν προσωπική επαφή και δέσμευση για ηθικές πρακτικές.

4.2.4.2 Μη οικογενειακές επιχειρήσεις

Για μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η ΕΚΕ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης, ιδιαίτερα σε ανταγωνιστικές αγορές. Όπως επισημαίνουν οι McWilliams et al. (2006), οι εταιρείες που συμμετέχουν ενεργά στην ΕΚΕ μπορούν να ξεχωρίσουν, προσελκύοντας ένα αυξανόμενο τμήμα καταναλωτών που προτιμούν να αγοράζουν από κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις. Αυτή η διαφοροποίηση μπορεί να ενισχύσει τη θέση της εταιρείας στην αγορά και την αξία της επωνυμίας της. Στη σημερινή αγορά με αυξανόμενη κοινωνική συνείδηση, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΕΚΕ για να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των καταναλωτών. Ωστόσο, η χρήση της ΕΚΕ ως εργαλείου δεν περιορίζεται απλώς στην προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού. Πολλές εταιρείες επιδιώκουν επίσης να εργαλειοποιήσουν τις πρακτικές ΕΚΕ με στόχο να «αυξήσουν» ή να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω στρατηγικά σχεδιασμένων καμπανιών που ενισχύουν την εταιρική εικόνα και ταυτόχρονα προάγουν τη βιωσιμότητα, συνδυάζοντας έτσι την επιχειρηματική όφελος με την κοινωνική ευθύνη.

Οι Servaes και Tamayo (2013) υπογραμμίζουν ότι οι επιχειρήσεις που επιδεικνύουν δέσμευση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα μπορεί να προσελκύσουν μια πιο πιστή πελατειακή βάση, καθώς οι καταναλωτές λαμβάνουν ολοένα και περισσότερες αποφάσεις αγοράς με βάση

την εταιρική ηθική και υπευθυνότητα. Αν και Jamali, et.al. (2008) επισημαίνουν πως παγκόσμιες πρωτοβουλίες ΕΚΕ μπορούν να έχουν απήχηση σε ένα ευρύ φάσμα πελατών με το να είναι πολιτιστικά ευαίσθητες και σχετικές, αυτό το εύρημα έχει βρεθεί και σε άλλες μελέτες. Παρόμοια, έρευνα από McWilliams και Siegel (2001) και από άλλους ερευνητές υποδεικνύει ότι μη οικογενειακές επιχειρήσεις, ειδικά εκείνες με παγκόσμια παρουσία, χρησιμοποιούν την ΕΚΕ ως στρατηγικό εργαλείο για να δημιουργήσουν και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά διεθνώς. Είναι όμως σημαντικό να αναγνωρίζουμε ότι αν και η ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση και διατήρηση πελατών, η επίδρασή της στο μερίδιο αγοράς δεν πρέπει να θεωρείται αυτόματα αδιαμφισβήτητη και ίδια για όλες τις εταιρείες.

Φήμη επωνυμίας και εμπιστοσύνη πελατών

Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τη φήμη της επωνυμίας και να χτίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών. Οι Waldman, Siegel και Javidan (2006) υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες που είναι γνωστές για τις προσπάθειές τους ΕΚΕ θεωρούνται συχνά ως πιο αξιόπιστες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρότερες σχέσεις με τους πελάτες και μια πιο ισχυρή θέση στην αγορά. Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ έχουν βαθύ αντίκτυπο στην αφοσίωση των πελατών και στη θέση στην αγορά τόσο για τις οικογενειακές όσο και για μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις επωφελούνται από τους ενισχυμένους δεσμούς της κοινότητας και την εμπιστοσύνη που βασίζονται στις οικογενειακές αξίες, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις αξιοποιούν την ΕΚΕ για τη διαφοροποίηση της αγοράς και για να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες προσδοκίες μιας παγκόσμιας πελατειακής βάσης. Και στα δύο πλαίσια, οι αποτελεσματικές πρακτικές ΕΚΕ όχι μόνο συμβάλλουν στην κοινωνική και περιβαλλοντική ευημερία αλλά επίσης ενισχύουν τις σχέσεις με τους πελάτες και ενισχύουν τη θέση στην αγορά.

4.3. Ευκαιρίες και προκλήσεις ΕΚΕ

Η εφαρμογή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) παρουσιάζει ευκαιρίες και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν είναι οικογενειακές ή μη. Η κατανόηση αυτών των πτυχών είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της ΕΚΕ στις επιχειρηματικές στρατηγικές.

4.3.1 Ευκαιρίες ΕΚΕ

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) επηρεάζουν διάφορες πτυχές των επιχειρηματικών λειτουργιών και τη στρατηγική τοποθέτηση. Μια σημαντική ευκαιρία βρίσκεται στην ενίσχυση της αξίας και της φήμης της επωνυμίας. Οι δραστηριότητες ΕΚΕ επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επιδείξουν τη δέσμευσή τους στις ηθικές πρακτικές και την κοινωνική ευημερία, γεγονός που μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την εικόνα τους στα μάτια των καταναλωτών, των επενδυτών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Όπως τονίζουν οι McWilliams, et.al. (2006), μια ισχυρή φήμη για κοινωνική ευθύνη μπορεί να διαφοροποιήσει μια εταιρεία σε ανταγωνιστικές αγορές, καθιστώντας την πιο ελκυστική και αξιόπιστη.

Η οικοδόμηση πίστης και εμπιστοσύνης των πελατών είναι μια άλλη βασική ευκαιρία που προσφέρει η ΕΚΕ. Οι Servaes και Tamayo (2013) σημειώνουν ότι στη σημερινή αγορά, οι καταναλωτές έλκονται όλο και περισσότερο από εταιρείες που ευθυγραμμίζονται με τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές αξίες τους. Συμμετέχοντας σε πρωτοβουλίες ΕΚΕ, οι επιχειρήσεις μπορούν να καλλιεργήσουν βαθύτερες συνδέσεις με τους πελάτες τους, οδηγώντας σε ενισχυμένη πίστη και μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες. Η ΕΚΕ προσφέρει επίσης την ευκαιρία να προσελκύσουμε και να διατηρήσουμε ταλέντα, ιδιαίτερα μεταξύ των νεότερων γενιών που αναζητούν όλο και περισσότερο ουσιαστική εργασία με γνώμονα την αξία. Οι Waldman, et al. (2006) συζητούν πώς μια ισχυρή δέσμευση ΕΚΕ μπορεί να κάνει μια εταιρεία πιο ελκυστική για πιθανούς υπαλλήλους και να βοηθήσει στη διατήρηση του τρέχοντος προσωπικού, καθώς οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι για κοινωνικά υπεύθυνους οργανισμούς. Μια άλλη ευκαιρία που προκύπτει από την ΕΚΕ είναι η δυνατότητα για καινοτομία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες που ασχολούνται με την ΕΚΕ συχνά καλούνται να σκεφτούν δημιουργικά για την επίλυση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων, οδηγώντας σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Όπως υποστηρίζουν οι Jamali et.al. (2008), αυτό μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν μοναδικές προσφορές που έχουν απήχηση στους κοινωνικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές. Η πρόσβαση σε νέες αγορές είναι επίσης μια αξιοσημείωτη ευκαιρία που σχετίζεται με την ΕΚΕ. Οι εταιρείες που επιδεικνύουν υπεύθυνες πρακτικές μπορούν να βρουν ευκαιρίες σε αγορές που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Οι Craig και Dibrell (2006) προτείνουν ότι η ΕΚΕ μπορεί να ανοίξει πόρτες σε νέα τμήματα πελατών και γεωγραφικές περιοχές, διευρύνοντας την εμβέλεια της επιχείρησης στην αγορά. Τέλος, η ΕΚΕ μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό

εργαλείο διαχείρισης κινδύνου, δρώντας προληπτικά έναντι κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων.

Για παράδειγμα, μετά τις πρόσφατες πλημμύρες στη Θεσσαλία, εταιρείες όπως η SupportCY της Τράπεζας Κύπρου και η HVA International που προσέφεραν άμεση βοήθεια στους πλημμυροπαθείς, κατάφεραν να ενισχύσουν τη φήμη και την εμπιστοσύνη της κοινότητας. Αυτές οι ενέργειες αποτελούν πρακτική εφαρμογή της ΕΚΕ που δείχνει την αποτελεσματικότητα της σε κρίσιμες στιγμές. Ο Canavati (2018) τονίζει ότι μια προληπτική προσέγγιση στην ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποφύγουν κρίσεις και να διατηρήσουν ένα σταθερό λειτουργικό περιβάλλον.

Συνοπτικά, η ΕΚΕ παρουσιάζει πολύπλευρες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, που κυμαίνονται από την ενίσχυση της αξίας της επωνυμίας και την οικοδόμηση της πίστης των πελατών έως την προώθηση της καινοτομίας και την πρόσβαση σε νέες αγορές. Αυτές οι ευκαιρίες όχι μόνο συμβάλλουν στην άμεση επιτυχία της εταιρείας αλλά θέτουν επίσης τις βάσεις για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη.

4.3.2 Προκλήσεις ΕΚΕ

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) θέτει πολλές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, οι οποίες μπορεί να είναι πολύπλοκες και πολύπλευρες, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται και γίνονται αντιληπτές αυτές οι πρωτοβουλίες. Μία από τις κύριες προκλήσεις είναι η αποτελεσματική ενσωμάτωση της ΕΚΕ στη βασική επιχειρηματική στρατηγική, αυτό απαιτεί όχι μόνο δέσμευση σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα αλλά και στρατηγική προσέγγιση για να διασφαλιστεί ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους. Οι Dyer και Whetten (2006) τονίζουν ότι αυτή η ευθυγράμμιση είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία των πρωτοβουλιών ΕΚΕ, καθώς διασφαλίζει ότι αυτές οι προσπάθειες δεν είναι περιφερειακές αλλά ενσωματώνονται στον επιχειρησιακό ιστό της εταιρείας. Η πρόκληση έγκειται στην εύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και των επιχειρηματικών στόχων, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ συμβάλλουν θετικά στη συνολική στρατηγική της εταιρείας. Η εξισορρόπηση του βραχυπρόθεσμου κόστους με τα μακροπρόθεσμα οφέλη αποτελεί μια άλλη σημαντική πρόκληση. Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ απαιτούν συχνά σημαντικές αρχικές επενδύσεις και οι οικονομικές αποδόσεις μπορεί να μην είναι άμεσα εμφανείς. Οι Berrone ,et.al.(2010) συζητούν τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην αιτιολόγηση αυτών των δαπανών,

ιδιαίτερα στο πλαίσιο των προσδοκιών των μετόχων και της συνεχούς πίεσης για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων οικονομικών αποτελεσμάτων. Αυτή η πρόκληση είναι ιδιαίτερα έντονη για τις εταιρείες σε ανταγωνιστικές αγορές όπου η αποδοτικότητα κόστους είναι πρωταρχικής σημασίας. Η μέτρηση του αντίκτυπου των δραστηριοτήτων ΕΚΕ είναι ένας άλλος τομέας ανησυχίας. Όπως σημειώνουν οι McWilliams, et.al. (2006), η ανάπτυξη ισχυρών μετρήσεων και μεθόδων για την αξιολόγηση του κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντίκτυπου των πρωτοβουλιών ΕΚΕ είναι πολύπλοκη.

Οι επιχειρήσεις αγωνίζονται να ποσοτικοποιήσουν τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων, καθιστώντας δύσκολη την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους και την αιτιολόγηση των επενδύσεων στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διαχείριση των διαφορετικών προσδοκιών και πιέσεων των ενδιαφερομένων είναι επίσης μια σημαντική πρόκληση. Οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ συχνά περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και της κοινότητας. Όπως επισημαίνουν οι Jamali, et.al. (2008), η πλοήγηση σε αυτές τις ποικίλες προσδοκίες και η εύρεση μιας ισορροπίας που να ικανοποιεί όλα τα μέρη μπορεί να είναι αποθαρρυντική. Κάθε ομάδα ενδιαφερομένων μπορεί να έχει διαφορετικές προτεραιότητες και προοπτικές σχετικά με το τι συνιστά αποτελεσματική ΕΚΕ, γεγονός που καθιστά πρόκληση για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν πρωτοβουλίες που αντιμετωπίζουν επαρκώς όλες τις ανησυχίες. Η διατήρηση της αυθεντικότητας στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ και η αποφυγή κατηγοριών για “greenwashing” είναι ένα άλλο εμπόδιο.

Σε μια εποχή όπου οι καταναλωτές είναι ολοένα και πιο δύσπιστοι για τα εταιρικά κίνητρα, η διασφάλιση ότι οι προσπάθειες ΕΚΕ είναι γνήσιες και όχι απλώς ένα τέχνασμα μάρκετινγκ είναι κρίσιμης σημασίας. Οι Servaes και Tamayo (2013) υπογραμμίζουν τη σημασία της αυθεντικότητας στην ΕΚΕ, σημειώνοντας ότι οι καταναλωτές επικρίνουν γρήγορα και απορρίπτουν προσπάθειες ΕΚΕ που φαίνονται ανειλικρινείς ή επιφανειακές. Τέλος, για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως, η προσαρμογή των πρωτοβουλιών ΕΚΕ σε διαφορετικά πολιτιστικά και ρυθμιστικά περιβάλλοντα αποτελεί σημαντική πρόκληση. Οι Waldman, et.al. (2006) τονίζουν τη σημασία της κατανόησης και του σεβασμού των διαφορετικών πολιτισμικών κανόνων και κανονισμών. Αυτό είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τις πολυεθνικές εταιρείες που λειτουργούν σε ποικίλα πλαίσια, το καθένα με το μοναδικό κοινωνικό, περιβαλλοντικό και ρυθμιστικό τοπίο του. Συνοπτικά, οι προκλήσεις της ΕΚΕ περιλαμβάνουν τη στρατηγική ολοκλήρωση, την εξισορρόπηση κόστους και οφελών, τη μέτρηση του αντίκτυπου,

τη διαχείριση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων, τη διατήρηση της αυθεντικότητας και την πλοήγηση σε παγκόσμιες και πολιτιστικές πολυπλοκότητες. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί μια στοχευμένη και στρατηγική προσέγγιση, διασφαλίζοντας ότι οι πρωτοβουλίες ΕΚΕ είναι αποτελεσματικές και ευθυγραμμισμένες με τους γενικούς στόχους της εταιρείας.

5. Συμπεράσματα

Η παρούσα διατριβή εξετάζει πώς η οικογενειακή ιδιοκτησία επηρεάζει τη δέσμευση των επιχειρήσεων στις πρακτικές της ΕΚΕ. Από την έρευνα προκύπτουν σημαντικά ευρήματα σχετικά με τη διαφοροποιημένη σχέση μεταξύ της δομής ιδιοκτησίας και της εφαρμογής πρωτοβουλιών ΕΚΕ. Η έρευνα αναδεικνύει πως οι οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις προσεγγίζουν διαφορετικά την κοινωνική ευθύνη και τις επιπτώσεις τους στα ενδιαφερόμενα μέρη και την κοινωνία.

Οικογενειακές επιχειρήσεις ενσωματώνουν συχνά την ΕΚΕ στις βασικές αξίες τους, βλέποντάς την ως επέκταση της οικογενειακής κληρονομιάς και ως δέσμευση για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Αυτό το εγγενές κίνητρο οδηγεί σε μια πιο ολιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της ΕΚΕ, με έμφαση στις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, τη συμμετοχή της κοινότητας και την περιβαλλοντική διαχείριση.

Για να καταλήξουμε σε συμπεράσματα, παρουσιάζουμε συγκριτικούς πίνακες βασισμένους στις βιβλιογραφικές αναφορές της ενότητας 4, αναλύοντας τις διάφορες προσεγγίσεις των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων στην ΕΚΕ. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά εντάσσουν την ΕΚΕ ως κεντρικό στοιχείο της φιλοσοφίας τους, ενώ οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στην υιοθέτηση πρωτοβουλιών ΕΚΕ που συνδέονται με συγκεκριμένα οφέλη για την επιχείρηση.

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Οικογενειακών και Μη Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Χαρακτηριστικά	Οικογενειακές Επιχειρήσεις	Μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις
Στρατηγικές Προτεραιότητες	Μακροπρόθεσμη κληρονομιά και τοπική επιρροή.	Μεγάλης κλίμακας ανταγωνιστικές πρωτοβουλίες με επιρροή σε εθνικό/παγκόσμιο επίπεδο.
Δέσμευση στην ΕΚΕ	Στενά ενσωματωμένη στις οικογενειακές αξίες και στην επιχειρηματική φιλοσοφία.	Εργαλειοποίηση της ΕΚΕ για επίτευξη επιχειρηματικών στόχων και ενίσχυση της εταιρικής φήμης.
Αντίληψη της ΕΚΕ	Ως ηθική δέσμευση και επέκταση της οικογενειακής κληρονομιάς.	Ως στρατηγικό εργαλείο για ανάπτυξη και κερδοφορία.

Πίνακας 2 Εφαρμοζόμενες Πρακτικές ΕΚΕ και Συνδυασμός Χαρακτηριστικών

Πρακτικές ΕΚΕ	Οικογενειακές Επιχειρήσεις	Μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις
Περιβαλλοντική Διαχείριση	Έμφαση σε βιώσιμες πρακτικές που ενισχύουν την τοπική κοινότητα.	Μεγάλης κλίμακας έργα για βελτίωση περιβαλλοντικών προτύπων με στόχο τη διεθνή αναγνώριση.
Κοινωνική Συμμετοχή	Εστίαση στην υποστήριξη τοπικών αναγκών και ενίσχυση της κοινοτικής ευημερίας.	Διασφάλιση της εταιρικής ευημερίας μέσω πρωτοβουλιών που ενισχύουν την καλή εταιρική φήμη.
Εστίαση σε Επιχειρηματικά Οφέλη	Σταδιακή ενσωμάτωση βιωσιμότητας ως μέρος της οικογενειακής δέσμευσης.	Αναζήτηση άμεσων οικονομικών οφελών και μακροπρόθεσμης αγοραστικής θέσης.

Η ανάλυση των στρατηγικών ΕΚΕ από οικογενειακές και μη οικογενειακές επιχειρήσεις αποκαλύπτει σημαντικές διαφοροποιήσεις στην υλοποίηση και τις προτεραιότητες αυτών των εταιρειών. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να ενσωματώνουν την ΕΚΕ στις βασικές αξίες και την κληρονομιά τους, εστιάζοντας σε μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την άμεση επίδραση στις τοπικές κοινότητες. Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει μια ισχυρή εναρμόνιση μεταξύ των επιχειρηματικών και οικογενειακών αξιών, καθιστώντας την ΕΚΕ βαθιά ενσωματωμένη στην επιχειρησιακή κουλτούρα.

Αντίθετα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν την ΕΚΕ ως στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της εταιρικής εικόνας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εφαρμογή της ΕΚΕ συνδέεται συχνά με την επίτευξη μετρήσιμων επιχειρηματικών οφελών, όπως η βελτίωση της φήμης της επωνυμίας και η αύξηση της πελατειακής βάσης. Αυτή η προσέγγιση υπογραμμίζει τη χρήση της ΕΚΕ ως εργαλείου για την απόκτηση άμεσων οικονομικών οφελών και την επιδίωξη στρατηγικών στόχων, που είναι αποκομμένοι από τις πιο προσωπικές ή οικογενειακές αξίες.

Τα ευρήματα αυτής της ανάλυσης από τη βιβλιογραφία που αναλύθηκε στο κεφάλαιο 3 και 4 υπογραμμίζουν τη σημασία της ευθυγράμμισης των στρατηγικών ΕΚΕ με τη γενικότερη επιχειρηματική στρατηγική και τους πυρήνες αξιών της κάθε επιχείρησης. Για οικογενειακές

επιχειρήσεις, η ΕΚΕ προσφέρει μια ευκαιρία να ενισχύσουν την κληρονομιά τους και να προωθήσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, ενώ για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η ΕΚΕ είναι ένα μέσο για την ενίσχυση της επιχειρηματικής απόδοσης και της εξωτερικής εικόνας. Η προσέγγιση αυτή αντανακλά τον πλούτο των διαφορετικών στρατηγικών που εφαρμόζονται ανάλογα με τη φύση και τη δομή της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων, επιδεικνύοντας τις ποικίλες μορφές της ΕΚΕ και τις δυναμικές τους επιδράσεις.

Πίνακας 3 Συγκεκριμένες Πολιτικές ΕΚΕ και Εφαρμογή τους

Πολιτικές ΕΚΕ	Οικογενειακές Επιχειρήσεις	Μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις
Ανακύκλωση και Διαχείριση Αποβλήτων	Συχνά υλοποιείται σε μικρή κλίμακα, με έμφαση στις τοπικές ανάγκες και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα.	Εκτεταμένα προγράμματα με στόχο την κλιμακωτή μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο.
Εταιρική Φιλανθρωπία	Επενδύσεις σε τοπικά προγράμματα και δράσεις που υποστηρίζουν την κοινότητα, συχνά με άμεση εμπλοκή της οικογένειας.	Στρατηγικές επενδύσεις σε φιλανθρωπίες με στόχο την ανάπτυξη της εταιρικής φήμης και τη δημιουργία θετικής εικόνας.
Ενεργειακή Απόδοση και Βιωσιμότητα	Ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών ως μέρος της μακροπρόθεσμης στρατηγικής διατήρησης της οικογενειακής περιουσίας.	Εφαρμογή υψηλών προτύπων ενεργειακής απόδοσης με στόχο τη μείωση κόστους και την ενίσχυση της αγοραστικής θέσης.

Η ερευνητική συμβολή αυτής της διατριβής έγκειται στην εμβάθυνση της κατανόησης των κινήτρων που διαμορφώνουν τις πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) σε διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων. Η έρευνα αυτή ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πιο ολοκληρωμένες και αξιοκεντρικές προσεγγίσεις στην κοινωνική τους δέσμευση, προάγοντας μια βαθύτερη ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην επιχειρηματική κουλτούρα και πρακτική.

Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων παρέχει πολύτιμα δεδομένα για το πώς οι δύο διαφορετικοί τύποι οντοτήτων προσεγγίζουν την ΕΚΕ. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να δέχονται την ΕΚΕ ως μέρος της οικογενειακής

κληρονομιάς και οικογενειακών αξιών, ενσωματώνοντας την σε όλες τις διαστάσεις της επιχειρησιακής τους φιλοσοφίας. Αντίθετα, οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ΕΚΕ περισσότερο ως στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της αγοραστικής θέσης και της εταιρικής φήμης.

Αυτές οι διαφορές αναδεικνύουν τη σημασία του να κατανοηθούν πλήρως οι επιπτώσεις της ΕΚΕ από διάφορες προοπτικές και παρέχουν έναν σταθερό θεμέλιο για μελλοντικές μελέτες. Η κατανόηση του πώς διάφοροι παράγοντες, όπως η δομή ιδιοκτησίας και οι βασικές αξίες, επηρεάζουν την υιοθέτηση και την εφαρμογή πρακτικών ΕΚΕ μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές που είναι συνάμα ηθικά υπεύθυνες και επιχειρηματικά βιώσιμες

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aggarwal, P., & Kadyan, A. (2014). Greenwashing: The darker side of CSR. *Indian Journal of Applied Research*, 4(3), 61-66.
- Alwadani, R., & Ndubisi, N. O. (2022). Family business goal, sustainable supply chain management, and platform economy: a theory-based review & propositions for future research. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 25(4-5), 878-901.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Asemah, E. S., Okpanachi, R. A., & Edegoh, L. O. (2013). Business advantages of corporate social responsibility practice: A critical review. *New Media and Mass Communication*, 18(0), 45-54.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional
- Bettinelli, C., Lissana, E., Bergamaschi, M., & De Massis, A. (2022). Identity in family firms: toward an integrative understanding. *Family Business Review*, 35(4), 383-414.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*, 8(3), 235-273.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 249-265.
- Craig, J. B., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.

- 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 and practice*, 34(6), 1093-1116.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of business venturing*, 22(4), 545-565.
- European Commission. (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.
- Ibrahim, A. B., Soufani, K., & Lam, J. (2001). A study of succession in a family firm. *Family business review*, 14(3), 245-258.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Karnani, A. (2010). The case against corporate social responsibility. *Wall Street Journal*, 23(14), 1-5.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family business review*, 21(1), 1-14.
- Książka, P. (2016). The Benefits from CSR for a Company and Society. *Journal of Corporate responsibility and leadership*, 3(4), 53-65.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397.
- Marketing Week (2007) Coke's CSR Focus: Better Late than Never. *Marketing Week* (01419285), 30, 9. [Citation Time(s):1]

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(4), 713-720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. (2010). Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics. *Journal of Management Studies*, 47(1), 1-25.
- Mullerat, R. (2010), *International Corporate Social Responsibility: The Role of Corporations in the Economic Order of the 21st Century*, Kluwer Law International, Alphen aan den Rijn.
- Orlitzky, M. (2015). The politics of corporate social responsibility or: why Milton Friedman has been right all along. *Annals in Social Responsibility*, 1(1), 5-29.
- Randolph, R. V., Alexander, B. N., Madison, K., & Barbera, F. (2022). When family business meets social enterprise: An integrative review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(3), 219-245.
- Sánchez-Torné, I., Morán-Álvarez, J. C., & Pérez-López, J. A. (2020). The importance of corporate social responsibility in achieving high corporate reputation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2692-2700.
- Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., & Phillips, R. A. (2016). Historic corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 41(4), 700.
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family business review*, 16(1), 1-15.

- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic management journal*, 30(13), 1375-1394.
- Smith, C. (2002). Corporate Social Responsibility. *International Labour Review*, 7(5), 32-41.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2), 156-177.
- Uhlaner, L., Wright, M., & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29, 225-241.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863-904.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.
- 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(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative science quarterly*, 60(1), 31-65.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ:

<https://eur-lex.europa.eu/EL/legal-content/summary/corporate-social-responsibility-in-the-eu.html>

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

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_EL.html

<https://csrhellas.org/member/>

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

<https://www.wikipedia.com/>

<https://www.ekke.gr/>

[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_el.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_el.pdf)