**ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΙΣΗΓΜΕΝΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ**

**ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΣΤΟ 25ο ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΟΛΟΓΩΝ – ΝΑΥΠΛΙΟ 6-8 ΝΟΕΜΒΡΙΟΥ 2015**

 ***Χρυσούλα Η. Τσενέ***

***Επίκουρη Καθηγήτρια Παν. Πατρών***

***Ι. Εισαγωγή – Οικονομική σημασία***

**Η θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων , που παρατηρείται με αυξανόμενους ρυθμούς από τη δεκαετία του 1980 ιδίως στους τομείς της οικονομικής επιστήμης και διοίκησης επιχειρήσεων [[1]](#footnote-1), οφείλεται στη βασική διαπίστωση ότι οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν κυρίαρχο μοχλό της παγκόσμιας οικονομίας. Σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες που διενεργούνται σε ευρύτατη παγκόσμια κλίμακα, ιδίως από τη δεκαετία του 2000, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν ποσοστό 70-80% της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας - που αντιστοιχεί σε ποσοστό 40-50% του ανθρώπινου δυναμικού- στην Ευρώπη[[2]](#footnote-2) και 90% στις Η.Π.Α αντίστοιχα [[3]](#footnote-3), ενώ στο πεδίο των εισηγμένων σε οργανωμένη αγορά εταιριών, διαφαίνεται ότι καταλαμβάνουν αξιοσημείωτο ποσοστό άνω του 30% του συνολικού αριθμού των εισηγμένων εταιριών[[4]](#footnote-4), με δυναμική παρουσία στο πεδίο των ισχυρότερων και οικονομικά εύρωστων επιχειρηματικών ομίλων και εταιριών που αποτελούν ταυτόχρονα διεθνώς γνωστά drand names, όπως Mars, Peugeot, Tetra Pak, Ford, Estee Lauder,αλλά και η Wal-Mart, που αποτελεί την μεγαλύτερη οικογενειακή επιχείρηση σε παγκόσμιο επίπεδο [[5]](#footnote-5). Ειδικότερα, εμπειρικές έρευνες σε συγκριτικό επίπεδο στα κράτη- μέλη της Ε.Ε., κατέδειξαν αφενός μεν ότι βασικό πεδίο εφαρμογής των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους [[6]](#footnote-6), αφετέρου δε, σύμφωνα με έρευνα της IFERA του 2003, ποσοστό άνω του 37% των επιχειρήσεων του δείκτη Fortune 500,εντάσσονται στο ευρύτερο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων [[7]](#footnote-7). Στο ίδιο πλαίσιο , πρόσφατες έρευνες του FBN International Family Monitor 2008, δείχνουν ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων με ετήσια ακαθάριστα έσοδα άνω των 2 εκ. Ευρώ, που κυμαίνεται μεταξύ 4% -στη Σουηδία -και 18 %, στην Ιταλία που αποτελεί το υψηλότερο ποσοστό [[8]](#footnote-8).**

**Στο ελληνικό επιχειρηματικό πεδίο, η οικονομική παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αξιοσημείωτη, με ποσοστό 52% του συνολικού αριθμού των ελληνικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με σχετική έρευνα του Ελληνικού Οργανισμού των Μικρο-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ), του 2007, που αντιπροσωπεύει από τα υψηλότερα ποσοστά μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε σχέση με τα λοιπά κράτη μέλη της Ε.Ε.[[9]](#footnote-9), ενώ σε άλλη έρευνα της Grant Thornton που πραγματοποιήθηκε το 2006, ποσοστό 80% του συνόλου των επιχειρηματιών θεωρούσαν ότι η επιχείρησή τους ανήκει στην κατηγορία των οικογενειακών επιχειρήσεων[[10]](#footnote-10). Tα στοιχεία αυτά που επιβεβαιώνονται σε μελέτη που εκπονήθηκε το 2008 από το Κέντρο Ερευνών του Πανεπιστημίου Πειραιώς για λογαριασμό της Ευρωπαΐκής Επιτροπής, στο πλαίσιο της έρευνας σε ενωσιακό επίπεδο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Overview of Family Relevant Issues- Final Report, 2008)[[11]](#footnote-11), αναδεικνύουν τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως στους παραδοσιακούς τομείς του λιανικού εμπορίου (46%), των υπηρεσιών (26,3%), των κατασκευών (9,7%) και χονδρικού εμπορίου (8,2%). [[12]](#footnote-12)**

 **Τα εμπειρικά αυτά στοιχεία αποτελούν αναμφίβολα ισχυρή ένδειξη της οικονομικής σημασίας των οικογενειακών επιχειρήσεων σε επίπεδο απασχολούμενου εργατικού δυναμικού σε όλους τους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, που ανέρχεται χαρακτηριστικά σε ποσοστό περίπου 50% σε ενωσιακό επίπεδο[[13]](#footnote-13), διότι αποτελούν το βασικό υπόβαθρο για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και επιχειρηματική σταθερότητα , λόγω των ισχυρών οικογενειακών αξιών , όπως της δέσμευσης,της οικογενειακής πίστης και της εξασφάλισης της συνέχειας της γνώσης και εμπειρίας ,που διαπνέουν τις επιχειρήσεις αυτές . Τα στοιχεία αυτά συνέχονται με τα εγγενή πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, που επικεντρώνονται στην επιδίωξη περισσότερο μακροπρόθεσμων στόχων οικονομικής αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας έναντι των βραχυπρόθεσμων στόχων, και προκρίνονται λόγω της επίδρασης της οικογένειας στο επιχειρηματικό πεδίο , σε επίπεδο βούλησης γενεαλογικής διαδοχής, αλλά και σε επίπεδο «συνεισφοράς» του συστήματος οικογενειακών άυλων αξιών, όπως της προσωπικής δέσμευσης , αφοσίωσης , αξιοπιστίας και ειλικρίνειας των μελών της οικογένειας[[14]](#footnote-14).**

**Η προεξέχουσα θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, αποτελεί το έναυσμα για τη συστηματική διερεύνηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων , σε πολυδιάστατο επίπεδο, ατομικό – συλλογικό,**  **οργανικό και κοινωνικό [[15]](#footnote-15). Στο πλαίσιο αυτό , πρωταρχικό αίτημα και πρόκληση στο πεδίο έρευνας των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η αναζήτηση ενιαίου εννοιολογικού υπόβαθρου των επιχειρήσεων αυτών, με γνώμονα τη σαφήνεια και λειτουργικότητα. Το εγχείρημα αυτό που αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος και σε ενωσιακό επίπεδο[[16]](#footnote-16), λόγω της ευρύτατης ετερογένειας των διαφαινόμενων ορισμών στα κράτη – μέλη της Ε.Ε. ,αποτελεί πρόκριμα στο κρίσιμο ζήτημα της αλληλεπίδρασης των εταιρικών δομών και των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, διότι αναδεικνύει το βασικό υπόβαθρο των αλληλεπιδράσεων αυτών.**

***ΙΙ. Εννοιολογική – λειτουργική προσέγγιση των οικογενειακών επιχειρήσεων , υπό το πρίσμα των ουσιωδών γνωρισμάτων τους***

 **Η διαφοροποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων (family owned firms), σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, εκκινεί από τη θεμελιώδη διαπίστωση της επίδρασης του ιδρυτή ή περισσότερων φυσικών προσώπων – μελών της ιδρυτικής οικογένειας μιας επιχείρησης, στη λειτουργική – στρατηγική οργάνωσή της[[17]](#footnote-17), το χρονικό ορίζοντα, την κουλτούρα, τη δομή[[18]](#footnote-18), καθώς και τη διοίκησή της [[19]](#footnote-19). H γενική αυτή παραδοχή δικαιολογεί την ευρύτατη οριοθέτηση του πεδίου εφαρμογής των επιχειρήσεων αυτών , υπό την έννοια ότι καταλαμβάνουν όλους τους εταιρικούς τύπους και οργανωτικές- επιχειρηματικές μορφές, όπως ατομικές επιχειρήσεις καθώς και εταιρίες, ανεξαρτήτως μεγέθους, όπως πολύ μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις[[20]](#footnote-20)- όπου όμως καταλαμβάνουν την συντριπτική πλειοψηφία ή ακόμη μπορεί να εξομοιώνονται με αυτές με βάση την εννοιολογική προσέγγιση σε ορισμένα κράτη μέλη της Ε.Ε.-, καθώς και εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά εταιρίες [[21]](#footnote-21). Το γεγονός αυτό δημιουργεί ή και ενισχύει την προβληματική για τον καθορισμό ενιαίου εννοιολογικού υπόβαθρου ή / και ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων[[22]](#footnote-22).**

**Στο πλαίσιο αυτό, η πληθώρα των προτεινόμενων στη θεωρία ορισμών[[23]](#footnote-23), ακόμη και σε επίπεδο ενωσιακού δικαίου, όπου επισημαίνεται ότι έχουν εκπονηθεί πάνω από 90 ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων στα διάφορα κράτη μέλη της Ε.Ε.[[24]](#footnote-24), καταδεικνύει ότι, οι παράγοντες εννοιολογικής οριοθέτησης δεν είναι στατικοί ή μονοσήμαντοι , αλλά αντλούνται από το βασικό τρι- κυκλικό μοντέλο : οικογένεια- ιδιοκτησία- επιχείρηση (family- ownership-business), που αναπτύχθηκε από τους Taguiri & Davis το 1982[[25]](#footnote-25). Το μοντέλο αυτό , που απεικονίζεται με τρείς τεμνόμενους μεταξύ τους κύκλους , καθένας από τους οποίους αναπαριστά τα προαναφερόμενα στοιχεία – οικογένεια, ιδιοκτησία, επιχείρηση-, αποτελεί το θεμέλιο λίθο ουσιώδους, λειτουργικής και αντικειμενικής προσέγγισης της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης [[26]](#footnote-26), υπό την έννοια ότι υποδηλώνει τη σημασία της άσκησης επιρροής και ελέγχου από τα μέλη της οικογένειας , στην ιδιοκτησιακή δομή και τη διοίκηση, ως εγγενές χαρακτηριστικό γνώρισμα και στοιχείο ταυτοποίησης των επιχειρήσεων αυτών έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα στοιχεία αυτά , που αποδίδουν την οικονομική επιρροή της οικογένειας (Α) , συμπλέκονται περαιτέρω με τα ποιοτικά κριτήρια και ηθικο- κοινωνικούς παράγοντες , που αντλούνται από τις οικογενειακές αξίες (Β) και διαπνέουν το επιχειρηματικό πεδίο των εν λόγω επιχειρήσεων .**

***Α. Η οικονομική επιρροή της οικογένειας στην ιδιοκτησιακή δομή και διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης***

 **Στο πλαίσιο αποτύπωσης της οικονομικής επιρροής της οικογένειας στην επιχείρηση, εντάσσεται η θεώρηση της κλιμάκωσης ή διαβάθμισης της άσκησης επιρροής και ελέγχου από τα μέλη της ιδρυτικής οικογένειας, που αναπτύχθηκε από τους Astrachan – Klein – Smyrnios, το 2002[[27]](#footnote-27). Σύμφωνα με το μεθοδολογικό αυτό μοντέλο- κλίμακα (F-PEC scale), η επιμέτρηση της επιρροής της οικογένειας αναπτύσσεται σε τρία επιμέρους υπο- επίπεδα : δύναμη (power), εμπειρία (experience), και κουλτούρα (culture).**

 **To υπο-επίπεδο της δύναμης (power), απηχεί την οικονομική επιρροή της οικογένειας σε τρείς επιμέρους άξονες :την ιδιοκτησιακή δομή της επιχείρησης, δηλαδή το εταιρικό ή μετοχικό κεφάλαιο, υπό την έννοια σύγκρισης του ποσοστού του εταιρικού ή μετοχικού κεφαλαίου που κατέχουν τα μέλη της ιδρυτικής οικογένειας σε σχέση με τα μη μέλη, κατά δεύτερον στα εταιρικά όργανα διακυβέρνησης, υπό την έννοια της σύγκρισης του αριθμού των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στα όργανα αυτά ,όπως το δ.σ.- επιτροπές,κ.λ.π., και του αντίστοιχου αριθμού των μη οικογενειακών μελών-, και τρίτον στη διοίκηση της επιχείρησης, υπό την έννοια της κατάληψης ή/ και διορισμού σε θέσεις ανώτερων διευθυντικών θέσεων ή και Διευθύνοντος Συμβούλου από τον ιδρυτή ή τα μέλη της οικογένειας, σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό που κατέχουν εξωτερικά- μη οικογενειακά μέλη [[28]](#footnote-28).**

**Η δυναμική και ελαστικότητα της μεθόδου αυτής αποδεικνύεται από το γεγονός ότι διαλαμβάνει την επιμέτρηση της συνολικής επιρροής των φυσικών προσώπων της οικογένειας σε διαχρονικό επίπεδο, άμεσα ή έμμεσα, είτε στην ιδιοκτησιακή δομή- μετοχικό κεφάλαιο και τα δικαιώματα ψήφου που συνδέονται με το ποσοστό της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας, είτε στα εταιρικά όργανα διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης[[29]](#footnote-29). Έτσι, για παράδειγμα η επαύξηση του ποσοστού μετοχικής ιδιοκτησίας στην οικογενειακή επιχείρηση μέσω συνδεδεμένων επιχειρήσεων -pyramidals-, ή οι μηχανισμοί ενίσχυσης και ελέγχου, άμεσα ή έμμεσα, των δικαιωμάτων ψήφου, εντάσσονται στο βασικό οπλοστάσιο άσκησης οικονομικής επιρροής της οικογένειας, όπως επίσης η επιρροή των μελών της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο ή στην εταιρική διοίκηση, μέσω του διορισμού στις θέσεις του Διευθύνοντος Συμβούλου ή του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου[[30]](#footnote-30).**

**Η επιμέτρηση της επιρροής αυτής σε οικονομετρικά μεγέθη δημιουργεί εχέγγυα σαφήνειας και αντικειμενικότητας και συμπληρώνεται από τα υπό- επίπεδα της εμπειρίας και της κουλτούρας.**

 **Το υπο-επίπεδο της εμπειρίας(experience sub-scale), λαμβάνει υπόψη τον παράγοντα της γενεαλογικής διαδοχής, που ερείδεται στην αντίληψη ότι, ουσιώδες κριτήριο διαφοροποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η βούληση κληρονομικής διαδοχής, δηλαδή η συμμετοχή των επόμενων γενεών από τα μέλη της ιδρυτικής οικογένειας, στην μετοχική ιδιοκτησία και τη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης[[31]](#footnote-31). Yπό το πρίσμα αυτό, η εννοιολογική αυτή προσέγγιση συναρτάται με την επιμέτρηση της εμπειρίας που αποκτάται σε επιχειρηματικό επίπεδο από τα μέλη της οικογένειας , λόγω της άμεσης ή έμμεσης συμβολής τους στην απόκτηση της εμπειρίας αυτής και απορρέει από την ενεργό συμμετοχή και επίδραση των οικογενειακών μελών των επόμενων, από την ιδρυτική οικογένεια γενεών, στους βασικούς τομείς της ιδιοκτησίας και της διοίκησης.**

 **Περαιτέρω, το υπο- επίπεδο της κουλτούρας (culture sub-scale)[[32]](#footnote-32), εκκινεί από την αντίληψη της επίδρασης των οικογενειακών αξιών- ηθικο-κοινωνικού χαρακτήρα-, αλλά και του οράματος του ιδρυτή και των μελών των ιδρυτικής οικογένειας, στο πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, υπό την έννοια ότι επενεργούν στη χάραξη της επιχειρηματικής στρατηγικής, αλλά και στην οργανωτική διάρθρωση της οικογενειακής επιχείρησης[[33]](#footnote-33). Yπό το πρίσμα αυτό, αναδεικνύεται η επίδραση των στοιχείων της οικογενειακής πίστης και αφοσίωσης, που διαπνέουν ως ιδιότυπα εγγενή γνωρίσματα, το επιχειρηματικό πνεύμα, όραμα και στρατηγική των οικογενειακών επιχειρήσεων, και αποτελούν το έναυσμα για την επιρροή των ηθικο- κοινωνικών παραγόντων της οικογένειας στην εννοιολογική προσέγγιση των επιχειρήσεων αυτών .**

***Β. Οι ηθικο- κοινωνικοί παράγοντες της οικογένειας***

 **Οι παράμετροι διαφοροποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων που αντλούνται από τις ηθικο- κοινωνικές αξίες της οικογένειας, εντάσσονται στη συνολική προβληματική εννοιολογικής και λειτουργικής προσέγγισης των εν λόγω επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τη διευρυμένη αυτή αντίληψη, εκτός από την οικονομική επιρροή, υπό την έννοια της ιδιοκτησιακής συγκέντρωσης, την απόκτηση πλειοψηφίας δικαιωμάτων ψήφου και την ανάμιξη της οικογένειας στη διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης, που αναμφίβολα συνέχονται με την επιδίωξη οικονομικών στόχων [[34]](#footnote-34), καθοριστική επιρροή ασκούν οι αντιλήψεις της οικογένειας για τις αξίες , το όραμα της επιχείρησης[[35]](#footnote-35), καθώς και η βούληση γενεαλογικής και κληρονομικής διαδοχής[[36]](#footnote-36). Στη διάσταση αυτή εντάσσεται και η θεώρηση των Habberson – Williams για το «οικογενειακό στοιχείο» (familiness), υπό την έννοια ότι η ανάμιξη της οικογένειας στην επιχείρηση και οι σχετικές αλληλεπιδράσεις, αποτελούν το γενεσιουργό λόγο ιδιότυπων και μοναδικών επιχειρηματικών πόρων, που συνθέτουν τη θεμελιώδη δομή της στρατηγικής της οικογενειακής επιχείρησης[[37]](#footnote-37). Yπό το πρίσμα αυτό, η διάπλαση του οικογενειακού στοιχείου (familiness), αναφέρεται πρωταρχικά στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τη δημιουργία οικονομικής ευημερίας και αξιών, συσχετίζοντας τη θεώρηση αυτή με την κοινωνικο-ηθική διάσταση της οικογενειακής επιχείρησης ως κοινωνικό κεφάλαιο[[38]](#footnote-38). Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, οι επιχειρηματικές πηγές αναφέρονται ιδίως σε άυλα αγαθά και αξίες, όπως η κουλτούρα της οικογένειας, η φήμη και αξιοπιστία, όπως έχουν διαμορφωθεί γενεαλογικά, η εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας, η συλλογική δέσμευση και η προαγωγή της δημιουργικότητας[[39]](#footnote-39).**

**Η επιδίωξη υιοθέτησης και υλοποίησης του οράματος αυτού συμβάλει στην ανάδειξη της επίδρασης των ενδογενών οικογενειακών παραγόντων (family stakeholders), στη διαχρονική εξέλιξη και δυναμική της επιχείρησης[[40]](#footnote-40). Υπό το πρίσμα αυτό, οι εγγενείς ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων καταλαμβάνουν και στοιχεία αλτρουΐσμού, οικογενειακής πίστης και αφοσίωσης[[41]](#footnote-41), που ασκούν επιρροή και στο ιδεολογικό υπόβαθρο της εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, η σημασία των στοιχείων αυτών αναδεικνύεται στο πεδίο οργάνωσης διακριτών μηχανισμών οικογενειακής διοίκησης σε παράλληλη ισχύ με τις εταιρικές δομές οργάνωσης και διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης , που συμβάλουν στην εμπέδωση των οικογενειακών αξιών και την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών στόχων.**

***Γ. Η ενωσιακή προσέγγιση : τα κριτήρια της πλειοψηφικής οικογενειακής ιδιοκτησίας και της ανάμιξης της οικογένειας στη διοίκηση .***

 **Η αναγνώριση της σημασίας του τρι-κυκλικού μοντέλου οικογένεια – ιδιοκτησία –επιχείρηση των Τaguiri and Davis, επιβεβαιώνεται σε ενωσιακό επίπεδο. Ειδικότερα, στην τελική έκθεση για τα ζητήματα οικογενειακών επιχειρήσεων του 2008, επισημαίνεται η υιοθέτηση στο πλαίσιο των εννοιολογικών προσεγγίσεων της οικογενειακής επιχείρησης στα κράτη μέλη της Ε.Ε., ως ειδοποιών κριτηρίων διαφοροποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων έναντι των μη οικογενειακών, αφενός μεν της πλειοψηφικής οικογενειακής ιδιοκτησίας και αφετέρου του ελέγχου της οικογένειας στη στρατηγική και τη διοίκηση της επιχείρησης, με αξιοσημείωτη την εξειδίκευση του κριτηρίου του ελέγχου, σε αυστηρά (hard criteria) και ήπια κριτήρια (soft criteria) [[42]](#footnote-42). Eιδικότερα, η αντίληψη αυτή περί κυρίαρχης επιβολής των μελών της οικογένειας στη διοίκηση της επιχείρησης , απηχεί τα αποτελέσματα των στατιστικών συγκριτικών ερευνών στα κράτη- μέλη , όπου σε αξιοσημείωτο ποσοστό άνω του 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων, η οικογένεια συμμετέχει στη σύνθεση της ομάδας των Διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης ή στο δ.σ.[[43]](#footnote-43). Στο πλαίσιο δε της σχετικής έρευνας στο πεδίο των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων που εκπονήθηκε το 2008 από το Κέντρο Ερευνών του Παν. Πειραιώς για λογαριασμό της Ευρωπαΐκής Επιτροπής, διαπιστώνεται ότι ο βασικός μέτοχος-οικογενειακό μέλος κατέχει την ιδιότητα του Διευθ/ντος Συμβούλου ή του Προέδρου του δ.σ. και επίσης ασκεί αποφασιστική επιρροή στη λήψη βασικών εταιρικών αποφάσεων[[44]](#footnote-44) .**

 **Περαιτέρω δε, επισημαίνεται το στοιχείο της άμεσης ανάμιξης των μελών της οικογένειας στις συνήθεις δραστηριότητες της επιχείρησης, υπό την έννοια της ύπαρξης σύμβασης εξαρτημένης εργασίας ή εργασιακής σχέσης μεταξύ της επιχείρησης και του οικογενειακού μέλους[[45]](#footnote-45).**

 **Kατόπιν τούτου, στο πλαίσιο αντιμετώπισης της ετερογένειας των εννοιολογικών προσεγγίσεων ή /και ορισμών των οικογενειακών επιχειρήσεων στα κράτη – μέλη της Ε.Ε., και διευκόλυνσης των συγκριτικών μελετών στο τομέα αυτό, προτάθηκε η υιοθέτηση ενιαίου ορισμού, κατά το πρότυπο του ορισμού στην έννομη τάξη της Φινλανδίας του 2006, που εν συνεχεία έγινε αποδεκτός από υπερεθνικά δίκτυα οικογενειακών επιχειρήσεων , όπως το European Group of Owner Managed and Family Enterprises -GEEF- και το Family Business Network FBN International. Στο πλαίσιο αυτό, ο προτεινόμενος ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως αποτυπώνεται στην τελική έκθεση για τα ζητήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων του 2008[[46]](#footnote-46) και στην τελική έκθεση της Ομάδας Ευρωπαίων Εμπειρογνωμόνων του Νοεμβρίου 2009 (Final Report of the European Expert Group)[[47]](#footnote-47), είναι ενιαίος για όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις , ανεξαρτήτως μεγέθους και αποτελεί συγκερασμό , δηλαδή συνθετική προσέγγιση των δύο κυρίαρχων ειδοποιών στοιχείων, αφενός μεν της οικογενειακής μετοχικής συγκέντρωσης, υπό την έννοια της άμεσης ή έμμεσης απόκτησης της πλειοψηφίας των δικαιωμάτων λήψης απόφασης είτε από το φυσικό/ά πρόσωπα- ιδρυτές της επιχειρήσεις, είτε από τα φυσικά πρόσωπα που απέκτησαν το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας, είτε από τους συζύγους, γονείς, τα παιδιά αυτών ή τους άμεσους απόγονους των παιδιών αυτών, αφετέρου δε της ανάμιξης τουλάχιστον ενός εκπροσώπου της οικογένειας ή συγγενούς του στη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης[[48]](#footnote-48).**

**Αναφορικά δε με τις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, στον ίδιο ορισμό –παρ. 4- υιοθετείται το ποσοτικό κριτήριο του ποσοστού των δικαιωμάτων λήψης απόφασης, ανερχόμενο σε 25%, που απέκτησε είτε ο ιδρυτής είτε το πρόσωπο στο οποίο περιήλθε το μετοχικό κεφάλαιο από τον ιδρυτή, είτε οι οικογένειες ή οι απόγονοί τους. Η γραμματική αυτή διατύπωση για τις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, δεν διακρίνεται για την ευκρίνειά της , λόγω της μη αναφοράς, άμεσα ή έμμεσα, στο κριτήριο της ανάμιξης της οικογένειας στη διοίκηση της εταιρίας. Ωστόσο, η τελολογική ερμηνεία της διάταξης αυτής, υπό το πρίσμα δηλαδή του σκοπού και της ενιαίας εννοιολογικής προσέγγισης των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπάγεται τη λήψη υπόψη και του κριτηρίου αυτού αθροιστικά με το κριτήριο του ποσοστού της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας[[49]](#footnote-49). Στα κριτήρια αυτά συνεκτιμάται και η διάσταση της γενεαλογικής διαδοχή , ως ενδογενές στοιχείο των οικογενειακών επιχειρήσεων, σε επίπεδο όμως θεωρητικής προσέγγισης που δεν συνέχεται με στατιστικές έρευνες, ενώ κρίθηκε ότι δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη το στοιχείο των ενδοοικογενειακών αξιών – familiness- , διότι ως άυλα στοιχεία δεν επιδέχονται επιμέτρηση[[50]](#footnote-50).**

**Η συνολική αυτή θεώρηση , που υιοθετήθηκε και σε επίπεδο της Ευρωπαΐκής Συνομοσπονδίας των Ενώσεων Διοικητικών Συμβουλίων (European Confederation of Directors’ Associations) στη στρογγυλή τράπεζα της 12-3-2014[[51]](#footnote-51), συμβάλλει καθοριστικά στην ενιαία εννοιολογική προσέγγιση των οικογενειακών επιχειρήσεων σε ενωσιακό επίπεδο , ενώ παράλληλα αναδεικνύει την πολυπλοκότητα του συστήματος διοίκησης και διακυβέρνησης των επιχειρήσεων αυτών .**

 ***ΙΙΙ. Η πολυπλοκότητα του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες οικογενειακές εταιρίες***

 **Στο πλαίσιο της προαναφερόμενης εννοιολογικής προσέγγισης των οικογενειακών επιχειρήσεων, με βάση και την ενωσιακή προσέγγιση , συνάγεται ότι τα στοιχεία διαφοροποίησης των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών συνίστανται αφενός μεν στην οικογενειακή μετοχική συγκέντρωση, υπό την έννοια της κατοχής ή απόκτησης ποσοστού 25% του μετοχικού κεφαλαίου -, και αφετέρου της ενεργού ανάμιξης ή επίδρασης των μελών της οικογένειας στις εταιρικές δομές της διοίκησης και της διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης. Υπό το πρίσμα αυτό, η διερεύνηση της πολυπλοκότητας του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις εταιρίες αυτές , αναφέρεται στη λειτουργική προσέγγιση των συσχετισμών που επιδρούν στη διαμόρφωση του πλαισίου αυτού (Α) και στο μεθοδολογικό υπόβαθρο του συστήματος (Β).**

***Α. Η λειτουργική θεώρηση: ο άξονας οικογένεια- ιδιοκτησία – επιχείρηση***

 **Η σημασία των εγγενών ιδιαιτεροτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων αντανακλά και στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, που κατά τον ορισμό της Επιτροπής Cadbury 1999, αποτελεί το σύστημα διοίκησης και ελέγχου των εταιριών[[52]](#footnote-52),και δη των εισηγμένων, όπου το πρόβλημα των κινδύνων της εντολής, δηλαδή της εξισορρόπησης των συσχετισμών και συμφερόντων μεταξύ εντολέων – μετόχων (principals) και εντολοδόχων –εταιρικής διοίκησης (agents), είναι εντονότερο[[53]](#footnote-53), με αποτέλεσμα την ενίσχυση του αιτήματος βελτίωσης της εταιρικής αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και των μηχανισμών ελέγχου .**

 **Ο προαναφερόμενος ορισμός επικροτείται και στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων για την ευρύτητα και τη λειτουργικότητά του [[54]](#footnote-54), καθόσον, παρά τις γενικότερες εγγενείς αδυναμίες καθορισμού ενός ενιαίου και ευρύτερα αποδεκτού ορισμού της εταιρικής διακυβέρνησης[[55]](#footnote-55), απηχεί με σαφήνεια και σε ευκρινή γλώσσα, τον αξιολογικό και λειτουργικό πυρήνα της, στις εν λόγω επιχειρήσεις. Υπό το πρίσμα αυτό, η εννοιολογική οριοθέτηση της εταιρικής διακυβέρνησης στο πεδίο των οικογενειακών εταιριών που είναι εισηγμένες σε οργανωμένη αγορά – εφεξής εισηγμένες οικογενειακές εταιρίες-, αναφέρεται γενικότερα στο σύστημα των διαδικασιών και μηχανισμών διοίκησης και ελέγχου των εταιριών αυτών, που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της εταιρικής αξίας και την επαύξηση του οικονομικού οφέλους των μετόχων, υπό την κλασσική μετοχοκεντρική αντίληψη (shareholders theory)[[56]](#footnote-56) . Ωστόσο, η νεώτερη αντίληψη διαμόρφωσης του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, σε συνάρτηση με το συνολικό πλέγμα των παραγόντων που επιδρούν στη λειτουργία της εταιρίας (stakeholder theory)[[57]](#footnote-57), βρίσκει πρόσφορο έδαφος εφαρμογής στο πεδίο των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων , λόγω της εγγενούς εννοιολογικής και λειτουργικής ιδιοτυπίας τους. Υπό το πρίσμα αυτό , το σύστημα διαμορφώνεται υπό την επίδραση των ιδιαίτερων συσχετισμών , δυνάμεων και παραγόντων που ασκούν ουσιώδη επιρροή στην διάρθρωση των εταιρικών δομών διοίκησης και διακυβέρνησης.**

**Έτσι, αναδεικνύεται η πολυπλοκότητα του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις οικογενειακές εισηγμένες εταιρίες, υπό την έννοια ότι οικοδομείται στον άξονα του τρίπτυχου μοντέλου των Τaguiri & Davis : οικογένεια- ιδιοκτησία –επιχείρηση, που αντικατοπτρίζει το θεμέλιο λίθο της εννοιολογικής και λειτουργικής προσέγγισης των εταιριών αυτών. Ειδικότερα, η επίδραση του μοντέλου αυτού στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης των οικογενειακών εισηγμένων εταιριών υπονοεί ότι, οι δομές του συστήματος αυτού αναπτύσσονται με συσχέτιση μεταξύ των τυπικών εταιρικών δομών των εισηγμένων ανωνύμων εταιριών και της επίδρασης των οικογενειακών παραγόντων. Υπό το πρίσμα αυτό θεωρείται ότι το σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης συναρτάται σε κάθε εισηγμένη οικογενειακή επιχείρηση[[58]](#footnote-58), ανάλογα με την ιδιαίτερη φύση των συσχετισμών και αλληλεπιδράσεων στους εξής άξονες[[59]](#footnote-59) : αα)Οικογένεια- οικογενειακές δομές και θεσμοί (οικογενειακό καταστατικό, οικογενειακή συνέλευση, οικογενειακό συμβούλιο κ.λ.π.)[[60]](#footnote-60), ββ)Την οργάνωση και λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου , που, υπό την κλασσική θεώρηση της agency theory, επιτελεί κυρίαρχο ρόλο στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, κατ’αρχάς ως μηχανισμός εξισορρόπησης των συμφερόντων μεταξύ μετοχικής ιδιοκτησίας και εταιρικής διοίκησης[[61]](#footnote-61), ενώ υπό ευρύτερη αντίληψη, ο εξισορροπητικός αυτός ρόλος επεκτείνεται στο πεδίο προστασίας των μετόχων της μειοψηφίας, έναντι των πλειοψηφούντων ή κυρίαρχων μετόχων, δηλαδή εν προκειμένω της οικογένειας[[62]](#footnote-62). Στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι αξιοσημείωτη η αντίληψη ότι το διοικητικό συμβούλιο αποτελεί αυτοτελές σύστημα, που συμπληρώνει το τρίπτυχο μοντέλο οικογένεια- ιδιοκτησία - επιχείρηση[[63]](#footnote-63) και γγ)Την ομάδα των ανώτερων διευθυντικών στελεχών της εταιρίας και τον Διευθύνοντα Σύμβουλο.**

**Κατά συνέπεια, βασική πρόκληση στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών, αλλά και γενικότερα των μη εισηγμένων, αποτελεί η επενέργεια του οικογενειακού στοιχείου, στους επιμέρους συσχετισμούς των εταιρικών δομών, οργάνων και μηχανισμών της εταιρίας [[64]](#footnote-64), που διαβαθμίζεται στα εξής επίπεδα :**

**αα) Συσχέτιση –επίδραση συμφερόντων των μελών της οικογένειας αφενός μεν, με τη μετοχική ιδιοκτησία, υπό την έννοια της απόκτησης της πλειοψηφίας των δικαιωμάτων ψήφου ή και των δικαιωμάτων λήψης απόφασης, αφετέρου δε με τα βασικά εταιρικά όργανα διοίκησης και διακυβέρνησης, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο και τα διευθυντικά στελέχη. Το επίπεδο αυτό αναφέρεται σε συσχετισμούς ενδογενών παραγόντων, δηλαδή:**

* **Οικογένεια /μετοχική ιδιοκτησία (δικαιώματα ψήφου –δικαιώματα λήψης απόφασης).**
* **Οικογένεια/μέλη διοικητικού συμβουλίου.**
* **Οικογένεια/ διευθυντικά στελέχη/ Διευθύνων Σύμβουλος.**
* **Οικογένεια /διευθυντικά στελέχη /μέλη διοικητικού συμβουλίου.**

**ββ) Συσχέτιση - αλληλεπίδραση συμφερόντων των μελών της ιδρυτικής οικογένειας ή των απογόνων τους, ως ενδογενείς παράγοντες της επιχείρησης , με τα μέλη της οικογένειας που αποτελούν εξωγενείς παράγοντες, εφόσον δεν συμμετέχουν στην ιδιοκτησιακή δομή και τα εταιρικά όργανα. Η αντίληψη αυτή ερείδεται στο γεγονός ότι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν ενδο-οικογενειακές καταστάσεις και περιστατικά που επιδρούν στο ανθρώπινο δυναμικό (π.χ. γάμος, σύζυγος, γέννηση παιδιού) και την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης[[65]](#footnote-65). H πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών θεωρείται ότι αποτελεί το γενεσιουργό λόγο συγκρούσεων σε κρίσιμους τομείς: στρατηγικού σχεδιασμού επιλογής των διευθυντικών στελεχών , λήψης των αποφάσεων μονομερώς από τα μέλη της οικογένειας, ζητήματα αμοιβών των μελών της οικογένειας ως υπαλλήλων και ως διευθυντών, διανομή των κερδών έναντι επανεπενδύσεων στη επιχείρηση καθώς και ζητήματα διαδοχής στην επιχείρηση[[66]](#footnote-66). Στο πλαίσιο αυτό, η σημασία των οικογενειακών αξιών, όπως η ισχυρή οικογενειακή δέσμευση και πίστη στο οικογενειακό όραμα, αποτελούν βασικό δικαιολογητικό παράγοντα ανάπτυξης παράλληλων στρατηγικών δομών και συστημάτων εταιρικής διακυβέρνησης, αφενός μεν στο εσωτερικό πεδίο της οικογένειας καθ’αυτής, όπου αναπτύσσεται το υπόβαθρο αξιών της οικογενειακής επιχείρησης, και αφετέρου στο εσωτερικό πεδίο των εταιρικών δομών και μηχανισμών της οικογενειακής επιχείρησης , ως αυτόνομου φορέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή των Carlock-Ward[[67]](#footnote-67), η διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων πρέπει να βασίζεται στον παράλληλο στρατηγικό σχεδιασμό οργάνωσης και λήψης αποφάσεων, τόσο στο εσωτερικό της οικογένειας όσο και της επιχείρησης, ώστε να ενσωματώνονται και να αλληλεπιδρούν αρμονικά οι οικογενειακές αξίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, ο στρατηγικός αυτός σχεδιασμός αποκτά ιδιαίτερο ρόλο και βαρύτητα, μέσω της ανάπτυξης δύο διακριτών στρατηγικών σχεδίων[[68]](#footnote-68): αφενός μεν το στρατηγικό σχέδιο της εταιρίας αναφορικά με τον επιχειρηματικό σκοπό , τους στρατηγικούς στόχους και τα προγράμματα της επιχείρησης , και αφετέρου το στρατηγικό σχέδιο της οικογένειας, που αποσκοπεί στην εξειδίκευση των προσωπικών- οικογενειακών και των επιχειρηματικών στόχων των μελών της οικογένειας, και στη διευθέτηση με συστηματικό τρόπο ,ουσιωδών ζητημάτων αναφορικά με τη διαχρονική ανάμιξη και τη δεσμευτικότητα της οικογένειας στην επιχείρηση, ζητήματα διαχρονικής διαδοχής ή ενδο-οικογενειακά ζητήματα συγκρούσεων μεταξύ αδερφών , εξαδέρφων, και γενικότερα μελών της οικογένειας.**

 ***Β. Το μεθοδολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο της εταιρικής διακυβέρνησης***

 **Η πολυπλοκότητα του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις αντανακλά και στο πεδίο του μεθοδολογικού και θεωρητικού υπόβαθρου, υπό διττή έννοια : αφενός μεν ως προς τη διαμόρφωση της κλασσικής θεωρίας “agency theory” προς την κατεύθυνση εξισορρόπησης των συμφερόντων διοίκησης –μετόχων αλλά και των συμφερόντων των μετόχων μειοψηφίας έναντι των πλειοψηφούντων μετόχων (οικογένεια), αφετέρου δε ως προς την επίδραση της θεωρίας “stewardship theory”, που απηχεί το στοιχείο της επικοινωνίας ή και συνεργασίας μεταξύ οικογένειας- διοίκησης- στελεχών.**

1. ***Η αgency theory***

 **Το ζήτημα του μεθοδολογικού και θεωρητικού υπόβαθρου της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες οικογενειακές εταιρίες , επιδέχεται ιδιαίτερη διερεύνηση, λόγω των ιδιαίτερων γνωρισμάτων των επιχειρήσεων αυτών , ιδίως από την άποψη της ανάμιξης του οικογενειακού στοιχείου στο επιχειρηματικό πεδίο. Στο πλαίσιο αυτό, ο βασικός πυρήνας ερείδεται στην κλασσική αντίληψη περί διαχωρισμού μετοχικής ιδιοκτησίας –διοίκησης, που αναπτύχθηκε πρώτιστα από τους Berle and Means (1932), και αναφέρεται στη διάσταση συμφερόντων της μετοχικής ιδιοκτησίας, δηλαδή των μετόχων, έναντι των ανώτερων διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης[[69]](#footnote-69), τα οποία υποκινούμενα από την επιδίωξη των ατομικών – προσωπικών οικονομικής φύσεως συμφερόντων, μπορεί να ενεργούν αντίθετα προς το συμφέρον των μετόχων. Ειδικότερα, επίκεντρο της αντίληψης αυτής αποτελεί ο ιδιοτελής προσανατολισμός των διευθυντικών στελεχών των εισηγμένων εταιριών έναντι του συμφέροντος των μετόχων, για βελτιστοποίηση των οικονομικών ωφελειών που αποκομίζουν από την μετοχική τους ιδιοκτησία. Υπό το πρίσμα αυτό, προκρίνεται ο συγκερασμός και η εξισορρόπηση των αντιτιθέμενων συμφερόντων «διοίκησης- μετόχων», μέσω της υιοθέτησης μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της διοίκησης , ιδίως μέσω του διοικητικού συμβουλίου[[70]](#footnote-70). Στο πλαίσιο αυτό , αναδεικνύεται ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου ως κυρίαρχο όργανο παρακολούθησης της επιχειρηματικής δράσης και της οικονομικής αποδοτικότητας των διευθυνόντων στελεχών της επιχείρησης , για λογαριασμό των μετόχων, επιτελώντας κατά μία άποψη τρείς εγγυητικούς ρόλους : έλεγχο αποτελεσματικότητας , έλεγχο συμπεριφοράς και στρατηγικό έλεγχο [[71]](#footnote-71).**

 **Ωστόσο, η κλασική αυτή αντίληψη απηχεί την προβληματική της συγκρουσιακής σχέσης μετοχικής ιδιοκτησίας – διοίκησης, κυρίαρχα στο μοντέλο των εισηγμένων εταιριών με ευρεία διασπορά του μετοχικού κεφαλαίου, όπου η κατανομή της μετοχικής ιδιοκτησίας σε ευρύτατο ποσοστό επενδυτών αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου της διοίκησης από τους μετόχους αυτούς. Στο πλαίσιο αυτό , υποστηρίχθηκε ότι η εφαρμογή της agency theory , στο μοντέλο των εταιριών με συγκέντρωση του μετοχικού κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου , όπως εν προκειμένω οι εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, θα συνεπάγεται κατά λογική αλληλουχία , την ελαχιστοποίηση ή και την εκμηδένιση της συγκρουσιακής σχέσης μετόχων – διοίκησης [[72]](#footnote-72). Ειδικότερα, η άσκηση επιρροής της οικογένειας στο πεδίο της μετοχικής ιδιοκτησίας (δικαιώματα ψήφου- δικαιώματα λήψης απόφασης), τα εταιρικά όργανα και τις δομές διοίκησης της εταιρίας, που συνέχεται με το μοντέλο της μετοχικής συγκέντρωσης, ενδέχεται να αποδυναμώνει τη συγκρουσιακή σχέση μεταξύ των μετόχων, υπονοώντας εν προκειμένω την οικογενειακή μετοχική ιδιοκτησία, και των οργάνων διοίκησης[[73]](#footnote-73). Κατ’επέκταση δε, το κόστος των μηχανισμών παρακολούθησης και ελέγχου της διοίκησης (agency costs), στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να ελαχιστοποιείται, διότι η πρόσμιξη οικογένειας- διοίκησης, υπονοεί ότι διασφαλίζεται a priori η προάσπιση των οικονομικών συμφερόντων της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας. Κατά συνέπεια υπό την εκδοχή αυτή, διαφαίνεται κατ’αρχάς ότι ελλείπει το βασικό δικαιοθεωρητικό θεμέλιο που νομιμοποιεί τη θέσπιση των τυπικών μηχανισμών ελέγχου της εταιρικής διοίκησης, μέσω του διοικητικού συμβουλίου, του στρατηγικού σχεδιασμού και της παροχής οικονομικών κινήτρων στα διευθυντικά στελέχη.**

 **Ωστόσο, η θεώρηση αυτή επιδέχεται κριτική προσέγγιση, υπό την έννοια ότι δεν απηχεί το συνολικό πλέγμα των επιπτώσεων και αδυναμιών που συνέχονται με τις εγγενείς ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων[[74]](#footnote-74). Όπως εύστοχα παρατηρείτα, οι επιχειρήσεις αυτές διακρίνονται από μια ριζικά διαφοροποιούμενη «πολιτική οικονομία», που περαιτέρω επηρεάζει τη δυναμική των οικονομιών όπου αναπτύσσονται και λειτουργούν [[75]](#footnote-75). Ειδικότερα, η άσκηση επιρροής και ελέγχου της οικογένειας σε στρατηγικούς τομείς λήψης αποφάσεων και εταιρικής διοίκησης, υπό την έννοια του διορισμού μελών της οικογένειας σε θέσεις Διευθύνοντος Συμβούλου ή / και ανώτατων διευθυντικών στελεχών, συνέχεται ή τουλάχιστον ενέχει τον κίνδυνο οικογενειοκρατίας (nepotism), δηλαδή της εύνοιας προς τα μέλη της οικογένειας, που μπορεί να επιδρά αρνητικά σε κρίσιμα ζητήματα , όπως:**

**- Προσέλκυση στην εταιρία διευθυντικών στελεχών με ικανότητες , γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης.**

**- Δημιουργία ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των επαγγελματικών στόχων και την ανοικοδόμηση σταδιοδρομίας από ικανά στελέχη.**

**- Παροχή οικονομικής φύσεως κινήτρων στα στελέχη της επιχείρησης που συμβάλλουν στην επίτευξη των οικονομικών της στόχων, σε συνδυασμό με την εταιρική αποδοτικότητα και καινοτομία [[76]](#footnote-76).**

 **Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται η αρνητική διάσταση των οικογενειακών αξιών , όπως του αλτρουισμού, της οικογενειακής πίστης και δέσμευσης, που απορρέουν από την ανάπτυξη οικογενειακών – επιχειρηματικών δεσμών, π.χ. γενεαλογική διαδοχή του ιδρυτή από τους απογόνους του στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου της εταιρίας, υπό την έννοια ότι μπορεί , υπό τις συνθήκες της κάθε περίστασης, να ευνοούν την αδιαφάνεια, την μεροληψία, την σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των μελών της οικογένειας και των μετόχων της μειοψηφίας ή και την δημιουργία ενδο-οικογενειακών συγκρούσεων[[77]](#footnote-77). Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται στην ελληνική έκθεση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις του Κέντρου Ερευνών του Παν. Πειραιώς του 2008[[78]](#footnote-78) και γενικότερα σε ενωσιακό επίπεδο, ιδίως κατά το αρχικό στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησης , που χαρακτηρίζεται ως πρώιμο στάδιο, από χαμηλή κεφαλαιακή διάρθρωση καθώς και περιορισμένα και ασαφή αναπτυξιακά προγράμματα-στρατηγικό σχεδιασμό[[79]](#footnote-79). Υπό το πρίσμα αυτό υποστηρίζεται στο πεδίο της agency theory, ότι λόγω των εγγενών αυτών αδυναμιών, αναφύονται ζητήματα κόστους μηχανισμών ελέγχου και παρακολούθησης (agency costs), που αναφέρονται σε τρείς κατηγορίες: αα)κόστος παρακολούθησης των μελών της διοίκησης που αποτελούν ταυτόχρονα μέλη της οικογένειας, ββ) κόστος παρακολούθησης των μετόχων που αποτελούν ταυτόχρονα μέλη της οικογένειας και γγ) κόστος αντιμετώπισης των αρνητικών επιπτώσεων ,που ενδέχεται να επιφέρει στην εταιρική αποδοτικότητα, η εφαρμογή των μηχανισμών ελέγχου όταν συντρέχουν εξαιρετικές περιστάσεις[[80]](#footnote-80).**

**Υπό την έννοια αυτή , η συνολική προβληματική συσχέτισης και συγκρουσιακής σχέσης οικογένειας- διοίκησης, που αποτελεί βασικό πυλώνα της agency theory, διαμορφώνεται με συνεκτίμηση των θετικών και αρνητικών στοιχείων της πλειοψηφικής οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας ,αλλά και της ανάμιξης της οικογένειας στη διοίκηση των οικογενειακών εισηγμένων εταιριών. Η διεργασία αυτή διαλαμβάνει και την αξιοσημείωτη επιρροή των οικογενειακών αξιών, της οικογενειακής πίστης, αφοσίωσης και των οικογενειακών δεσμών , που αξιολογούνται στο πεδίο του μεθοδολογικού υπόβαθρου της εταιρικής διακυβέρνησης ,μέσω της stewardship theory.**

1. ***Η stewardship theory***

**Στον αντίποδα της agency theory που επικεντρώνεται στην υποκίνηση των διευθυντικών στελεχών με βάση την επιδίωξη των ατομικών τους συμφερόντων, η stewardship theory αναφέρεται στις θετικές επιπτώσεις που συνεπάγεται η σύμπλεξη ή και ευθυγράμμιση των οικογενειακών αξιών με τους επιχειρηματικούς στόχους [[81]](#footnote-81). Kεντρική ιδέα της αντίληψης αυτής αποτελεί η εσωτερική υποκίνηση και προσωπική δέσμευση των διευθυντικών στελεχών, για την επίτευξη οργανωτικών και επιχειρηματικών στόχων, που συνιστά το υπόβαθρο για την ανάπτυξη αρμονικής συνεργασίας. Υπό το πρίσμα αυτό, υποστηρίζεται ότι οι οικογενειακοί δεσμοί λειτουργούν συνεκτικά , στη συσχέτιση οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας- διοίκησης, εμπλουτίζοντας το συνολικό πλέγμα των παραγόντων του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης με τα στοιχεία της οικογενειακής πίστης και αφοσίωσης [[82]](#footnote-82). Στο πλαίσιο αυτό ,είναι αξιοσημείωτες οι έρευνες ότι, υπό ορισμένες προΰποθέσεις, οι ηθικο-κοινωνικές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις των διευθυντικών στελεχών, μπορεί να αποσοβήσουν τα εγγενή προβλήματα της συσχέτισης οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας – διοίκησης , που αναδεικνύει η agency theory[[83]](#footnote-83). Ωστόσο, σύμφωνα με την ίδια αντίληψη, οι θετικές αυτές συνέπειες υπόκεινται σε ορισμένες προΰποθέσεις που αναφέρονται σε τέσσερις βασικούς άξονες :**

**αα. Δημιουργία ιδιαίτερου γλωσσικού- ιστορικού πλαισίου στην οικογενειακή επιχείρηση.**

**ββ. Ανάπτυξη των στοιχείων της συλλογικής μετοχικής ιδιοκτησίας μεταξύ των μελών της οικογένειας, ως μετόχων .**

**γγ. Μείωση της ασυμμετρίας πληροφόρησης μεταξύ των μελών της οικογένειας ως εντολέων (principals), λόγω των κινήτρων επικοινωνίας και συνεργασίας.**

**δδ. Δημιουργία μοναδικών δυνατοτήτων πίστης και δέσμευσης στη μακροχρόνια απόδοση και στρατηγική της επιχείρησης [[84]](#footnote-84).**

 **Yπό το πρίσμα αυτό, η εν λόγω θεώρηση υπολαμβάνει ότι, λόγω της θετικής επίδρασης των οικογενειακών διαπροσωπικών σχέσεων στην εταιρική διοίκηση της οικογενειακής εισηγμένης εταιρίας, δεν καθίσταται αναγκαία η εφαρμογή των τυπικών μηχανισμών ελέγχου στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, που μπορεί να υποκαθίστανται από ευέλικτες και λιγότερο τυπικές διαδικασίες [[85]](#footnote-85). H επίδραση της αντίληψης αυτής συνεπάγεται την αποδυνάμωση του ρόλου του διοικητικού συμβουλίου ως βασικού μηχανισμού εξισορρόπησης των αντιτιθέμενων συμφερόντων και ελέγχου της εταιρικής διοίκησης, ενώ αποδίδει έμφαση στη λειτουργία του ως συμβουλευτικό – νομιμοποιητικό όργανο , που συμμετέχει στη στρατηγική λήψη των αποφάσεων, ως συνδετικός κρίκος μεταξύ μετόχων και διοίκησης.**

 **Ο συγκερασμός των αντιλήψεων αυτών συνεπάγεται τη συνθετική προσέγγιση του θεωρητικού υπόβαθρου της εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις , διότι η οικογενειακή συγκέντρωση και η άσκηση επιρροής ή ελέγχου στην στρατηγική και διοικητική δομή των επιχειρήσεων αυτών από τα μέλη της οικογένειας, δεν δημιουργεί a priori τα εχέγγυα αντιστάθμισης ή και εξισορρόπησης των αντιτιθέμενων συμφερόντων . Έτσι, η θέσπιση των τυπικών μηχανισμών ελέγχου , υπό την κλασική αντίληψη της agency theory , αποτελεί βασικό πυλώνα , που ωστόσο εμπλουτίζεται με τα στοιχεία των ηθικο- κοινωνικών παραγόντων της οικογένειας , που προβάλλει η stewardship theory , υπονοώντας τη θετική επίδραση των οικογενειακών αξιών στις εταιρικές δομές.**

***IV. Συσχετισμοί οικογένειας- εταιρικών δομών – εταιρικής διακυβέρνησης***

 **Η προαναφερόμενη ανάλυση καταδεικνύει ότι, η πολυπλοκότητα του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις οικογενειακές εισηγμένες εταιρίες, συνέχεται με τη συσχέτιση συμφερόντων των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την εταιρική δομή, οργάνωση και λειτουργία των εταιριών αυτών [[86]](#footnote-86). Στο πεδίο των παραγόντων αυτών υπάγονται κυρίαρχα τρείς ομάδες συμφερόντων : η οικογένεια- υπό την έννοια της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας ή /και των μελών της οικογένειας με ενεργό ανάμιξη στη διοίκηση της εταιρίας-, οι μέτοχοι της μειοψηφίας, που λόγω της δεσπόζουσας επιρροής και άσκησης ελέγχου της οικογένειας χρήζουν ιδιαίτερης προστασίας, και τα μέλη της οικογένειας εκτός μετοχικής ιδιοκτησίας[[87]](#footnote-87).**

**Με βάση τους συσχετισμούς αυτούς , η εν λόγω προβληματική εκκινεί από την βασική αντίληψη για τη συσχέτιση των συμφερόντων μεταξύ της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας και της εταιρικής διοίκησης, και αναπτύσσεται περαιτέρω στο πεδίο εξισορρόπησης της συσχέτισης συμφερόντων της μετοχικής οικογενειακής ιδιοκτησίας έναντι των μετόχων της μειοψηφίας. Βασικοί άξονες της διερεύνησης αυτής αποτελούν, αφενός μεν η ανάλυση των μηχανισμών που διαμορφώνουν τις συσχετίσεις αυτές στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, αφετέρου δε οι επιπτώσεις των μηχανισμών αυτών στην εταιρική απόδοση και αξία, με βάση σχετικές εμπειρικές – οικονομετρικές μελέτες.**

 ***Α. Η συσχέτιση συμφερόντων οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας – εταιρικής διοίκησης***

 **Η διερεύνηση της διάστασης συμφερόντων μεταξύ της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας, δηλαδή αφενός μεν της οικογένειας ως βασικού μετόχου που κατέχει σημαντικό ποσοστό[[88]](#footnote-88) ή και την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου- λήψης των αποφάσεων και συμμετέχει στην εταιρική διοίκηση, και αφετέρου της διοίκησης της εισηγμένης εταιρίας, υπό το πρίσμα της agency theory, αναφέρεται κυρίαρχα στην επίδραση της οικογενειακής ιδιοκτησιακής μετοχικής συγκέντρωσης στο πεδίο εξισορρόπησης της σύγκρουσης αυτής. Κατά συνέπεια, η εν λόγω προβληματική εκκινεί από το κρίσιμο ζήτημα εάν, η οικογενειακή μετοχική συγκέντρωση αλλά και η άσκηση ελέγχου ή επιρροής στη διοίκηση της εταιρίας από την οικογένεια, μπορεί να αποτελέσει ασφαλιστική δικλείδα παρακολούθησης ή και ελέγχου των διευθυνόντων στελεχών της εταιρίας από τους μετόχους[[89]](#footnote-89).**

**Στο πλαίσιο αυτό όπως προαναφέρθηκε, οι εγγενείς ηθικο-κοινωνικοί παράγοντες των οικογενειακών επιχειρήσεων , όπως η οικογενειακή πίστη, η αφοσίωση στο οικογενειακό – επιχειρηματικό όραμα και οι οικογενειακοί δεσμοί μεταξύ των μελών της οικογένειας, μπορεί να λειτουργούν ως κίνητρο και εχέγγυο ότι, οι μεγαλομέτοχοι ή πλειοψηφούντες μέτοχοι της εταιρίας (οικογένεια), ως εντολείς (principals), θα ασκήσουν αποτελεσματικότερο έλεγχο επί της διοίκησης σε σχέση με τις μη- οικογενειακές εταιρίες ή άλλες επιχειρήσεις με μικρότερο ποσοστό μετοχικής συγκέντρωσης. Με βάση την αντίληψη αυτή, αξιοσημείωτες εμπειρικές –οικονομετρικές έρευνες ιδίως στις Η.Π.Α., αναδεικνύουν τη θετική επίδραση που μπορεί να εξασκούν οι ελεγκτικές ικανότητες των οικογενειακών μελών της εταιρίας στο πεδίο της εταιρικής αποδοτικότητας και επαύξησης της εταιρικής αξίας[[90]](#footnote-90). Πολλώ μάλλον, οι πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων που μπορεί να ανακύπτουν όταν τα διευθυντικά στελέχη υποθάλπτουν τα συμφέροντα της εταιρίας και των μετόχων, μπορεί να μειωθούν σημαντικά ή και να εξοβελιστούν , σε περίπτωση ενεργού ανάμιξης των μελών της οικογένειας στην εταιρική διοίκηση, ιδίως όταν έχουν την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) της εταιρίας ή Προέδρου ή Αντιπροέδρου του διοικητικού συμβουλίου[[91]](#footnote-91). Στις περιπτώσεις δηλαδή αυτές, δημιουργείται a priori το κατάλληλο υπόβαθρο για την εναρμόνιση των ατομικών – επαγγελματικών επιδιώξεων των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στη διοίκηση, με το συμφέρον των μετόχων για προάσπιση ή και ενίσχυση του οικονομικού των όφελους. Κατ’αποτέλεσμα, ενδέχεται να μειώνονται οι δυσχέρειες και το κόστος εξισορρόπησης των αντιτιθέμενων συμφερόντων ώστε δημιουργούνται συνθήκες αποτελεσματικής διοίκησης σε πλαίσιο συνεργασίας και εταιρικής αλληλεγγύης. Στο πλαίσιο αυτό, είναι αξιοσημείωτη η αντίληψη, ότι η άσκηση κυρίαρχης επιρροής της οικογένειας στη διοίκηση ερείδεται ή και δικαιολογείται από την έλλειψη βούλησης επιμερισμού του ελέγχου με εξωτερικά μέλη, λόγω της εύλογης αβεβαιότητας των οικογενειακών μελών ότι τα εξωτερικά μέλη δεν θα κατανοήσουν τις ενδογενείς οικογενειακές αξίες και αρχές [[92]](#footnote-92).**

 **Η αντίληψη αυτή αναδεικνύει μια αρχική θετική αποτίμηση της ανάμιξης της οικογένειας σε διευθυντικούς ρόλους στην εταιρία, που ωστόσο υπόκειται σε αξιοσημείωτες διακυμάνσεις , υπό το φως της επίδρασης των τυπολογικών και λειτουργικών γνωρισμάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων, και ιδίως της άσκησης κυρίαρχης επιρροής και ελέγχου της οικογένειας στην εταιρική δομή και διοίκηση. Ειδικότερα, εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι, η επαύξηση της εταιρικής αποδοτικότητας και αξίας της επιχείρησης αποτελεί μεν συνάρτηση της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας- συγκέντρωσης και της ανάμιξης της οικογένειας στην εταιρική διοίκηση[[93]](#footnote-93), ωστόσο μπορεί να διαφοροποιείται, υπό την επίδραση των εξής παραγόντων :**

 **Κατ’αρχάς, οι επιπτώσεις στην εταιρική αποτελεσματικότητα συναρτώνται με την αρνητική επίδραση των μηχανισμών απόκτησης της πλειοψηφίας των δικαιωμάτων ψήφου από τα μέλη της οικογένειας[[94]](#footnote-94). Και τούτο διότι, οι μηχανισμοί αυτοί μπορεί να ελαχιστοποιούν ή και να εξοβελίζουν τις όποιες θετικές συνέπειες, απορρέουν από την άσκηση αρμοδιοτήτων εταιρικής διοίκησης από τον ιδρυτή ή τους απογόνους του, όταν αποσκοπούν στην επιβολή κυρίαρχης επιρροής ή την άσκηση υπερβάλλοντος ελέγχου στον κρίσιμο τομέα λήψης εταιρικών αποφάσεων[[95]](#footnote-95).**

**Στο πλαίσιο αυτό παρατηρείται ότι, το υψηλότερο επίπεδο εταιρικής αποδοτικότητας απολαμβάνουν οι εισηγμένες οικογενειακές εταιρίες , όπου αφενός μεν ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας είναι και ιδρυτής ή μέλος της ιδρυτικής οικογένειας, αφετέρου δε ελλείπουν οι όποιοι μηχανισμοί ενίσχυσης του οικογενειακού ελέγχου στο πεδίο των δικαιωμάτων ψήφου – λήψης των αποφάσεων, όπως είναι ιδίως η κατηγοριοποίηση των μετοχών ως προς τα δικαιώματα ψήφου , οι συνδεδεμένες επιχειρήσεις (pyramids) ή οι συμφωνίες ψήφου (voting agreements)[[96]](#footnote-96).**

 **Περαιτέρω, η διερεύνηση αυτή σε εμπειρικό επίπεδο, της συσχέτισης μεταξύ της οικογενειακής ανάμιξης στην εταιρική διοίκηση και της εταιρικής αποτελεσματικότητας, συνέχεται ιδιαίτερα με την οικογενειακή παράμετρο, δηλαδή τη διασύνδεση της ιδιότητας του Διευθύνοντος Συμβούλου ή Προέδρου του διοικητικού συμβουλίου με την οικογένεια. Ειδικότερα, η ενεργός ανάμιξη του φυσικού προσώπου του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης ,σε ανώτερο διευθυντικό επίπεδο διασφαλίζει υψηλό ποσοστό επαύξησης της εταιρικής- μετοχικής αξίας. Και τούτο διότι, η έμπνευση, η αφοσίωση του ιδρυτή στο οικογενειακό όραμα, οι ηγετικές του ικανότητες και το επιχειρηματικό πνεύμα, αποτελούν εχέγγυο για την εδραίωση των οικογενειακών αξιών στο επιχειρηματικό πεδίο της οικογενειακής εταιρίας[[97]](#footnote-97). Ωστόσο, στο ίδιο πλαίσιο υποστηρίζεται ότι, οι ηγετικές, στρατηγικές και επιχειρηματικές ικανότητες του ιδρυτή δεν εγγυώνται a priori το υψηλότερο επίπεδο γνώσεων και επιχειρηματικής εμπειρίας, που μπορεί να απαιτούνται για τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου ή του ανώτερου διευθυντικού στελέχους[[98]](#footnote-98). Υπό το πρίσμα αυτό, ανακύπτουν οι εγγενείς αδυναμίες της οικογενειακής ανάμιξης στην εταιρική διοίκηση, που αναφέρονται στην απουσία υψηλής στάθμης επαγγελματισμού ή και γενικότερα στο χαμηλότερο επίπεδο προσόντων στο πρόσωπο του ιδρυτή της οικογενειακής εισηγμένης εταιρίας ή των μελών της οικογένειάς του , για τη θέση του Διευθύνοντος συμβούλου, σε σχέση με τους εξωτερικούς –επαγγελματίες managers, που μπορεί λόγω των προσόντων και της εμπειρίας που διαθέτουν, να συμβάλλουν περισσότερο ενεργά στην επαύξηση της εταιρικής αποτελεσματικότητας[[99]](#footnote-99). Το γεγονός αυτό μπορεί να συνδέεται με το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των ιδρυτών των οικογενειακών επιχειρήσεων, που συνήθως ανήκουν σε παλαιότερες γενεές , ενώ σε επίπεδο γενεαλογικής διαδοχής διαπιστώνεται η τάση απόκτησης κατάλληλης εκπαίδευσης, εξειδίκευσης και τεχνογνωσίας από τα μέλη της οικογένειας των επόμενων γενεών, που καταλαμβάνουν ανώτατες διευθυντικές θέσεις [[100]](#footnote-100).**

**Στο πλαίσιο διερεύνησης των αρνητικών αυτών επιδράσεων και συσχετίσεων στο πεδίο της εταιρικής διοίκησης, οι εμπειρικές έρευνες στις ΗΠΑ καταδεικνύουν τη μείωση της εταιρικής αποδοτικότητας, στην περίπτωση οικογενειακής διαδοχής στο τομέα αυτό, ιδίως όταν τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου καταλαμβάνει απόγονος του ιδρυτή[[101]](#footnote-101). Υπό το πρίσμα αυτό , οι αρνητικές αντιδράσεις των χρηματαγορών για το διορισμό απόγονων του ιδρυτή, στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, με εντεύθεν δυσμενείς συνέπειες στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, μπορεί να συνιστούν ένδειξη των ανεπαρκών διευθυντικών ικανοτήτων των οικογενειακών μελών, ιδίως σε χρονικό ορίζοντα κληρονομικής διαδοχής. Ωστόσο η διαπίστωση αυτή, για τη μείωση της εταιρικής αποτελεσματικότητας των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων δεν μπορεί να συναχθεί κατ’απόλυτο τρόπο [[102]](#footnote-102). Ειδικότερα , σε αντίθεση με τις προαναφερόμενες έρευνες, στατιστικά δεδομένα για τις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις στη Γαλλία , έδειξαν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις με κληρονομική διαδοχή στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου , υπερέχουν σε οικονομική αποτελεσματικότητα έναντι άλλων εισηγμένων επιχειρήσεων[[103]](#footnote-103). Η άποψη αυτή ενισχύεται περαιτέρω για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στη Γαλλία, σε επίπεδο αποτελεσματικότητας και ανθεκτικότητας της πολιτικής προσλήψεων σε περιόδους οικονομικής κρίσης ή μεταβολών στη τεχνολογία, όπου σχετικές έρευνες δείχνουν χαμηλότερο επίπεδο μισθών έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων [[104]](#footnote-104). Ωστόσο, το γενικότερο συμπέρασμα ήταν ότι, ο μέσος μισθός των μεσαίων διευθυντικών στελεχών ήταν περίπου 10% υψηλότερος σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις , γεγονός που αποδεικνύει ότι η οικογενειοκρατία ασκεί αρνητική επιρροή στη πολιτική προσλήψεων και τη μισθολογική πολιτική , παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπόκειται σε διακυμάνσεις.**

***B. Συσχετισμοί συμφερόντων μεταξύ οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας- μειοψηφίας μετόχων***

 **Στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, οι συσχετισμοί συμφερόντων στην περίπτωση της μετοχικής συγκέντρωσης, αναπτύσσονται ιδιαίτερα μεταξύ των μετόχων που κατέχουν σημαντικό ποσοστό ή την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου ή /και των δικαιωμάτων ψήφου, και των μετόχων της μειοψηφίας, λόγω της προΐούσας άσκησης ελέγχου ή και εκμετάλλευσης της κυρίαρχης αυτής θέσης , με σκοπό την ιδιοποίηση των οικονομικών ωφελειών του ελέγχου εις βάρος της μειοψηφίας[[105]](#footnote-105). Η προβληματική της συγκρουσιακής αυτής σχέσης, που κατά μία άποψη, ερείδεται στην κλασσική θεώρηση της agency theory, και εξειδικεύεται ως συνισταμένη του διαχωρισμού μετοχικής ιδιοκτησίας και ελέγχου[[106]](#footnote-106), συνίσταται στη θέσπιση και τις επιδράσεις των μηχανισμών απόκτησης και ενίσχυσης του ελέγχου της οικογένειας, ιδίως αναφορικά με την απόκτηση της πλειοψηφίας των δικαιωμάτων ψήφου καθώς και με την άσκηση επιρροής της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας.**

1. ***Οι μηχανισμοί απόκτησης και ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου***

**Η προβληματική των μηχανισμών ενίσχυσης και ελέγχου του ποσοστού των δικαιωμάτων ψήφου από την οικογενειακή μετοχική ιδιοκτησία, εκκινεί από τις συγκριτικές εμπειρικές έρευνες σε παγκόσμιο επίπεδο, για τη δυσαναλογία στη συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού μετοχικού κεφαλαίου που αντιστοιχεί στη μετοχική ιδιοκτησία, και του επαυξημένου συγκριτικά ποσοστού των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχουν οι μέτοχοι αυτοί [[107]](#footnote-107). Σε δεύτερο επίπεδο , οι διακυμάνσεις αναφέρονται στις αποκλίσεις μεταξύ του ποσοστού των δικαιωμάτων ψήφου, που απορρέουν ή αντιστοιχούν στο ποσοστό της μετοχικής ιδιοκτησίας και των δικαιωμάτων ψήφου ή λήψης των αποφάσεων που ελέγχονται από την οικογένεια, επί τη βάσει των μηχανισμών απόκτησης ή επαύξησης του ελέγχου αυτού [[108]](#footnote-108). Υπό την έννοια αυτή , ο διαχωρισμός οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας και ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου , αναλύεται διαδοχικά σε διττό επίπεδο : διακύμανση ποσοστού μετοχικής ιδιοκτησίας-ποσοστού δικαιωμάτων ψήφου και διακύμανση ποσοστού απόκτησης – ποσοστού ελέγχου επί των δικαιωμάτων ψήφου.**

**Στο πλαίσιο αυτό, η διερεύνηση των μηχανισμών αυτών αναδεικνύει ιδίως: την κατηγοριοποίηση των μετοχών ανάλογα με το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που παρέχουν (dual- class stock)[[109]](#footnote-109), τις ιδιοκτησιακές δομές που αποσκοπούν στην έμμεση απόκτηση των δικαιωμάτων ψήφου μέσω συνδεδεμένων επιχειρήσεων (pyramids)[[110]](#footnote-110)και τις συμφωνίες ψήφου . Είναι αξιοσημείωτο ότι, οι εκπονηθείσες εμπειρικές μελέτες αναδεικνύουν τους μηχανισμούς αυτούς ως βασικούς μοχλούς εδραίωσης του ελέγχου της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας επί των δικαιωμάτων ψήφου, με αμφίρροπες ωστόσο, θετικές ή αρνητικές, επιπτώσεις στην εταιρική απόδοση.**

***α. Οι μηχανισμοί κατηγοριοποίησης των μετοχών***

 **Ειδικότερα, στο πλαίσιο των μηχανισμών απόκτησης ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου, κυρίαρχη θέση καταλαμβάνει η κατηγοριοποίηση των μετοχών, ανάλογα με το ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που αντιστοιχούν σε κάθε κατηγορία ή κλάση. Είναι αξιοσημείωτο ότι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το βασικό πεδίο εφαρμογής του μηχανισμού αυτού, στην Ευρώπη[[111]](#footnote-111), τις Η.Π.Α[[112]](#footnote-112), τον Καναδά [[113]](#footnote-113), αλλά και στο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον . Υπό την έννοια αυτή , η κατοχή μετοχών ανώτερης τάξης ή κλάσης από τα μέλη της οικογένειας, διασφαλίζει την επαύξηση του ποσοστού των δικαιωμάτων ψήφου, σε σχέση με τα δικαιώματα που απορρέουν από το ποσοστό της μετοχικής τους ιδιοκτησίας. Είναι προφανές ότι ο μηχανισμός αυτός συνιστά απόκλιση από το συσχετισμό, μία ψήφο ανά μετοχή[[114]](#footnote-114), με αποτέλεσμα η εφαρμογή του, εφόσον δεν προσκρούει στο νομοθετικό πλαίσιο της εσωτερικής έννομης τάξης που διέπει τις ανώνυμες εταιρίες-εισηγμένες ή μη-, όπως για παράδειγμα στις Η.Π.Α[[115]](#footnote-115), να νομιμοποιεί την απόκτηση από τα μέλη της οικογένειας επαυξημένου ποσοστού ή και της πλειοψηφίας των δικαιωμάτων ψήφου στην εισηγμένη οικογενειακή εταιρία. Οι διακυμάνσεις αυτές μπορεί να σηματοδοτούν αξιοσημείωτη απόκλιση από το ποσοστό της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας[[116]](#footnote-116), με συνέπεια την εδραίωση της κυρίαρχης επιρροής της οικογένειας στη στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων, με σχετικά χαμηλό οικονομικό κόστος και κίνδυνο[[117]](#footnote-117). Πολλώ μάλλον, η απόκτηση πλειοψηφικού ποσοστού των δικαιωμάτων ψήφου ενισχύεται στην περίπτωση όπου τα δικαιώματα αυτά αφορούν την εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου[[118]](#footnote-118), όπου και στο πεδίο αυτό, όπως θα καταδειχθεί κατωτέρω [[119]](#footnote-119), οι αποκλίσεις μεταξύ μετοχικής ιδιοκτησίας και εκπροσώπησης, αποτελούν ουσιαστική ένδειξη της κυρίαρχης επιρροής της οικογένειας.**

 **Στο πλαίσιο των οικονομετρικών μετρήσεων της εταιρικής αποτελεσματικότητας και αξίας, ο μηχανισμός της κατηγοριοποίησης των μετοχών ενδέχεται να επιφέρει αρνητικές συνέπειες , εφόσον εκλαμβάνεται ως ένδειξη ιδιοποίησης των οικονομικών ωφελειών της επιχείρησης από τους μεγαλομετόχους- μέλη της οικογένειας[[120]](#footnote-120). Ωστόσο υποστηρίζεται ότι, οι αρνητικές αυτές επιπτώσεις δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικές , διότι κατά την άποψη αυτή, ο εν λόγω μηχανισμός δεν αποτελεί τόσο ένδειξη της ισχυροποίησης της θέσης του ιδρυτή ή των οικογενειακών μελών έναντι των μετόχων της μειοψηφίας, όσο της βούλησης της οικογένειας να διατηρήσει σε διαχρονικό επίπεδο τα ποσοστά μετοχικής ιδιοκτησίας ή / και των δικαιωμάτων ψήφου που κατέχει[[121]](#footnote-121).**

 **Στο πλαίσιο αυτό, είναι αξιοσημείωτες πρόσφατες εμπειρικές έρευνες στη Σουηδία [[122]](#footnote-122) και τις Η.Π.Α[[123]](#footnote-123), σύμφωνα με τις οποίες, οι εισηγμένες οικογενειακές εταιρίες, με ενιαία κατηγοριοποίηση μετοχών (single class share structure) υπερέχουν ουσιωδώς έναντι των εταιριών που εφαρμόζουν το μηχανισμό της κατηγοριοποίησης των μετοχών . Υπό την έννοια αυτή, υποστηρίζεται ότι, η εξισορρόπηση μεταξύ της μετοχικής ιδιοκτησίας και των δικαιωμάτων ψήφου, δηλαδή η έλλειψη διακυμάνσεων στα ποσοστά αυτά, διασφαλίζει τη μέγιστη εταιρική αποδοτικότητα των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών[[124]](#footnote-124).**

 **Στην ελληνική έννομη τάξη , η εφαρμογή του μηχανισμού κατηγοριοποίησης των μετοχών στο πεδίο των εισηγμένων ανωνύμων εταιριών υπό την προεκτεθείσα έννοια, προσκρούει αναμφίβολα στην αρχή της ισότητας που διέπει τη μετοχική σχέση , υπό την έννοια της απαγόρευσης παροχής αυξημένων δικαιωμάτων σε ορισμένες μετοχές ή κατηγορίες μετοχών με καταστατική πρόβλεψη (άρθρο 30 παρ. 1 εδ. 2 σε συνδυασμό με το άρθρο 89 εδ. 1 ΑΚ )[[125]](#footnote-125). Ωστόσο, επισημαίνεται η δυνατότητα της παραχώρησης σε μέτοχο του δικαιώματος διορισμού μελών του δ.σ ή εξωεταιρικών συμφωνιών με αντικείμενο την ανάληψη υποχρέωσης ψήφου προς ορισμένη κατεύθυνση , που εντάσσονται στο γενικότερο πλέγμα των μηχανισμών ενίσχυσης των δικαιωμάτων ψήφου , όπως θα αναλυθεί κατωτέρω.**

***β. Οι ιδιοκτησιακές δομές έμμεσης απόκτησης δικαιωμάτων ψήφου- οι μηχανισμοί των συνδεδεμένων επιχειρήσεων (πυραμίδες)***

**Στο πεδίο διερεύνησης των μηχανισμών ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου, εντάσσεται κατ’αρχάς η ενίσχυση των δικαιωμάτων αυτών, μέσω επενδυτικών εργαλείων, οποιασδήποτε μορφής. Στα επενδυτικά αυτά μεθοδολογικά εργαλεία, που χρησιμοποιούνται ιδίως από τον ιδρυτή ή και τα μέλη της οικογένειας , συγκαταλέγονται τα καταπιστεύματα (trusts), που αποτελούν είτε εργαλείο /μέσο συνασπισμού των μετόχων , είτε χωριστή νομική οντότητα που διακατέχει τα δικαιώματα ψήφου των μελών της οικογένειας, τα ιδρύματα ή και άλλες εταιρικές μορφές[[126]](#footnote-126).**

 **Στο ίδιο πλαίσιο, επαύξησης και εδραίωσης του οικογενειακού ελέγχου , αξιοσημείωτη θέση καταλαμβάνουν οι ιδιοκτησιακές δομές έμμεσης απόκτησης ή ενίσχυσης των δικαιωμάτων ψήφου, μέσω συνδεδεμένων επιχειρήσεων –πυραμίδες (pyramids)-, που διασφαλίζουν την επαύξηση του ποσοστού της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας ή/ και των δικαιωμάτων ψήφου σε μια εταιρία (ελεγχόμενη εταιρία), μέσω ενός ή περισσότερων εταιρικών μορφών επενδυτικής φύσεως (holding companies), οι οποίες αποτελούν ιδρυτικά μέλη ή συμμετέχουν αλυσιδωτά στην ελεγχόμενη εταιρία με ποσοστό κατώτερο του 100%. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, οι πυραμίδες αποτελούν ιδιοκτησιακές δομές , όπου μεταξύ μιας επιχείρησης, και των μελών της οικογένειας, ως απώτερου μετόχου, μεσολαβεί τουλάχιστον μία εισηγμένη εταιρία , στην αλυσίδα των δικαιωμάτων ψήφου[[127]](#footnote-127). Στο πλαίσιο αυτό, η διαδοχική και αλυσιδωτή έμμεση απόκτηση δικαιωμάτων ψήφου στην ελεγχόμενη επιχείρηση, προσμετράται στο συνολικό ποσοστό των δικαιωμάτων ψήφου που ενδεχομένως κατέχουν άμεσα τα μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση αυτή. Επίσης, σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, το ποσοστό έμμεσης οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας στην ελεγχόμενη εταιρία , προσδιορίζεται με βάση το μικρότερο, συγκριτικά , ποσοστό κατοχής των δικαιωμάτων ψήφου της οικογενειακής επιχείρησης στην αλυσίδα των δικαιωμάτων ψήφου[[128]](#footnote-128). Αναφορικά με τη δυναμική των επενδυτικών εργαλείων στην αλυσίδα της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας, συναρτάται με τη νομική φύση της ενδιάμεσης επενδυτικής εταιρικής μορφής, ως εισηγμένης ή μη εταιρίας σε οργανωμένη αγορά, με ειδοποιό διαφορά ότι, οι ιδιωτικοί επενδυτικοί φορείς δύνανται να ασκήσουν πιο ενεργό ρόλο παρακολούθησης και ελέγχου [[129]](#footnote-129).**

 **Σύμφωνα με σχετικές εμπειρικές έρευνες, η αλυσιδωτή απόκτηση και ενίσχυση των δικαιωμάτων ψήφου από τις οικογενειακές επιχειρήσεις , και γενικότερα οι μηχανισμοί των συνδεδεμένων επιχειρήσεων, αποτελούν περισσότερο διαδεδομένο εργαλείο στις επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης σε σχέση με τις Η.Π.Α[[130]](#footnote-130), όπου, όπως προαναφέρθηκε οι μηχανισμοί απόκτησης ελέγχου επικεντρώνονται στην κατηγοριοποίηση των μετοχών.**

 **Στο πεδίο των επιδράσεων στην εταιρική αποδοτικότητα και αξία, είναι αξιοσημείωτες οι αμφίρροπες συνέπειες , διότι κατ’αρχάς διαπιστώνεται ότι αφενός μεν ο μηχανισμός των πυραμίδων, ιδίως σε συνδυασμό με το μηχανισμό της κατηγοριοποίησης των μετοχών, μπορεί να αποτελέσει μεθοδολογικό εργαλείο ιδιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της οικογενειακής επιχείρησης από τα μέλη της οικογένειας, και εντεύθεν εξοβελισμού της μειοψηφίας των μετόχων[[131]](#footnote-131). Ωστόσο , επισημαίνονται και οι θετικές συνέπειες, διότι δεν αποκλείεται οι ιδιοκτησιακές αυτές δομές να λειτουργούν νόμιμα[[132]](#footnote-132), ακόμη δε να έχουν θετικό αντίκτυπο, ιδίως όταν στην ιδιοκτησιακή αλυσίδα μεσολαβεί ιδιωτικής φύσεως επιχειρηματική οντότητα [[133]](#footnote-133).**

***γ. Οι συμφωνίες ψήφου***

**Οι συμφωνίες ψήφου (voting agreements), ενισχύουν τον έλεγχο των δικαιωμάτων ψήφου από τα μέλη της οικογένειας, σε σχέση με το ποσοστό που αντιστοιχεί στην οικογενειακή μετοχική ιδιοκτησία , καθόσον, αντικείμενο των εν λόγω συμφωνιών αποτελεί η παραχώρηση του δικαιώματος ψήφου, μεταξύ ιδρυτικών μελών της οικογένειας και άλλων μετόχων που κατέχουν πλειοψηφικό ποσοστό μετοχών, ή και μεταξύ μελών της ιδρυτικής οικογένειας. Οι συμφωνίες αυτές απηχούν εμφανέστερα την επιρροή στο πεδίο του ελέγχου, στις περιπτώσεις που το νομοθετικό πλαίσιο των ανωνύμων εταιριών στην εσωτερική έννομη τάξη, όπως χαρακτηριστικά στις ΗΠΑ, επιτρέπει τη διάκριση των δικαιωμάτων που απορρέουν από τη μετοχική ιδιοκτησία, σε δικαιώματα επενδυτικής φύσεως, που παρέχουν μόνο το δικαίωμα αγοραπωλησίας των μετοχών, και σε δικαιώματα παροχής ψήφου. Στην περίπτωση αυτή, η συσχέτιση μεταξύ του ποσοστού των δικαιωμάτων επενδυτικής φύσεως και του ποσοστού δικαιωμάτων παροχής ψήφου, που αποκτούν τα μέλη της οικογένειας με βάση τις συμφωνίες αυτές, αποδεικνύει με βάση τις σχετικές έρευνες που διενεργούνται στο πεδίο αυτό, την ενδυνάμωση των δικαιωμάτων ψήφου[[134]](#footnote-134). Υπό το πρίσμα αυτό, οι εν λόγω συμφωνίες εντάσσονται στο ίδιο πλαίσιο με το μηχανισμό των πυραμίδων, υπό την έννοια ότι συντελούν στη δημιουργία απόκλισης, μεταξύ του συνολικού ποσοστού των μετοχών που αντιστοιχούν στη μετοχική ιδιοκτησία και του ποσοστού των μετοχών που συνδέονται με το δικαίωμα ψήφου και ελέγχονται από την οικογένεια.**

 **Στην ελληνική έννομη τάξη, οι συμφωνίες παραχώρησης και δεσμεύσεως ψήφου των μετόχων, με τις οποίες οι μέτοχοι αναλαμβάνουν την υποχρέωση να ψηφίσουν στη γενική συνέλευση, καθ’υπόδειξη ή προς ορισμένη κατεύθυνση, συνιστούν επιτρεπτές εξωεταιρικές συμφωνίες, ως εκδήλωση της αρχής της αυτονομίας της βούλησης[[135]](#footnote-135). Οι εξωεταιρικές συμφωνίες με τις οποίες οι μέτοχοι ανώνυμης εταιρίας, εισηγμένης ή μη, καθορίζουν σε ατομικό επίπεδο τις σχέσεις μεταξύ τους ως προς την άσκηση των εταιρικών δικαιωμάτων τους, σε επίπεδο παροχής ψήφου προς ορισμένη κατεύθυνση γενικότερα, και ιδίως σε ότι αφορά τη σύνθεση των μελών του διοικητικού συμβουλίου, σύμφωνα με την κρατούσα άποψη, παράγουν έννομες συνέπειες ενοχικού χαρακτήρα, που δεν επεκτείνονται στο πεδίο της εταιρικής – καταστατικής ρύθμισης, ώστε η υπαίτια μη τήρησή τους επιφέρει την ενοχικού δικαίου αξίωση αποζημίωσης, ενώ η ψήφος που δόθηκε κατά παράβαση της συμφωνίας είναι έγκυρη[[136]](#footnote-136). Ωστόσο, τα όρια εγκυρότητας των συμφωνιών αυτών προσδιορίζονται, με βάση την κρατούσα άποψη αλλά και την πλέον πρόσφατη απόφαση ΑΠ 1448/2014[[137]](#footnote-137), από τις διατάξεις του καταστατικού της συγκεκριμένης εταιρίας, τις αναγκαστικού χαρακτήρα διατάξεις της α.ε. , τις γενικές αρχές της και το εταιρικό συμφέρον . Η αντίληψη αυτή, που επιδέχεται κριτική προσέγγιση από μέρος της θεωρίας[[138]](#footnote-138), προσδιορίζει δικαιοθεωρητικά με ιδιαίτερη αυστηρότητα τα όρια του επιτρεπτού των συμφωνιών αυτών, με αποτέλεσμα οι συμφωνίες αυτές να καθίστανται αμφίβολης εγκυρότητας στο πεδίο των οικογενειακών εισηγμένων εταιριών. Η διαμόρφωση του περιεχομένου των συμφωνιών αυτών, υπό την προεκτεθείσα ανάλυση, αποσκοπεί στην ενίσχυση του ελέγχου της οικογένειας, μέσω της ανάληψης δέσμευσης των μετόχων να ψηφίσουν προς ορισμένη κατεύθυνση, ιδίως αναφορικά με τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου[[139]](#footnote-139), ώστε να διασφαλίζεται η υπερεκπροσώπηση της οικογένειας στο δ.σ., , δηλαδή ο διορισμός υψηλότερου αριθμού μελών του δ.σ. σε σχέση με το ποσοστό της μετοχικής τους ιδιοκτησίας. Υπό το πρίσμα αυτό, οι συμφωνίες αυτές υπόκεινται σε έλεγχο, ως προς το εάν αντιβαίνουν σε διατάξεις του καταστατικού, εάν αντίκεινται στα χρηστά ήθη ή το εταιρικό συμφέρον, που έχει βαρύνουσα σημασία στο πεδίο των εισηγμένων εταιριών διότι ανάγεται σε πρωταρχική υποχρέωση των μετόχων κατά ρητή επιταγή του άρθρου 1 του Ν. 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση[[140]](#footnote-140), ή καταστρατηγούν απαγορευτικές διατάξεις του νόμου , που εν προκειμένω αναφέρονται στις σχετικές διατάξεις του άρθρου 2 του Ν. 3016 /2002 που ρυθμίζει τη σύνθεση του δ.σ. εισηγμένων εταιριών και την παρουσία ανεξάρτητων, εκτελεστικών και μη εκτελεστικών μελών [[141]](#footnote-141). Στο πλαίσιο αυτό, κατά την άποψή μας, η ανάληψη υπέρμετρης δέσμευσης των μετόχων, για ιδιαίτερα μακροχρόνιο διάστημα[[142]](#footnote-142), ή εφόσον συνάγεται από το περιεχόμενο της συμφωνίας για παράδειγμα η ουσιαστική κατάλυση του δικαιώματος ψήφου για τους μετόχους της μειοψηφίας, μπορεί να συνεπάγεται , υπό τις συνολικές περιστάσεις της ένδικης περίπτωσης, την ακυρότητα της σχετικής συμφωνίας λόγω αντίθεσης στα χρηστά ήθη, αλλά και στις αναγκαστικού δικαίου διατάξεις της α.ε. για την άσκηση του δικαιώματος ψήφου από τους μετόχους (άρθρο 30 παρ. 1εδ. 1 Ν. 2190/20).**

1. ***Η επιρροή της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας στο διοικητικό συμβούλιο***

 **Βασικός μηχανισμός στρατηγικού ελέγχου από την οικογενειακή μετοχική ιδιοκτησία, στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά και γενικότερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις[[143]](#footnote-143), αποτελεί η ενίσχυση της επιρροής στο διοικητικό συμβούλιο , στο επίπεδο συμμετοχής στη σύνθεση των μελών του δ.σ., αποσκοπώντας στην άσκηση κυρίαρχης επιρροής και ελέγχου σε επίπεδο λήψης εταιρικών αποφάσεων[[144]](#footnote-144), το στρατηγικό σχεδιασμό και εφαρμογή του επιχειρησιακού προγράμματος, αλλά και τη συγκρότηση των επιμέρους επιτροπών – ιδίως της επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων -, στις οποίες συμμετέχουν μέλη του δ.σ.**

 **Στο πλαίσιο αυτό, εμπειρικές έρευνες στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων , καταδεικνύουν ότι, η άσκηση επιρροής κατά τη συγκρότηση του δ.σ., συνέχεται ή και ενισχύεται ιδίως μέσω του μηχανισμού της κατηγοριοποίησης των μετοχών σε κλάσεις[[145]](#footnote-145), υπό την έννοια της κατοχής από τα μέλη της οικογένειας μετοχών ανώτερης κλάσης ,που παρέχουν το δικαίωμα εκλογής μελών του δ.σ. , σε δυσανάλογα υψηλότερο ποσοστό σε σχέση με το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που αντιστοιχεί στην οικογενειακή μετοχική ιδιοκτησία[[146]](#footnote-146).Στο ίδιο πλαίσιο, η διασφάλιση της εκλογής πλειοψηφικού ποσοστού μελών του διοικητικού συμβουλίου από τα μέλη της οικογένειας, μπορεί να επιτυγχάνεται με συμφωνίες ψήφου, ή και de facto , με αποτέλεσμα σε κάθε περίπτωση την απόκλιση μεταξύ του συνολικού ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου και ελέγχου της εκλογής των μελών του δ.σ..**

**Η σημασία της άσκησης ελέγχου του δ.σ. μέσω της εκλογής των μελών του, αποτυπώνεται σε σχετικές εμπειρικές έρευνες από τις οποίες συνάγεται ότι, μπορεί να αποτελούν βασικό εργαλείο μόχλευσης και εξοβελισμού των μετόχων της μειοψηφίας. Στο πλαίσιο αυτό είναι αξιοσημείωτο το παράδειγμα των**  **NewYork Times, όπου σε σχετική έρευνα κατά το 1998, οι μετοχές της οικογενειακής αυτής εταιρίας διακρίνονταν στην κατηγορία Α και την κατηγορία Β. Η κατηγορία Α αντιπροσώπευε ποσοστό 99,5% του συνολικού αριθμού μετοχών, και όπου οι μέτοχοι είχαν το δικαίωμα εκλογής 5 από τα 15 μέλη του διοικητικού συμβουλίου, ενώ η κατηγορία Β αντιπροσώπευε ποσοστό 0, 44% του μετοχικού κεφαλαίου, με δικαίωμα εκλογής των υπολοίπων 10 μελών του δ.σ. Τα μέλη της οικογένειας O.S. κατείχαν μεν 17,95% του συνολικού αριθμού μετοχών της εταιρίας, αλλά 86, 7% του συνολικού αριθμού των μετοχών της κατηγορίας Β, οπότε κατ’αποτέλεσμα είχαν το δικαίωμα να εκλέξουν ποσοστό 2/3 των μελών του διοικητικού συμβουλίου[[147]](#footnote-147) .**

 **Στο ίδιο πλαίσιο, η επιρροή της οικογένειας στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, υπονοεί την υπερβάλλουσα εκπροσώπηση των μελών της οικογένειας δηλαδή την επαυξημένη συγκριτικά συμμετοχή τους στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου , ιδίως στη θέση του Προέδρου του δ.σ., έναντι των ανεξάρτητων μελών [[148]](#footnote-148). Η εγγενής αυτή ιδιομορφία, που απορρέει από το στοιχείο του οικογενειακού ατομικισμού ή οικογενειοκρατίας (nepotism), συνεπάγεται τη συγκριτικά μικρότερη ποσοστιαία συμμετοχή ανεξάρτητων μελών στις οικογενειακές εισηγμένες εταιρίες έναντι των μη – οικογενειακών[[149]](#footnote-149). H διαφοροποίηση αυτή αφορά κατ’επέκταση τη μικρότερη συμμετοχή των ανεξάρτητων μελών στις επιτροπές ελέγχου, αμοιβών και ανάδειξης υποψηφιοτήτων , όπου η προβληματική επικεντρώνεται , όπως και στο πεδίο του δ.σ., στο κρίσιμο ζήτημα συσχέτισης της συμμετοχής των ανεξάρτητων μελών με την εταιρική απόδοση και τη τιμή των μετοχών. Εμπειρικές έρευνες στο πεδίο αυτό , επισημαίνουν την αρνητική επίδραση της υπερεκπροσώπησης των μελών της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο και τις επιτροπές, αναφορικά με την εταιρική αξία και απόδοση των εταιριών αυτών[[150]](#footnote-150). Η προβληματική αυτή εντάσσεται στο πλέγμα των εγγενών συσχετισμών που συνέχονται με τη σημασία και τον ενισχυμένο ρόλο των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων εταιριών ,ως μηχανισμό βέλτιστης και αποδοτικότερης εταιρικής διακυβέρνησης, όπως θα αναλυθεί κατωτέρω .**

 ***V. Μηχανισμοί βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης***

 **Οι ιδιαιτερότητες των συσχετισμών και αλληλεπιδράσεων μεταξύ οικογένειας- εταιρικών δομών – διοίκησης των οικογενειακών εισηγμένων εταιριών , απηχούν περαιτέρω στη διερεύνηση των μηχανισμών, κατευθυντήριων αρχών ή και βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Οι μηχανισμοί αυτοί συντελούν στην αντιμετώπιση των αμφίρροπων ή και συγκρουσιακών σχέσεων, που δημιουργούνται ιδίως στο πεδίο προστασίας των μετόχων της μειοψηφίας, γενικότερα δε συμβάλλουν στην ενίσχυση της διαφάνειας και εξορθολογισμού της εταιρικής διοίκησης, σε αλληλεπίδραση με τις οικογενειακές δομές, που προάγουν τις αξίες της πίστης και του οικογενειακού – επιχειρηματικού οράματος.**

**Στο πλαίσιο αυτό, η προβληματική ενίσχυσης των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης εκκινεί από το πεδίο λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου υπό διττό άξονα : αφενός μεν ενίσχυση του ρόλου των ανεξάρτητων μελών του δ.σ., αφετέρου δε, υπό ευρύτερη – λειτουργική θεώρηση, ενίσχυση της διαφάνειας και της συλλογικής ευθύνης των μελών του δ.σ., στο πλαίσιο προαγωγής του εταιρικού συμφέροντος, της εταιρικής αποτελεσματικότητας και ευθύνης. Με βάση τη τελευταία αυτή θεώρηση αναδεικνύεται η σημασία της διαφάνειας και της διάκρισης των εταιρικών δομών και των δομών εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τις οικογενειακές δομές διοίκησης και διακυβέρνησης .**

 ***Α. Το πεδίο οργάνωσης και λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου***

 **Στο πεδίο οργάνωσης και λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου, αξιοσημείωτο ρόλο καταλαμβάνει αφενός μεν ο ρόλος των ανεξάρτητων μελών (1) και αφετέρου η ενίσχυση των κατευθυντήριων αρχών της διαφάνειας, υπευθυνότητας και αποτελεσματικότητας του δ.σ. ως συλλογικού οργάνου (2).**

1. ***Η ενίσχυση του ρόλου των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου***

**Η ιστορική αναδρομή στο πεδίο των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980 , αναδεικνύει κατ’αρχάς την ιδιαίτερη έμφαση σε θεωρητικό επίπεδο, στη βελτιστοποίηση της δομής του διοικητικού συμβουλίου των επιχειρήσεων αυτών , ιδίως μέσω της συμμετοχής εξωτερικών – μη οικογενειακών μελών στη σύνθεσή του[[151]](#footnote-151) . Σύμφωνα με τη βασική θεώρηση, η ανεξαρτησία των μελών του διοικητικού συμβουλίου - υπό την ευρεία έννοια του διαχωρισμού της ιδιότητας του μέλους του δ.σ. από την ιδιότητα του οικογενειακού μέλους - διασφαλίζει τα εχέγγυα της ειλικρίνειας, αντικειμενικότητας και αμεροληψίας των μελών αυτών, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ιδίως των εποπτικών έναντι της εταιρικής διοίκησης, αλλά και γενικότερα στους κρίσιμους τομείς της αξιολόγησης των επιχειρηματικών σχεδίων της εταιρίας και χάραξης στρατηγικής πολιτικής επέκτασης της επιχείρησης [[152]](#footnote-152). Υπό την έννοια αυτή, η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου με ανεξάρτητα μέλη, μπορεί να λειτουργήσει ως ασφαλιστική δικλείδα και μηχανισμός άσκησης ελέγχου- αποδυνάμωσης της οικογενειακής μεροληψίας και του συγκεντρωτισμού , που αποτελεί την αρνητική διάσταση της οικογενειακής επιρροής στην επιχείρηση, συμβάλλοντας έτσι στην προστασία των μετόχων της μειοψηφίας και γενικότερα της μη οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας[[153]](#footnote-153). Στο ίδιο πλαίσιο υποστηρίζεται επίσης ότι, η σημασία της επιρροής και του ρόλου των ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να ερείδεται στο εύλογο – οικονομικής φύσεως- συμφέρον των ίδιων των μελών της οικογένειας, να οριστούν ανεξάρτητα μέλη, με στόχο την ενδυνάμωση των μηχανισμών παρακολούθησης και εντεύθεν επαύξησης των οικονομικών ωφελειών [[154]](#footnote-154). Ωστόσο, η θεώρηση αυτή δεν επιβεβαιώνεται εμπειρικά, όπου στην έρευνα των Anderson – Reeb (2002) στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείκτη Standard & Poor 500 για το χρονικό διάστημα 1992-1999 στις Η.Π.Α, διαπιστώθηκε η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας και της παρουσίας ανεξάρτητων μελών στο δ.σ., λαμβάνοντας υπόψη ως κρίσιμο κριτήριο, την συμμετοχή των οικογενειακών μελών στις επιτροπές ανάδειξης υποψηφιοτήτων του δ.σ. (nominating committees) και του ποσοστού των ανεξάρτητων μελών που ορίζονται στο δ.σ. κατόπιν προτάσεως των επιτροπών αυτών. Εν προκειμένω, η σχετική σύγκριση μεταξύ οικογενειακών- μη οικογενειακών επιχειρήσεων, έδειξε συγκριτικά μικρότερο ποσοστό συμμετοχής ανεξάρτητων μελών στο δ.σ., στην περίπτωση ανάμιξης των μελών της οικογένειας στην επιτροπή ανάδειξης υποψηφιοτήτων[[155]](#footnote-155) .**

 **Περαιτέρω, η θετική αυτή επίδραση των ανεξάρτητων μελών του δ.σ. στην άσκηση αποτελεσματικού ελέγχου της ανάμιξης των οικογενειακών μελών στην εταιρική οργάνωση, συνέχεται και με την εξειδίκευση και εμπειρία των μελών αυτών. Yπό το πρίσμα αυτό, τα ανεξάρτητα μέλη του δ.σ. , που διαθέτουν εξιδιασμένη επαγγελματική εμπειρία, ικανότητες και προσόντα, μπορούν να συμβάλουν αποδεδειγμένα στο συγκερασμό των αντιτιθέμενων συμφερόντων [[156]](#footnote-156), την προάσπιση του εταιρικού συμφέροντος και την μεγιστοποίηση της εταιρικής αξίας. Η συσχέτιση αυτή μεταξύ εταιρικής αποτελεσματικότητας και επίδρασης των ανεξάρτητων μελών του δ.σ. έχει αξιοσημείωτο θετικό πρόσημο, σύμφωνα με αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, υπό την έννοια της επαύξησης των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης , όταν αυξάνεται ο αριθμός των ανεξάρτητων μελών. Αντίστοιχα, η επαύξηση της οικογενειακής ανάμιξης στη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου, επιδρά δυσανάλογα αρνητικά στην εταιρική αποδοτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων [[157]](#footnote-157).**

 **Η αναγνώριση της σημασίας των ανεξάρτητων μελών του δ.σ. των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών, θέτει περαιτέρω το ζήτημα της οριοθέτησης της έννοιας της «ανεξαρτησίας», όπου είναι αξιοσημείωτη η προσέγγιση του ΙFC- International Finance Corporation - στο εγχειρίδιο για τη Διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων (IFC Family Business Governance Handbook)[[158]](#footnote-158), στο οποίο ο ενδεικτικά προτεινόμενος ορισμός του ανεξάρτητου μέλος υπόκειται σε αυστηρά διατυπωμένα κριτήρια, που συνδυάζουν οικονομικά, επαγγελματικά και οικογενειακά στοιχεία. Ειδικότερα, τα κριτήρια αυτά μπορούν να επικεντρωθούν σε δύο βασικές κατηγορίες : αα) Το ανεξάρτητο μέλος του δ.σ. δεν ασκεί έλεγχο στην εταιρία ή δεν αποτελεί μέλος της οικογένειας του προσώπου αυτού , που καταλαμβάνει ευρύτατο πεδίο φυσικών προσώπων ως μελών της οικογένειας και ββ) Το ανεξάρτητο μέλος του δ.σ. δεν διατηρεί σχέση εξάρτησης με την οικογενειακή εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα, που μπορεί να είναι οικονομικής – επιχειρηματικής – οικογενειακής φύσεως[[159]](#footnote-159).**

 **Σε ότι αφορά την ελληνική έννομη τάξη, επισημαίνεται κατ’αρχάς η ανάληψη νομοθετικής πρωτοβουλίας με τις διατάξεις του Ν. 3016/2002 για την εταιρική διακυβέρνηση, στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού του εταιρικού δικαίου και ενίσχυσης της εταιρικής διακυβέρνησης στα κράτη μέλη της Ε.Ε., όπου εντάσσεται η από 15-2-2005 Σύσταση της Επιτροπής σχετικά με το ρόλο των μη εκτελεστικών και των εποπτικών διοικητικών στελεχών των εισηγμένων εταιριών, καθώς και με τις επιτροπές του διοικητικού ή του εποπτικού συμβουλίου[[160]](#footnote-160). Εν προκειμένω, στο πλαίσιο αναδιάρθρωσης της λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου όλων των εισηγμένων ανωνύμων εταιριών, κυρίαρχη θέση καταλαμβάνει η εισαγωγή ανεξάρτητων μελών , σύμφωνα με τις ρυθμίσεις των άρθρων 3 και 4 ν. 3016/2002, η παρουσία των οποίων μπορεί να συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία των εταιριών αυτών μέσω της διασφάλισης της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας κατά τη λειτουργία του δ.σ[[161]](#footnote-161). Και τούτο διότι, η ανεξαρτησία των μελών αυτών, τόσο ως προς τις προϋποθέσεις εκλογιμότητας όσο και ως προς την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, θεωρείται ότι αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα και εχέγγυο ότι θα ασκήσουν αυστηρότερο και εντονότερο έλεγχο στην εταιρική διοίκηση, ενεργώντας ως φορείς εξισορρόπησης των επιμέρους συμφερόντων τα οποία εντάσσονται στην έννοια του γενικού εταιρικού συμφέροντος[[162]](#footnote-162). Στο ίδιο πλαίσιο, η παρουσία ανεξάρτητων μελών θεωρείται ως μέσο προστασίας των μετόχων και σε κοινοτικό επίπεδο[[163]](#footnote-163), προς δύο κατευθύνσεις : αφενός μεν ως προς τους αδύναμους μετόχους σε εταιρίες με διασπορά μετοχών , αφετέρου δε ως προς τα συμφέροντα της μειοψηφίας σε εταιρίες με ελέγχουσες συμμετοχές. Έτσι, από δικαιοπολιτική άποψη , η ρύθμιση του άρθρου 4 ν. 3016/2002 σε συνδυασμό με τη διάταξη του άρθρου 3 παρ. 1 ν. 3016/2002, που προβλέπουν την ύπαρξη δύο ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο των εισηγμένων ανωνύμων εταιριών, κρίνεται κατ’αρχάς απόλυτα δικαιολογημένη, για τον επιπλέον λόγο ότι ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη του κοινού στον τρόπο λειτουργίας της εταιρίας. Στο πλαίσιο αυτό ο ν. 3016/2002 καθορίζει περιοριστικά [[164]](#footnote-164) τις αρνητικές προϋποθέσεις εκλογιμότητας των ανεξάρτητων μελών (άρθρο 4 παρ.1) αποσκοπώντας να διασφαλίσει ότι τα μέλη αυτά θα εκφέρουν ανεξάρτητη και αντικειμενική άποψη στο διοικητικό συμβούλιο. Τα κριτήρια αυτά είναι οικονομικής – επαγγελματικής – οικογενειακής φύσεως και συνοψίζονται στις εξής δύο βασικές κατηγορίες περιπτώσεων :**

**αα) Κατοχή μετοχών άνω του 0,5% (άρθρο 4 παρ. 1 εδαφ. α’) και**

**ββ) Σχέση εξάρτησης με την εταιρία ή με συνδεδεμένα με αυτή πρόσωπα, η οποία μπορεί να εντοπίζεται είτε στο εσωτερικό της εταιρείας- μέτοχοι και διοίκηση-, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον (άρθρο 4 παρ. 1 περ. α-δ’) [[165]](#footnote-165).**

 **Υπό το πρίσμα των ρυθμίσεων αυτών, η εφαρμογή του νομοθετικού αυτού πλαισίου σε όλες τις εισηγμένες εταιρίες, όπου περιλαμβάνονται ελλείψει ειδικής νομοθετικής πρόβλεψης, και οι οικογενειακές εισηγμένες εταιρίες, διασφαλίζει de lege lata, τη σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου με ανεξάρτητα μέλη στην ελληνική έννομη τάξη, εφόσον πληρούνται οι προαναφερόμενες προΰποθέσεις για την έννοια του ανεξάρτητου μέλους. Στο πλαίσιο αυτό διαφαίνεται ότι η βασική αυτή ρύθμιση του Ν. 3016/02 δημιουργεί εχέγγυα αποτελεσματικής αντιμετώπισης της οικογενειοκρατίας, ως εγγενούς παθογένειας των οικογενειακών εισηγμένων- ή μη- εταιριών, ιδίως στο πεδίο της άσκησης κυρίαρχης επιρροής της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο. Ωστόσο, σύμφωνα με τη σχετική έκθεση του Παν. Πειραιώς του 2008 για λογαριασμό της Ευρωπαΐκής Επιτροπής, η εφαρμογή της νομοθετικής αυτής ρύθμισης δεν αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο έναντι των εγγενών αδυναμιών άσκησης κυρίαρχης επιρροής και ελέγχου της οικογένειας στο δ.σ.[[166]](#footnote-166). Η άποψη αυτή μπορεί να συνεπάγεται de lege ferenda την αναγκαιότητα υιοθέτησης αυστηρότερων κριτηρίων εννοιολογικής οριοθέτησης της ανεξαρτησίας, υπό το φως του προαναφερόμενου ενδεικτικού ορισμού του IFC Family Business Governance Handbook , ωστόσο θεωρούμε ότι απαιτούνται εμπειρικές έρευνες στο πεδίο των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων στην ελληνική έννομη τάξη , προκειμένου να διερευνηθούν οι ειδικότερες παράμετροι σε συσχέτιση με την εταιρική απόδοση των εταιριών αυτών και τις γενικότερες συνθήκες στη χρηματαγορά .**

1. ***Η ενίσχυση της διαφάνειας , υπευθυνότητας και αποτελεσματικότητας του δ.σ.***

**Στο πλαίσιο ευρύτερης θεώρησης της σημασίας και του ρόλου του διοικητικού συμβουλίου στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, το οποίο δ.σ. λόγω της εγγενούς ανάμιξης της οικογένειας στην εταιρική διοίκηση, τελεί σε στενή αλληλεπίδραση και συνεργασία με την ομάδα των ανώτερων και ανώτατων διευθυντικών στελεχών[[167]](#footnote-167), δημιουργείται πρόσφορο έδαφος για θεωρητικές αλλά και εμπειρικές έρευνες , με αντικείμενο την ανάλυση της δομής , λειτουργίας και αποτελεσματικότητας του δ.σ.[[168]](#footnote-168).**

 **Έτσι, είναι αξιοσημείωτη η αντίληψη συγκερασμού της κλασσικής θεώρησης της agency theory, που επικεντρώνεται στους μηχανισμούς εξισορρόπησης της – οικονομικής φύσεως – ιδιοτέλειας των μελών της διοίκησης έναντι της προάσπισης των συμφερόντων της μετοχικής ιδιοκτησίας, με την αντίληψη της stewardship theory, που προτάσσει τη σημασία της πίστης, της συνεργασίας και των οικογενειακών δεσμών, ως συνδετικό κρίκο μεταξύ οικογένειας και διοίκησης, που δεν λειτουργούν σε συγκρουσιακό επίπεδο , αλλά σε επίπεδο αλληλεγγύης και σύμπλευσης. Η επίδραση των στοιχείων αυτών στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων, και ιδίως στη λειτουργία του δ.σ., υπονοεί τη διασφάλιση αποτελεσματικής άσκησης των διαχειριστικών και εποπτικών καθηκόντων του δ.σ.,σε πλαίσιο συλλογικής ευθύνης αλλά και συνεργασίας μεταξύ διοικητικού συμβουλίου και εταιρικής διοίκησης .**

**Υπό το πρίσμα της αντίληψης αυτής, υποστηρίζεται ότι, καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην υπευθυνότητα, διαφάνεια και αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου στις οικογενειακές εισηγμένες εταιρίες, επικεντρώνονται στις συνολικές ικανότητες των μελών του διοικητικού συμβουλίου να διασφαλίσουν τη στρατηγική καθοδήγηση της εταιρίας, τον αποτελεσματικό έλεγχο της διοίκησης με δυναμική επικοινωνίας και σε πνεύμα συνεργασίας, για την κατανόηση και υλοποίηση του οικογενειακού οράματος στο επιχειρηματικό πεδίο [[169]](#footnote-169). Προς το σκοπό αυτό προτείνονται ειδικές πρακτικές βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης αναφορικά με το μέγεθος, τη δομή και τη λειτουργία του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών .**

**Ειδικότερα, προκρίνεται η συγκρότηση μεσαίου μεγέθους διοικητικού συμβουλίου πέντε έως εννέα μελών [[170]](#footnote-170), ως βέλτιστη πρακτική που συμβάλει στην απλούστευση των διαδικασιών συγκρότησης και οργάνωσης του διοικητικού συμβουλίου, διευκολύνει την αμεσότητα της επικοινωνίας και τις ανταλλαγές απόψεων, με θετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα του δ.σ.[[171]](#footnote-171). Η σημασία της παρατήρησης αυτής συνέχεται με το γεγονός ότι, το μέγεθος του δ.σ. εντάσσεται στους παράγοντες, βάσει των οποίων συναρτάται η εκτίμηση για την αποτελεσματικότητα του δ.σ. σε επίπεδο ελέγχου της διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό ωστόσο υποστηρίζεται ότι, ακόμη και στις εισηγμένες οικογενειακές εταιρίες, δεν μπορεί να προσδιοριστεί α priori, το βέλτιστο μέγεθος του δ.σ., διότι συναρτάται με ενδογενείς παράγοντες και περιστάσεις της συγκεκριμένης εταιρίας, όπως το μέγεθος, η ιδιοκτησιακή της δομή, η οργανωτική πολυπλοκότητα, αλλά και με εξωγενείς παράγοντες, όπως οι ιδιαιτερότητες της σχετικής αγοράς[[172]](#footnote-172). Επίσης, ασκεί επιρροή η διαφοροποίηση των προσωπικών ικανοτήτων, των προσόντων και της επαγγελματικής εμπειρίας κάθε μέλους του δ.σ., ώστε δικαιολογείται το θετικό πρόσημο των μεγάλων διοικητικών συμβουλίων, ως προς τον πλουραλισμό των ιδεών και την εξειδίκευση , έναντι των μικρότερων σε μέγεθος διοικητικών συμβουλίων, όπου το βασικό πλεονέκτημα συνίσταται στην ευελιξία και αποτελεσματικότητά τους .**

 **Η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του διοικητικού συμβουλίου, ως συλλογικού οργάνου, συνδέεται περαιτέρω με την ενεργό συμμετοχή των μελών του στις συνεδριάσεις ,ώστε να προάγεται η ενδο- επικοινωνία και να επιταχύνεται η διευθέτηση των συγκρούσεων συμφερόντων, μεταξύ των επιμέρους παραγόντων, ιδίως μεταξύ των εταιρικών και των ενδο-οικογενειακών, που αναφύονται στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων . Συναφής προς την επιδίωξη του στόχου αυτού ,είναι η βέλτιστη πρακτική , ως προς τη συχνότητα των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου , τρεις έως έξι φορές το χρόνο, που θεωρείται ότι συμβάλλει στην εξισορρόπηση των εκατέρωθεν συμφερόντων, ενώ και ο ευρωπαΐκός μέσος όρος ανέρχεται σε οκτώ συνεδριάσεις ανά έτος[[173]](#footnote-173). Στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων ειδικότερα, υποστηρίζεται κατ’ελάχιστον αριθμός τεσσάρων συνεδριάσεων ανά έτος ,με συμπληρωματικές μηνιαίες συνεδριάσεις σε εκτελεστικό επίπεδο ,με τη συμμετοχή της ομάδας των ανώτερων και ανώτατων διευθυντικών στελεχών και του Διευθύνοντος Συμβούλου[[174]](#footnote-174).**

 **Στο πλαίσιο αυτό , η ανάμιξη των μελών του διοικητικού συμβουλίου στο επιχειρηματικό πεδίο της οικογενειακής επιχείρησης αναφέρεται στην ουσιαστική και εναργέστερη ενάσκηση των καθηκόντων τους για τη λήψη αποφάσεων χάραξης της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης[[175]](#footnote-175), λαμβάνοντας ωστόσο υπόψη τα διακριτά όρια των ρόλων και αρμοδιοτήτων των εταιρικών οργάνων διοίκησης και διακυβέρνησης, όπως θα αναλυθεί αμέσως κατωτέρω.**

 ***Β. Διαφάνεια - διάκριση ρόλων εταιρικών - οικογενειακών δομών***

**Η οικοδόμηση εταιρικής αποτελεσματικότητας στο πεδίο των εισηγμένων σε οργανωμένη αγορά οικογενειακών επιχειρήσεων - ωστόσο οι παρατηρήσεις αυτές έχουν ιδιαίτερη αξία και στο γενικότερο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων-, συναρτάται με την ενίσχυση της διαφάνειας σε επίπεδο εταιρικής διοίκησης υπό διττή έννοια : αφενός μεν διάκριση ρόλων – αρμοδιοτήτων των εταιρικών δομών και μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης σε σχέση με τα μέλη της οικογένειας που ασκούν επιρροή ή ελέγχουν τη λειτουργία τους, αφετέρου δε στο πεδίο της διακριτής οργάνωσης των εταιρικών έναντι των οικογενειακών δομών διακυβέρνησης. Οι βέλτιστες αυτές πρακτικές επισημαίνονται σε ενωσιακό επίπεδο[[176]](#footnote-176),αλλά και σε διεθνές από τον IFC (International Finance Corporation), μέλος του ομίλου της Παγκόσμιας Τράπεζας (World Bank Group), στο εγχειρίδιό του για τη Διακυβέρνηση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων (IFC Family Business Governance Handbook)[[177]](#footnote-177) και παρουσιάζουν αξιοσημείωτο ενδιαφέρον .**

1. ***Η αρχή της διαφάνειας στη συσχέτιση οικογένειας- διοίκησης – διακυβέρνησης***

**Η πολυπλοκότητα του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης στις εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, υπονοώντας τις εγγενείς αλληλεπιδράσεις στη συσχέτιση οικογενειακή ιδιοκτησία- διοίκηση – διακυβέρνηση , συνεπάγεται, υπό την αρνητική διάσταση, την άσκηση υπερβάλλοντος ελέγχου ή επιρροής της οικογένειας στους κρίσιμους τομείς της εταιρικής διοίκησης και διακυβέρνησης των εταιριών αυτών . Η έλλειψη διαφάνειας συνέχεται με το πατερναλιστικό πρότυπο διοίκησης που χαρακτηρίζει γενικότερα τις οικογενειακές επιχειρήσεις, και υπονοεί την επίδραση του προσωπικού –οικογενειακού- συναισθηματικού στοιχείου κατά τη λήψη των αποφάσεων, έναντι του επαγγελματισμού και της τυπικότητας στη διάκριση ρόλων και αρμοδιοτήτων[[178]](#footnote-178). Η ιδιοτυπία αυτή δημιουργεί κατ’αρχάς το πλεονέκτημα επιτάχυνσης και απλούστευσης των διαδικασιών λήψης των αποφάσεων , που ευνοούν την ευθυγράμμιση όλων των παραγόντων στην επίτευξη του κοινού επιχειρηματικού στόχου , στη βάση των κοινά αποδεκτών οικογενειακών αξιών και κουλτούρας[[179]](#footnote-179), ωστόσο ενέχει τον κίνδυνο πολυπλοκότητας στις διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης και αποτελεί γενεσιουργό λόγο συγκρούσεων συμφερόντων σε επιχειρηματικό- οικογενειακό επίπεδο. Ειδικότερα, όπως προαναφέρθηκε, η άσκηση κυρίαρχης επίδρασης λαμβάνει τη μορφή υπερεκπροσώπησης, δηλαδή δυσανάλογα επαυξημένης σε σχέση με το ποσοστό της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας, συμμετοχής των μελών της οικογένειας, στη σύνθεση των οργάνων εταιρικής διακυβέρνησης, όπως το διοικητικό συμβούλιο, ιδίως αναφορικά με τη θέση του Προέδρου του διοικητικού συμβουλίου, αλλά και τις επιτροπές –ανάδειξης υποψηφιοτήτων , εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων- . Στο ίδιο πλαίσιο , ο υπερβάλλων έλεγχος συνέχεται με την οικογενειοκρατία, δηλαδή τον διορισμό των μελών της οικογένειας σε ανώτερες θέσεις διευθυντικών στελεχών, όπως η θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, αλλά και υπαλληλικού προσωπικού, κατά παρέκκλιση ή και μη εφαρμογή της πολιτικής προσλήψεων και στελεχών στην εταιρία. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται την άνιση μεταχείριση μεταξύ των μελών της οικογένειας, για τα οποία προορίζεται η σχετική θέση του ανώτερου διευθυντικού στελέχους ή υπαλλήλου, και των μη μελών της οικογένειας, που συχνά αποκλείονται a priori από οποιαδήποτε διαδικασία πρόσληψης .**

 **Η προβληματική αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο ενίσχυσης της διαφάνειας, που προκρίνεται ευρύτερα στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων, σε ενωσιακό επίπεδο, υπό την έννοια της θέσπισης κατευθυντήριων αρχών , κανόνων και διαδικασιών που προσδιορίζουν με σαφήνεια τους διακριτούς ρόλους – αρμοδιότητες, την έκταση της ευθύνης και τον έλεγχο των οργάνων διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας καθοριστικά στην οικονομική βιωσιμότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών [[180]](#footnote-180). Στο πλαίσιο αυτό , η εφαρμογή και εδραίωση σαφώς καθορισμένων και διακριτών μηχανισμών διοίκησης και διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ενισχύει την πίστη και αφοσίωση στο οικογενειακό όραμα και τις αξίες , σε περιβάλλον που προάγει την ανταγωνιστικότητα , την ανάπτυξη και τη συλλογική ευθύνη .**

 **Ειδικότερα, στο πεδίο των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων, η αρχή της διαφάνειας κρίνεται αναγκαία , στο πλαίσιο των μηχανισμών ενίσχυσης της εταιρικής αποδοτικότητας και προστασίας των μετόχων της μειοψηφίας, αναφέρεται δε στη θέσπιση και εφαρμογή διακριτών πολιτικών και διαδικασιών στελέχωσης της επιχείρησης και συγκρότησης των οργάνων διοίκησης και διακυβέρνησης, σε όλες τις βαθμίδες και επίπεδα της οικογενειακής επιχείρησης: το διοικητικό συμβούλιο με έμφαση στον Πρόεδρο και τα εκτελεστικά μέλη, τον Διευθύνοντα Σύμβουλο καθώς και στο πεδίο διορισμού των μελών της οικογένειας σε υπαλληλικές θέσεις[[181]](#footnote-181).**

**Στο πλαίσιο αυτό, είναι αξιοσημείωτη η προσέγγιση σε ενωσιακό επίπεδο, από την Ευρωπαΐκή Συνομοσπονδία των Ενώσεων Διοικητικών Συμβουλίων (European Confederation of Directors’ Associations) στη στρογγυλή τράπεζα της 12-3-2014[[182]](#footnote-182), όπου μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που παρατηρείται ότι υιοθετούνται από τις οικογενειακές επιχειρήσεις στο πλαίσιο αντιμετώπισης της οικογενειοκρατίας , και αναφέρονται στην απουσία οικογενειακών μελών, είτε στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου είτε σε θέσεις διευθυντικών στελεχών ή / και υπαλλήλων της οικογενειακής επιχείρησης, προτείνεται ως βέλτιστη πρακτική στις μεγάλες – εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, η μη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση. Η πρακτική αυτή, παρά το γεγονός ότι συμβάλλει στην ενίσχυση της αξιοκρατίας και αμεροληψίας στην διάρθρωση και στελέχωση των οικογενειακών επιχειρήσεων , εν τούτοις θεωρούμε ότι δεν μπορεί να γίνει δεκτή κατ’απόλυτο τρόπο , διότι η συμβολή των οικογενειακών μελών σε οποιοδήποτε επίπεδο εταιρικής διοίκησης και λειτουργίας έχει αποφασιστική σημασία για την εμπέδωση των οικογενειακών αξιών στο επιχειρηματικό πεδίο και αποτελεί εγγενές ιδιότυπο γνώρισμα των επιχειρήσεων αυτών, με θετικό αντίκτυπο στην εταιρική απόδοση και αξία. Υπό το πρίσμα αυτό, θεωρούμε ότι η αρχή της διαφάνειας, ως κατευθυντήρια αρχή, δεν υπονοεί την απουσία οικογενειακών μελών από τη σύνθεση των εταιρικών οργάνων και μηχανισμών διακυβέρνησης ή/ και από το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, αλλά την σαφήνεια και τυπικότητα στη διάκριση και εξειδίκευση εταιρικών - επιχειρηματικών ρόλων και αρμοδιοτήτων .**

 **Στο πλαίσιο των ιδεών αυτών, προτείνεται επίσης ως βέλτιστη πρακτική ο διαχωρισμός της θέσης του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου [[183]](#footnote-183),καθόσον πρόκειται για αμιγώς διακριτούς ρόλους και πεδίο αρμοδιοτήτων, που προΰποθέτουν κατάλληλο πλέγμα τυπικών – ουσιαστικών προσόντων και επαγγελματικής εμπειρίας , ιδίως για τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, που δεν κρίνεται αpriori ότι διαθέτουν τα μέλη της οικογένειας [[184]](#footnote-184) . Ο διαχωρισμός αυτός, που προτείνεται γενικότερα ως βέλτιστη πρακτική στο πεδίο των εισηγμένων εταιριών[[185]](#footnote-185), αποτελεί ιδιαίτερη ασφαλιστική δικλείδα στο πεδίο των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών , που συμβάλλει στην ενίσχυση του επαγγελματισμού [[186]](#footnote-186) ως γενική ιδέα και κατευθυντήρια αρχή, με θετικές επιπτώσεις στην εταιρική απόδοση.**

 **Στο πεδίο των τυπικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης, η αρχή της διαφάνειας συνεπάγεται τη συμμετοχή ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο και τις επιτροπές -ανάδειξης υποψηφιοτήτων , εσωτερικού ελέγχου, διαχείρισης κινδύνων-, που αποτελούν εχέγγυο αμεροληψίας και αντικειμενικότητας[[187]](#footnote-187), και συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των μηχανισμών αυτών .**

1. ***Οι δομές οικογενειακής διακυβέρνησης***

**Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων , στο πεδίο των εισηγμένων αλλά και των μη εισηγμένων σε οργανωμένη αγορά εταιριών , εμπλουτίζονται , de lege ferenda, με τη συγκρότηση οικογενειακών δομών διακυβέρνησης, που αποσκοπούν στη διάρθρωση, αποσαφήνιση και μεταλαμπάδευση των οικογενειακών αξιών, την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της οικογένειας, αλλά και μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης, σχετικά με τις στρατηγικές, τις πολιτικές, τις προκλήσεις και τα επιχειρηματικά επιτεύγματα[[188]](#footnote-188).**

**H εγκαθίδρυση τυπικών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας, διευκολύνει τη συντονισμένη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν ιδιαίτερα την πολιτική προσλήψεων των οικογενειακών μελών στην επιχείρηση, την απόδοση των μερισμάτων και λοιπών ωφελημάτων που λαμβάνουν τα μέλη της οικογένειας από την εταιρία, αλλά και ενδεχομένως την αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων ή δραστηριοτήτων, συνδεδεμένων με την οικογένεια νομικών προσώπων ή ιδρυμάτων [[189]](#footnote-189).Έτσι , ενθαρρύνεται η δημιουργία ενιαίου υπόβαθρου και αλληλεπίδρασης οικογενειακών – εταιρικών δομών , που ωστόσο θεσπίζονται και λειτουργούν με διακριτούς ρόλους και αρμοδιότητες . Η συνθετική αυτή προσέγγιση αυτόνομου καθορισμού και αλληλεπίδρασης εταιρικών- οικογενειακών δομών, συνεπάγεται τη θέσπιση μη νομικά δεσμευτικών γραπτών επιταγών και κανόνων σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία οικογενειακών μηχανισμών διοίκησης και διακυβέρνησης. Yπό το πρίσμα αυτό, οι στόχοι αυτοί μπορεί να πραγματοποιούνται μέσω του Οικογενειακού Συντάγματος (Family Constitution), της Οικογενειακής Συνέλευσης (Family Assembly) και του Οικογενειακού Συμβουλίου ( Family Council), για τα οποία γίνεται κατωτέρω σύντομη αναφορά.**

 **Η πολυπλοκότητα των αλληλεπιδράσεων στις σχέσεις επιχείρησης – οικογένειας, ως δικαιοπολιτικό θεμέλιο των μηχανισμών οικογενειακής διακυβέρνησης, αναγνωρίζεται και στο ενωσιακό επίπεδο [[190]](#footnote-190) ,ωστόσο σύμφωνα με έρευνες της PriceWaterhouseCoopers του 2007 (PriceWaterhouseCoopers Family Business Survey), οι μηχανισμοί οικογενειακής διακυβέρνησης , όπως οικογενειακά συμβούλια, συμφωνίες μετόχων, οικογενειακά καταστατικά ή μηχανισμοί διαμεσολάβησης για την επίλυση οικογενειακών διαφορών, υιοθετούνται σε ποσοστό μόνο 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων, σε χώρες όπως η Γερμανία, η Αυστρία , αλλά και κατά μέσο όρο σε κοινοτικό επίπεδο[[191]](#footnote-191). Στο πλαίσιο αυτό, στην ελληνική έννομη τάξη όπως και στη γαλλική, είναι αξιοσημείωτη η παντελής έλλειψη μηχανισμών άρσης των οικογενειακών συγκρούσεων στις επιχειρήσεις αυτές [[192]](#footnote-192), γεγονός που θεωρούμε ότι μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο πολιτικής ενασχόλησης των επαγγελματικών οργανώσεων οικογενειακών επιχειρήσεων.**

***α. Το Οικογενειακό Σύνταγμα (Family Constitution)***

**Στο πλαίσιο ενίσχυσης των προαναφερόμενων στόχων εντάσσεται κατ’αρχάς το Οικογενειακό Σύνταγμα (Family Constitution)[[193]](#footnote-193), ως γραπτή και ηθικά δεσμευτική συμφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας, όπου αποτυπώνεται με σαφήνεια , ο βασικός πυρήνας των οικογενειακών αξιών, η αποστολή και το οικογενειακό όραμα για τα μέλη της οικογένειας αλλά και της οικογενειακής επιχείρησης και καθορίζεται το γενικότερο πλαίσιο των πολιτικών , κανόνων και συμφωνιών που συνδέουν τα μέλη της οικογένειας- υπό οποιαδήποτε ιδιότητα μετόχου, μέλους δ.σ., διευθύνοντος συμβούλου, υπαλλήλου , κ.λ.π., με την εταιρία . Υπό το πρίσμα αυτό, το κείμενο αυτό αφενός μεν αποτελεί το θεμέλιο λίθο θέσπισης και οργάνωσης των βασικών οικογενειακών δομών , όπως η Οικογενειακή Συνέλευση, το Οικογενειακό Συμβούλιο, η επιτροπή εκπαίδευσης , κ.λ.π., αφετέρου δε εμπεριέχει σαφή αναφορά στα βασικά εταιρικά όργανα διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης, όπως το διοικητικό συμβούλιο, αλλά και στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη , με εξειδίκευση των διακριτών ρόλων, των αρμοδιοτήτων, της ευθύνης αλλά και της συσχέτισης μεταξύ των δομών αυτών, δηλαδή οικογένειας – διοικητικού συμβουλίου - ανώτερων διευθυντικών στελεχών.**

**Έτσι, ενισχύεται η διαφάνεια που απαιτείται κυρίαρχα στο πεδίο των εισηγμένων οικογενειακών εταιριών , στο πλαίσιο δε αυτό προκρίνεται περαιτέρω, η θέσπιση στο Οικογενειακό Καταστατικό κατάλληλων πολιτικών πρόσληψης των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια οι ειδικότερες προΰποθέσεις διορισμού και λύσης της εργασιακής σχέσης των οικογενειακών μελών στην επιχείρηση, μπορεί δε να περιλαμβάνουν συσχέτιση των κριτηρίων πρόσληψης των μελών της οικογένειας σε σχέση με τα μη – οικογενειακά μέλη [[194]](#footnote-194). Βασική κατευθυντήρια αρχή εν προκειμένω αποτελεί η αρχή της ίσης μεταχείρισης, της αντικειμενικότητας και της παροχής κινήτρων σε όλους τους υπαλλήλους της επιχείρησης.**

**Στο ίδιο πλαίσιο διαμόρφωσης του περιεχομένου του Οικογενειακού Συντάγματος, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός ο σαφής καθορισμός της πολιτικής που συνδέεται με τα δικαιώματα που απορρέουν από τη μετοχική ιδιοκτησία, όπου περιλαμβάνεται το δικαίωμα πώλησης των μετοχών από τα μέλη της οικογένειας, κατά τη διακριτική τους ευχέρεια, σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, αλλά και το δικαίωμα απόληψης μετρητών. Η καταστατική αυτή πρόβλεψη ιδίως αναφορικά με τη δυνατότητα ρευστοποίησης των μετοχών, συμβάλλει στην αποφυγή ή και την αντιμετώπιση πιθανών συγκρούσεων και επαυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσης της οικογενειακής επιχείρησης ,ιδίως σε περιόδους οικονομικής κρίσης.**

 ***β. Η Οικογενειακή Συνέλευση ( Family Assembly)***

**Σε επίπεδο θεσμών οικογενειακής διακυβέρνησης , που συμβάλουν στην ενδυνάμωση της οικογενειακής αρμονίας και επαυξάνουν τις επικοινωνιακές γέφυρες μεταξύ της οικογένειας και της διοίκησης της επιχείρησης, εντάσσεται η Οικογενειακή Συνέλευση ,και περαιτέρω το Οικογενειακό Συμβούλιο, που διαδραματίζουν αξιοσημείωτο ρόλο , αντίστοιχο της γενικής συνέλευσης των μετόχων και του διοικητικού συμβουλίου της οικογενειακής επιχείρησης.**

 **Η Οικογενειακή Συνέλευση αποτελεί ευρύ forum συγκέντρωσης όλων των μελών της οικογένειας , ανεξαρτήτως ηλικίας[[195]](#footnote-195) και συμμετοχής ή μη στην οικογενειακή επιχείρηση. Στο πλαίσιο αυτό, συνιστά το βασικό θεσμό της οικογενειακής διακυβέρνησης, που συνέρχεται μία ή δύο φορές το χρόνο , και είναι επιφορτισμένη με αποφασιστικές αρμοδιότητες, λήψης στρατηγικών αποφάσεων που προάγουν τον εποικοδομητικό διάλογο για τις οικογενειακές αξίες, το όραμα και την αποστολή της οικογένειας, ενδυναμώνοντας την οικογενειακή ταυτότητα , συνοχή και υπερηφάνεια [[196]](#footnote-196). Eνδεικτικά , τα θέματα που εμπίπτουν στο αντικείμενο ενασχόλησης της Οικογενειακής Συνέλευσης , περιλαμβάνουν[[197]](#footnote-197):**

* **Επιμόρφωση των οικογενειακών μελών σχετικά με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους .**
* **Έγκριση των πολιτικών πρόσληψης και αποδοχών των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση.**
* **Εκλογή μελών της οικογένειας στο Οικογενειακό Συμβούλιο .**
* **Εκλογή μελών της οικογένειας σε άλλες επιτροπές.**

***γ. Το Οικογενειακό Συμβούλιο (Family Council)***

 **Το Οικογενειακό Συμβούλιο (Family Council) αποτελεί το εκπροσωπευτικό- εκτελεστικό όργανο της οικογένειας, με βασικό πεδίο αρμοδιοτήτων , την οργάνωση συναντήσεων , εκπαιδευτικών ενημερώσεων για την οικογένεια, καθώς και την εκπόνηση των σχετικών κανόνων , πολιτικών και δηλώσεων για έγκριση από την Οικογενειακή Συνέλευση , η οποία μπορεί να παρέχει ειδική εξουσιοδότηση στο Συμβούλιο για τη λήψη αποφάσεων για λογαριασμό της. Στο πλαίσιο αυτό , το Οικογενειακό Συμβούλιο συνεργάζεται με το δ.σ. της επιχείρησης για την ευθυγράμμιση των στόχων της οικογένειας, επιτελώντας επιβοηθητικό- συμβουλευτικό ρόλο προς τα μέλη του δ.σ. , για τη διασφάλιση της κατάλληλης διαδικασίας λήψης των αποφάσεων από την επιχείρηση , που διαφυλάσσουν και προωθούν τις οικογενειακές αξίες και το όραμα [[198]](#footnote-198).Ο ενδοεπικοινωνιακός αυτός ρόλος του Οικογενειακού Συμβουλίου είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι δημιουργεί το νομιμοποιητικό υπόβαθρο για την επίλυση των ενδογενών οικογενειακών συγκρούσεων που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα[[199]](#footnote-199). Υπό το πρίσμα αυτό, αναδεικνύεται ως βασικός μηχανισμός εξισορρόπησης των συγκρούσεων συμφερόντων, που αναφύονται στις συσχετίσεις οικογένειας- οικογενειακής διαχείρισης, ωστόσο μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά και στην αντιστάθμιση συμφερόντων, την ενίσχυση της διαφάνειας και εντεύθεν της αποτελεσματικότητας στις σχέσεις οικογένειας- μετοχικής ιδιοκτησίας- επιχείρησης, μέσω της ανάληψης υλοποίησης των αποφάσεων της Οικογενειακής Συνέλευσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σύνταξη της πολιτικής προσλήψεων των οικογενειακών μελών στην επιχείρηση, κατ’εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί από την Οικογενειακή Συνέλευση, όπου εξειδικεύονται λεπτομερώς τα απαιτούμενα προσόντα ή και η σχετική εμπειρία, γεγονός που συμβάλει στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της οικογενειοκρατίας και της μεροληψίας στο τομέα αυτό .**

 **Σε επίπεδο οργάνωσης, το Οικογενειακό Συμβούλιο απαρτίζεται από τα οικογενειακά μέλη που εκλέγονται από την Οικογενειακή Συνέλευση ,με βάση τα καθορισμένα από την οικογένεια κριτήρια επιλογής , που αριθμούν ιδανικά πέντε έως εννέα μέλη. Το Συμβούλιο διευθύνει ο Πρόεδρος που εκλέγεται επίσης από την Οικογενειακή Συνέλευση και αποτελεί το βασικό συνδετικό κρίκο με την οικογένεια, ενώ ως βέλτιστη πρακτική προτείνεται ο διορισμός γραμματέα που τηρεί τα πρακτικά του Συμβουλίου και μεριμνά για την πρόσβαση των μελών της οικογένειας σ’αυτά. Περαιτέρω, ο αριθμός των συνεδριάσεων του Συμβουλίου εξαρτάται από την πολυπλοκότητα των ζητημάτων που αντιμετωπίζει η οικογένεια , ώστε μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ δύο έως έξι φορές κατ’έτος[[200]](#footnote-200). Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο ρόλος του Οικογενειακού Συμβουλίου επαφίεται εναλλακτικά ή συμπληρωματικά στο Συμβούλιο των μετόχων , που λειτουργεί ως forum ενημέρωσης αλλά και λήψης αποφάσεων σχετικά με συμφωνίες και πολιτικές αναφορικά ιδίως με τα δικαιώματα των μετόχων, όπως η πολιτική των μερισμάτων, δικαιώματα προαίρεσης μετοχών , κ.λ.π.**

 **Συνολικά, η αποτελεσματικότητα του Οικογενειακού Συμβουλίου και των μηχανισμών οικογενειακής διακυβέρνησης εξαρτάται από τη διακριτή οργάνωση και λειτουργία τους σε σχέση με τα εταιρικά όργανα του διοικητικού συμβουλίου και της γενικής συνέλευσης των μετόχων, αλλά και τη διάρθρωση των διαύλων επικοινωνίας και μετάδοσης των οικογενειακών αξιών στο επιχειρηματικό περιβάλλον.**

1. Είναι αξιοσημείωτο ότι, βασικές βιβλιογραφικές αναφορές εμφανίζονται σε έγκριτα περιοδικά της οικονομικής επιστήμης και της διοίκησης επιχειρήσεων , ιδίως από τη δεκαετία του 2000, όπως Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Financial and Organizational Science, βλ. ενδεικτικά, Schultze et al, 2001, Agency relationships in family firms, Theory and evidence , Organizational Science 12(3) 99-116, του ιδίου, Exploring the agency relationships of ownership dispersion among the directors of private family firms, Academy of Management Journal 46(2), 174-194, Anderson et al. , 2003, Founding family ownership and the agency cost of debt , Journal of Financial Economics, 68, 263-285, D. Stee at al., 2003, Family business succession : Appropriation risk and choice of succession , Academy of Management Review , 28(4), 657-666. Στο πλαίσιο αυτό, ήδη από το 1988 εκδίδεται το ειδικό περιοδικό Family Business Review , που εμπεριέχει νομικές αναλύσεις αλλά και εμπειρικές έρευνες αποκλειστικά στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων , σε ζητήματα αναφορικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών , ζητήματα κληρονομικής διαδοχής , φορολογικά, εταιρικής δομής και διακυβέρνησης , κ.λ.π. [↑](#footnote-ref-1)
2. Βλ. Final Report of the Expert Group November 2009, <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family> businessexpert group report en. ,επίσης I. Madl, 2008 , Overview of Family Business Relevant Issues- Austrian Institute for SME Research , Contract No. 30-CE- 0164021/00-51 Final Report , Vienna . Βλ. επίσης για τις επιχειρήσεις στην Ευρώπη τις πρωταρχικές έρευνες των Facio – Lang , 2002, The ultimate ownership of Western European Corporations , Journal of Financial Economics, 65, 365-395, όπου η ανάλυση της μετοχικής σύνθεσης και του ελέγχου επί 5.232 επιχειρήσεων σε 13 χώρες της Δυτικής Ευρώπης, έδειξε ότι ποσοστό 44 % των επιχειρήσεων αυτών ελέγχονται από οικογένειες . [↑](#footnote-ref-2)
3. Βλ.Astrachan & Shanker, 2003, Family businesses’ contribution to the U.S. Economy . A closer look, Fam. Bus. Rev. 16, 211-219, επίσης Astrachan, 1996, Myths and realities: Family businesses’ contribution to the U.S. economy :A framework for assessing family statistics , Fam. Bus. Rev. 9, 107-109. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο στις χώρες της ανατολικής Ασίας , όπου σε έρευνα των Claessens et al., 2000, επί 2.980 επιχειρήσεων στις χώρες αυτές , διαπιστώθηκε ότι, άνω των 2/3 ελέγχονται από οικογένειες , Claessens et al., Separation of ownership from control of East Asian frms, Journal of Financial economics, 58, 81-112. [↑](#footnote-ref-3)
4. Βλ. χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα των πρώτων εμπειρικών ερευνών των Shleifer- Vishny, 1986, Large shareholders and corporate control, Journal of Political Economy , 9 (4), 461-488,όπου σε έρευνα για την ταυτότητα και την επιρροή των μεγαλομετόχων σε δείγμα 456 επιχειρήσεων του δείκτη Fortune 500, κατά το έτος 1980, διαπιστώθηκε ότι ποσοστό 33% αποτελούν επιχειρήσεις με συμμετοχή της μετοχικής ιδιοκτησίας στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης, όπου το ποσοστό αυτό μπορεί να υπερβαίνει το 55%, εφόσον περιλαμβάνονται και μικρότερες εισηγμένες επιχειρήσεις. Eπίσης, οι Anderson – Reeb, στη μελέτη του 2002 για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α, Anderson – Reeb, 2003, Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500, Journal of finance 58 , 1301-1329, διαπίστωσαν ότι σε ποσοστό 1/3 των εταιριών του δείκτη S&P 500 της χρονικής περιόδου 1992-1999, τα φυσικά πρόσωπα – μέλη των ιδρυτικών οικογενειών των εταιριών αυτών συμμετέχουν στις εν λόγω επιχειρήσεις, είτε ως ιδιοκτήτες, είτε ως μέλη του δ.σ., είτε ως διευθυντικά στελέχη. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσονται οι έρευνες των Villalonga- Amit , κατά την έρευνα τους σε επιχειρήσεις του δείκτη Fortune 500 στις Η.Π.Α., κατά το διάστημα 1994-2000, όπου ανέδειξαν ότι το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 37%, Villalonga- Amit, 2006, How do family ownership, control and management affect firm value, Journal of Financial Economics, 385-417.Tα αντίστοιχα ποσοστά σε διατομεακές μελέτες σε επιμέρους κράτη της Δυτικής Ευρώπης ,ανέρχονται σε 57% των 250 μεγαλύτερων εισηγμένων επιχειρήσεων στη Γαλλία, σύμφωνα με τη μελέτη των Blondel, Rowell and Van der Heyden (2002),Prevalence of patrimonial firms in the SBF 250: Evolution from 1993 to 1998 , INSEAD, Fontainebleu. France, και σε 51% για τις 250 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του Frankfurt Stock Exchange για τη Γερμανία , σύμφωνα με την έρευνα των Klein - Blondel, 2002, Ownership structure of the 250 largest listed companies in Germany , 2002/123/IFE, Working paper, διαθέσιμο σε http//:www.wekuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/klein (2003)family ownership in Germany.pdf. [↑](#footnote-ref-4)
5. Βλ. χαρακτηριστικά τα brand names ,όπως της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford, όπου ο William Clay Ford, έχει διαδεχθεί γενεαλογικά στην ηγεσία της γνωστής αυτοκινητοβιομηχανίας τον προπάππου του Henry,eπίσης αντίστοιχα στην εταιρία καλλυντικών Estee Lauder , όπου ο William Lauder, αποτελεί τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας που ίδρυσε η γιαγιά του Εstee Lauder. [↑](#footnote-ref-5)
6. Madl, όπ., 48,με αναλυτικά στοιχεία αναφοράς στα κράτη- μέλη της Ε.Ε., και αξιοσημείωτα παραδείγματα κράτη – μέλη όπως η Δανία , η Φινλανδία, η Ολλανδία και η Λιθουανία , όπου η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων εντάσσεται στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων. [↑](#footnote-ref-6)
7. IFERA, 2003, Family Business Dominate , Fam.Bus. Rev. 16,235-239, βλ. επίσης την έρευνα της PriceWaterHouseCoopers LLP 2007, Making a difference : The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/2008. [↑](#footnote-ref-7)
8. Μadl, όπ., 50, ενώ ενδιάμεσες χώρες είναι η Ισπανία 7%, η Δανία 8%, Γερμανία – Γαλλία με 9% και το Ην. Βασίλείο με 16%. [↑](#footnote-ref-8)
9. Kyriazopoulos- Samanta- Rounti, Problems and opportunities of the relationships between the first and second generation of self- managing family businesses, 7 th International Congress Marketing trends , 25-26 January2007, Venice , διαθέσιμο σε www. escp-eap.net/conferences/marketing. [↑](#footnote-ref-9)
10. Grant Thornton Family Business Survey- Center for the Entrepreneurial & Technological Development of North Aegean , Ιούνιος 2006, διαθέσιμο σε www. Keta-ba.gr. [↑](#footnote-ref-10)
11. Agapitou- Theofanides , 2008 , Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Greece, University of Piraeus Research Center , in «Overview of Family Business Relevant Issues» , σεhttp://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\_business/doc/familybusines\_country\_fiche\_greece\_en.pdf. [↑](#footnote-ref-11)
12. Agapitou- Theofanides ,όπ., 3, που αναφέρονται για τα στοιχεία αυτά στην προαναφερόμενη έρευνα των Kyriazopoulos- Samanta- Rounti,ανωτέρω υποσημ. 9. [↑](#footnote-ref-12)
13. EcoDA, Confederation Europeene des Associations d’Administrateurs, Governance for family businesses:Leveraging sustainable growth perspectives Summary Report – ecoDA Rounttable, 12 March2014.<http://www.ecoda.org/uploads/media/EU_ecoDA_eventgovernance_family_businesses_Outcome_Report_Final.pdf>,, επίσης, Madl, όπ., 39. [↑](#footnote-ref-13)
14. Βλ. αναλυτικά για τα χαρακτηριστικά αυτά σε ενωσιακό επίπεδο, Madl, Overview of Family Business Relevant Issues,όπ., σελ 2, που επισημαίνει και τη θετική διάσταση ενίσχυσης της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης των οικογενειακών επιχειρήσεων , λόγων των εγγενών αυτών πλεονεκτημάτων . [↑](#footnote-ref-14)
15. Pr. Sarma, An overview of the field of family business studies : current status and directors for the future , Family Βusiness Review , 2004, no 1, 1-35=Family business Handbook of Research of Family Business, 2013, 43 επ. [↑](#footnote-ref-15)
16. I. Madl, 2008 , όπ., σελ. 13 επ. [↑](#footnote-ref-16)
17. Chrisman et al. , 2003, Current trends and future directions in family business management studies :Towards a theory of the family firm. Coleman Foundation White Paper Series, σε <http://www.usable> .org/knowledge/Whitepapers/index.asp.> [↑](#footnote-ref-17)
18. Davis and Harveston (1998), The influence of family on the family business succession :A multi-generational perspective, Entrepreneurship theory and Practice , 22(3), 31-53. [↑](#footnote-ref-18)
19. Βλ. την εκτενή διδακτορική διατριβή , Mustakalio , Effects on contractual and relational governance in family firms: Effects on strategic decision – making quality and firm performance , Helsinki University of Technology, 2003, Mustakalio et al., 2002, Governance and Growth in Family firms, Annual World Conference Research Forum Proceedings , Helsinki, Finland , 219-238, Ward , 2003 Good Governance is different for family firms, Families in Business, 2 (1), 84-85. [↑](#footnote-ref-19)
20. Βλ. σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε ενωσιακό επίπεδο, την αρχική Σύσταση 96/280/ΕΚ της Επιτροπής , της 3ης Απριλίου 1996 σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων EEL 107 της 30.4.1996, σ. 4-9, και μετέπειτα λόγω των οικονομικών εξελίξεων , τη Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής της 6ης Μαΐου 2003, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών , των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων , EE L 124 της 20.5.2003, 35-41, που τέθηκε σε εφαρμογή από την 1-1-2005 και εφαρμόζεται σε όλες τις πολιτικές , τα προγράμματα και τα μέτρα της Επιτροπής για τις ΜΜΕ. [↑](#footnote-ref-20)
21. EcoDA, Confederation Europeene des Associations d’Administrateurs, Governance for family businesses:Leveraging sustainable growth perspectives Summary Report – ecoDA Roundtable, 12 March 2014, όπ., σελ. 1. Για τα σχετικά συγκριτικά στοιχεία με τη νομική μορφή των οικογενειακών επιχειρήσεων στα κράτη -μέλη της Ε.Ε.βλ. Madl, 2008, όπ., chapter 2, ιδίως τον πίνακα 4, Table 4, σελ. 37, όπου είναι αξιοσημείωτες οι εξής παρατηρήσεις : αφενός μεν επιβεβαιώνεται η ευρύτητα των εννοιολογικών προσεγγίσεων στα κράτη μέλη, ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις, μεταξύ των οποίων και η ελληνική έννομη τάξη , οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά εξομοιώνονται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως στη Βουλγαρία, τη Τσεχοσλοβακία, τη Δανία, τη Λιθουανία, τη Πολωνία, τη Μάλτα , κ.λ.π. . Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις εισάγονται κριτήρια αναφορικά με τη νομική μορφή των οικογενειακών επιχειρήσεων , ώστε δεν καταλαμβάνουν τις ατομικές επιχειρήσεις , όπως στην Κύπρο, τη Φινλανδία, τη Γαλλία, την Ιταλία και την Ουγγαρία, ενώ μόνο στη Γαλλία και τη Δανία προτείνεται από σχετικούς επαγγελματικούς φορείς το κριτήριο των οικονομικών μεγεθών , ώστε εμπίπτουν μόνο οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν ετήσια ελάχιστα ακαθάριστα έσοδα ύψους 50.000.000 και 130.000 Ευρώ αντίστοιχα. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ηandler, Methodological issues and considerations on studying family business, Family Business Review, 2(3), 257-276. [↑](#footnote-ref-22)
23. Βλ. ενδεικτικά σε χρονική αλληλουχία, Burnes et al., 1976, Transfering power in the business, Harvard Business Review, 104-114, Taguiri – Davis, 1982, Bivalent attributes of the family firm, Working paper, Harvard Business School, reprinted 1996, Family Business Review, IX (2), 199-208, Litz, 1995 , The family business:Toward definitional clarity , Family Business Review, 8(2), 71-81, Neubauer- Lang, 1998, The family business- 1st governance for sustainability , London Macmillan , 8. [↑](#footnote-ref-23)
24. Final Report of the Expert Group, Overview of Family-Business- Relevant issues: Research,networks, policy measure and existing studies, 2009,διαθέσιμη σε <http://www.ec.europa.eu/entreprise/policies/..../family.../familybusiness_study_en.pdf>,, επίσης Madl,όπ., chapter 2. [↑](#footnote-ref-24)
25. Taguiri – Davis, 1982, Bivalent attributes of the family firm, Working paper, Harvard Business School, reprinted 1996, Family Business Review, IX (2), 199-208, [↑](#footnote-ref-25)
26. Βλ προς την κατεύθυνση αυτή , Final Report of the Expert Group, όπ., 8-9. [↑](#footnote-ref-26)
27. J. Αstrachan-S. Klein-Smyrnios, The F-PEC scale of family influence :A proposal for solving the family business definition problem, Family Business Review 2002, 1, 45-54, Αstrachan, 2005, The F-PEC scale of family influence, Entrepreneurship:Theory and Practice ,http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/family-owned-businesses/417533-1.html, επίσης , Astrachan-Sshanker, 2003, Family businesses’ contribution to the U.S. economy : A closer look, Family Business Review 16(3), 211-219, οι οποίοι πρότειναν τρεις διαβαθμίσεις στο πεδίο διερεύνησης ενιαίου λειτουργικού ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων : ο ευρύς ορισμός βασίζεται στο γενικότερο κριτήριο της απόκτησης ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου από την οικογένεια ιδίως αναφορικά με ζητήματα στρατηγικής διοίκησης της εταιρίας, ο ενδιάμεσος ορισμός περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις με άμεση ανάμιξη της οικογένειας στην καθημερινή διοίκηση της εταιρίας, ενώ στην πιο αυστηρή εκδοχή ως οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις, όπου αφενός μεν η οικογένεια κατέχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου, αφετέρου δε τα μέλη της οικογένειας που προέρχονται από περισσότερες γενεές , συμμετέχουν στη διοίκησή της. [↑](#footnote-ref-27)
28. Βλ. Chr. Coche, Structures familiales et gouvernement de l’Entreprise Familiale, Institut francais de gouvernement des entreprises-EM Lyon, [www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-) des-structures-familiales-et -gouvernement -de-lentreprise-familiale, 1-22, ιδίως σελ. 5. [↑](#footnote-ref-28)
29. Μadl, όπ., 14, όπου επισημαίνεται ότι , λόγω της δυναμικής αυτής , η εννοιολογική οριοθέτηση μιας επιχείρησης ως οικογενειακής υπόκειται διαχρονικά σε διακυμάνσεις, σε συνάρτηση με το εάν πληρούνται τα κριτήρια αυτά . [↑](#footnote-ref-29)
30. Βλ. αναλυτικά για τους συσχετισμούς αυτούς ιδίως στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, βλ. αναλυτικά κατωτέρω υπό IV. [↑](#footnote-ref-30)
31. J. Αstrachan-S. Klein-Smyrnios, όπ., 49-50, Ward, 1987, Keeping the family business healthy : How to plan for continuing growth profitability and family leadership , 252, Heck et al., 1999, The prevalence of family business from a household sample, Family Business Review 12(3), 209-224, Barach&Ganitsky, Successful succession in family business, Family Business Review 8 (2) 131-155, Birley, Succession in the family firm , Journal of small business Management 24(3), 36-43.Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνεται ότι δεν έχει διαμορφωθεί επικρατούσα αντίληψη για το εάν απαιτείται τουλάχιστον μία κληρονομική διαδοχή, για την εννοιολογική οριοθέτηση της οικογενειακής επιχείρησης. [↑](#footnote-ref-31)
32. J. Αstrachan-S. Klein-Smyrnios, όπ., 50. [↑](#footnote-ref-32)
33. Gallo, 2000, Conversation with S. Klein at the IFERA meeting held at Amsterdam , April 2000, in Astachan et al., όπ., 50, Coche, όπ., 5, Ηabberson et Willams, 1999, A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms, Family Business Review 13 (1), 1-25. [↑](#footnote-ref-33)
34. Taguiri &Davis, όπ., Sharma et al., 1997, Strategic management of family business: past research and future challenges , Family Business Review 10, 1-35. [↑](#footnote-ref-34)
35. Shanker- Astrachan, 1996, Myths and realities: family businesses’ contributions to the U.S. economy, Family Business Review 9, 107-123. [↑](#footnote-ref-35)
36. Βλ. χαρακτηριστικά, Litz, 1995, The family business towards definitional clarity, Family Business Review 8 (2), 71-81, που υποστηρίζει ότι το ουσιώδες στοιχείο στο πεδίο οριοθέτησης σαφούς ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων, αποτελεί η βούληση της οικογένειας να διατηρηθεί ο έλεγχος της επιχείρησης στις επόμενες γενεές, επίσης Chua et al., 1999, Defining the family business, Entr. Pract. 23 (4), 19-39,που επισημαίνουν αθροιστικά το στοιχείο της οικογενειακής συμπεριφοράς. [↑](#footnote-ref-36)
37. Habberson-Williams, 1999, A resource – based framework for assessing the strategic advantages of family firms, Family Business Review 12, 1-25, Habberson et al., 2003, A unified system perspective for assessing the strategic advantages et family firms, Journal of Business Venture 18(4), 451-465, επίσης Madl, όπ., 13, Davis, 2001 , Definitions and typologies of the family business, Harvard Business School. [↑](#footnote-ref-37)
38. Pearson, Carr and Shaw, Toward a theory of familiness, A social capital Perspective , Entrepreneurship Theory and Practice , 32 , 6, 949-969. [↑](#footnote-ref-38)
39. Chrisman et al. 2003, A unified systems perspective of family firm performance :an extension and integration , Journal of Business Venturing 2003, 467-472, Chrisman et al., 2003,Current trends and future directions in family business management et studies :Towards a theory of the family firm, Coleman White paper series. Έτσι, η συνολική αυτή συνθετική προσέγγιση συγκεράζει τα εξής στοιχεία: αα) Πρόθεση διατήρησης ελέγχου από την οικογένεια,ββ) Δημιουργία μοναδικών και ιδιαίτερων επιχειρηματικών πηγών και ικανοτήτων που απορρέουν από την ανάμιξη της οικογένειας και γγ) Το όραμα και η προοπτική της οικογένειας για διαχρονική γενεαλογική δημιουργία αξιών στην επιχείρηση. [↑](#footnote-ref-39)
40. Carlock et Ward , 2001, Strategic planning for the Family Business – parallel planning to unify the family and business, New York:Palgrave, Ward 2003, Governance and leadership on Family Business. Presentation at IFERA Annual Researchers ‘Meeting , Bossoni University , Milan Itlay, Aronnof –Ward, 2001, Family business values : how to assure a legacy of continuity and success, Marietta, GA Family Business Publishers, Koiranen 2002, Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business:Exploring the values and family characteristics of old finish family firms, Fam.Bus. Rev. XV(3), 175-187, Steward 2003, Help one another , use one another: Toward an anthropology of family business. Entrepreneurship Theory and Practice , Summer , 383-396. [↑](#footnote-ref-40)
41. Βλ. ιδίως για το στοιχείο της πίστης Pieper , Corporate Governance in Family firms : A literature review, 2003/97, Working Paper Series, 16. [↑](#footnote-ref-41)
42. Bλ. αναλυτικά Μadl, 2008, Overview of Family Business Relevant Issues,όπ., chapter 3, ιδίως σελ. 17 , με αξιοσημείωτες επισημάνσεις : αναφορικά με το στοιχείο της ιδιοκτησίας, οι περισσότεροι ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρονται σε δεσπόζουσα ιδιοκτησιακή θέση της οικογένειας, υπό την έννοια της πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου , σε άλλες περιπτώσεις το κριτήριο αυτό δεν εξειδικεύεται περαιτέρω, ενώ σύμφωνα με τους ορισμούς στην έννομη τάξη της Δανίας και της Γαλλίας , δεν απαιτείται η άμεση κατοχή του πλειοψηφικού ποσοστού μετοχικής ιδιοκτησίας. Στο πεδίο του ελέγχου της στρατηγικής και της διοίκησης της εταιρίας από την οικογένεια, γίνεται αναφορά σε ποσοστό 75 % των ορισμών , με περαιτέρω εξειδίκευση σε κριτήρια αυστηρά (hard criteria), όπως ο Διευθύνων Σύμβουλος να είναι μέλος της οικογένειας, ή ο Δ/νων Σύμβουλος και τουλάχιστον ένα μέλος των στελεχών της εταιρίας να προέρχονται από την οικογένεια, ή τουλάχιστον 2 μέλη του διοικητικού συμβουλίου να προέρχεται από την οικογένεια. Αντίθετα, σε άλλους ορισμούς υιοθετούνται ελαστικά κριτήρια (soft criteria) του ελέγχου, υπό την έννοια της επίδρασης των οικογενειακών σχέσεων στο διορισμό των διευθυντικών στελεχών, της άσκησης δεσπόζουσας οικογενειακής επιρροής στη διοίκηση της επιχείρησης, σε επίπεδο λήψης στρατηγικών αποφάσεων , ή λήψης των περισσότερο σημαντικών αποφάσεων από την οικογένεια. [↑](#footnote-ref-42)
43. Madl, όπ., 4.4.1, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Κύπρο όπου σε ποσοστό 77% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν μόνο μέλη της οικογένειας ως διευθυντικά στελέχη, της Φινλανδίας , όπου τα 2/3 του δ.σ. αποτελούν μέλη της οικογένειας, σε 80% πρόεδρος του δ.σ. είναι μέλος της οικογένειας και 25% εξωτερικά στελέχη, ιδίως δε της Σουηδίας , όπου παρατηρείται το υψηλότερο ποσοστό 90% των οικογενειακών επιχειρήσεων με μέλη της οικογένειας σε ηγετική θέση. [↑](#footnote-ref-43)
44. Agapitou- Theofanides, όπ., σελ. 5. [↑](#footnote-ref-44)
45. Madl, όπ., 18 . [↑](#footnote-ref-45)
46. Madl, όπ., 96 επ., [↑](#footnote-ref-46)
47. Final Report of the Expert Group November 2009. ,http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family business expert group report en.pdf. [↑](#footnote-ref-47)
48. Final Report of the Expert Group November 2009, όπου προτείνεται ο ακόλουθος ορισμός :

 « Μία επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους είναι οικογενειακή ,εάν :

1)Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων κατέχεται από το/τα φυσικά πρόσωπα που έχουν ιδρύσει την επιχείρηση ή από το/τα φυσικά πρόσωπα που έχουν αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης ή από τις συζύγους, τους γονείς, ή τους άμεσους κληρονόμους του/των παιδιών .

2) Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση.

3) Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής έχει ανάμιξη στη διεύθυνση ή τη διοίκηση της επιχείρησης.

4)Οι εισηγμένες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης,εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρία ( μετοχικό κεφάλαιο ), ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν 25% των δικαιωμάτων στην λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο . [↑](#footnote-ref-48)
49. Βλ. εξάλλου και τη σχετική επεξήγηση που προσέθεσε η GEEF, αναφέροντας ότι το τέταρτο στοιχείο αφορά τις εισηγμένες επιχειρήσεις με κατακερματισμένη ιδιοκτησία, όπου η οικογένεια αποτελεί μεν τον μεγαλύτερο μέτοχο με ποσοστό λιγότερο του 50% του μετοχικού κεφαλαίου , ωστόσο ασκεί ουσιώδη επιρροή σε βασικά ζητήματα της εταιρικής διακυβέρνησης της επιχείρησης, βλ. Madl, όπ., 98 , υποσ. 57. [↑](#footnote-ref-49)
50. Madl, όπ., 98-99, όπου επίσης επισημαίνεται ότι , δεν μπορεί να επιμετρηθεί ικανοποιητικά η συμμετοχή των οικογενειακών μελών σε μη διευθυντικές θέσεις , διότι η ανάμιξη αυτή λαμβάνει συνήθως άτυπη μορφή , επίσης ότι δεν μπορεί να υιοθετηθεί η απαίτηση να αποτελεί η οικογενειακή επιχείρηση τη βασική πηγή εισοδημάτων της οικογένειας, καθόσον παρατηρείται αυξανόμενη μερική απασχόληση στην οικογενειακή επιχείρηση που συνδυάζεται με παροχή εργασίας εκτός της επιχείρησης αυτής. [↑](#footnote-ref-50)
51. Governance for family businesses: Leveraging sustainable growth perspectives, Summary Report – ecoDa Roundtable discussion 12- 3-2014, in <http://www.ecoda.org/uploads/media/EU_ecoda_event> governanance\_family\_businesses\_Outcome-Report-FINAL.pdf. [↑](#footnote-ref-51)
52. Επιτροπή του Adrian Cadbury, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Λονδίνο 1992, http://www.ecgi.org/codes/document/cadbury.pdf, σελ. 15. Βλ. επίσης A. Shleifer and Robert W. Vishny, A survey of Corporate Governance, Journal of Finance, 1997, 739, κατά τους οποίους : «H εταιρική διακυβέρνηση είναι η διαδικασία που ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι χρηματοδότες των εταιριών εξασφαλίζουν ότι θα λάβουν αντάλλαγμα για την επένδυσή τους». [↑](#footnote-ref-52)
53. Η κλασσική θεωρία περί διαχωρισμού μετοχικής ιδιοκτησίας και εταιρικής διοίκησης , αναπτύχθηκε από τους Adolf Berle and Gardiner Means, The modern corporation and Private Property, 1932, Μαcmillan New York, ανατύπωση 1991, βλ. επίσης Jensen and Meckling, Value maximization, stakeholder theory and the corporate Objective Function, Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No 2, Apr. 2002, 235-256, Ferraro et al., Economics Language and assumptions: How theories can become self- fulfilling, Academy of Management Review, Vol. 30, No 1, 2005, 18-24, για τη θεωρία αυτή στο πεδίο των συσχετισμών εταιρικής διακυβέρνησης στις οικογενειακές εισηγμένες επιχειρήσεις , βλ. κατωτέρω, Β.1. [↑](#footnote-ref-53)
54. Βλ. Pieper, Corporate Governance in Family firms , A Literature Review , 2003, Working Paper Series, όπ., σελ. 3 επ., που επισημαίνει ότι ο ορισμός αυτός της Επιτροπής Cadbury , εντάσσεται στο πεδίο των ερμηνευτικών προσεγγίσεων της έννοιας της εταιρικής διακυβέρνησης , που αποσκοπούν να αναδείξουν το υπόβαθρο των διαδικασιών και δομών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της εταιρικής διακυβέρνησης (task-oriented), σε αντιδιαστολή με το φάσμα των ορισμών που επικεντρώνονται στην τελολογική προσέγγιση, δηλαδή στον προσδιορισμό του σκοπού καθ’αυτού της εταιρικής διακυβέρνησης (goal–oriented). Bλ. για τη διττή αυτή διάσταση των ορισμών εταιρικής διακυβέρνησης, που προτείνεται από τους Neubauer and Lank, 1998, The Family Business- Its governance for sustainability, New York : Routledge. [↑](#footnote-ref-54)
55. Βλ ενδεικτικά, Maher – Anderson, 1999, Corporate Governance : Effects on Firm Performance and economic growth , OECD Research Paper, <http://www.ecgi.org/>. December 2002. Oι δυσχέρειες αυτές κατά μία άποψη οφείλονται στη διαφοροποίηση ως προς τις αντιλήψεις περί εταιρικής διακυβέρνησης και ειδικότερα αναφορικά με το επίπεδο προστασίας των επενδυτών στις εσωτερικές έννομες τάξεις, βλ. La Porta, Lopez – de- Silanes & Shleifer 1999, Corporate ownership around the world, Journal of Finance, 54 (2), 471-517, Shleifer- Vishny 1997 , A survey of corporate governance , Journal of Finance, 52 (2), 737-784. [↑](#footnote-ref-55)
56. Bλ. ενδεικτικά, Adolf Berle and Gardiner Means , The modern corporation and Private Property, 1932, Μαcmillan New York, ανατύπωση 1991, Jensen and Meckling , Value maximization , stakeholder theory and the corporate Objective Function , Business Ethics Quarterly, Vol. 12 , No 2, Apr. 2002, 235-256, Ferraro et al., Economics Language and assumptions :How theories can become self- fulfilling , Academy of Management Review, Vol. 30, No 1 ,2005,18 -24, βλ. επίσης Amartya K. Sen, Rational fools : A critique of the behavioral foundations of economic theory , Philosophy and Public Affairs, 1977, 317-344, A. Alchain & H. Demsetz, Production, information costs and economic organization , American Economic Review, 1972, 62 επ., Coase, The nature of the firm , Εconomica, Vol. 4, No 16, 1937 , 386-405, [↑](#footnote-ref-56)
57. Freeman , Strategic Management : A stakeholder approach ,Boston , Pitman 1984 και Cambridge University Press, 2010, του ιδίου The politics of stakeholder theory, Business Ethics 1994, 409-421, Freeman-A. Wicks, B. Parman, Stakeholder theory and «The Corporate Objective Revisited» , Organization Science , 2004 , 364-369, Rafael La Porta et al., Corporate Ownership around the world , Harvard Institute of Economic Research Paper No 184, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα, [http://ssrn.com/abstract=103130](http://ssrn.com/abstract%3D103130), [↑](#footnote-ref-57)
58. Μelin & Nordqvist, 2002, The role of cultural and institutional processes in shaping corporate governance systems in family firms, in M. Koiranen &Kalson eds. The future of family businesses- values and social responsibilities:349-351 F.B.N. Research Forum Proceedingss Helsinki, Finland. [↑](#footnote-ref-58)
59. Pieper, όπ., 7. [↑](#footnote-ref-59)
60. Για την επίδραση των μηχανισμών αυτών στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης, βλ. αναλυτικά κατωτέρω υπό V.B.2. [↑](#footnote-ref-60)
61. Βλ. ενδεικτικά, Eisenhard, Agency theory : an assessment and review, Academy of Management Review, 14, 57-74, Fama and Jensen , 1983, Separations of ownership and control, Journal of Law and economics, 26,301-25, Shleifer- Vishny , 1997 , A survey of corporate governance , Journal of Finance , 52 (2), 737-784, επίσης , η αντίληψη αυτή γίνεται αποδεκτή και στο ενωσιακό επίπεδο , Madl, όπ., 54 επ.. [↑](#footnote-ref-61)
62. Βλ. αναλυτικά, κατωτέρω IV.B. [↑](#footnote-ref-62)
63. Neubauer &Lang , 1998. The Family business- Its Governance for sustainability . New York: Routledge. [↑](#footnote-ref-63)
64. Βλ Governance Challenges for Family- Owned Businesses, ΟECD, σε http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/4365301.pdf, σελ. 121-144, ιδίως σελ. 126. [↑](#footnote-ref-64)
65. Campbell- Clark, 2000, Work/family border theory :a new theory of work/family balance , Human relations, 53(6), 747-770, Zody et al. 2006, Boundaries and the functioning of family and business systems, Journal of Family and Economic Issues .27 (2), 185-206. [↑](#footnote-ref-65)
66. Madl, όπ., 55. [↑](#footnote-ref-66)
67. Carlock- Ward, 2001 Strategic Planning for the family business- Parallel planning to unify the family and business. New York. [↑](#footnote-ref-67)
68. Sharma et al., 1997, Strategic management of the family business , past research and future challenges, Family Business Review, 14, 259-276, Ward, 1988, The special role of strategic planning for family businesses, The Best of Family Business Review , 140-146 , Wortman , 1994, Theoritical foundations for family- owned businesses : a conceptual and research- based paradigm , Family Business Review, 7, 3-27. [↑](#footnote-ref-68)
69. Adolf Berle and Gardiner Means, The modern corporation and Private Property, 1932, Μαcmillan New York, ανατύπωση 1991, βλ.ανωτέρω σημ.53. [↑](#footnote-ref-69)
70. Jensen- Meckling, 1976, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure, Journal of Financial Economics, 3, 305-360, Myers 1977, Determinants of corporate borrowing, Journal of Financial Economics 5, 145-175, Roos, The economic theory of agency : the principal’s, American Economic Review, 63, 134-9. [↑](#footnote-ref-70)
71. Eisenhardt, Agency theory : an assessment and review, Academy of Management Review, 14, 54-74, Hillman and Dalziel, Boards of directors and firm performance, intergrating agency and resource dependence perspectives, Academy of Management Review, 28 (3), 383-396 , Mizruchi, 1983, Who controls whom; An exam between management and boards of directors in large American corporation , Academy of Management Review, 8, 426-435. [↑](#footnote-ref-71)
72. Williamson, 1981, The modern corporation : origins, evolution , attributes , Journal of economic literature, 9, 1537-1562. [↑](#footnote-ref-72)
73. Fama and Jensen, 1983, Separation of ownership and control, Journal of Law and economics, 26, 301-325. [↑](#footnote-ref-73)
74. Βλ. για τα ζητήματα αυτά, Bruce and Waldman , 1990 , The rotten kid meets the Samaritan’s dilemma, Quarterly Journal of Economics, 105, 155-165, Morck at al., 1988, Management ownership and market valuation : en empirical analysis, Journal of Financial Economics, 20, 293-316, κατά τους οποίους το κόστος των μηχανισμών ελέγχου (agency costs), μπορεί να επαυξάνεται λόγω των αδυναμιών αυτών. [↑](#footnote-ref-74)
75. Morck & Yeung, 2001, The political economy of very large family firms , Paper presented at the Theories on Family Enterprise Conference , University of Alberta , Edmonton, Alberta, Canada. [↑](#footnote-ref-75)
76. Μadl, όπ., 4.5.3, σελ. 67, Westhead et al., 1997, The management and performance of family business in the UK, Warwick business school report in association with the Leverhulme Trust and the Stoy center for Family Businesses, επίσης , Lucrezia Songini, The professionalization of family firms : theory and practice , in Handbook of research on family business, 2013, 269-297, ιδίως 273. [↑](#footnote-ref-76)
77. Βλ. αναλυτικά για τις αδυναμίες αυτές σε επίπεδο συγκρούσεων συμφερόντων , κατωτέρω υπό IV. [↑](#footnote-ref-77)
78. Agapitou- Theofanides, Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Greece, University of Piraeus Research Center , in “Overview of Family Business Relevant Issues”, σεhttp://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\_business/doc/familybusines\_country\_fiche\_greece\_en.pdf. [↑](#footnote-ref-78)
79. Μadl, όπ., 4.5.3, σελ. 67,με περαιτέρω παραπομπές. [↑](#footnote-ref-79)
80. Βλ. Schulze, Lubatkin, Dino &Buchholtz, 2001,Agency relationships in Family firms: Theory and evidence. Organization Science , 12(2), 99-117. [↑](#footnote-ref-80)
81. Βλ τη βασική θεώρηση Davis et al., Toward a stewardship theory of management , Academy of Management Review, 2, 47-74, Huse 2000, Boards of directors in SME’s: a review and research agenda , Entrepreneurship Regional Development , 12, 271-290, Chrisman et al., 2003, Current trends and future directions in family business management studies :Toward a theory of a family firm, Coleman White Paper Series, Madison. [↑](#footnote-ref-81)
82. Menedez- Requejo, 2004, Growth and internationalization in family business, in S. Tomaseli and L. Melin (eds.), Family firms in the wind of change , IFERA publications , 284-295. [↑](#footnote-ref-82)
83. Faton et al., Reciprocal altruism and the theory of the family firm: paper at the second annual conference on the theories of the Family Enterprise , Search for a paradigm, Philadelfia , επίσης , Nu, 2001, Altruism and the family firm :some theory , Ph.D, University of Calgary , σε Lucrezia Songini,, όπ, 274. [↑](#footnote-ref-83)
84. Van den Berghe , L.A.A and Carchon, 2003, Agency relations within the family business system:an exploratory approach , Corporate Governance 11 (3), 171-179. [↑](#footnote-ref-84)
85. Whisler , 1988, The role of the board in the threshold firm, Family Business Review, 61(5), 143-154. [↑](#footnote-ref-85)
86. Βλ προς την κατεύθυνση αυτή τη θεώρηση των Villalonga- Amit et al., 2014, Governance of family firms, ,<http://www.mgmt.wharton.upenn.edu/files/?whdmsaction=public:main.file&fileID=8636>, 1-43, που υιοθετούν την ευρεία λειτουργική θεώρηση για την εταιρική διακυβέρνηση των Becht et al., 2003, Corporate Governance and control , in The Handbook of the economics of finance , ed. G.M. Constantinides et al. Vol. 1, Part A, 1-109 , ιδίως σελ. 3, κατά τους οποίους βασικός πυρήνας της εταιρικής διακυβέρνησης αποτελεί η εξισορρόπηση της σύγκρουσης συμφερόντων μεταξύ των διάφορων εταιρικών παραγόντων. [↑](#footnote-ref-86)
87. Σύμφωνα με τους Villalonga- Amit , η διαβάθμιση της προβληματικής εταιρικής διακυβέρνησης ερείδεται στη βασική θεώρηση της agency theory και διακρίνεται σε Agency problem I, που αφορά τη συσχέτιση συμφερόντων διοίκησης- μετόχων, Agency problem IΙ, σχετικά με τη σύγκρουση συμφερόντων πλειοψηφούντων και μειοψηφούντων μετόχων , Agency problem IΙΙ, που αντανακλά τη σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ οικογένειας και πιστωτών και Agency problem ΙV, για την αλληλεπίδραση των οικογενειακών δομών που δεν συμμετέχουν στη μετοχική σύνθεση της επιχείρησης με τα μέλη της οικογένειας που ελέγχουν τα δικαιώματα ψήφου και την εταιρική διοίκηση, Villalonga – Amit, 2006 How do family ownership control and management affect firm value, Journal Financ. Economics 80, 385-417, των ιδίων , 2009, How are U.S. family firms controlled, Rev. Financ. Studies 22, 3047-3091, των ιδίων, 2010, Family control of firms and industries , Financ.Management 39, 863-904. [↑](#footnote-ref-87)
88. Σύμφωνα με την ενωσιακή προσέγγιση , ο ορισμός των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων προΰποθέτει την κατοχή ποσοστού 25% του μετοχικού κεφαλαίου από την οικογένεια, υπονοείται δε ότι η κατοχή μεγαλύτερου ποσοστού ή και της πλειοψηφίας του μτχ. κεφαλαίου ενισχύει την εννοιολογική αυτή προσέγγιση, βλ. και ανωτέρω. [↑](#footnote-ref-88)
89. Βλ. χαρακτηριστικά , La Porta et al. 1999, Corporate ownership around the world, J. Finance 54, 471-517, Claessens et al., 2000, The separation of ownership and control in East Asian Corporations, J. Finac. Econ. 58, 81-112, Faccio – Lang 2002, The ultimate ownership of Western European corporations, J. Finac. Econ, 65, 365-395, που επισημαίνουν ότι το ποσοστό συγκέντρωσης στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπερισχύει σε σχέση με άλλους οργανισμούς , νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου , ή εταιρικές μορφές, όπως τράπεζες. [↑](#footnote-ref-89)
90. Villalonga-Amit, 2009, όπ., επίσης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ασία, Claessens et al., 2002,όπ., των οποίων η έρευνα σε επιχειρήσεις στην Ασία, με βάση τον οικονομετρικό δείκτη Tobin’s q, έδειξε τη σημαντική διαφοροποίηση στον δείκτη αυτό , που κυμαίνεται σε ποσοστό 12 % μεγαλύτερο στις οικογενειακές επιχειρήσεις έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων . [↑](#footnote-ref-90)
91. Βλ. χαρακτηριστικά τις μελέτες των Villalonga- Amit, 2006 , How do family ownership control and management affect firm value ; Journal Financ. Economics 80, 385-417 όπου σε ποσοστό 51 % των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείκτη Fortune 500, μέλη της οικογένειας κατέχουν τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου και σε 66% των επιχειρήσεων αυτών, κατέχουν τη θέση είτε του Προέδρου του Δ.Σ είτε του Διευθύνοντος Συμβούλου. Επίσης είναι αξιοσημείωτο ότι και σε παλαιότερες έρευνες τα αποτελέσματα είναι αντίστοιχα, La Porta et al. 1999, όπ., όπου σε ποσοστό 69% των οικογενειακών επιχειρήσεων μεταξύ των 20 μεγαλύτερων εισηγμένων επιχειρήσεων σε καθεμία από τις 27 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, τα οικογενειακά μέλη έχουν την ιδιότητα του Διευθύνοντος Συμβούλου, Προέδρου ή Αντιπροέδρου του δ.σ. ή επίτιμου Προέδρου. [↑](#footnote-ref-91)
92. Madl, όπ., σελ. 63 με περαιτέρω παραπομπές. [↑](#footnote-ref-92)
93. Βλ. προς την κατεύθυνση αυτή τη θεώρηση των Villalonga- Amit, 2006, όπ., ιδίως σελ. 388, κατά τους οποίους , η συνολική εκτίμηση της εταιρικής αποδοτικότητας και αξίας σε οικονομετρικά μεγέθη , εξαρτάται από την επίδραση των τριών εννοιολογικών γνωρισμάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων : οικογενειακή ιδιοκτησία, έλεγχος και διοίκηση, βλ ωστόσο και την προσέγγιση των Villalonga- Amit, 2014, Financial performance of family firms , in The Sage Handbook of Family Business American Economic Review, 157-178, London – Sage Publications L.t.d., που υποστηρίζουν ότι, οι διακυμάνσεις της εταιρικής αποτελεσματικότητας συναρτώνται με τους εξής παράγοντες : εννοιολογική προσέγγιση – ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων , γεωγραφικός παράγοντας , τα χαρακτηριστικά του βιομηχανικού τομέα όπου δραστηριοποιείται η οικογενειακή επιχείρηση, και ο διαχρονικός παράγοντας. [↑](#footnote-ref-93)
94. Για τους μηχανισμούς αυτούς , βλ. κατωτέρω υπό Β.1. [↑](#footnote-ref-94)
95. Έτσι σύμφωνα με τους Villalonga- Amit , 2006,όπ., σελ. 388, βλ. επίσης Claessens et al., 2002, όπ., Lins , Equity ownership and firm value in emerging markets , Journal of financial and quantitative analysis , 38, 159-184, Gronqvist and Nilson , 2003, Agency costs and controlling minority shareholders, Journal of financial and quantitative analysis, 38, 695-719. [↑](#footnote-ref-95)
96. Bλ. αναλυτικά, κατωτέρω, υπό Β.1.β., επίσης Villalonga- Amit 2006, όπ.,385, Μοrck et al., 1988, Management ownership and market valuation : an empirical analysis, Journ. Financial Econ. 20, 293-315, Palia et al., 2008, Founders versus non founders in large companies :Financial incentives and the call for regulation, Jour. Reg. Econ. 33, 55-86, Adams et al., 2009 , Understanding the relationship between founder CEO and firm performance , Jour. Empir. Finance 16, 136-150. [↑](#footnote-ref-96)
97. Villalonga- Amit, 2006 , όπ., 406, Μorck et al., 1988,όπ,, Fallenbrack , Founder CEO’s and stock market performance , Unpublished working paper, in Villalonga,όπ., 404. [↑](#footnote-ref-97)
98. Villalonga- Amit, 2006 , όπ., 406,που επισημαίνουν ότι οι ιδρυτές έχουν ιδιαίτερο ταλέντο και όραμα που μπορούν να υλοποιήσουν μέσω της θέσης του Προέδρου ή του Αντιπροέδρου του δ.σ., χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι εξίσου ικανοί για τη θέση του Διευθ/ντος Συμβούλου . [↑](#footnote-ref-98)
99. Βλ. ενδεικτικά, Caselli – Gennaioli, 2013, Dynastic management , Econ. 51, 971-975, Bukart et al., 2003, Family firms, J. Finance 58, 2167-2202. [↑](#footnote-ref-99)
100. Madl, όπ., 64,με αναφορές όμως σε μελέτες στο εσωτερικό ορισμένων κρατών μελών , όπως η Κύπρος και η Πολωνία, όπου σε ποσοστό άνω του 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων θεσπίζονται ειδικά κριτήρια , όπως η απόκτηση πτυχίου ή η υψηλή εκπαίδευση ως προΰπόθεση για την κατάληψη θέσης manager από μέλη της οικογένειας, επίσης Glass et al. 2006, The state of family firms management in Slovenia, Paper presented at the Conference Women’s Entrepreneurship :East-West Co-operation , Brijuni, October 21-22. [↑](#footnote-ref-100)
101. Βλ. χαρακτηριστικά τις έρευνες Villalonga- Amit, 2006, όπ., για τις επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., Cucculelli & Micucci 2008 , Family succession and firm performance . Evidence from Italian firms , Journ. Corp. Finance 14, 17-31 για τις ιταλικές επιχειρήσεις , Βarth et al., 2005, Family ownership and productivity : the role of owner- manager, Jour. Corp. Finan. 11, 107-127, για τις νορβηγικές επιχειρήσεις. [↑](#footnote-ref-101)
102. Villalonga- Amit et al., 2014, Governance of family firms,όπ., 8 , με σαφείς αναφορές σε έρευνες των Barrontini &Caprio, 2006 , The effect of control on firm value and performance : evidence from continental Europe, Eur.Fin. Manag. 12, 689-723, για τις επιχειρήσεις στην Ιταλία. [↑](#footnote-ref-102)
103. Sraer & Thresmanr, 2007, Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market , Jour. Eur. Econ, Assoc. 5, 709-759, βλ. επίσης αντίστοιχα για τις επιχειρήσεις στην Ιαπωνία, Mehrotra et al., 2013, Adoptive expectations :Rising sons in Japanese family , Journ. Finance 108, 840-844. [↑](#footnote-ref-103)
104. Βλ. επίσης την έρευνα των Allouche-Amann , 2002, L’actionnaire dirigeant de l’entrprise familiale, Revue francaise de gestion , 2002/5, no 141, 109-130, κατά την οποία ο μέσος μηνιαίος μισθός των managers ήταν 20% χαμηλότερος σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. [↑](#footnote-ref-104)
105. Βλ. τη βασική θεώρηση σε Shleifer –Vishny , 1986, Large shareholders and corporate control , Journ.Pol. Econ. 94, 461-489, Grossman &Hart , Takeover bids , the free rider problem and the theory of the corporation , Rand. J. Econ. 11, 42-64. [↑](#footnote-ref-105)
106. Villalonga- Amit et al.,, 2014, όπ., που κατατάσσουν την προβληματική αυτή ως Agency Problem III. [↑](#footnote-ref-106)
107. Βλ. De Angelo & De Angelo , 1985, Managerial ownership of voting rights : A study οf public corporations with dual- classes of common stock , Financ. Econ. 14, 33-69,κατά τους οποίους στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα , οι οικογένειες και τα εταιρικά στελέχη κατείχαν το 24% του μτχ κεφαλαίου αλλά το 56,9% των δικαιωμάτων ψήφου, επίσης σύμφωνα με την έρευνα των Faccio & Lang , 2002, για τις επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης , τα ποσοστά αυτά κυμαίνονται μεταξύ 34, 64% και 38,48% βλ . επίσης, Claessens & Yortoglou, 2013, Corporate governance in emerging markets, A survey, Emerg Mark. Review, 15, 1-33 για τις επιχειρήσεις της Λατινικής Αμερικής , και τις αναλύσεις των Villalonga- Amit , 2009, για τις επιχειρήσεις στις Η.Π.Α.,όπου οι ιδρυτικές οικογένειες των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείκτη Fortune 500 κατέχουν το 15,3% του μετοχικού κεφαλαίου και το 18,8% των δικαιωμάτων ψήφου . [↑](#footnote-ref-107)
108. Βλ. τις έρευνες των Claessens et al., όπ., όπου το ποσοστό απόκλισης ανέρχεται σε 4,07%, τις έρευνες των Faccio&Lang , όπ., όπου το ποσοστό είναι 3,84% και Villalonga-Amit, 2006, όπ., όπου το ποσοστό ανέρχεται σε 3,5%. [↑](#footnote-ref-108)
109. De Angelo and De Angelo , 1985, όπ., Partch ,The creation of a class of voting common stock and shareholder wealth , Journ. Financ. Econom. 18, 313-339, Doidge , 2004, U.S. cross- listing s and the private benefits of control : Evidence from dual- class firms, Journ. Financ. Econ. 72, 519-553. [↑](#footnote-ref-109)
110. La Porta, Lopez de Silanes and Shleifer , 1999, Corporate ownership around the world, Journ. Financ. 57, 1147-1170, Claessens et al., 2000, Separation of ownership from the control of East Asian Firms, Journ. Financ. Econom. 38, 81-112. [↑](#footnote-ref-110)
111. Βλ. την έρευνα των Faccio- Lang, 2002, The ultimate ownership of Western European corporations, J. Finac. Econ, 65, 365-395, όπου το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν το μηχανισμό αυτό ανέρχεται σε 16,03%. [↑](#footnote-ref-111)
112. Είναι αξιοσημείωτο ότι , ο κυρίαρχος μηχανισμός ελέγχου των δικαιωμάτων ψήφου σύμφωνα με εμπειρικές έρευνες στις Η.Π.Α. αποτελεί η κατηγοριοποίηση των μετοχών σε κλάσεις , βλ. Villalonga- Amit, 2009, όπ.,3075, όπου το δείγμα της έρευνας έδειξε ότι , σε ποσοστό 21 % των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν χρησιμοποιήσει το μηχανισμό αυτό , ακολουθούν οι συμφωνίες ψήφου ,ενώ οι μηχανισμοί των συνδεδεμένων επιχειρήσεων καταλαμβάνουν την τρίτη θέση. Στο ίδιο πλαίσιο, εμπειρικές μελέτες σε διεθνές επίπεδο αλλά και στις ΗΠΑ , καταδεικνύουν ότι το ποσοστό των επιχειρήσεων με κατηγοριοποίηση τω ν μετοχών που αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις, ανέρχεται σε 79% και 95% αντίστοιχα , βλ. Nenova, 2001, How to dominate a firm with valuable control: Regulation , Securing- Voting structure and ownership patterns of dual- class firms, Working paper, Harvard University. [↑](#footnote-ref-112)
113. Βλ. την εξαιρετικά ενδιαφέρουσα έρευνα που διενεργήθηκε στον Καναδά από το Κέντρο για την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συμβουλίου – Clarkson, Center for Board effectiveness: A. Spirizzi, The impact of family control on the share price performance of large Canadian publicly- listes firms (1998-2012), June 2013 , Rotman School of Management. [↑](#footnote-ref-113)
114. Για τις δυσχέρειες εφαρμογής της αρχής αυτής στην ελληνική έννομη τάξη, βλ. αμέσως κατωτέρω. [↑](#footnote-ref-114)
115. Στις Η.Π..Α. ο διαχωρισμός μεταξύ των περιουσιακών δικαιωμάτων απόληψης μετρητών –cash flow rights- και των δικαιωμάτων ψήφου – voting rights- , δεν προσκρούει σε νομικές ή δογματικές δυσχέρειες , καθόσον γίνεται διάκριση των δικαιωμάτων που απορρέουν από τις μετοχές ,σε δικαιώματα επενδυτικής φύσεως , που αναφέρονται στο δικαίωμα αγοραπωλησίας των μετοχών , (right to sell and buy), και σε δικαιώματα ψήφου (voting rights), βλ. Villalonga- Amit, 2009, όπ., 3053. [↑](#footnote-ref-115)
116. Βλ. τα χαρακτηριστικά παραδείγματα σε Villalonga- Amit, 2009 όπ., 3059, όπου στην εταιρία Viacom Inc., το έτος 2000, τα ιδρυτικά μέλη της οικογένειας κατείχαν μόνο ποσοστό 3, 14 % των μετοχών, αλλά 85,64 % των δικαιωμάτων ψήφου, καθώς και το παράδειγμα της Ford Motor Company, όπου το 1998, η οικογένεια Ford κατείχε ποσοστό 6% των μετοχών, αλλά 40% των δικαιωμάτων ψήφου. [↑](#footnote-ref-116)
117. Α. Spirizzi, όπ., σελ. 3, που επισημαίνει το πλεονέκτημα για την έννομη τάξη του Καναδά , ότι η εφαρμογή του μηχανισμού αυτού συνέβαλε στην προστασία των εισηγμένων εταιριών από τον κίνδυνο ελέγχου από αλλοδαπές εταιρίες. [↑](#footnote-ref-117)
118. Villalonga- Amit, 2009 όπ., 3001, για το συνδυασμό μεταξύ dual-class stock και κυρίαρχης εκπροσώπησης της οικογένειας στο δ.σ. [↑](#footnote-ref-118)
119. Βλ. κατωτέρω υπό 2. [↑](#footnote-ref-119)
120. Gompers, Ishii and Metrick, 2008, Extreme Governance , An analysis of dual- class firms in the U.S. διαθέσιμο σε [http://ssrn.com/abstract=562511](http://ssrn.com/abstract%3D562511), Zingales , 1995, What determinates the value of corporate votes, Quarterly Journal of Economics , 110, 1047-1073 . [↑](#footnote-ref-120)
121. Villalonga- Amit, 2009, όπ., 3086. [↑](#footnote-ref-121)
122. Bjuggren, Palmberg, 2010, The impact of vote differentiation on investment performance in listed firms, Fam. Bus. Rev. 23(4), 327-340. [↑](#footnote-ref-122)
123. ISS, Controlled companies in the Standard & Poor’s 1500: A ten year performance and risk review October 2012, (October 2012). [↑](#footnote-ref-123)
124. Spirizzi,όπ., 9 . [↑](#footnote-ref-124)
125. Βλ. ενδεικτικά, Ν. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες , 7η έκδοση , 2012, Νομική Βιβλιοθήκη , &33, αρ. 9, Κ. Παμπούκη , Η αρχή της ίσης μεταχειρίσεως των μετόχων, Αρμ. 1994, 891, ΠΠΘ 213/1983, ΕΕμπΔ 1984, 605. Εξαίρεση από την αρχή της ισότητας των μετοχικών δικαιωμάτων συνιστούν οι προνομιούχες μετοχές – άρθρο 3 παρ. 1-6 Ν. 2190/20, ωστόσο τα προνόμια αυτά αναφέρονται υποχρεωτικά σε περιουσιακής φύσεως δικαιώματα, όπως μερική ή ολική απόληψη μερισμάτων πριν από τις κοινές μετοχές, προνομιακή καταβολή μερισμάτων και για προγενέστερες εταιρικές χρήσεις για τις οποίες δεν καταβλήθηκε μέρισμα, δικαίωμα απόληψης τόκου, κ.λ.π., κατά συνέπεια δεν επιτρέπεται η έκδοση μετοχών με πολλαπλή ψήφο, όπως υπονοεί η εφαρμογή του μηχανισμού κατηγοριοποίησης των μετοχών, βλ. γενικά για τις προνομιούχες μετοχές , Ν. Ρόκα, όπ., &34, αρ. 18, Μούζουλα , Οι κατηγορίες μετοχών α.ε για την χρηματοδότηση ελληνικών επιχειρήσεων από την πρωτογενή αγορά, 1995, Γκολογκίνα- Οικονόμου , Η εκ των υστέρων έκδοση προνομιούχων μετοχών , Αρχή της πλειοψηφίας και αρχή της ίσης μεταχείρισης , Εισήγηση στο 4ο ΠΣΕΕ, 1995, 122 επ., Καλλιαρέκου, Προνομιούχες μετοχές 2006, της ίδιας , Οι προνομιούχες μετοχές υπό το νέο ρυθμιστικό καθεστώς του Ν. 3604/2007, Αρμ. 2011, 383. [↑](#footnote-ref-125)
126. Τα καταπιστεύματα αυτά μπορεί να είναι οποιασδήποτε μορφής : κοινωφελή ή μη, αμετάκλητα ή μη, και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα σις Η.Π.Α., για λόγους ιδιοκτησιακού οικονομικού προγραμματισμού, βλ. Villalonga- Amit, όπ., 3072 με συναφή παραδείγματα. Επίσης τα ιδρύματα αποτελούν το δεύτερο πιο διαδεδομένο εργαλείο έμμεσης απόκτησης των δικαιωμάτων ψήφου στις ΗΠΑ, διότι απολαμβάνουν φορολογικών απαλλαγών για φιλανθρωπικούς σκοπούς , ιδιαίτερη δε σημασία έχουν τα ιδιωτικά ιδρύματα ,που ιδρύονται από φυσικό πρόσωπο , μια οικογένεια ή μια επιχείρηση, και διοικούνται από τον δωρητή ή από το ανεξάρτητο δ.σ. Σε ότι αφορά την απόκτηση ελέγχου μέσω άλλων εταιρικών μορφών , η επιλογή του εταιρικού τύπου συναρτάται με το προφίλ του επενδυτή, υπό την έννοια ότι για τις μεγαλύτερες οικογένειες και τους επαγγελματίες επενδυτές , κρίνεται προσφορότερη, η συμμετοχή επιχειρήσεων και εταιριών περιορισμένης ευθύνης , Villalonga- Amit, όπ., 3074. [↑](#footnote-ref-126)
127. Βλ.σχετικά με τις βασικές εννοιολογικές προσεγγίσεις των pyramids-, στο πεδίο των οικογενειακών επιχειρήσεων , La Porta , Lopez de Silanes, 1999, Corporate ownership around the wold, Journal of finance, 54, 471-517, επίσης Faccio- Lang, 2002, όπ., 372, και Villalonga-Amit, 2009, όπ., 3053-3055, οι οποίοι υιοθετούν ευρύτερη αντίληψη για την έννοια των πυραμίδων . [↑](#footnote-ref-127)
128. Βλ. το παράδειγμα σε Villalonga- Amit, 2009, όπ., 3070 , όπου το 1995 η εταιρία CBS ελεγχόταν από τους αδερφούς Tisch, μέσω της συμμετοχής τους με ποσοστό 32 % στην εταιρία L. Corp. .,και τούτο διότι, η εταιρία L. κατείχε το 100% της L.T. Holding , η οποία με τη σειρά της κατείχε ποσοστό 17,63% των δικαιωμάτων ψήφου στη CBS. Κατά συνέπεια, το ποσοστό έμμεσης μετοχικής ιδιοκτησίας των αδερφών Tisch στην εταιρία CBS, ήταν : 32%Χ17,63%=5,64 % και το έμμεσο ποσοστό ανερχόταν στο μικρότερο ποσοστό της αλυσιδωτής μετοχικής ιδιοκτησίας , δηλαδή 17, 63%. Τα ποσοστά αυτά προστίθενται στο ποσοστό άμεσης συμμετοχής των αδερφών Tisch, 0,32%, και η απόκλιση των δύο μεγεθών , 17, 63+0,32=17,95-5,64+0,32=11,99%. [↑](#footnote-ref-128)
129. Villalonga- Amit , 2009, όπ., 3060. [↑](#footnote-ref-129)
130. Βλ. τα στατιστικά στοιχεία σε Faccio –Lang, όπ., όπου το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων που προσφεύγουν στο μηχανισμό αυτό , ανέρχεται σε 17, 03%, αντίθετα στις Η.Π..Α , η ιστορική ανάλυση αναφέρει ότι οι αλυσιδωτές επιχειρηματικές ομάδες ήδη από τη δεκαετία του 1930 , δεν είχαν ιδιαίτερη απήχηση, ως αποτέλεσμα αναμορφώσεων και μεταβολών που τις κατέστησαν αποτρεπτικές μορφές επένδυσης. [↑](#footnote-ref-130)
131. Johnson et al., 2000, Tunneling , American Economic Review, 90 , 22-27, Bertrand et al., Ferreting out tunneling , An application to Indian Business Groups, Quarterly Journal of Economics, 117, 1047-1073. [↑](#footnote-ref-131)
132. Morck, 2005, How to eliminate the pyramidal business Groups- The double taxation of inter- corporate dividends and other incisive uses of tax policy, NBER Working Paper No 10944, διαθέσιμο σε http://www.nber.org/papers/w10944. [↑](#footnote-ref-132)
133. Villalonga- Amit, 2009, όπ., 3060. [↑](#footnote-ref-133)
134. Villalonga- Amit, όπ.,3059, με εκτενή παραδείγματα. [↑](#footnote-ref-134)
135. Βλ. Περάκη, Ενοχικαί δεσμεύσεις του δικαιώματος ψήφου του μετόχου , 1976, του ιδίου , Παρατ. ΑΠ 8129/1977, Νο Β 1078, 1077, Μαρίνο, Εξωεταιρικές συμφωνίες μετόχων μεταξύ ενοχικού και εταιρικού δικαίου, 2011, του ιδίου, Ζητήματα εξωεταιρικής συμφωνίας ανώνυμης εταιρίας (γνμδ) ΧρΙΔ 2011, 142, του ιδίου, Συμβάσεις δεσμεύσεως ψήφου μεταξύ μετόχου και εταιρίας του , ΧρΙΔ 2012, 317, του ιδίου , Παρ. σε ΑΠ 1448/2014, Χρ ΙΔ 2015, 376 επ., Ν. Ρόκας, όπ., & 33, αρ. 12-13, Αυγητίδης , Δικ ΑΕ, 2010, αρθρ. 30, Γ. Μιχαλόπουλος, Ζητήματα εξωεταιρικών συμφωνιών ΕΕμπΔ 1992, 345 επ., Σταματάκης, Η κατασταστική ελευθερία στην ανώνυμη εταιρία, 2014, και από τη νομολογία, ΜΠρΑθ 6118/1977 ΕΕμπΔ 1977, 565, Εφ Αθ 81209/1977 ΕΕμπΔ 1978, 241,ΠΠρΑθ 569/2007 ΧρΙΔ 2008, 549=ΕΕμπΔ 2008, 77 σημ. Μαρίνος, ΠΠΑθ 5565/2003, ΕΕμπΔ 2003, 828=ΧρΙΔ 2003, 928, ΑΠ 1543/2004, ΕλλΔνη 2005, 825=ΕΕΝ 2005, 313, ΜονΕφ Αθ 5907/2013 ΕλλΔνη 2014, 158, ΑΠ 1121/2006, ΧρΙΔ 2006, 821=ΔΕΕ 2007, 836=ΕΕμπΔ 2007, 836, σημ. Βερβεσσός,=ΕλλΔνη 2008, 677, σημ. Μαρίνος, ΑΠ 1631/2006 Αρμ 2006, 1764, ΑΠ 1448/2014, ΕπισκΕΔ 2014, 345 σημ. Παμπούκης=ΧρΙΔ 2015 , 214, 376, σημ. Μαρίνος. [↑](#footnote-ref-135)
136. Περάκης, όπ., σ. 13, Μαρίνος, όπ., αρ. 477, Αυγητίδης, Δικ ΑΕ όπ., άρθρο 30 αρ. 19. [↑](#footnote-ref-136)
137. ΑΠ 1448/2014, ΕπισκΕΔ 2014, 345 σημ. Παμπούκης=ΧρΙΔ 2015 , 214, 376, σημ. Μαρίνος. [↑](#footnote-ref-137)
138. Βλ. ιδίως, Μαρίνο , σημ ΑΠ 1448/2014, ΧρΙΔ 2015 , 377, του ιδίου , Εξωεταιρικές συμφωνίες μετόχων , όπ., 477 επ.. [↑](#footnote-ref-138)
139. ΑΠ 1448/2014,όπ., ΑΠ 1543/2004,όπ. [↑](#footnote-ref-139)
140. Για την έννοια του εταιρικού συμφέροντος, βλ. ενδεικτικά από την πλούσια βιβλιογραφία, . Περάκη , Δικ ΑΕ, 2002 Τομ. 1, 48 επ., Ν. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες , 7 η έκδ. 2012, &31, αρ. 66, Δ. Αυγητίδη, Η εισηγμένη ανώνυμη εταιρία, 2η εκδ. 2012, 118 επ., Β. Τουντόπουλο, Δικ ΑΕ, Τομ 10, 2005, άρθρο 2 του ν. 3016/2002, 37-61, Σπ. Μούζουλα, σε Σπ. Μούζουλα (επιμελ.), Ο ν. 3016/02 για την εταιρική διακυβέρνηση, Κατ’άρθρο ερμηνεία, Αξιολόγηση από την σκοπιά των θεσμικών επενδυτών, εκδ. Σάκκουλα, 2003, άρθρο 2, σελ.39, του ιδίου, Εταιρική Διακυβέρνηση, 2003, σελ. 222, Κ. Παμπούκη, Το «γενικό εταιρικό συμφέρον» ως ιδέα κεντρική στο θεσμό της εταιρικής διακυβέρνησης , ΕπισκΕΔ 2003, 955-972, Λ. Αθανασίου, Εισαγωγή μη εκτελεστικών μελών στο Δ.Σ. εισηγμένων εταιριών: Υποχρεώσεις και ευθύνη, ΕΕμπΔ 2003, 288-338. [↑](#footnote-ref-140)
141. Βλ. σχετικά και κατωτέρω υπό 2 . [↑](#footnote-ref-141)
142. Βλ. για παράδειγμα τα περιστατικά και το σκεπτικό της απόφασης ΑΠ 1448/2014, όπ., όπου η εξωεταιρική συμφωνία για εκλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου , καθ’υπόδειξη ενός εκ των συμβαλλομένων ήταν δεκαετούς διάρκειας. [↑](#footnote-ref-142)
143. Βλ. για παράδειγμα σε ενωσιακό επίπεδο τις έρευνες των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Φινλανδία, όπου αξιοσημείωτο ποσοστό 2/3 των μελών του δ.σ. είναι οικογενειακά μέλη , καθώς επίσης σε ποσοστό 80% των οικογενειακών επιχειρήσεων, ο Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου είναι μέλος της οικογένειας, αναλυτικά Madl, όπ., 4.4.1.,σελ. 62, Kansikas et al. 2007, Perheyritysbarometer 2007 ( Barometer on Family Businesses). [↑](#footnote-ref-143)
144. Hermalin-Weisbach, 2001, Board of directors as an endogenously determined institution, : A survey of the economic literature, NBER Working paper W8161, 1-39. [↑](#footnote-ref-144)
145. Βλ. ανωτέρω υπό 1.α. [↑](#footnote-ref-145)
146. De Angelo and De Angelo, 1985, όπ., Zingales, 1995, What determinates the value of corporate votes ; Quarterly Journal of Economics , 110, 1047-1073 , Managerial ownership of voting rights : A study οf public corporations with dual- classes of common stock , Financ. Econ. 14, 33-69, Gompers, Ishir and Metrick, 2008, Extreme Governance , An analysis of dual- class firms in the U.S… .,όπ., Villalonga- Amit, 2009, όπ., 3054. [↑](#footnote-ref-146)
147. Villalonga- Amit, 2009, όπ., 3060-3061. [↑](#footnote-ref-147)
148. Βλ. την κλασσική έρευνα των Anderson- Reeb, σε σχέση με τους μηχανισμούς ελέγχου της οικογένειας στο πεδίο του δ.σ. σε οικογενειακές επιχειρήσεις του δείκτη Standard & Poor 500 για τη χρονική περίοδο 1992-1999, Anderson- Reeb, 2003, Who monitors the family, <http://www.papers.ssrn.cm/sol3/papers.cfm?abstract> \_id=369620. [↑](#footnote-ref-148)
149. Βλ. χαρακτηριστικά την έρευνα σε εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις στον Καναδά , για το χρονικό διάστημα 1998-2012, που εκπόνησε το Πανεπιστήμιο του Τορόντο από την οποία συνάγεται ότι ποσοστό 71% των μη- οικογενειακών επιχειρήσεων του δείκτη ΤXS του 2012 είχαν διοικητικό συμβούλιο με συμμετοχή 2/3 ή περισσότερο των μελών του από ανεξάρτητα μέλη , έναντι 39% των οικογενειακών επιχειρήσεων , A. Spizziri, The impact of family control on the share price performance of large Canadian publicly listed firms (1998-2012), Clarkson Center for Board Effectiveness, June 2013. [↑](#footnote-ref-149)
150. Βλ. την έρευνα των Anderson – Reeb , όπ., 22, σύμφωνα με την οποία η εταιρική αξία μειώνεται κατά ποσοστό 12,8 %, στην περίπτωση που η παρουσία των μελών της οικογένειας είναι συγκριτικά μεγαλύτερη από τη συμμετοχή ανεξάρτητων μελών, επίσης για το πεδίο των επιτροπών βλ. τις έρευνες σε Καναδά, Spirizzi, όπ., 5, όπου για το έτος 2012, ποσοστά 87%, 70% και 87% των επιτροπών ελέγχου , αμοιβών και ανάδειξης υποψηφιοτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων είχαν βέλτιστες πρακτικές απόδοσης, έναντι ποσοστών 90%, 81% και 96% αντίστοιχα των μη – οικογενειακών επιχειρήσεων, γεγονός που υποδηλώνει τη συγκριτικά καλύτερη απόδοση των επιτροπών αυτών στις μη- οικογενειακές επιχειρήσεις , σε συνάρτηση με το υψηλότερο ποσοστό των ανεξάρτητων μελών που συμμετέχουν στις επιτροπές αυτές . [↑](#footnote-ref-150)
151. Βλ για την ιστορική αναδρομή σε T. Pieper , Corporate Governance , A Literature Review, 2003/97/IIFE, όπ., 10 επ. , με περαιτέρω παραπομπές. Βασικός υποστηριχτής της θεώρησης αυτής , ήταν ο John Ward, που ήδη περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980, και πριν από τη διαμόρφωση κανονιστικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας του διοικητικού συμβουλίου στις εισηγμένες εταιρίες, υπογράμμισε με έμφαση τη σημασία των εξωτερικών μελών του δ.σ. , ενώ παράλληλα παρείχε πρακτικές συμβουλές για τη συγκρότηση και τη λειτουργία του δ.σ., με τη συμμετοχή εξωτερικών μελών , βλ Ward, 1988, The active board with outside directors and the family firm , Family Business Review 1(3), 223-229, επίσης Hardy, 1988, A survey of Board Practices , Family Business Review 1(3), 289-308 , του ιδίου , 1989, Defining and researching inside versus outside directors :A Rebutall to the Rebutall, Family Business Review, 2(2), 147-150. [↑](#footnote-ref-151)
152. Βλ. σχετικά , Bird- Hickman, 1992, Do outside directors monitor managers ; Evidence from offerbids, Journal Fin. Economics , 32, 195-222, Lorsch – Madrez, 1989, Pawns or potentials: The reality of America’s corporate boards , Harvard Business School. Press, Boston , Bacon 1995, The role of outside directors in major acquisitions and sales , The conference board research bulletin, 180. [↑](#footnote-ref-152)
153. Anderson- Reeb, 2003, όπ., που υποστηρίζουν τη συσχέτιση αυτή μεταξύ συμμετοχής ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο και αντιμετώπισης της συγκρουσιακής σχέσης μεταξύ της οικογενειακής μετοχικής ιδιοκτησίας και των μετόχων μειοψηφίας. Βλ. επίσης, De Angelo- De Angelo, 2000, Controlling shareholders and the disciplinary role of corporate payout : A study of the Times Mirror Company , Journ. Financ. Econom. 56, 153-207. [↑](#footnote-ref-153)
154. La Porta et al., 1999, Corporate ownership around the world, Journal of Finance , 54, 471-517, Anderson - Reeb, όπ., 21 επ. [↑](#footnote-ref-154)
155. Βλ. την έρευνα των Anderson - Reeb, όπ., 23, σύμφωνα με την οποία , το ποσοστό συμμετοχής των ανεξάρτητων μελών στο δ.σ., εκτιμάται σε ποσοστό 9,5% μικρότερο , στην περίπτωση ανάμιξης των μελών της οικογένειας στην επιλογή των μελών του δ.σ. μέσω της επιτροπής ανάδειξης υποψηφιοτήτων. [↑](#footnote-ref-155)
156. Βλ. γενικότερα για το ζήτημα της επαγγελματικής εμπειρίας των μελών του διοικητικού συμβουλίου και την επίδραση της στην εταιρική αποτελεσματικότητα, Fama- Jenhsen, 1983, Separation of ownership and control, Journal of Law and economics , 26, 301-325, Brickley- Coles- Terry , 1994, Outside directorship and the adoption of poison pills, Journal of Finance Economics 35, 371-390. [↑](#footnote-ref-156)
157. Anderson- Reeb, όπ., 22. [↑](#footnote-ref-157)
158. IFC Family Business Governance Handbook, IFC, 3η εκδ. 2001, σελ. 45 επ. [↑](#footnote-ref-158)
159. Αναλυτικά , σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, η έννοια του ανεξάρτητου μέλους πληρούται ιδίως όταν συντρέχουν οι εξής προΰποθέσεις, :

- Το πρόσωπο αυτό δεν ελέγχει την εταιρία άμεσα ή έμμεσα -μέσω συνδεδεμένων ενώσεων φυσικών ή νομικών προσώπων που ασκούν αποτελεσματικό έλεγχο στην επιχείρηση- ή δεν αποτελεί μέλος της οικογένειας του προσώπου αυτού , όπου περιλαμβάνεται ευρύτατη κατηγορία προσώπων : αδέρφια, γονείς , παππούς , γιαγιά , παιδιά , ξαδέρφια, θείοι , ανιψιοί, ή σύζυγοι ή απόγονοι των ανωτέρω, ή όταν το πρόσωπο αυτό αποτελεί νόμιμο αντιπρόσωπο, πληρεξούσιο ή συμπαραστάτη των προαναφερόμενων προσώπων .

- Το πρόσωπο αυτό δεν είναι υπάλληλος της εταιρίας ή συνδεδεμένης επιχείρησης κατά την τελευταία πενταετία, δεν έχει την ιδιότητα του συμβούλου στην οικογενειακή εταιρία ή σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις , δεν συνδέεται οικονομικά με σημαντικό πελάτη ή προμηθευτή της εταιρίας ή συνδεδεμένων επιχειρήσεων, δεν έχει την ιδιότητα του εκτελεστικού μέλους σε εταιρία όπου οποιαδήποτε από τα εκτελεστικά μέλη της οικογενειακής επιχείρησης συμμετέχουν στο δ.σ., δεν αποτελεί μέλος της άμεσης οικογένειας φυσικού προσώπου που έχει προσληφθεί στην οικογενειακή εταιρία ή σε συνδεδεμένη επιχείρηση ως εκτελεστικό στέλεχος, δεν συνδέεται οικονομικά ή δεν έχει προσληφθεί στην τελευταία πενταετία από φυσικό ή νομικό πρόσωπο που συνδέεται ή έχει συνδεθεί προγενεστέρα με την οικογενειακή επιχείρηση ως εγγυητής. [↑](#footnote-ref-159)
160. ΕΕL 052 της 25-2-2005, 51-63. [↑](#footnote-ref-160)
161. Βλ. και την Εισηγητική Έκθεση του ν. 3016/2002, επίσης γενικότερα για τη διάκριση εκτελεστικών – μη εκτελεστικών και ανεξάρτητων μελών του διοικητικού συμβουλίου των εισηγμένων ανωνύμων εταιριών, Ν. Ρόκα, Εμπορικές Εταιρίες , όπ., &31 , αρ. 67 επ., Δ. Αυγητίδη, Η εισηγμένη ανώνυμη εταιρία, όπ., σελ. 115 επ., του ιδίου σε Δικ ΑΕ, 2010, Τόμος 1, άρθρα 1-35, Εισαγωγικό Μέρος, αρ. 36 επ., Λιβαδά, Δικ ΑΕ, 2010, Τόμος 1, άρθρο 18, αρ. 27 επ., Τουντόπουλο, Δικ ΑΕ, 2002, Τομ. 10,άρθρο 4 του ν. 3016/2002, 86, Τέλλη, Εκτελεστικά και μη εκτελεστικά μέλη στο διοικητικό συμβούλιο της εισηγμένης ανώνυμης εταιρίας, ΕπισκΕΔ 2004, 5-24, Αθανασίου, ό.π., 296 επ., Μούζουλα, Ο ν. 3016/02, ό.π., Ερμ. άρθρου 4, 98 επ. [↑](#footnote-ref-161)
162. Βλ προς την κατεύθυνση αυτή, Μούζουλα, Ο ν. 3016/2002 όπ., 98, του ιδίου , Εταιρική Διακυβέρνηση , ό.π., 346, Τουντόπουλο, ό.π., 86. [↑](#footnote-ref-162)
163. Βλ. ειδικότερα, το Προοίμιο της από 15-2-05 Σύστασης της Επιτροπής σχετικά με το ρόλο των μη εκτελεστικών μελών – EEL 52/51, 25.2.05. [↑](#footnote-ref-163)
164. Βλ. σχετικά και την Εισηγητική έκθεση του ν. 3016/2002 όπου ρητά αναφέρεται ότι «Στο παρόν άρθρο απαριθμούνται περιοριστικά τα κριτήρια ανεξαρτησίας σε οικονομικά, οικογενειακά και επαγγελματικά», έτσι Τουντόπουλος, ό.π., 91, Μούζουλας, Ο ν. 3016/02, ό.π, Ερμ . άρθρ. 4, σελ. 104, του ιδίου, Εταιρική διακυβέρνηση, όπ., 338, Αθανασίου, ό.π., 300. [↑](#footnote-ref-164)
165. Αθανασίου , όπ., 299. [↑](#footnote-ref-165)
166. Agapitou- Theofanides, Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Greece, University of Piraeus Research Center , in “Overview of Family Business Relevant Issues , σεhttp://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\_business/doc/familybusines\_country\_fiche\_greece\_en.pdf., 5. [↑](#footnote-ref-166)
167. Borcsh- Huse , 1993, Informal strategic networks and the board of directors , Entrepreneurship theory and practice , 18 (1), 23-36. [↑](#footnote-ref-167)
168. Cadbury , 1997, Board Focus- The Governance Debate Zurich Egon Zehnder International , Huse 2000, Boards of directors in SME’s : A review and research agenda , Entrepreneurship and Regional Development 12 (4), 271-290. [↑](#footnote-ref-168)
169. Astrachan at al., Generic models for family business boards of directors, in The Handbook of Research on Family Business, P.Poutziouris-K. Smyrnios- S. klein , Edward Elgar eds., 2006, 343-357, Sonnenfeld, 2002, What makes great boards great, Harvard Business Review, 80(9), 106-113. [↑](#footnote-ref-169)
170. Neubauer and Lank, 1998, The Family Business: Its governance for sustainability , New York Routlegde, Ward, 1991, Creating effective boards for private enterprises San Francisco, CA: Jossey - Bass, Newell and Wilson, 2002, A premium for good governance, The McKinnsey Quarterly, Astrachan et al., όπ., 323-324, επίσης IFC Family Business Governance Handbook, όπ., 41 επ. [↑](#footnote-ref-170)
171. IFC Family Business Governance Handbook, όπ., 41-42, βλ. ωστόσο και την αντίθετη άποψη για τα πλεονεκτήματα του μεγαλύτερου μεγέθους διοικητικού συμβουλίου , 7-12 μελών , σύμφωνα με την οποία , εφόσον διασφαλίζεται ότι καθένα από τα μέλη αυτά διαθέτει επαρκές υπόβαθρο επαγγελματικών προσόντων και εμπειρίας, δημιουργούνται εχέγγυα ευθυκρισίας και αποτελεσματικότητας, σχετικά Moore, 2002, Corporate governance : en experienced model, Director’s Monthly, 26 (3), 1-9, που επισημαίνει ότι ο μέσος όρος των μελών του διοικητικού συμβουλίου των οικογενειακών επιχειρήσεων σε πολλά κράτη μέλη κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα 12-13 μελών, επίσης Astrachan et al.,όπ., 324. [↑](#footnote-ref-171)
172. Βowen, 1994,Inside the Boardroom , New York , J. Wiley and sons , Charan 1998 , Boards at work : How corporate boards create competitive advantages , San Francisco, in , Corbet et Minichilli , Boards of directors in Italian public family-controlled companies ,in The Handbook of Research on Family Business, P.Poutziouris-K. Smyrnios- S. klein , Edward Elgar eds., 2006, 488 επ., ιδίως σελ. 490. [↑](#footnote-ref-172)
173. Astrachan et al. ,όπ., 324 με περαιτέρω παραπομπές. [↑](#footnote-ref-173)
174. Astrachan et al. ,όπ., 326. [↑](#footnote-ref-174)
175. Η σημασία της ενεργοποίησης των μελών του διοικητικού συμβουλίου αναδεικνύεται λόγω και των αρνητικών αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών για παράδειγμα στις Η.Π.Α., όπου για παράδειγμα στην έρευνα του Mass Mutual Raymond Institute : American Family business survey (Νο DM9500R), Fort Meyers , FL: Raymond Family Business Institute που διενεργήθηκε το 2002, αξιοσημείωτο ποσοστό 25% των ερωτηθέντων οικογενειακών επιχειρήσεων , απάντησαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση του δ.σ., Astrachan et al., όπ.,328. [↑](#footnote-ref-175)
176. EcoDA, Confederation Eurοpeenne des Associations d’Administrateurs, Governance for family businesses:Leveraging sustainable growth perspectives Summary Report – ecoDA Roundtable, 12 March2014.<http://www.ecoda.org/uploads/media/EU_ecoDA_eventgovernance_family_businesses_Outcome_Report_Final.pdf> [↑](#footnote-ref-176)
177. IFC Family Business Governance Handbook, 3η εκδ. 2011, Ιnternational Finance Corporation , 1-58. [↑](#footnote-ref-177)
178. Βλ. σε ενωσιακό επίπεδο, Madl, όπ., 64 , με αξιοσημείωτα παραδείγματα την Φινλανδία όπου σύμφωνα με σχετικές έρευνες δεν ασκεί επιρροή το δ.σ., που μπορεί και να μην υφίσταται ως εταιρικό όργανο, την Πολωνία, όπου μόνο σε ποσοστό 24% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν εκπονηθεί γραπτά επιχειρηματικά σχέδια και τη Σουηδία, όπου στο εσωτερικό των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατηρείται ασαφής διάκριση των ρόλων και αρμοδιοτήτων στη σχέση ιδιοκτησίας- εκτελεστικής διοίκησης, που ασκούνται από τα ίδια μέλη της οικογένειας. Επίσης στο Ην. Βασίλειο σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα μόνο ποσοστό 22% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν θεσπίσει κριτήρια για τους ρόλους της οικογένειας. [↑](#footnote-ref-178)
179. Madl, όπ., 65. [↑](#footnote-ref-179)
180. Bλ. χαρακτηριστικά στο ενωσιακό επίπεδο, EcoDA, Confederation Europeenne des Associations d’Administrateurs, Governance for family businesses:Leveraging sustainable growth perspectives, όπ., σελ. 3. [↑](#footnote-ref-180)
181. EcoDA, , Governance for family businesses…. όπ., σελ. 3. [↑](#footnote-ref-181)
182. EcoDA, , Governance for family businesses…, ibid. [↑](#footnote-ref-182)
183. Βλ. IFC Family Business Governance Handbook,όπ,, σελ. 55, επίσης στο επίπεδο των ερευνών των εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων στον Καναδά, Spizziri, The impact of family control on the share price performance of large Canadian publicly listed firms (1998-2012), Clarkson Center for Board Effectiveness, June 2013, 5.3, σελ. 6. [↑](#footnote-ref-183)
184. Βλ. ανωτέρω υπό IV.A. [↑](#footnote-ref-184)
185. Έτσι,είναι αξιοσημείωτο ότι στον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στο Ην. Βασίλειο, Combined Code , 2010, προβλέπεται ρητά η διαφοροποίηση του ρόλου του Διευθύνοντος Συμβούλου που είναι επιφορτισμένος με την καθημερινή διαχείριση της εταιρίας και του Προέδρου του δ.σ., που ο ρόλος του συνίσταται στην καθοδήγηση και το συντονισμό των εργασιών του δ.σ., ώστε να μην υποκρύπτεται επικάλυψη αρμοδιοτήτων, βλ.Financial Reporting Council, The UK Corporate GovernanceCode,June2010,http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/Corporate\_Governance/UK%20Corp%20Gov%20Code%20june%202010.pdf. , υπό Α.2., βλ. επίσης για την επίδραση των θεσμικών επενδυτών στο διαχωρισμό αυτό, Goeffrey Miller , Political structure and corporate governance : Some points of contrast between the United States and England, Col. Bus. Law Rev. 1998 (51). Βλ. επίσης και τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης (ΕΚΕΔ) του 2013, που προτείνει μια τέτοια πρακτική, διαθέσιμος σε http://sev.org.gr/Uploads/pdf/kodikas\_etairikis\_diakivernisis\_GR\_OCT2013.pdf. . [↑](#footnote-ref-185)
186. Lucrezia Songini, The professionalization of family firms : theory and practice , in The Handbook of Research on FamilyBusiness, P.Poutziouris-K. Smyrnios- S. klein , Edward Elgar eds., 2006,269-297. [↑](#footnote-ref-186)
187. Για τη σημασία της ανεξαρτησίας των μελών του δ.σ., βλ. ανωτέρω , οι παρατηρήσεις δε αυτές ισχύουν και για τη συμμετοχή ανεξάρτητων μελών στις επιτροπές . [↑](#footnote-ref-187)
188. Βλ. IFC Family Business Governance Handbook,όπ., 21 επ, Davis, 2007, Governance of the business family , Harvard business school, Gersick Feliu, 2014, Governing the family enterprise : practices , performance and research, in the Sage Handbook of family Business American Economic Review, ed. Melin, Nordquist, Saran , 196 -225 , London : Sage Publication Ltd. [↑](#footnote-ref-188)
189. Amit- Villalonga, 2013, A primer on governance of the family enterprise, Cologne/Geneva : World Economic Forum. [↑](#footnote-ref-189)
190. Madl, όπ., 56 επ. [↑](#footnote-ref-190)
191. Madl, όπ., 56 επ., με εξαίρεση την Ισπανία, όπου οι έρευνες έδειξαν ότι, οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν θεσπίσει μηχανισμούς οικογενειακής διακυβέρνησης , όπως το Οικογενειακό Πρωτόκολλο, που ρυθμίζει τις σχέσεις των μελών της οικογένειας σε σχέση με την επιχείρηση, και το Οικογενειακό Συμβούλιο. Επίσης στην Πορτογαλία η διευθέτηση των οικογενειακών διενέξεων γίνεται μέσω της σύναψης συμφωνιών . [↑](#footnote-ref-191)
192. Madl, όπ., 56, PriceWaterhouseCoopers Family Business Survey, 15/4/2008 διαθέσιμη σε [www.pwc.gr/fbsurvey](http://www.pwc.gr/fbsurvey), επίσης για τη Γαλλία βλ. την έρευνα της ASMEP, Association des Moyennes Enterprises Patrimoniales. [↑](#footnote-ref-192)
193. IFC Family Business Governance Handbook,όπ., 23 επ. [↑](#footnote-ref-193)
194. IFC Family Business Governance Handbook,όπ., 23-24 με την επισήμανση ότι τα κριτήρια πρόσληψης μπορεί να εξειδικεύονται λεπτομερώς , υπό την έννοια των απαιτούμενων προσόντων, της προηγούμενης εμπειρίας ή θέσπισης ορίων ηλικίας. [↑](#footnote-ref-194)
195. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ορίζεται ελάχιστο όριο ηλικίας ώστε να επιτρέπεται η συμμετοχή στη συνέλευση, π.χ. για τα μέλη της οικογένειας άνω των 14 ετών , βλ. IFC Family Business Governance Handbook,όπ.,29, Villalonga- Amit , 2009, όπ., 28. [↑](#footnote-ref-195)
196. Amit- Villalonga, 2013, όπ., Davis, 2007, Governance of the business family , Harvard business school. [↑](#footnote-ref-196)
197. IFC Family Business Governance Handbook,όπ.,29. [↑](#footnote-ref-197)
198. Lansberg, The succession conspirancy , Fam. Bus. Rev. 1, 119-143. [↑](#footnote-ref-198)
199. Blumentritt et al. 2007, Creating an environment for successful non family CEO’s : An exploratory study of good principals, Fam. Bus. Rev. 20, 321-335, Villalonga- Amit, 2014, όπ., 29. [↑](#footnote-ref-199)
200. IFC Family Business Governance Handbook,όπ. 31-32. [↑](#footnote-ref-200)