



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη Αποφάσεων
και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές Οικογενειακές
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της Ζακύνθου

Ονοματεπώνυμο: Εμμανουήλ Γιγάντες

Επιβλέπων καθηγητής: Στεργίου Δημήτριος

Πάτρα, Μάιος 2026

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2017

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη Αποφάσεων
και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές Οικογενειακές
Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της Ζακύνθου»

«Εμμανουήλ Γιγάντες»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Στεργίου Δημήτριος

Καθηγητής

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Αλεμπάκη Μαρία

Δόκιμη ερευνήτρια

Ινστιτούτο Αγροτικής Οικονομίας και
Κοινωνιολογίας

Πάτρα, Μάιος 2026

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτριο Στεργίου, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις ουσιαστικές παρατηρήσεις του κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα επίσης να εκφράσω στη συνεπιβλέπουσα κ. Μαρία Αλεμπάκη για την πολύτιμη συμβολή και την υποστήριξή της.

Ευχαριστώ θερμά τους ιδιοκτήτες και τα μέλη των οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ζακύνθου που συμμετείχαν στην έρευνα. Ο χρόνος που διέθεσαν, η συνεργασία τους και η προθυμία τους να μοιραστούν τις εμπειρίες και τις απόψεις τους συνέβαλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη διαρκή στήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και της εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Σκοπός της είναι να εξετάσει τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη λειτουργία και στη διοίκηση της επιχείρησης, τις βασικές μορφές συγκρούσεων και τους τρόπους αντιμετώπισής τους.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, υιοθετήθηκε μεικτός ερευνητικός σχεδιασμός. Η ποσοτική έρευνα βασίστηκε σε 85 έγκυρα ερωτηματολόγια, ενώ η ποιοτική έρευνα περιλάμβανε δώδεκα ημιδομημένες συνεντεύξεις με μέλη οικογενειών που συμμετείχαν στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τα ποσοτικά δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, ενώ το ποιοτικό υλικό υποβλήθηκε σε θεματική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εμπιστοσύνη, η άμεση επικοινωνία και οι κοινές οικογενειακές αξίες διευκολύνουν τη συνεργασία και την αντιμετώπιση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων. Οι σημαντικές αποφάσεις δεν βασίζονται μόνο σε οικονομικά στοιχεία, αλλά επηρεάζονται επίσης από την ποιότητα των υπηρεσιών, τη φήμη και την επιθυμία διατήρησης και συνέχισης της επιχείρησης στην οικογένεια. Ωστόσο, η συμμετοχή στις συζητήσεις δεν εξασφαλίζει πάντοτε ίση επιρροή, καθώς ο ιδρυτής, ο ιδιοκτήτης ή το μέλος με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη διατηρεί συχνά και τον τελικό λόγο.

Οι βασικές μορφές συγκρούσεων εκδηλώνονται ως διαφωνίες σχετικά με την κατανομή των αρμοδιοτήτων, τις διαφορετικές αντιλήψεις των γενεών για τον εκσυγχρονισμό και τη δίκαιη μεταχείριση των μελών, καθώς και ως μεταφορά των επαγγελματικών εντάσεων στις οικογενειακές σχέσεις. Η πίεση της τουριστικής περιόδου εντείνει τα παραπάνω φαινόμενα. Οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται κυρίως μέσω άμεσης και ιδιωτικής συζήτησης, σαφούς κατανομής των αρμοδιοτήτων και εσωτερικής συνεννόησης. Η προσφυγή σε ουδέτερο τρίτο πρόσωπο είναι λιγότερο συχνή, αλλά θεωρείται χρήσιμη σε ζητήματα διαδοχής, ιδιοκτησίας και αμοιβών.

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

Συμπερασματικά, οι οικογενειακές σχέσεις μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά ενδέχεται επίσης να δημιουργήσουν δυσκολίες όταν οι ρόλοι και τα όρια ευθύνης δεν είναι σαφή. Η θετική συμβολή τους εξαρτάται από την ανοικτή επικοινωνία, την εφαρμογή δίκαιων κανόνων και τον σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων.

Λέξεις – Κλειδιά

Οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρά οικογενειακά ξενοδοχεία, οικογενειακές σχέσεις, λήψη αποφάσεων, διαχείριση συγκρούσεων, Ζάκυνθος

Abstract

This dissertation examines how family relationships affect decision-making and conflict management in small family-owned hotel businesses in Zakynthos. Its purpose is to investigate the involvement of family members in the operation and management of the business, the main forms of conflict, and the ways in which conflicts are addressed.

A mixed-methods research design was adopted. The quantitative component was based on 85 valid questionnaires, while the qualitative component included twelve semi-structured interviews with family members involved in the management or daily operation of family-owned hotel businesses. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while the interview material was examined through thematic analysis.

The findings showed that trust, direct communication, and shared family values facilitate cooperation and the handling of day-to-day operational issues. Important decisions are not based solely on financial information, but are also influenced by service quality, business reputation, and the desire to ensure the continuation of the business within the family. However, participation in discussions does not always ensure equal influence, as the founder, owner, or family member with the greatest managerial responsibility often retains the final say.

The main forms of conflict manifest themselves as disagreements concerning the allocation of responsibilities, differing generational views on modernization, and the fair treatment of family members, as well as the spillover of work-related tensions into family relationships. Pressure during the tourist season intensifies these phenomena. Conflicts are mainly managed through direct and private discussion, a clear allocation of responsibilities, and internal consultation. Recourse to a neutral third party is less frequent but is considered useful in matters involving succession, ownership, and remuneration.

In conclusion, family relationships can support business operations, but they can also create difficulties when roles and areas of responsibility are unclear. Their positive contribution depends on open communication, fair rules, and a clear definition of responsibilities.

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

Keywords

Family firms, small family-owned hotels, family relationships, decision making, conflict management, Zakynthos.

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

1. Εισαγωγή.....	12
1.1. Εισαγωγικό πλαίσιο της έρευνας	12
1.2. Προβληματική της έρευνας.....	15
1.3. Σημασία της έρευνας	17
1.4. Ερευνητικός σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ειδικοί στόχοι.....	18
1.5. Διάρθρωση της εργασίας	19
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	21
2.1. Οικογενειακή επιχείρηση: εννοιολογική οριοθέτηση και βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις	21
2.1.1. Το μοντέλο των τριών κύκλων (Three-Circle Model).....	23
2.1.2. Κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος (Socioemotional Wealth).....	25
2.1.3. Η έννοια της οικογενειακότητας (Familianness).....	28
2.1.4. Θεωρία αντιπροσώπευσης (Agency Theory) και θεωρία διαχειριστικής επιμέλειας (Stewardship Theory).....	30
2.2. Το πλαίσιο λειτουργίας των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	32
2.2.1. Ιδιαιτερότητες οργάνωσης και λειτουργίας	34
2.2.2. Οικογενειακή συμμετοχή και κοινωνικοί πόροι.....	36
2.2.3. Εποχικότητα και λειτουργικές προκλήσεις.....	38
2.3. Η λήψη αποφάσεων ως διοικητική διαδικασία στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	40
2.3.1. Ο ρόλος των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων	41
2.3.2. Η λήψη αποφάσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	43
2.4. Οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις	44
2.4.1. Μορφές και πηγές συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις	46
2.4.2. Συγκρούσεις στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	48
2.5. Η διαχείριση συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις	50
2.5.1. Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων	51
2.5.2. Μηχανισμοί πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων.....	54
2.5.3. Η διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	56
2.6. Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας.....	58
3. Μεθοδολογία της έρευνας	63

3.1. Εισαγωγή	63
3.2. Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός της έρευνας	64
3.3. Ερευνητικός πληθυσμός και κριτήρια επιλογής του δείγματος	66
3.4. Ερευνητικά εργαλεία: ερωτηματολόγιο και οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης	69
3.5. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	72
3.6. Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων	74
3.7. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας	76
3.8. Ζητήματα δεοντολογίας	77
4. Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας	80
4.1. Εισαγωγή	80
4.2. Περιγραφή του ποσοτικού δείγματος	80
4.3. Παρουσίαση των ποσοτικών ευρημάτων	81
4.3.1. Οικογενειακές σχέσεις και λειτουργία της επιχείρησης	81
4.3.2. Οικογενειακές σχέσεις και λήψη αποφάσεων	82
4.3.3. Μορφές και αιτίες συγκρούσεων	84
4.3.4. Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων	85
4.3.5. Συνολική αξιολόγηση της οικογενειακής συμμετοχής	86
5. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας	87
5.1. Εισαγωγή	87
5.2. Παρουσίαση των ποιοτικών ευρημάτων	87
5.2.1. Ρόλοι και όρια μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης	87
5.2.2. Εμπιστοσύνη, ευελιξία, φήμη και οικογενειακή συνέχεια	89
5.2.3. Οικογενειακές σχέσεις και λήψη αποφάσεων: συμμετοχή, εξουσία και κριτήρια	91
5.2.4. Αιτίες συγκρούσεων και επίδραση της τουριστικής περιόδου	92
5.2.5. Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων	94
6. Συζήτηση των αποτελεσμάτων	97
6.1. Εισαγωγή	97
6.2. Η επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων	97

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

6.3. Οι βασικές μορφές και αιτίες συγκρούσεων	99
6.4. Η επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη διαχείριση των συγκρούσεων.....	101
7. Βασικά συμπεράσματα	104
7.1. Πρακτικές προτάσεις για τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	105
7.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	106
Βιβλιογραφικές αναφορές	110
Ελληνόγλωσσες	110
Ξενόγλωσσες	110

Κατάλογος Σχημάτων και Διαγραμμάτων

Σχήμα 2.1. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων της οικογενειακής επιχείρησης.....	24
Σχήμα 2.2. Οι διαστάσεις του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου σύμφωνα με το πλαίσιο FIBER	27
Σχήμα 2.3. Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας	61
Διάγραμμα 4.1. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Β.....	82
Διάγραμμα 4.2. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Γ	83
Διάγραμμα 4.3. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Δ.....	84
Διάγραμμα 4.4. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Ε.....	85
Διάγραμμα 4.5. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας ΣΤ.....	86

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1. Τρεις βασικές μορφές συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις	48
Πίνακας 3.1. Αρχική καταγραφή ξενοδοχειακών μονάδων της Ζακύνθου βάσει του ευρετηρίου του ΞΕΕ.....	68
Πίνακας 4.1. Κατανομή των επιχειρήσεων ανά αριθμό δωματίων.....	80
Πίνακας 4.2. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά ιδιότητα στην επιχείρηση.....	81

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΞΕΕ	Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος
ΙΤΕΠ	Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development

1. Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγικό πλαίσιο της έρευνας

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με κοινωνικές, οικονομικές και χωρικές διαστάσεις. Η σημασία του δεν περιορίζεται στη μετακίνηση των επισκεπτών, αλλά επεκτείνεται στις σχέσεις και στις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ επισκεπτών, προορισμών, επιχειρήσεων και τοπικών κοινωνιών. Σύμφωνα με το πλαίσιο ανάλυσης του Leiper (1979), ο τουρισμός συγκροτείται από αλληλένδετα στοιχεία, όπως ο τουρίστας, η περιοχή προέλευσης, η περιοχή διέλευσης, η περιοχή προορισμού και η τουριστική βιομηχανία. Η ανάλυση αυτή αναδεικνύει ότι η τουριστική δραστηριότητα εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα σχέσεων, μέσα στο οποίο αλληλεπιδρούν κοινωνικοί, οικονομικοί, πολιτιστικοί, περιβαλλοντικοί και θεσμικοί παράγοντες. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2018), ο τουρισμός αποτελεί ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που προϋποθέτει τη μετακίνηση ανθρώπων εκτός του συνήθους περιβάλλοντός τους. Με βάση τα παραπάνω, ο τουρισμός νοείται ως ένα σύνθετο πεδίο δραστηριότητας, στο οποίο η οικονομική ανάπτυξη συναρτάται άμεσα με τη λειτουργία των προορισμών, των τοπικών κοινωνιών και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτούς.

Η παραπάνω σύνδεση μεταξύ τουρισμού, οικονομικής ανάπτυξης, προορισμών και επιχειρήσεων αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση της Ελλάδας, όπου ο τουρισμός αποτελεί βασικό πυλώνα της εθνικής οικονομίας και συμβάλλει σημαντικά στην απασχόληση, στις επενδύσεις, στην περιφερειακή ανάπτυξη και στο εξωτερικό ισοζύγιο της χώρας. Σύμφωνα με τα οριστικά στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος (2026), οι ταξιδιωτικές εισπράξεις ανήλθαν σε 23,6 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 9,4% σε σχέση με το 2024, ενώ η εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση αυξήθηκε κατά 6,4% και διαμορφώθηκε σε περίπου 43,3 εκατ. ταξιδιώτες.

Η δυναμική αυτή αποτυπώνεται και στις επιδόσεις του ξενοδοχειακού κλάδου. Το 2024 η Ελλάδα διέθετε 10.104 ξενοδοχεία, 447.363 δωμάτια και 894.854 κλίνες (ΙΤΕΠ, 2025).

Παράλληλα, ο συνολικός κύκλος εργασιών των ξενοδοχείων ανήλθε σε περίπου 11,5 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 8,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η συνολική συμβολή του ξενοδοχειακού κλάδου στην ελληνική οικονομία εκτιμήθηκε σε 17,8 δισ. ευρώ, αντιστοιχώντας στο 5,9% του ΑΕΠ, ενώ ο κλάδος υποστήριξε άμεσα και έμμεσα περισσότερες από 340.000 θέσεις εργασίας (ΙΤΕΠ, 2025).

Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν αποτελεί απλώς τμήμα της τουριστικής δραστηριότητας, αλλά κρίσιμο συντελεστή της ελληνικής οικονομίας, με ουσιαστική συμβολή στην παραγωγή εισοδήματος, στην απασχόληση και στην τοπική οικονομική δραστηριότητα. Η οικονομική και κοινωνική βαρύτητα του κλάδου καθιστά αναγκαία την εξέταση όχι μόνο των οικονομικών επιδόσεων, αλλά και των εσωτερικών διοικητικών διαδικασιών μέσω των οποίων οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λαμβάνουν αποφάσεις και διαχειρίζονται συγκρούσεις.

Υπό αυτή την οπτική, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μικρές τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν βασικό τμήμα της επιχειρηματικής διάρθρωσης του ελληνικού τουρισμού. Οι επιχειρήσεις αυτές συνιστούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων του κλάδου και συνδέονται άμεσα με την τοπική οικονομία, την απασχόληση και την εμπειρία του επισκέπτη. Σύμφωνα με τον OECD (2025), οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τη συντριπτική πλειονότητα των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ενώ χαρακτηρίζονται από έντονη ποικιλομορφία, καθώς δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως η διαμονή, η εστίαση, η παροχή τουριστικών δραστηριοτήτων, οι μεταφορές και οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Ειδικότερα, το 2023 το 95% των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα απασχολούσε λιγότερα από 10 άτομα, ενώ στον τομέα των καταλυμάτων λειτουργούσαν περίπου 31.000 επιχειρήσεις, από τις οποίες οι 28.000 ήταν πολύ μικρές επιχειρήσεις (OECD, 2025).

Η εκτεταμένη παρουσία των μικρών μονάδων αποτυπώνεται και στον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς το 73% των ελληνικών ξενοδοχείων διαθέτει έως 50 δωμάτια (ΙΤΕΠ, 2025). Παράλληλα, οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις έχουν συχνά οικογενειακό χαρακτήρα, είναι στενά συνδεδεμένες με τους προορισμούς στους οποίους δραστηριοποιούνται και

προσφέρουν διακριτές και αυθεντικές εμπειρίες στους επισκέπτες (OECD, 2025). Τα χαρακτηριστικά αυτά ενισχύουν τη σύνδεσή τους με τις τοπικές κοινωνίες και την περιφερειακή ανάπτυξη. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν και σημαντικές προκλήσεις, όπως η περιορισμένη διοικητική και χρηματοδοτική ικανότητα, η ανάγκη ψηφιακού και πράσινου μετασχηματισμού, οι ελλείψεις δεξιοτήτων και οι δυσκολίες προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της τουριστικής αγοράς (OECD, 2025).

Η οικογενειακή διάσταση των μικρών τουριστικών και ξενοδοχειακών μονάδων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την κατανόηση της λειτουργίας τους. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν συνιστούν απλώς μια μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης, αλλά οντότητες στις οποίες η λειτουργία διαμορφώνεται από την οικογένεια σε επίπεδο ιδιοκτησίας, διοίκησης, στόχων και μακροχρόνιας προοπτικής. Οι Chua et al. (1999) υποστηρίζουν ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν πρέπει να ορίζεται αποκλειστικά με βάση την τυπική συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στη διοίκηση, αλλά και με βάση τον τρόπο με τον οποίο η οικογένεια επηρεάζει το όραμα, τη συμπεριφορά και τη στρατηγική κατεύθυνσή της. Η ιδιαιτερότητα αυτή σχετίζεται και με την επιδίωξη διατήρησης του οικογενειακού ελέγχου, της οικογενειακής ταυτότητας και της διαγενεακής συνέχειας, στοιχεία που εμπίπτουν στην έννοια του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου. Ωστόσο, η συνύπαρξη οικογενειακών και επιχειρησιακών ρόλων ενδέχεται να επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση των διαφωνιών. Οι σχετικές αποφάσεις δεν αφορούν μόνο την οικονομική απόδοση, αλλά και τη διατήρηση της οικογενειακής συνοχής, της φήμης και της συνέχειας της μονάδας.

Στον τουρισμό και στη φιλοξενία, η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα εμφανής, καθώς πολλές μικρές μονάδες διοικούνται από μέλη της ίδιας οικογένειας και δραστηριοποιούνται στη διαμονή, στην αναψυχή, στην ψυχαγωγία και σε άλλες τουριστικές υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις αυτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των τουριστικών προορισμών, λόγω της άμεσης επαφής τους με τους επισκέπτες και τις τοπικές κοινότητες (Camilleri & Valeri, 2022). Η στενή τους σύνδεση με τον τόπο στον οποίο δραστηριοποιούνται ενισχύει τον ρόλο τους στην τοπική και βιώσιμη ανάπτυξη

των τουριστικών προορισμών (Altın et al., 2022). Η συμβολή αυτή, ωστόσο, συνεπάγεται και ιδιαίτερες λειτουργικές απαιτήσεις, ιδίως όταν η οικογένεια βρίσκεται στο επίκεντρο της καθημερινής παροχής υπηρεσιών. Έρευνα σε οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις έχει δείξει ότι η έντονη εποχικότητα συνδέεται με μεγάλα ωράρια εργασίας, οικονομικές πιέσεις και δυσκολίες εξισορρόπησης της οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (Getz & Nilsson, 2004).

Οι λειτουργικές αυτές απαιτήσεις αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα σε νησιωτικούς προορισμούς, όπως η Ζάκυνθος, όπου ο τουρισμός αποτελεί βασικό άξονα της τοπικής οικονομικής και κοινωνικής ζωής. Η λειτουργία των νησιωτικών προορισμών επηρεάζεται έντονα από την εποχική συγκέντρωση της τουριστικής ζήτησης, η οποία δημιουργεί οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές πιέσεις κατά τους μήνες αιχμής. Σύμφωνα με ανάλυση των διανυκτερεύσεων της περιόδου 2008–2018, στα Ιόνια Νησιά η μεγαλύτερη συγκέντρωση καταγράφηκε τον Αύγουστο (24,10%), ενώ ακολούθησαν ο Ιούλιος (22,41%) και ο Σεπτέμβριος (17,04%) (Ruggieri & Platania, 2024).

Η εποχική αυτή συγκέντρωση επηρεάζει άμεσα τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων, των αναγκών σε εργασία και των λειτουργικών αποφάσεων συμπυκνώνεται σε περιορισμένο χρονικό διάστημα. Το περιβάλλον αυτό αναδεικνύει τη Ζάκυνθο ως κατάλληλη περίπτωση για τη διερεύνηση των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονης τουριστικής εποχικότητας.

1.2. Προβληματική της έρευνας

Οι μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό τμήμα της τουριστικής επιχειρηματικότητας σε πολλούς προορισμούς, καθώς συνδέονται με την τοπική οικονομία, την απασχόληση και την εμπειρία φιλοξενίας. Παρότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις του τουρισμού και της φιλοξενίας έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικό πεδίο μελέτης, η σχετική βιβλιογραφία (Camilleri & Valeri, 2022; Shekhar et al., 2022) παραμένει σχετικά περιορισμένη και αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των ιδιαίτερων

χαρακτηριστικών και των εσωτερικών διαδικασιών τους. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν ταυτόχρονα τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδίως σε εποχικούς νησιωτικούς προορισμούς, όπως η Ζάκυνθος.

Η ανάγκη διερεύνησης του ζητήματος προκύπτει από τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας των οικογενειακών ξενοδοχείων. Στις επιχειρήσεις αυτές, οι οικογενειακοί, ιδιοκτησιακοί και διοικητικοί ρόλοι συχνά αλληλεπικαλύπτονται, ενώ η εξουσία μπορεί να ασκείται άτυπα και οι προσωπικές σχέσεις να επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης (Bettinelli et al., 2022; Tagiuri & Davis, 1996). Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες, η διοίκηση επηρεάζεται έντονα από την οικογενειακή δυναμική, τις κοινωνικές σχέσεις και τη σύνδεση της επιχείρησης με τον προορισμό στον οποίο δραστηριοποιείται (Kallmuenzer et al., 2021).

Παράλληλα, η επιδίωξη διατήρησης του οικογενειακού ελέγχου, της φήμης και της διαγενεακής συνέχειας συνδέεται με την προσέγγιση του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου, σύμφωνα με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν αποφάσεις αποκλειστικά με οικονομικά κριτήρια (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Σε συνδυασμό με την αλληλεπικάλυψη οικογένειας, ιδιοκτησίας και διοίκησης, όπως αναλύεται στο Μοντέλο των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996), οι δύο αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις συμβάλλουν στην κατανόηση του γιατί οι αποφάσεις και οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν συνδέονται μόνο με επιχειρησιακούς στόχους, αλλά και με οικογενειακές σχέσεις και ρόλους.

Όταν τα ίδια συνδυάζουν τον οικογενειακό τους ρόλο με τον ρόλο του εργαζομένου, του ιδιοκτήτη ή του διοικητικού στελέχους, ενδέχεται να δημιουργούνται εσωτερικές εντάσεις. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι συγκρούσεις δεν συνδέονται μόνο με διαφωνίες σχετικά με τη στρατηγική ή την καθημερινή λειτουργία, αλλά επηρεάζονται επίσης από τις προσωπικές σχέσεις, τους οικογενειακούς ρόλους, τα ζητήματα εξουσίας και την κατανομή των ευθυνών. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι Mismetti et al. (2025) προτείνουν ένα

ευρύτερο πλαίσιο ανάλυσης, σύμφωνα με το οποίο η σύγκρουση στις οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζεται ως προς το ποιος εμπλέκεται, ποιο είναι το αντικείμενο της, πού εκδηλώνεται, γιατί αναπτύσσεται, πότε κλιμακώνεται και πώς εξελίσσεται στον χρόνο.

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Η έμφαση δίνεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των οικογενειακών ρόλων, των άτυπων μορφών εξουσίας και των λειτουργικών πιέσεων που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο τοπικό και εποχικό περιβάλλον.

1.3. Σημασία της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται τον ρόλο των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων, εστιάζοντας στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο ελληνικό ξενοδοχειακό πλαίσιο, σχετικές μελέτες (Belias et al., 2023; Pappas, 2018; Tsagkanou & Polychroniou, 2023; Varelas & Apostolopoulos, 2020) έχουν εξετάσει επιμέρους ζητήματα, όπως η στρατηγική διοίκηση και η λήψη αποφάσεων σε συνθήκες κρίσης, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας και οι εργασιακές συγκρούσεις. Ωστόσο, με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται την επίδραση των ενδοοικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων.

Η συμβολή της έρευνας εξετάζεται σε θεωρητικό, εμπειρικό και πρακτικό επίπεδο. Σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασία επιχειρεί να συμβάλει στην κατανόηση των εσωτερικών διαδικασιών των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξετάζοντας από κοινού δύο κρίσιμες πτυχές της διοίκησής τους: τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων. Η συνδυαστική εξέταση των δύο ζητημάτων αναδεικνύει τον τρόπο με τον

οποίο οι οικογενειακές σχέσεις, οι ρόλοι και οι άτυπες μορφές συνεργασίας επηρεάζουν την καθημερινή διοίκηση των μικρών ξενοδοχειακών μονάδων.

Σε εμπειρικό επίπεδο, η επιλογή της Ζακύνθου ως γεωγραφικού πεδίου της έρευνας επιτρέπει την εξέταση του ζητήματος σε ένα νησιωτικό περιβάλλον με έντονη τουριστική δραστηριότητα. Η εποχικότητα, η λειτουργική πίεση κατά την τουριστική περίοδο και η άμεση συμμετοχή της οικογένειας στη λειτουργία των επιχειρήσεων προσδίδουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη διερεύνηση των οικογενειακών και διοικητικών δυναμικών των μικρών ξενοδοχειακών μονάδων του νησιού.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες κατευθύνσεις για τα μέλη των οικογενειών και τους ιδιοκτήτες μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την κατανομή ρόλων, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της καθημερινής οργάνωσης της επιχείρησης. Παράλληλα, μπορεί να αναδείξει την ανάγκη για σαφέστερους ρόλους, καλύτερη επικοινωνία και πιο αποτελεσματικούς τρόπους πρόληψης ή αντιμετώπισης εντάσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης λειτουργικής πίεσης.

1.4. Ερευνητικός σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ειδικοί στόχοι

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Ειδικότερα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η συνύπαρξη οικογενειακών, ιδιοκτησιακών και διοικητικών ρόλων στα ίδια πρόσωπα συνδέεται με τις διοικητικές διαδικασίες, την εκδήλωση συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η παρούσα εργασία επιδιώκει να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αφορούν τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου:

1. Πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;
2. Με ποιες μορφές εκδηλώνονται οι συγκρούσεις στο εσωτερικό των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων;
3. Πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων;

Σε αντιστοιχία με τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, οι ειδικοί στόχοι της παρούσας έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

1. Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
2. Να εντοπιστούν και να αναλυθούν οι βασικές μορφές συγκρούσεων που εκδηλώνονται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.
3. Να διερευνηθούν οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη διαχείριση των συγκρούσεων.

Η διατύπωση των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων και ειδικών στόχων, σε συνδυασμό με τις βασικές θεωρητικές έννοιες που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 2, καθοδήγησε τον σχεδιασμό της εμπειρικής έρευνας και τη διαμόρφωση τόσο του ερωτηματολογίου όσο και του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης. Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για την καταγραφή των γενικών τάσεων στις απόψεις των συμμετεχόντων, ενώ οι συνεντεύξεις επέτρεψαν την αναλυτικότερη διερεύνηση των εμπειριών τους σχετικά με τη λήψη αποφάσεων, την εκδήλωση συγκρούσεων και τους τρόπους διαχείρισής τους. Με τον τρόπο αυτό, τα δύο ερευνητικά εργαλεία συνδέθηκαν με τα ερευνητικά ερωτήματα και επέτρεψαν τη συνδυασμένη ποσοτική και ποιοτική διερεύνηση του υπό μελέτη ζητήματος.

1.5. Διάρθρωση της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το εισαγωγικό πλαίσιο, την προβληματική και τη σημασία της έρευνας, τον ερευνητικό σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τους ειδικούς στόχους. Στο δεύτερο

κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων. Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία της έρευνας, τον μεικτό ερευνητικό σχεδιασμό, τα κριτήρια επιλογής του δείγματος, τα ερευνητικά εργαλεία, τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων και τα ζητήματα ερευνητικής δεοντολογίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας. Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη σχετική βιβλιογραφία. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές και τα παραρτήματα, στα οποία περιλαμβάνονται το ερωτηματολόγιο, ο οδηγός συνέντευξης και το συμπληρωματικό ερευνητικό υλικό.

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Οικογενειακή επιχείρηση: εννοιολογική οριοθέτηση και βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ιδιαίτερη μορφή οργάνωσης, η οποία προκύπτει από τη συνύπαρξη δύο διαφορετικών αλλά αλληλένδετων κοινωνικών θεσμών: της επιχείρησης και της οικογένειας. Η επιχείρηση συγκροτείται γύρω από οικονομικούς στόχους, ρόλους, σχέσεις εξουσίας και κανόνες λειτουργίας, ενώ η οικογένεια διαμορφώνει αξίες, πρότυπα συμπεριφοράς, σχέσεις εμπιστοσύνης και προσδοκίες για τη διατήρηση και συνέχιση της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση των δύο αυτών θεσμών δημιουργεί ένα σύνθετο οργανωσιακό περιβάλλον, στο οποίο οι επιχειρηματικοί στόχοι δεν καθορίζονται αποκλειστικά από οικονομικά κριτήρια, αλλά διαμορφώνονται σε συνάρτηση με τις οικογενειακές σχέσεις και τις αντιλήψεις των μελών της οικογένειας για τη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης (Lansberg, 1983; Tagiuri & Davis, 1996).

Η οριοθέτηση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί βασική αφετηρία για την κατανόησή της, δεδομένου ότι η διεθνής βιβλιογραφία δεν έχει καταλήξει σε έναν ενιαίο και ευρέως αποδεκτό ορισμό. Η δυσκολία αυτή δεν έχει μόνο θεωρητικό χαρακτήρα, αλλά επηρεάζει και τη δυνατότητα σύγκρισης των ερευνητικών ευρημάτων, αφού διαφορετικές μελέτες χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια ορισμού (Chua et al., 1999; Harms, 2014). Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει ότι στις ευρωπαϊκές χώρες που εξετάστηκαν δεν εφαρμόζεται ένας ενιαίος ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης. Οι σχετικοί ορισμοί διαφοροποιούνται ανάλογα με τον ερευνητικό, στατιστικό ή διοικητικό σκοπό για τον οποίο χρησιμοποιούνται. Παράλληλα, έχουν εντοπιστεί περισσότεροι από 90 διαφορετικοί ορισμοί, οι οποίοι εστιάζουν κυρίως στην οικογενειακή επιρροή στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση και στον στρατηγικό έλεγχο της επιχείρησης (European Commission, 2009).

Όπως προκύπτει από τους Chua et al. (1999) και καταγράφεται στη μεταγενέστερη ανασκόπηση του Harms (2014), οι πρώτες προσεγγίσεις συνέδεσαν την οικογενειακή

επιχείρηση κυρίως με τη συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία και στον έλεγχο. Στη συνέχεια, η σχετική συζήτηση εμπλουτίστηκε με τη διάσταση της διαδοχής. Οι Churchill και Hatten (1987) ανέδειξαν τη σημασία της σταδιακής μετάβασης της διοίκησης από την παλαιότερη στη νεότερη γενιά. Παράλληλα, η Handler (1989) συστηματοποίησε τα διαφορετικά κριτήρια ορισμού της οικογενειακής επιχείρησης, όπως η ιδιοκτησία, η διοίκηση, η συμμετοχή των μελών της οικογένειας και η διαδοχή.

Στη συνέχεια, οι Chua et al. (1999) υποστήριξαν ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν ορίζεται αποκλειστικά με βάση τη συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στη διοίκηση. Αντίθετα, η ιδιαιτερότητά της συνδέεται με την πρόθεση της οικογένειας να διαμορφώνει και να επιδιώκει ένα όραμα για το μέλλον της επιχείρησης, με προοπτική συνέχειας στις επόμενες γενιές. Με στόχο τη σαφέστερη οριοθέτηση της έννοιας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε έναν λειτουργικό ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, μια επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, θεωρείται οικογενειακή όταν πληρούνται τα εξής κριτήρια (European Commission, 2009):

1. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή του φυσικού προσώπου ή των φυσικών προσώπων που ίδρυσαν την επιχείρηση ή απέκτησαν το κεφάλαιό της, ή στην κατοχή των συζύγων, των γονέων, των παιδιών ή των άμεσων κληρονόμων των παιδιών τους.
2. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων μπορεί να ασκείται άμεσα ή έμμεσα.
3. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή των συγγενών συμμετέχει επίσημα στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.
4. Στην περίπτωση εισηγμένων εταιρειών, η επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή όταν το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που την ίδρυσαν ή απέκτησαν το κεφάλαιό της, ή οι οικογένειες ή οι απόγονοί τους, κατέχουν τουλάχιστον το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων που απορρέουν από το μετοχικό κεφάλαιο.

Παρότι ο ορισμός δεν απαιτεί τη συμμετοχή περισσότερων γενεών, η παρουσία τους μπορεί να αποτελεί ένδειξη οικογενειακής συνέχειας, χωρίς να συνιστά αναγκαία προϋπόθεση για

τον χαρακτηρισμό μιας επιχείρησης ως οικογενειακής (European Commission, 2009). Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής λειτουργεί ως βασικό εννοιολογικό σημείο αναφοράς, καθώς δίνει έμφαση στα δικαιώματα λήψης αποφάσεων και στη συμμετοχή της οικογένειας στη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται άμεσα με το αντικείμενο της έρευνας.

Ωστόσο, ο λειτουργικός ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δεν αποτυπώνει πλήρως τις άτυπες διαστάσεις της οικογενειακής συμμετοχής, όπως η εμπιστοσύνη, η κατανομή των ρόλων, οι διαφορετικές αντιλήψεις για τη διοίκηση και οι σχέσεις ισχύος, επικοινωνίας και διαφωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας. Για την ερμηνεία αυτών των διαστάσεων έχουν αναπτυχθεί θεωρητικές προσεγγίσεις που εξετάζουν βαθύτερα την αλληλεπίδραση οικογένειας, ιδιοκτησίας και διοίκησης.

Η παρούσα εργασία αξιοποιεί συμπληρωματικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Το μοντέλο των τριών κύκλων αποτυπώνει την αλληλεπικάλυψη οικογένειας, ιδιοκτησίας και διοίκησης (Tagiuri & Davis, 1996), ενώ η προσέγγιση του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου αναδεικνύει τη σημασία των μη οικονομικών οικογενειακών επιδιώξεων (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Η έννοια της οικογενειακότητας εστιάζει στους ιδιαίτερους πόρους που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης (Habbershon & Williams, 1999). Συμπληρωματικά, η θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory) και η θεωρία της επιτροπείας (stewardship theory) συμβάλλουν στην ερμηνεία των σχέσεων ελέγχου, εμπιστοσύνης και διοικητικής συμπεριφοράς στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Davis et al., 1997; Jensen & Meckling, 1976; Madison et al., 2016).

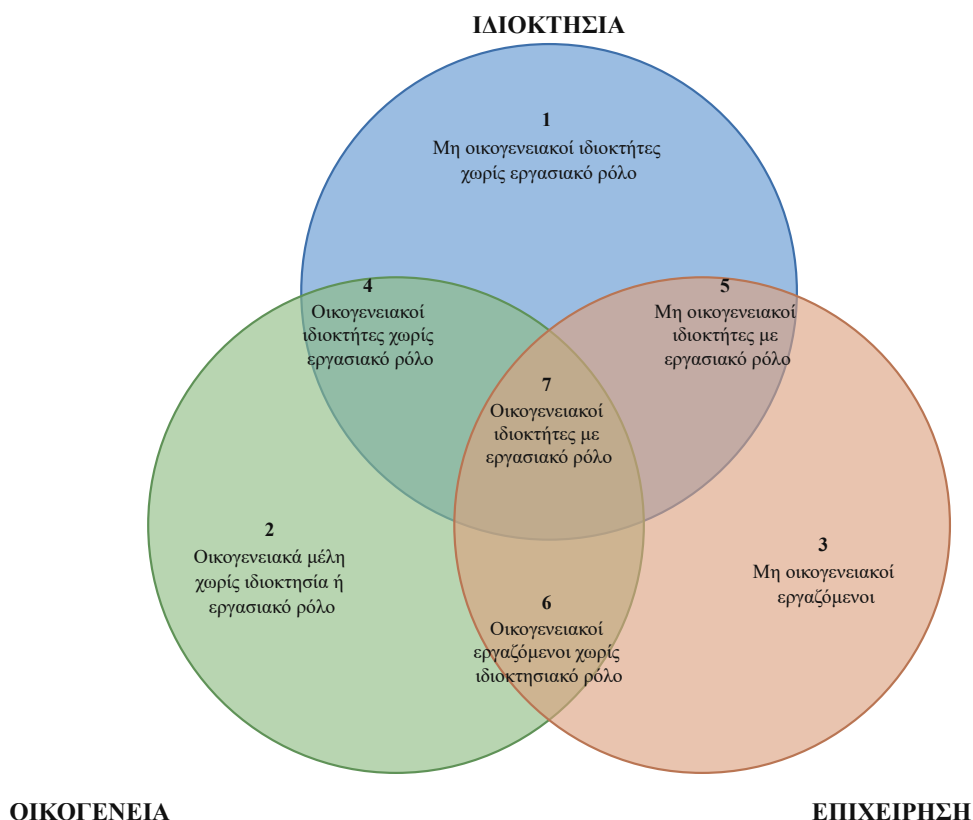
2.1.1. Το μοντέλο των τριών κύκλων (Three-Circle Model)

Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Tagiuri & Davis (1996), αποτελεί μία από τις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της οικογενειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με το μοντέλο, το σύστημα της οικογενειακής επιχείρησης αποτελείται από τρεις διακριτούς αλλά αλληλεπικαλυπτόμενους κύκλους: την οικογένεια, την ιδιοκτησία και την επιχείρηση. Από την αλληλοεπικάλυσή τους προκύπτουν επτά διαφορετικές θέσεις, ανάλογα με το αν ένα πρόσωπο είναι μέλος της

οικογένειας, ιδιοκτήτης ή εργάζεται στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό, το μοντέλο παρέχει ένα χρήσιμο αναλυτικό πλαίσιο για την κατανόηση των διαφορετικών ρόλων, συμφερόντων και προσδοκιών που συνυπάρχουν στην οικογενειακή επιχείρηση.

Ειδικότερα, ο κύκλος της οικογένειας αφορά τα μέλη της οικογένειας και τις μεταξύ τους συγγενικές σχέσεις, προσδοκίες και συναισθηματικούς δεσμούς. Ο κύκλος της ιδιοκτησίας αναφέρεται στα πρόσωπα που κατέχουν ιδιοκτησιακά δικαιώματα και συμμετέχουν στον έλεγχο της επιχείρησης. Ο τρίτος κύκλος αφορά την επιχείρηση και περιλαμβάνει τα πρόσωπα που εργάζονται σε αυτήν, είτε ως διοικητικά στελέχη είτε ως εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στην οικογένεια ή διαθέτουν ιδιοκτησιακά δικαιώματα. Η αλληλοεπικάλυψη των τριών αυτών ομάδων αποτυπώνεται στο Σχήμα 2.1.

Σχήμα 2.1. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων της οικογενειακής επιχείρησης



Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει Tagiuri και Davis (1996).

Η χρησιμότητα του μοντέλου γίνεται ιδιαίτερα εμφανής στην ανάλυση των ταυτόχρονων ρόλων που αναλαμβάνουν τα μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση. Η συνύπαρξη αυτών των ρόλων μπορεί να δημιουργεί πλεονεκτήματα, όπως εμπιστοσύνη, αφοσίωση, συνεργασία και ταχύτερη λήψη αποφάσεων, ιδίως όταν οι στόχοι της οικογένειας, της ιδιοκτησίας και της επιχείρησης είναι συμβατοί. Αντίθετα, όταν οι ρόλοι, οι προσδοκίες και οι επιδιώξεις συγχέονται ή συγκρούονται, είναι πιθανό να δημιουργούνται εντάσεις και δυσκολίες τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στη διαχείριση συγκρούσεων (Tagiuri & Davis, 1996).

Παρά τη χρησιμότητά του, το μοντέλο των τριών κύκλων έχει κυρίως χαρτογραφικό χαρακτήρα, καθώς αποτυπώνει τις θέσεις και τις επικαλύψεις μεταξύ οικογένειας, ιδιοκτησίας και επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Δεν αναδεικνύει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο οι ρόλοι μεταβάλλονται κατά τη διαδοχή και τη διαχρονική εξέλιξη της επιχείρησης. Η ιστορική εφαρμογή του μοντέλου από τους Quinn et al. (2024) καταδεικνύει ότι οι οικογενειακοί και διοικητικοί ρόλοι μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου και δεν αποτυπώνονται πάντοτε επαρκώς σε μία στατική απεικόνιση. Επιπλέον, το μοντέλο δεν ερμηνεύει από μόνο του διαστάσεις όπως οι συναισθηματικοί δεσμοί, η οικογενειακή ταυτότητα, η εμπιστοσύνη και η επιθυμία διαγενεακής συνέχειας.

Στο πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών μονάδων, το μοντέλο παραμένει ιδιαίτερα χρήσιμο για την αρχική κατανόηση των επικαλύψεων μεταξύ οικογένειας, ιδιοκτησίας και επιχείρησης, καθώς τα ίδια πρόσωπα συχνά συνδυάζουν ιδιοκτησιακούς, διοικητικούς και εκτελεστικούς ρόλους. Ωστόσο, δεν αποτυπώνει το σύνολο των συναισθηματικών κινήτρων και των οικογενειακών επιδιώξεων που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η ανάλυσή του συμπληρώνεται στην επόμενη υποενότητα από την προσέγγιση του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου.

2.1.2. Κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος (Socioemotional Wealth)

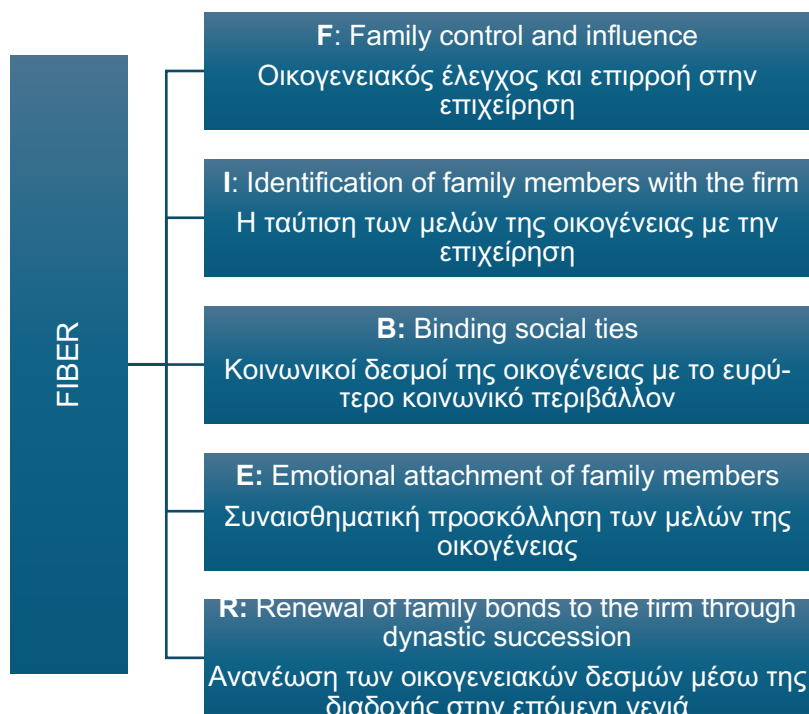
Στη βιβλιογραφία των οικογενειακών επιχειρήσεων (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007), ο κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος αναφέρεται στις μη οικονομικές αξίες που αντλεί η οικογένεια από τη σχέση της με την επιχείρηση, όπως η διατήρηση του

οικογενειακού ελέγχου, η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση, οι συναισθηματικοί δεσμοί και η προοπτική συνέχειας στις επόμενες γενιές. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η οικογενειακή επιχείρηση δεν αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως οικονομική μονάδα, αλλά και ως φορέας οικογενειακής ταυτότητας, συναισθηματικής αξίας και κοινωνικής αναγνώρισης.

Η έννοια αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη μελέτη της λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι καταδεικνύει ότι οι στρατηγικές επιλογές δεν αξιολογούνται αποκλειστικά με οικονομικά κριτήρια. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να λαμβάνουν υπόψη και τις επιπτώσεις μιας απόφασης στον κοινωνικοσυναισθηματικό τους πλούτο, γεγονός που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται το επιχειρηματικό ρίσκο και αξιολογούν τις διαθέσιμες επιλογές (Gómez-Mejía et al., 2007). Η προσέγγιση αυτή μπορεί επίσης να συμβάλει στην ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο εκδηλώνονται ή αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όταν οι διαφωνίες αφορούν ζητήματα ελέγχου, φήμης, διαδοχής ή συναισθηματικών δεσμών, υπερβαίνουν το αμιγώς οικονομικό ή διοικητικό επίπεδο και αποκτούν έντονη οικογενειακή διάσταση.

Η έννοια του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Berrone et al. (2012), οι οποίοι πρότειναν το πλαίσιο FIBER για την αποτύπωση των βασικών διαστάσεων της. Το πλαίσιο αυτό αναλύει τον κοινωνικοσυναισθηματικό πλούτο σε πέντε διαστάσεις: τον οικογενειακό έλεγχο και την επιρροή στην επιχείρηση, την ταύτιση των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση, τους κοινωνικούς δεσμούς της οικογένειας με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, τη συναισθηματική προσκόλληση των μελών της οικογένειας και την ανανέωση των οικογενειακών δεσμών με την επιχείρηση μέσω της διαδοχής στην επόμενη γενιά. Οι διαστάσεις αυτές, οι οποίες παρουσιάζονται στο Σχήμα 2.2, καταδεικνύουν ότι ο κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος δεν αποτελεί μια απλή ή μονοδιάστατη έννοια, αλλά ένα σύνθετο σύνολο αξιών, σχέσεων και επιδιώξεων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Σχήμα 2.2. Οι διαστάσεις του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου σύμφωνα με το πλαίσιο FIBER



Πηγή: Προσαρμογή από Berrone et al. (2012).

Παρότι το πλαίσιο FIBER συμβάλλει στην αποσαφήνιση των βασικών διαστάσεων του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου, η έννοια εξακολουθεί να συνοδεύεται από θεωρητικές και μεθοδολογικές δυσκολίες. Οι Swab et al. (2020) επισημαίνουν ότι οι διαστάσεις του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου δεν εμφανίζονται με την ίδια ένταση ούτε έχουν πάντοτε την ίδια βαρύτητα σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι επιμέρους διαστάσεις επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση, τη διαδοχή, την καινοτομία ή την ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου. Αντίστοιχα, οι Calabrò et al. (2026) επισημαίνουν ότι η ευρεία χρήση της έννοιας έχει δημιουργήσει ζητήματα εννοιολογικής σαφήνειας και μέτρησης.

Στο πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ο κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος συμβάλλει στην κατανόηση των κινήτρων που σχετίζονται με τη διατήρηση του οικογενειακού ονόματος, την τοπική φήμη, τις προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και την επιθυμία συνέχισης της ξενοδοχειακής

μονάδας από την επόμενη γενιά. Ωστόσο, από μόνος του δεν επαρκεί για να ερμηνεύσει την πολυπλοκότητα της καθημερινής λήψης αποφάσεων, τις σχέσεις εμπιστοσύνης με εργαζομένους και συνεργάτες ή τις συγκρούσεις που ανακύπτουν μεταξύ των μελών της οικογένειας. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η συμπληρωματική αξιοποίηση και άλλων θεωρητικών προσεγγίσεων.

2.1.3. Η έννοια της οικογενειακότητας (Familiness)

Οι Habbershon & Williams (1999) εισήγαγαν την έννοια της οικογενειακότητας προκειμένου να αποδώσουν τους ιδιαίτερους πόρους και τις ικανότητες που διαφοροποιούν τις οικογενειακές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Προσεγγίζοντας την έννοια μέσα από τη θεωρία των πόρων, υποστήριξαν ότι η ιδιαιτερότητα της οικογενειακής επιχείρησης δεν οφείλεται μόνο στην παρουσία της οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στη διοίκηση, αλλά και στους πόρους που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης. Οι πόροι και οι ικανότητες που δημιουργούνται μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση μπορούν, υπό προϋποθέσεις, να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008).

Η οικογενειακότητα υποδηλώνει ότι η επίδραση της οικογένειας στην επιχείρηση δεν περιορίζεται στην ιδιοκτησία ή στη διοίκηση, αλλά εκδηλώνεται και μέσα από πόρους που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου. Οι πόροι αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, κοινή γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης, αφοσίωση, ευελιξία στην καθημερινή συνεργασία και μακροχρόνια δέσμευση προς την επιχείρηση. Επειδή οι πόροι αυτοί βασίζονται σε μακροχρόνιες οικογενειακές σχέσεις και κοινές εμπειρίες, δεν είναι εύκολο να αντιγραφούν από μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Έτσι, μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη συνεργασία, στη συνοχή και στην καθημερινή λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008).

Η οικογενειακότητα, ωστόσο, μπορεί να λειτουργήσει τόσο ενισχυτικά όσο και περιοριστικά στην οικογενειακή επιχείρηση, ανάλογα με τον τρόπο αξιοποίησής της. Σύμφωνα με τους Habbershon & Williams (1999), οι οικογενειακοί πόροι λειτουργούν

υποστηρικτικά όταν προάγουν τη συνεργασία, τη δέσμευση και την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Αντίθετα, μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση όταν συνδέονται με έντονες συγκρούσεις μεταξύ των μελών, προσκόλληση σε καθιερωμένους τρόπους λειτουργίας ή μειωμένη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Όπως αναφέρουν οι Sirmon & Hitt (2003) οι πόροι αυτοί δεν αρκούν από μόνοι τους για τη δημιουργία αξίας, επειδή η συμβολή τους εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται, συνδυάζονται και αξιοποιούνται στην πράξη. Επιπλέον, οι Barros-Contreras et al. (2024) υποστηρίζουν ότι η ενσωμάτωση της γνώσης μπορεί να μετατρέψει την οικογενειακότητα σε δυναμική ικανότητα και να ενισχύσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η οικογενειακότητα, αν και αποτελεί χρήσιμη έννοια για την κατανόηση των ιδιαίτερων πόρων των οικογενειακών επιχειρήσεων, δεν είναι πάντοτε εύκολο να οριοθετηθεί με ακρίβεια. Η βιβλιογραφία (Frank et al., 2010; Pearson et al., 2008) επισημαίνει ότι πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία σχετίζεται με πόρους, σχέσεις, ταυτότητα, εμπιστοσύνη, κοινή γνώση και οικογενειακή επιρροή, με αποτέλεσμα να εμφανίζει επικάλυψη με συγγενείς έννοιες, όπως το οικογενειακό κοινωνικό κεφάλαιο και ο κοινωνικοσυναισθηματικός πλούτος. Για τον λόγο αυτό, η οικογενειακότητα δεν πρέπει να θεωρείται πάντοτε πηγή πλεονεκτήματος για την οικογενειακή επιχείρηση, αφού οι ίδιοι οικογενειακοί πόροι μπορούν, ανάλογα με τις συνθήκες, να ενισχύσουν ή να δυσχεράνουν τη λειτουργία της.

Στην παρούσα εργασία, η έννοια της οικογενειακότητας αξιοποιείται για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακοί πόροι επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αυτές συχνά βασίζονται σε σχέσεις εμπιστοσύνης, άτυπη συνεργασία, κοινή εμπειρία και μακροχρόνια δέσμευση των μελών τους (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008). Στο ξενοδοχειακό πλαίσιο, οι Pachucki et al. (2025) αναφέρουν ότι η συναισθηματική υποστήριξη και η συνεργατική λήψη αποφάσεων λειτουργούν ως εσωτερικοί κοινωνικοί πόροι. Η προσέγγιση αυτή παρέχει, επομένως, ένα χρήσιμο πλαίσιο για τη διερεύνηση του

τρόπου με τον οποίο, σε νησιωτικούς προορισμούς με έντονη τουριστική εποχικότητα, όπως η Ζάκυνθος, οι οικογενειακοί πόροι συνδέονται με τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση εσωτερικών συγκρούσεων.

2.1.4. Θεωρία αντιπροσώπευσης (Agency Theory) και θεωρία διαχειριστικής επιμέλειας (Stewardship Theory)

Μετά την ανάλυση των ρόλων, των μη οικονομικών κινήτρων και των ιδιαίτερων πόρων των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι χρήσιμο να εξεταστούν και οι θεωρίες που ερμηνεύουν τη διοικητική συμπεριφορά και τις σχέσεις μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, η θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory) και η θεωρία διαχειριστικής επιμέλειας (stewardship theory) προσφέρουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την κατανόηση ζητημάτων ελέγχου, εμπιστοσύνης, διοικητικών αποφάσεων και πιθανών συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Madison et al., 2016).

Σύμφωνα με τη θεωρία αντιπροσώπευσης, η οποία εστιάζει στη σχέση ανάμεσα στον εντολέα και στον εντολοδόχο, προβλήματα μπορεί να προκύψουν όταν τα συμφέροντα των δύο πλευρών δεν ταυτίζονται πλήρως (Jensen & Meckling, 1976). Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η θεωρία αυτή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, επειδή η ιδιοκτησία, η διοίκηση και οι οικογενειακοί ρόλοι συχνά αλληλοεπικαλύπτονται. Η επικάλυψη αυτή αποτυπώνεται χαρακτηριστικά στο Μοντέλο των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996) το οποίο αναλύθηκε στην Ενότητα 2.1.1, και μπορεί να περιορίζει ορισμένα προβλήματα ελέγχου, καθώς τα μέλη της οικογένειας έχουν κοινό συμφέρον ως προς τη διατήρηση της επιχείρησης. Ωστόσο, μπορεί επίσης να δημιουργεί διαφορετικού τύπου εντάσεις, όπως συγκρούσεις ανάμεσα σε μέλη της οικογένειας, ασάφεια ρόλων, προνομιακή μεταχείριση συγγενών ή δυσκολία διάκρισης ανάμεσα σε οικογενειακά και επιχειρηματικά κριτήρια (Madison et al., 2016). Παρόμοια ζητήματα αναδεικνύονται και από τους Kidwell et al. (2024), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η οικογενειακή συμμετοχή δεν έχει πάντοτε θετική επίδραση. Παρότι μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη, τους οικογενειακούς δεσμούς και το κοινωνικό κεφάλαιο, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσλειτουργικές συμπεριφορές, όπως ο νεποτισμός, η άνιση μεταχείριση, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις και τα προβλήματα διαδοχής.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία διαχειριστικής επιμέλειας προσεγγίζει τα διοικητικά στελέχη όχι ως πρόσωπα που ενεργούν αποκλειστικά με βάση το ατομικό τους συμφέρον, αλλά ως άτομα που μπορούν να λειτουργούν με υπευθυνότητα, αφοσίωση και προσανατολισμό στο συλλογικό συμφέρον της επιχείρησης. Οι Davis et al. (1997) υποστηρίζουν ότι, υπό ορισμένες συνθήκες, οι διοικούντες μπορούν να λειτουργούν ως διαχειριστές (stewards) που προτάσσουν το συμφέρον της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή είναι χρήσιμη για την κατανόηση των οικογενειακών επιχειρήσεων, επειδή τα μέλη της οικογένειας συχνά ταυτίζονται με την επιχείρηση, αισθάνονται προσωπική ευθύνη για τη συνέχειά της και αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης και δέσμευσης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι οικογενειακές σχέσεις μπορούν να ενισχύουν τη συνεργασία, να περιορίζουν την ανάγκη για αυστηρούς μηχανισμούς ελέγχου και να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων (Davis et al., 1997; Madison et al., 2016).

Στο πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ιδίως σε νησιωτικούς προορισμούς με έντονη εποχικότητα, όπως η Ζάκυνθος, στοιχεία και των δύο θεωρητικών προσεγγίσεων μπορούν να εντοπιστούν στην καθημερινή λειτουργία. Από τη μία πλευρά, η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας και της διοίκησης σε λίγα μέλη της οικογένειας μπορεί να σχετίζεται με άτυπο έλεγχο, περιορισμένη ανάθεση αρμοδιοτήτων, ασάφεια ρόλων ή δυσκολία αμφισβήτησης των αποφάσεων του ιδιοκτήτη-διευθυντή, στοιχεία που παραπέμπουν σε προβλήματα αντιπροσώπευσης και οικογενειακής διακυβέρνησης (Kidwell et al., 2024). Από την άλλη πλευρά, οι ίδιες οικογενειακές σχέσεις μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση, την προσωπική ευθύνη και την προθυμία των μελών να συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη συνέχεια της επιχείρησης, στοιχεία που συνδέονται με τη θεωρία διαχειριστικής επιμέλειας και με μια μορφή διοίκησης που βασίζεται κυρίως στις ανθρώπινες σχέσεις και την αμοιβαία εμπιστοσύνη (Mansouri et al., 2024). Συνεπώς, η μεμονωμένη χρήση καθεμίας από τις δύο θεωρίες δεν επαρκεί για να αποτυπώσει τη συνολική εικόνα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και διαχείρισης των συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθιστώντας αναγκαία τη συνδυαστική τους εξέταση.

Οι Madison et al. (2016) υπογραμμίζουν ότι οι δύο αυτές θεωρίες δεν αποτελούν απαραίτητα αντίθετες προσεγγίσεις, αλλά μπορούν να λειτουργούν συνδυαστικά στην κατανόηση της συμπεριφοράς στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η θέση αυτή ενισχύεται από τους Löhde et al. (2020), οι οποίοι αναφέρουν ότι οι σχέσεις μεταξύ ιδιοκτητών και διοικητικών στελεχών δεν είναι στατικές, αλλά εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Η δυναμική αυτή μεταβολή καταδεικνύει ότι η διοικητική συμπεριφορά δεν καθορίζεται αποκλειστικά από το αν το στέλεχος ανήκει ή όχι στην οικογένεια, αλλά και από το πώς διαμορφώνεται η σχέση ιδιοκτησίας-διοίκησης και από τους μηχανισμούς διακυβέρνησης που τη συνοδεύουν.

Με βάση τα παραπάνω, οι θεωρητικές προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν στην παρούσα ενότητα αναδεικνύουν ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν μπορεί να κατανοηθεί μόνο μέσα από τυπικούς ορισμούς ιδιοκτησίας και ελέγχου, αλλά απαιτείται η εξέταση του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι ρόλοι, τα μη οικονομικά κίνητρα και οι ιδιαίτεροι πόροι που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της. Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι παράγοντες αυτοί αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς η οικογένεια συμμετέχει άμεσα τόσο στην καθημερινή λειτουργία της μονάδας όσο και στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων.

2.2. Το πλαίσιο λειτουργίας των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Οι μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνιστούν μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων στον κλάδο της φιλοξενίας, της οποίας η ιδιαιτερότητα απορρέει από τον συνδυασμό του μικρού μεγέθους και της οικογενειακής συμμετοχής. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, ως μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις νοούνται οι ανεξάρτητες οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες δυναμικότητας έως 50 δωματίων. Ως προς το μέγεθος, το όριο αυτό περιλαμβάνει τις κατηγορίες δυναμικότητας 1-20 και 21-50 δωματίων, σύμφωνα με την κλαδική ταξινόμηση του ΙΤΕΠ (ΙΤΕΠ, 2001, ΙΤΕΠ, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η οικογένεια δεν περιορίζεται στον ρόλο του ιδιοκτήτη, αλλά συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση, στην καθημερινή λειτουργία και στη διαμόρφωση των

προτεραιοτήτων της επιχείρησης. Η συμμετοχή αυτή αποτυπώνεται συχνά στην ανάληψη πολλαπλών ρόλων μέσα στη μονάδα, με τα ίδια πρόσωπα να συμμετέχουν ταυτόχρονα στην εξυπηρέτηση των επισκεπτών, στην επίβλεψη του προσωπικού, στην επικοινωνία με συνεργάτες και στην αντιμετώπιση των καθημερινών λειτουργικών ζητημάτων. Αυτή η συγκέντρωση ρόλων μπορεί να διευκολύνει την άμεση αντιμετώπιση καθημερινών ζητημάτων και να ενισχύσει την προσωπική σχέση με τον πελάτη, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αυξήσει την εξάρτηση της επιχείρησης από συγκεκριμένα μέλη της οικογένειας (Camilleri & Valeri, 2022; Kallmuenzer & López-Chávez, 2024).

Η κατανόηση των επιχειρήσεων αυτών απαιτεί την εξέτασή τους μέσα στον χρόνο, μέσω της ανάλυσης του κύκλου ζωής τους. Όπως υποστηρίζουν οι López-Chávez & Maldonado-Alcudia (2022), η εξέλιξη ενός οικογενειακού ξενοδοχείου δεν είναι γραμμική, αλλά διαμορφώνεται μέσα από την αλληλεπίδραση τριών αξόνων: της οικογένειας, της ιδιοκτησίας και της ίδιας της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή συμπληρώνει το Μοντέλο των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996), καθώς προσδίδει εξελικτική διάσταση στην αλληλεπίδραση των τριών αξόνων. Καταδεικνύει, επομένως, ότι η λειτουργία της μονάδας είναι πολυδιάστατη και δεν καθορίζεται μόνο από την παρουσία της οικογένειας, αλλά και από το στάδιο ανάπτυξης του ξενοδοχείου, τις αλλαγές στη δομή της ιδιοκτησίας και την ικανότητα προσαρμογής της οικογένειας στις μεταβολές της τουριστικής αγοράς.

Στο επίπεδο της παρεχόμενης φιλοξενίας, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να προσφέρουν οικεία και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση. Η βιβλιογραφική επισκόπηση των Altin et al. (2022) αναδεικνύει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στον τουρισμό χαρακτηρίζονται συχνά από στενές σχέσεις ανάμεσα στους ιδιοκτήτες, τους επισκέπτες και την τοπική κοινότητα, οι οποίες μπορούν να ενισχύσουν την εμπειρία φιλοξενίας και την ικανοποίηση των επισκεπτών, καθώς και να συμβάλουν στην πιστότητά τους προς τον προορισμό και στη θετική φήμη της επιχείρησης. Η διάσταση αυτή αναδεικνύει τη φιλοξενία όχι μόνο ως υπηρεσία, αλλά και ως σχέση που διαμορφώνεται μέσα στο τοπικό και οικογενειακό περιβάλλον της επιχείρησης, κάτι που έχει ιδιαίτερη βαρύτητα σε τοπικές κοινωνίες νησιωτικών προορισμών με έντονη τουριστική δραστηριότητα, όπως η Ζάκυνθος.

Πέρα από την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και τον στενό δεσμό με την τοπική κοινωνία, η ευελιξία αποτελεί ένα ακόμη βασικό γνώρισμα των μικρών οικογενειακών ξενοδοχείων, το οποίο συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνουν αποφάσεις. Οι Kusa et al. (2022), εξετάζοντας μικρά οικογενειακά και μη οικογενειακά ξενοδοχεία σε συνθήκες κρίσης, διαπιστώνουν ότι η απόδοση των μικρών μονάδων επηρεάζεται από διαφορετικούς συνδυασμούς επιχειρηματικών συμπεριφορών, ανάλογα με το αν η επιχείρηση είναι οικογενειακή ή όχι. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση των οικογενειακών ξενοδοχείων, η ανάληψη κινδύνου συνδυάζεται στενά με την ευελιξία. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι, σε συνθήκες κρίσης, η ευελιξία μπορεί να λειτουργεί συμπληρωματικά προς την ανάληψη κινδύνου και να υποστηρίζει την προσαρμογή των οικογενειακών ξενοδοχείων στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων αυτών είναι ότι η επιτυχία τους δεν αξιολογείται μόνο με οικονομικούς όρους. Η Buján (2020), εξετάζοντας μικρά οικογενειακά ξενοδοχεία, ανέδειξε ότι οι ιδιοκτήτες αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στις μη οικονομικές διαστάσεις της απόδοσης και στη διατήρηση του οικογενειακού οράματος στο μέλλον. Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται με την έννοια του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

Με βάση τα παραπάνω, τα μικρά οικογενειακά ξενοδοχεία δεν λειτουργούν μόνο ως οικονομικές μονάδες, αλλά και ως οικογενειακά εγχειρήματα που συνδέονται με τη συνέχεια της οικογένειας και τη θέση της μέσα στον τόπο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Buján, 2020). Ο συνδυασμός πολλαπλών ρόλων, στενών προσωπικών σχέσεων και ισχυρών μη οικονομικών κινήτρων καθιστά το λειτουργικό πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχείων ιδιαίτερα σύνθετο ως προς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται και αντιμετωπίζονται οι εσωτερικές συγκρούσεις.

2.2.1. Ιδιαιτερότητες οργάνωσης και λειτουργίας

Η οργάνωση και η λειτουργία των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζονται από τη συνύπαρξη οικογενειακών και επιχειρησιακών ρόλων. Η συνύπαρξη αυτή αποτυπώνεται στον συνδυασμό άτυπων μηχανισμών διακυβέρνησης, οι οποίοι

βασίζονται στις σχέσεις, και τυπικών μηχανισμών, οι οποίοι βασίζονται σε κανόνες. Οι Kallmuenzer et al. (2021) αναφέρουν ότι η άτυπη διακυβέρνηση βασίζεται σε κοινές στάσεις και αξίες, στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στο κοινό όραμα και στις κοινωνικές σχέσεις, ενώ η τυπική διακυβέρνηση στηρίζεται περισσότερο σε κανόνες, πολιτικές, ελέγχους και σαφείς διαδικασίες. Τα γνωρίσματα της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και του κοινού οράματος μπορούν να ερμηνευθούν και υπό το πρίσμα της θεωρίας διαχειριστικής επιμέλειας (Stewardship Theory), όπως αναλύεται από τους Madison et al. (2016). Σε επίπεδο καθημερινής διοίκησης, οι μορφές αυτές εκδηλώνονται με την άμεση συμμετοχή της οικογένειας στον συντονισμό και στη λήψη των βασικών αποφάσεων, οι οποίες συχνά προκύπτουν μέσω συζήτησης και συνεννόησης μεταξύ των μελών της (Kallmuenzer et al., 2021).

Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες, η καθημερινή εμπειρία, η παρατήρηση, η πρακτική συμμετοχή και η καθοδήγηση από εμπειρότερα μέλη μπορούν να λειτουργούν ως άτυποι μηχανισμοί μάθησης. Οι McAdam et al. (2024) επισημαίνουν ότι η γνώση στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά άρρητη και ενσωματωμένη στις καθημερινές πρακτικές, με αποτέλεσμα να μεταδίδεται μέσω της συμμετοχής και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των γενεών.

Η παρουσία άτυπων μορφών συντονισμού, οικογενειακής συμμετοχής και εμπειρικής γνώσης δεν αναιρεί την ανάγκη ύπαρξης σαφών διοικητικών δομών. Αντιθέτως, στις οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας συνυπάρχουν άτυποι και τυπικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης (Kallmuenzer et al., 2021). Επομένως, η οργάνωση των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν μπορεί να κατανοηθεί ούτε ως πλήρως άτυπη ούτε ως πλήρως τυποποιημένη, αλλά ως συνδυασμός οικογενειακών σχέσεων, καθημερινής συνεργασίας και βασικών διοικητικών κανόνων. Η διατήρηση αυτής της ισορροπίας αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε συνθήκες εντατικής λειτουργίας και υψηλού φόρτου εργασίας, ιδίως κατά την τουριστική περίοδο σε νησιωτικούς προορισμούς με έντονη εποχικότητα, όπως η Ζάκυνθος (Ruggieri & Platania, 2024).

Παρότι οι άτυπες μορφές συντονισμού και η αμοιβαία εμπιστοσύνη μπορούν να επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων, η απουσία σαφών κανόνων και οριοθετημένων ρόλων ενδέχεται να προκαλέσει ασάφεια ως προς τις αρμοδιότητες και να εντείνει τις διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας. Επομένως, η άτυπη λειτουργία μπορεί να αποτελεί πηγή ευελιξίας, αλλά, όταν δεν πλαισιώνεται από βασικούς κανόνες και σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων, μπορεί επίσης να δυσχεραίνει τον συντονισμό και τη διαχείριση των διαφωνιών (Kallmuenzer et al., 2021; Tagiuri & Davis, 1996).

2.2.2. Οικογενειακή συμμετοχή και κοινωνικοί πόροι

Η οικογενειακή συμμετοχή στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν επηρεάζει μόνο την οργάνωση και την καθημερινή διοίκηση, αλλά μπορεί επίσης να ενεργοποιεί σημαντικούς ανθρώπινους και κοινωνικούς πόρους. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης, η κοινή εμπειρία, η αλληλοϋποστήριξη και η δέσμευση των μελών της οικογένειας ενισχύουν τη συνεργασία και τη συνοχή μέσα στην επιχείρηση, δημιουργώντας ένα απόθεμα ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου που δύσκολα αναπαράγεται σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η Engeset (2020), εξετάζοντας οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας, υποστηρίζει ότι η ανθεκτικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το οικογενειακό κεφάλαιο, δηλαδή από τον συνδυασμό ανθρώπινων και κοινωνικών πόρων, όπως η εργασιακή συμβολή, η συμπληρωματικότητα των δεξιοτήτων, η υποστήριξη, ο σεβασμός και η δέσμευση προς την οικογενειακή επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανθεκτικότητας σε συνθήκες αβεβαιότητας, επιτρέποντας στην επιχείρηση να κινητοποιεί εσωτερικούς πόρους και να διατηρεί τη λειτουργική της συνέχεια.

Ωστόσο, οι οικογενειακοί πόροι δεν λειτουργούν πάντοτε θετικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η έντονη εργασιακή επιβάρυνση, οι δυσκολίες διαδοχής και οι διαγενεακές διαφορές μπορούν να δημιουργήσουν πιέσεις στο εσωτερικό της οικογενειακής επιχείρησης (Engeset, 2020). Η διττή αυτή λειτουργία δείχνει ότι οι ίδιοι δεσμοί εμπιστοσύνης και υποστήριξης που ενισχύουν τη συνοχή ενδέχεται να μετατραπούν σε πηγή έντασης. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν θεωρείται αυτονόητη η ανάληψη πρόσθετων ευθυνών από τα μέλη

της οικογένειας ή όταν οι οικογενειακοί και επιχειρησιακοί ρόλοι δεν διαχωρίζονται με σαφήνεια. Η τελευταία αυτή συνθήκη μπορεί να ερμηνευθεί μέσω του Μοντέλου των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996).

Η σημασία των άυλων πόρων αναδεικνύεται και από τους Memili et al. (2023), οι οποίοι εξετάζουν την ανθεκτικότητα μικρομεσαίων οικογενειακών ξενοδοχείων στην Τουρκία σε συνθήκες κρίσης. Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι η ανθεκτικότητα δεν εξαρτάται μόνο από υλικούς ή οικονομικούς πόρους, αλλά και από άυλα στοιχεία, όπως το οργανωσιακό ψυχολογικό κεφάλαιο και η εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης. Το οργανωσιακό ψυχολογικό κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συλλογική αυτοπεποίθηση, την ελπίδα, την αισιοδοξία και την ανθεκτικότητα της επιχείρησης. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι άυλοι αυτοί παράγοντες μπορούν να συμβάλουν με διαφορετικούς τρόπους στην ενίσχυση της ικανότητας ανθεκτικότητας και στην ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, επηρεάζοντας τελικά την ανταπόκριση των επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης. Ωστόσο, η ύπαρξη άυλων οικογενειακών πόρων δεν συνεπάγεται αυτομάτως αυξημένη ανθεκτικότητα, καθώς η συμβολή τους εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο ενεργοποιούνται και αξιοποιούνται από την επιχείρηση (Engeset, 2020; Memili et al., 2023; Ruggieri & Platania, 2024).

Πέρα από τις εσωτερικές δυναμικές διοίκησης, η οικογενειακή συμμετοχή επηρεάζει και την εξωτερική ταυτότητα της επιχείρησης, όπως αυτή προβάλλεται στους επισκέπτες. Οι Górska-Warsewicz et al. (2020), εξετάζοντας οικογενειακές επιχειρήσεις παροχής καταλυμάτων, διαπιστώνουν ότι ο οικογενειακός χαρακτήρας, η φιλοξενία και η ιδιαίτερη ατμόσφαιρα του καταλύματος λειτουργούν ως στοιχεία διαφοροποίησης απέναντι σε μεγαλύτερες και πιο απρόσωπες μονάδες. Παράλληλα, στην ίδια έρευνα τα μέλη της οικογένειας αναγνωρίζονται ως η σημαντικότερη ομάδα ενδιαφερομένων για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Επομένως, ο οικογενειακός χαρακτήρας μπορεί να λειτουργεί ως κοινωνικός και συμβολικός πόρος, ο οποίος συνδέεται και με τη διάσταση της ταύτισης της οικογένειας με την επιχείρηση στο πλαίσιο του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου (Berrone et al., 2012). Ο πόρος αυτός εκφράζεται μέσα από την εμπειρία φιλοξενίας, την προσωπική σχέση με τον επισκέπτη και την εικόνα

της μονάδας και μπορεί να αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στην αγορά των καταλυμάτων (Górska-Warsewicz et al., 2020).

Ωστόσο, όταν η οικογένεια ταυτίζεται έντονα με την επιχείρηση, οι στρατηγικές αλλαγές, η είσοδος νέων μελών στη διοίκηση ή η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε μη οικογενειακά στελέχη ενδέχεται να προκαλούν αντιστάσεις, ιδίως όταν θεωρείται ότι οι αλλαγές αυτές απειλούν τον οικογενειακό έλεγχο ή μεταβάλλουν την ταυτότητα της επιχείρησης (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Το γεγονός αυτό ενδέχεται να προκαλέσει εσωτερικές εντάσεις και διαφωνίες σχετικά με την κατεύθυνση της επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν συνυπάρχουν διαφορετικές γενιές με αποκλίνουσες αντιλήψεις για τον ρόλο και την αποστολή της οικογενειακής μονάδας. Έτσι, οι οικογενειακοί κοινωνικοί πόροι λειτουργούν ταυτόχρονα ως πηγή συνεργασίας, συνοχής και διαφοροποίησης, αλλά και ως πιθανή πηγή συγκρούσεων και πιέσεων, επηρεάζοντας άμεσα τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις και αντιμετωπίζονται οι εντάσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.

2.2.3. Εποχικότητα και λειτουργικές προκλήσεις

Η εποχικότητα αποτελεί βασική συνθήκη λειτουργίας για πολλές μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε τουριστικούς προορισμούς όπου η ζήτηση συγκεντρώνεται σε συγκεκριμένους μήνες του έτους. Οι Getz & Nilsson (2004) επισημαίνουν ότι η έντονη εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης επηρεάζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις στον τουρισμό και στη φιλοξενία. Οι στρατηγικές προσαρμογής που υιοθετούν οι ιδιοκτήτες μπορούν να έχουν συνέπειες τόσο για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης όσο και για την οικογενειακή ζωή. Σε αυτό το πλαίσιο, η εποχικότητα δεν αποτελεί μόνο ζήτημα διακύμανσης της ζήτησης, αλλά και παράγοντα που επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία, την οικονομική σταθερότητα και την οργάνωση της οικογενειακής εργασίας.

Οι οικονομικές και λειτουργικές επιπτώσεις της εποχικότητας συνδέονται κυρίως με τη συγκέντρωση των εσόδων σε περιορισμένο χρονικό διάστημα και με την περιοδική αξιοποίηση των εγκαταστάσεων κατά την περίοδο χαμηλής ζήτησης. Οι Stojčić et al. (2022), εξετάζοντας επιχειρήσεις σε μια μικρή οικονομία με έντονη εξάρτηση από τον

τουρισμό, διαπιστώνουν ότι η εποχικότητα συνδέεται αρνητικά με την εμφάνιση επιχειρήσεων υψηλής ανάπτυξης. Ως πιθανούς μηχανισμούς αυτής της σχέσης αναφέρουν την υποαξιοποίηση του κεφαλαίου, την αστάθεια των εσόδων και την αυξημένη ευαισθησία σε εξωτερικούς κλυδωνισμούς. Οι προκλήσεις αυτές αποκτούν ιδιαίτερη σημασία σε νησιωτικούς προορισμούς με έντονη θερινή συγκέντρωση της τουριστικής ζήτησης, όπως η Ζάκυνθος (Ruggieri & Platania, 2024).

Προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε αυτό το ευμετάβλητο περιβάλλον, οι μικρές οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις αξιοποιούν συχνά την εργασία των μελών της οικογένειας για την κάλυψη λειτουργικών αναγκών και τον περιορισμό του κόστους εργασίας. Οι Getz & Nilsson (2004) επισημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να περιορίζουν το κόστος εργασίας αυξάνοντας την εργασιακή συμβολή των ίδιων των μελών της οικογένειας. Αντίστοιχα, οι Banki et al. (2016), εξετάζοντας οικογενειακές τουριστικές μικροεπιχειρήσεις στη Νιγηρία, διαπιστώνουν, ότι, παρά τις εισοδηματικές διακυμάνσεις και τις λειτουργικές δυσκολίες που προκαλούσε η εποχικότητα, οι επιχειρήσεις παρέμεναν ανοικτές καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, υιοθετώντας στρατηγικές προσαρμοσμένες στο ιδιαίτερο περιβάλλον λειτουργίας τους. Ωστόσο, η αυξημένη αξιοποίηση της οικογενειακής εργασίας μπορεί να συνεπάγεται πολλές ώρες εργασίας, σωματική και ψυχολογική κόπωση και περιορισμό της οικογενειακής και κοινωνικής ζωής (Getz & Nilsson, 2004).

Όταν τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής δεν είναι σαφή, η εποχικότητα μπορεί να εντείνει την αλληλεπικάλυψη των οικογενειακών και επιχειρησιακών ρόλων, η οποία αποτυπώνεται στο Μοντέλο των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996). Η αυξημένη εξάρτηση από την εργασία των μελών της οικογένειας μπορεί να ενισχύει τη λειτουργική ευελιξία, αλλά παράλληλα να αυξάνει την κόπωση, τη σύγκρουση μεταξύ οικογενειακών και επιχειρησιακών ρόλων και την πιθανότητα εκδήλωσης διαφωνιών (Getz & Nilsson, 2004). Επομένως, η εποχικότητα δεν αποτελεί μόνο εξωτερική λειτουργική πρόκληση, αλλά μπορεί να επηρεάζει την κατανομή της εργασίας, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας.

2.3. Η λήψη αποφάσεων ως διοικητική διαδικασία στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Στη θεωρία της οργάνωσης και διοίκησης, η λήψη αποφάσεων αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία, η οποία αφορά την αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή εκείνης που θεωρείται καταλληλότερη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ωστόσο, δεν πρόκειται για μια μεμονωμένη επιλογή, αλλά για μια διαδικασία που εξελίσσεται μέσα από διαδοχικά στάδια, όπως η αναγνώριση και η διάγνωση ενός προβλήματος ή μιας ευκαιρίας, η αναζήτηση ή διαμόρφωση λύσεων και η αξιολόγηση και επιλογή μιας κατεύθυνσης δράσης (Mintzberg et al., 1976).

Η συμβολή του Simon (1947, όπως αναφέρεται στον Wilson, 1973) στη θεωρία της διοικητικής συμπεριφοράς έχει συνδεθεί με την έννοια της περιορισμένης ορθολογικότητας, σύμφωνα με την οποία οι διοικητικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται πάντοτε υπό συνθήκες πλήρους πληροφόρησης και πλήρους ορθολογικής αξιολόγησης. Στην πράξη, τα διοικητικά στελέχη συχνά καταλήγουν σε μια ικανοποιητική και εφαρμόσιμη επιλογή, με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες, τις γνωστικές τους δυνατότητες και τους πρακτικούς περιορισμούς της εκάστοτε περίπτωσης.

Η λήψη αποφάσεων υπό συνθήκες περιορισμένης ορθολογικότητας καθίσταται περισσότερο σύνθετη στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, λόγω της ταυτόχρονης επίδρασης της οικογένειας, της ιδιοκτησίας και της διοίκησης. Όπως αναλύεται στο Μοντέλο των Τριών Κύκλων, οι Tagiuri και Davis (1996) επισημαίνουν ότι τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να κατέχουν ταυτόχρονα πολλαπλούς ρόλους, όπως μέλη της οικογένειας, ιδιοκτήτες και διοικητικά στελέχη. Η αλληλοεπικάλυψη αυτή δημιουργεί ένα σύνθετο πλέγμα σχέσεων, προσδοκιών και ευθυνών, με αποτέλεσμα η λήψη αποφάσεων να μην αφορά μόνο την επιλογή καταλληλότερης από επιχειρηματική άποψη λύσης, αλλά και τη διαχείριση ισορροπιών μεταξύ οικογενειακών δεσμών, ιδιοκτησιακών συμφερόντων και διοικητικών αρμοδιοτήτων.

Η πολυπλοκότητα αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων επηρεάζεται άμεσα τόσο από συμβατικούς όσο και από σχεσιακούς

μηχανισμούς διακυβέρνησης. Οι συμβατικοί μηχανισμοί συνδέονται με διοικητικά όργανα, κατανομή αρμοδιοτήτων και διαδικασίες ελέγχου, ενώ οι σχεσιακοί μηχανισμοί βασίζονται περισσότερο στην εμπιστοσύνη, στην καθημερινή επικοινωνία και στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας (Mustakallio et al., 2002a). Οι Mustakallio et al. (2002a) υποστηρίζουν ότι οι δύο κατηγορίες μηχανισμών λειτουργούν συμπληρωματικά και επηρεάζουν την ποιότητα της στρατηγικής λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Παράλληλα, η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας και της διοίκησης στην οικογένεια μπορεί να προσδίδει μεγαλύτερη ταχύτητα και ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Ο Carney (2005) υποστηρίζει ότι η οικογενειακή διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και ελέγχου στην οικογένεια. Σύμφωνα με τη θεωρία αντιπροσώπευσης (agency theory), η σύμπτωση των ρόλων του ιδιοκτήτη και του διοικητικού στελέχους μπορεί να ευθυγραμμίζει τα συμφέροντά τους και να περιορίζει ορισμένα από τα κόστη ελέγχου που εμφανίζονται όταν η διοίκηση ασκείται από εξωτερικά στελέχη. Αυτό, ωστόσο, δεν σημαίνει ότι εξαλείφονται όλες οι συγκρούσεις συμφερόντων, καθώς μπορεί να ανακύπτουν διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας ή προβλήματα που συνδέονται με τη συγκέντρωση της εξουσίας και την περιορισμένη λογοδοσία. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, η συγκεντρωμένη εξουσία μπορεί να μειώνει την εσωτερική γραφειοκρατία και να επιτρέπει την ταχύτερη κατανομή των πόρων και την άμεση αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών (Carney, 2005). Η δυνατότητα αυτή μπορεί να διευκολύνει την άμεση ανταπόκριση των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε λειτουργικά προβλήματα και σε μεταβολές που προκαλεί η τουριστική εποχικότητα.

2.3.1. Ο ρόλος των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζεται από τις οικογενειακές σχέσεις, δεδομένου ότι τα μέλη της οικογένειας δεν λειτουργούν μόνο ως ιδιοκτήτες ή διοικητικά στελέχη, αλλά και ως φορείς κοινών αξιών, συναισθηματικών δεσμών και οικογενειακών προσδοκιών (Berrone et al., 2012; Tagiuri & Davis, 1996). Η επίδραση αυτή

εκτείνεται πέρα από τους τυπικούς ρόλους και σχετίζεται με τις πεποιθήσεις, τις αντιλήψεις και τους τρόπους σκέψης που διαμορφώνονται εντός της οικογένειας, επηρεάζοντας τα κριτήρια αξιολόγησης των στρατηγικών επιλογών (Picone et al., 2021). Υπό αυτό το πρίσμα, οι Thakur και Sinha (2020) διαπιστώνουν ότι ορισμένες διαστάσεις του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου, ιδίως ο οικογενειακός έλεγχος και η συναισθηματική προσκόλληση των μελών, επηρεάζουν σημαντικά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Παρά την πολυπλοκότητα αυτών των δυναμικών, η στενή συμμετοχή της οικογένειας μπορεί να διευκολύνει την άμεση επικοινωνία, την ταχύτητα και την ευελιξία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Carney, 2005; Mustakallio et al., 2002).

Ωστόσο, η ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων δεν συνεπάγεται απαραίτητα και μεγαλύτερη προθυμία για ανάληψη κινδύνου. Οι Tan et al. (2024) εξετάζοντας εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Κίνα, διαπιστώνουν ότι η αυξημένη οικογενειακή συμμετοχή στη διοίκηση συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα ανάληψης κινδύνου. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η οικογενειακή επιρροή μπορεί να έχει διττό χαρακτήρα: από τη μία πλευρά, να επιταχύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και, από την άλλη, να οδηγεί σε πιο προσεκτικές στρατηγικές επιλογές, όταν θεωρείται ότι οι αποφάσεις μπορούν να απειλήσουν τον οικογενειακό έλεγχο, τη φήμη ή τη συνέχεια της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, η λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν μπορεί να ερμηνευθεί μόνο ως τεχνική ή ορθολογική διοικητική διαδικασία. Αντίθετα, συγκροτείται μέσα από τη συνύπαρξη επιχειρηματικών κριτηρίων, οικογενειακών σχέσεων, ιδιοκτησιακών συμφερόντων και συναισθηματικών δεσμών. Η εμπιστοσύνη και το κοινό όραμα μπορούν να διευκολύνουν την ανοιχτή συζήτηση και την εποικοδομητική διαχείριση των διαφορετικών απόψεων μεταξύ των μελών της οικογένειας (Alvarado-Alvarez et al., 2021). Παράλληλα, οι άτυπες οικογενειακές συναντήσεις, όταν συνδυάζονται με τυπικούς μηχανισμούς οικογενειακής διακυβέρνησης, συμβάλλουν στη διαμόρφωση κοινών μη οικονομικών στόχων (Gimenez-Jimenez et al., 2025). Οι μηχανισμοί αυτοί μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία, την ταχύτητα και τη συνοχή στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, διαφωνίες ενδέχεται να προκύπτουν όταν τα μέλη της οικογένειας διαφοροποιούνται ως

προς τις επενδύσεις, τη διαδοχή, την κατανομή των ευθυνών ή τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η μελέτη της λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα εργασία, καθώς αποτελεί πεδίο στο οποίο οι οικογενειακές σχέσεις λειτουργούν είτε ως μηχανισμός συνεννόησης είτε ως πηγή ανάδειξης συγκρούσεων στο εσωτερικό της οικογενειακής επιχείρησης.

2.3.2. Η λήψη αποφάσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η λήψη αποφάσεων αφορά κυρίως την καθημερινή οργάνωση και λειτουργία της μονάδας και περιλαμβάνει ζητήματα που απαιτούν άμεση ανταπόκριση, όπως η διαχείριση κρατήσεων, η αντιμετώπιση παραπόνων, η κατανομή καθηκόντων και η επίλυση απρόβλεπτων λειτουργικών προβλημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, η οικογενειακή συμμετοχή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς στις οικογενειακά διοικούμενες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι εσωτερικοί πόροι της οικογένειας μπορούν να ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων, ιδίως κατά την αντιμετώπιση εξωτερικών διαταραχών (Pachucki et al., 2025). Παράλληλα, η στενή συμμετοχή των μελών της οικογένειας καθιστά τις αποφάσεις άρρηκτα συνδεδεμένες με τις μεταξύ τους σχέσεις, τις προσδοκίες και τις άτυπες ισορροπίες που διαμορφώνονται στο εσωτερικό της οικογένειας.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση των Altın et al. (2022) αναδεικνύει την επιχειρηματική ανάπτυξη, την απόδοση και τη διαδοχή ως βασικά ζητήματα της έρευνας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στον τουρισμό. Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι σχετικές αποφάσεις επηρεάζονται από τους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους, τις οικογενειακές προτεραιότητες και τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες. Η άτυπη διοίκηση μπορεί να ενισχύει την ευελιξία, αλλά η αποτελεσματική λειτουργία της προϋποθέτει σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και βασικούς μηχανισμούς συντονισμού (Kallmuenzer et al., 2021).

Κρίσιμο πεδίο λήψης αποφάσεων αποτελεί η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η λειτουργία των μικρών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζεται έντονα από τις ανάγκες στελέχωσης και την εποχική μεταβολή της ζήτησης. Οι Chalis και Kinias (2025)

επισημαίνουν ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας και τουρισμού ζητήματα όπως η εποχική απασχόληση, η εκπαίδευση, η ηγεσία και η διατήρηση των εργαζομένων αποτελούν σημαντικές διαστάσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Στο πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχείων, η οικογένεια συμμετέχει άμεσα στον συντονισμό της εργασίας, στην κάλυψη λειτουργικών αναγκών και στη λήψη αποφάσεων για προσλήψεις, εκπαίδευση και διατήρηση του προσωπικού. Η άμεση αυτή συμμετοχή μπορεί να ενισχύει την ευελιξία, αλλά και να αυξάνει την εργασιακή και συναισθηματική επιβάρυνση των μελών της οικογένειας, ιδίως όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται υπό χρονική πίεση (Getz & Nilsson, 2004).

Η σημασία των αποφάσεων αυτών γίνεται ακόμη πιο εμφανής σε συνθήκες έντονης εποχικής πίεσης. Η εποχικότητα επηρεάζει τη ζήτηση, τη χρήση των πόρων, την απασχόληση προσωπικού και τον οικονομικό προγραμματισμό, με αποτέλεσμα οι ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειας να οφείλουν να λαμβάνουν έγκαιρες αποφάσεις προσαρμοσμένες στις εκάστοτε συνθήκες. Οι Olawuyi και Kleynhans (2025) αναφέρουν ότι η αντιμετώπιση της εποχικότητας απαιτεί λειτουργική ευελιξία, προσαρμογές στη στελέχωση, περιορισμό του κόστους και προληπτικό σχεδιασμό. Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες, η εφαρμογή αυτών των προσαρμογών μπορεί να στηρίζεται στην άμεση εργασιακή συμμετοχή της οικογένειας (Getz & Nilsson, 2004). Οι αποφάσεις αυτές μπορούν να λαμβάνονται γρήγορα και με ευελιξία, αλλά ενδέχεται επίσης να αυξάνουν την πιθανότητα διαφωνιών όταν οι ανάγκες της επιχείρησης συγκρούονται με τις προσωπικές ανάγκες των μελών της οικογένειας.

Με βάση τα παραπάνω, η λήψη αποφάσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν αποτελεί μόνο τεχνική διαδικασία, αλλά συγκροτείται μέσα από την αλληλεπίδραση καθημερινών λειτουργικών αναγκών, οικογενειακής συμμετοχής και σχέσεων εμπιστοσύνης.

2.4. Οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι συγκρούσεις αποτελούν συχνό φαινόμενο στη λειτουργία των επιχειρήσεων (Mismetti et al., 2025). Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όμως, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, επειδή εκδηλώνονται σε ένα περιβάλλον όπου αλληλεπιδρούν διαρκώς η οικογένεια, η επιχείρηση και η ιδιοκτησία. Η αλληλεπίδραση αυτή μπορεί να εξεταστεί με βάση το Μοντέλο των Τριών Κύκλων, το οποίο παρουσιάστηκε στην Υποενότητα 2.1.1 και παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η επικάλυψη των οικογενειακών, ιδιοκτησιακών και διοικητικών ρόλων επηρεάζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση των συγκρούσεων (Tagiuri & Davis, 1996). Στο πλαίσιο αυτό, οι Mismetti et al. (2025) προτείνουν μια πολυδιάστατη προσέγγιση για την κατανόηση των συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ανάλυσή τους δεν περιορίζεται στο είδος της διαφωνίας, αλλά εξετάζει ποιος εμπλέκεται, ποιο είναι το αντικείμενο της σύγκρουσης, πού εκδηλώνεται, γιατί αναπτύσσεται, και πώς εξελίσσεται στον χρόνο. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η πολυπλοκότητα των συγκρούσεων εντείνεται από τη συνύπαρξη επαγγελματικών και συγγενικών ρόλων.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι επαγγελματικές σχέσεις συνυπάρχουν με συγγενικούς δεσμούς και άτυπες οικογενειακές ιεραρχίες. Μια διαφωνία για την κατανομή αρμοδιοτήτων, την επιλογή μιας επένδυσης ή τον τρόπο διοίκησης επηρεάζεται από προηγούμενες οικογενειακές εμπειρίες, προσωπικές ευαισθησίες ή διαφορετικές αντιλήψεις για τον ρόλο κάθε μέλους. Για τον λόγο αυτό, οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν περιορίζονται πάντοτε στο αντικείμενο της αρχικής διαφωνίας, αλλά μπορούν να αποκτούν ευρύτερη συναισθηματική και διαπροσωπική διάσταση (Kubíček & Machek, 2020; Qiu & Freel, 2020).

Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν είτε σε συνεργασία είτε σε συγκρούσεις αποτελεί βασικό αντικείμενο έρευνας. Ιδιαίτερη συμβολή στην κατανόηση αυτών των δυναμικών προσφέρει η συστηματική ανασκόπηση των Bettinelli et al. (2022), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η σύγκρουση και η συνοχή στις κοινωνικές σχέσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αντιμετωπίζονται ως απλές και

απόλυτα αντίθετες καταστάσεις. Η συνοχή μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες όταν οδηγεί στην αποφυγή της κριτικής εξέτασης και σε φαινόμενα ομαδικής σκέψης ή αδράνειας. Αντίστοιχα, η σύγκρουση δεν είναι πάντοτε αρνητική, καθώς ορισμένες μορφές της, όπως η γνωστική σύγκρουση, μπορούν υπό προϋποθέσεις να ενισχύσουν τον διάλογο και τη βελτίωση των αποφάσεων. Αντίθετα, οι συγκρούσεις σχέσεων συνδέονται συχνότερα με αρνητικές συνέπειες. Η ερμηνεία των συγκρούσεων αποκτά πρόσθετη διάσταση όταν αυτές συνδέονται με μη οικονομικές οικογενειακές αξίες. Η προσέγγιση του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου παρέχει ένα επιπλέον πλαίσιο για την ερμηνεία των συγκρούσεων που αφορούν ζητήματα οικογενειακού ελέγχου, φήμης, ταυτότητας ή διαγενεακής συνέχειας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι διαφωνίες δεν αξιολογούνται μόνο με οικονομικά κριτήρια, αλλά και με βάση μη οικονομικές αξίες που αφορούν την οικογενειακή ταυτότητα, τη συνοχή και τη σχέση της οικογένειας με την επιχείρηση (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

2.4.1. Μορφές και πηγές συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Από τις διαφορετικές μορφές σύγκρουσης που εμφανίζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερη σημασία έχει η σύγκρουση σχέσεων. Σύμφωνα με τους Bettinelli et al. (2022) και τους Kubíček και Machek (2020), η μορφή αυτή αφορά διαφωνίες που αποκτούν προσωπικό χαρακτήρα και επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας. Εκδηλώνεται συχνά μέσα από εκνευρισμό, καχυποψία, έντονη δυσαρέσκεια ή αντιπαλότητα. Οι Qiu και Freel (2020) αναφέρουν ότι η σύγκρουση σχέσεων συγκαταλέγεται στις μορφές σύγκρουσης που εμφανίζονται συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ οι Kubíček και Machek (2020) υπογραμμίζουν ότι μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονη, επειδή τα μέλη της οικογένειας δεν συνδέονται μόνο επαγγελματικά, αλλά και προσωπικά, με σχέσεις που έχουν διαμορφωθεί σε βάθος χρόνου.

Οι Bettinelli et al. (2022) σημειώνουν επίσης ότι η μορφή αυτή τείνει να συνοδεύεται από αρνητικά συναισθήματα και μπορεί να δυσχεραίνει τόσο τις σχέσεις μεταξύ των μελών όσο και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η σύγκρουση σχέσεων μπορεί, επομένως, να μειώνει την εμπιστοσύνη, να περιορίζει τη συνεργασία και να επηρεάζει τη διαδικασία λήψης

αποφάσεων, καθώς οι διαπροσωπικές εντάσεις που τη συνοδεύουν δυσκολεύουν τη διαμόρφωση κοινής κατεύθυνσης.

Δύο ακόμη διακριτές μορφές είναι η σύγκρουση έργου ή γνωστική σύγκρουση (task/cognitive conflict) και η σύγκρουση διαδικασίας (process conflict). Η σύγκρουση έργου αφορά διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο των αποφάσεων, τους στόχους ή την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Αντίθετα, η σύγκρουση διαδικασίας αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και εκτελείται η εργασία, όπως η κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων και ο βαθμός συμμετοχής των μελών στις επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως συμβαίνει, για παράδειγμα, όταν υπάρχει διαφωνία σχετικά με το ποιος έχει την τελική αρμοδιότητα για τον προγραμματισμό των εργασιών ή τη διαχείριση του προσωπικού.

Οι Bettinelli et al. (2022) αναφέρουν ότι η σύγκρουση έργου σχετίζεται με αποκλίσεις σε ιδέες, απόψεις και ερμηνείες, ενώ η σύγκρουση διαδικασίας εκδηλώνεται σε διαφωνίες σχετικά με το πώς πρέπει να εκτελείται η εργασία και πώς πρέπει να κατανέμονται οι ευθύνες. Σε αντίθεση με τη σύγκρουση σχέσεων, οι δύο αυτές μορφές δεν έχουν κατ' ανάγκη προσωπικό χαρακτήρα. Ωστόσο, στις οικογενειακές επιχειρήσεις η στενή αλληλεπίδραση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να καταστήσει δύσκολη τη διατήρηση αυτής της διάκρισης, με αποτέλεσμα μια διαφωνία για το περιεχόμενο μιας απόφασης να αποκτά σταδιακά προσωπική και συναισθηματική διάσταση. Αξίζει επίσης να επισημανθεί ότι οι τρεις μορφές συγκρούσεων δεν εμφανίζονται πάντοτε ως ανεξάρτητες, αλλά μπορεί να αλληλοτροφοδοτούνται, με μια αρχική διαφωνία για τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης να εξελίσσεται σε διαφωνία για την κατανομή των ρόλων και, τελικά, σε προσωπική αντιπαλότητα. Οι βασικές μορφές συγκρούσεων που αναπτύχθηκαν παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.1.

Η συγκεκριμένη τυπολογία δεν εξαντλεί τις μορφές σύγκρουσης που συναντώνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Στη βιβλιογραφία (Kubíček & Macheck, 2020; Qiu & Freel, 2020) αναγνωρίζονται επίσης οι συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και οικογένειας, οι συγκρούσεις συμφερόντων και οι συγκρούσεις που σχετίζονται με τη διαδοχή. Οι τρείς

βασικές μορφές συγκρούσεων που αναπτύχθηκαν παραπάνω παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1. Τρεις βασικές μορφές συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Μορφή σύγκρουσης	Περιγραφή
Σύγκρουση σχέσεων	Προσωπικές εντάσεις, αρνητικά συναισθήματα, δυσκολίες επικοινωνίας και προβλήματα συνεργασίας μεταξύ των μελών.
Σύγκρουση έργου	Διαφωνίες σχετικά με το περιεχόμενο των αποφάσεων, τους στόχους, τις προτεραιότητες ή τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.
Σύγκρουση διαδικασίας	Διαφωνίες σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και εκτέλεσης της εργασίας, την κατανομή ρόλων, τις αρμοδιότητες και τη συμμετοχή των μελών στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία με βάση την τυπολογία των Bettinelli et al. (2022).

Πέρα από τη μορφή τους, οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις διαμορφώνονται σε συνάρτηση με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού και οικογενειακού πλαισίου. Οι Kubíček και Machek (2020) αναφέρουν ότι οι βασικές αιτίες ενδοοικογενειακών συγκρούσεων συνδέονται με ατομικούς παράγοντες, με τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και με τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Τέτοιες αιτίες περιλαμβάνουν το άγχος, τη δυσκολία στην επικοινωνία, την αίσθηση ότι ορισμένα μέλη δεν αντιμετωπίζονται δίκαια, την ασάφεια ως προς τους ρόλους και τις ευθύνες, καθώς και την ευρύτερη οικογενειακή δυναμική και τη δομή της επιχείρησης.

Η διάκριση μεταξύ σύγκρουσης σχέσεων, σύγκρουσης έργου και σύγκρουσης διαδικασίας, σε συνδυασμό με την αναγνώριση των πηγών τους, είναι χρήσιμη για την παρούσα εργασία, επειδή επιτρέπει την εξέταση των συγκρούσεων τόσο ως προσωπικών εντάσεων όσο και ως διαφωνιών που συνδέονται με αποφάσεις, ρόλους, αρμοδιότητες και διαδικασίες.

2.4.2. Συγκρούσεις στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι συγκρούσεις μπορούν να εκδηλώνονται κατά την καθημερινή συνεργασία των μελών, ιδιαίτερα όταν τα ίδια πρόσωπα αναλαμβάνουν πολλαπλούς οικογενειακούς και επιχειρησιακούς ρόλους. Η συστηματική επισκόπηση των Camilleri & Valeri (2022) αναδεικνύει ότι τα μέλη της οικογένειας μπορούν να αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους και αρμοδιότητες, ενώ εντάσεις μπορούν να προκύπτουν όταν οι προσωπικές ή οικογενειακές ανάγκες των ιδιοκτητών δεν συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Επομένως, η καθημερινή λειτουργία αποτελεί πεδίο στο οποίο αλληλεπιδρούν οι οικογενειακές σχέσεις, οι λειτουργικές ανάγκες και οι επιχειρηματικές επιδιώξεις.

Στο πλαίσιο αυτό, ένα βασικό πεδίο εμφάνισης συγκρούσεων αφορά την κατανομή των ρόλων και των ευθυνών μεταξύ των μελών της οικογένειας. Όταν τα όρια ανάμεσα στην οικογενειακή και την επαγγελματική ιδιότητα δεν είναι σαφώς οριοθετημένα, ενδέχεται να δημιουργούνται εντάσεις σχετικά με το ποιος λαμβάνει αποφάσεις, ποιος έχει την ευθύνη για συγκεκριμένες εργασίες και με ποιον τρόπο αξιολογείται η συμβολή κάθε μέλους. Οι αντιπαραθέσεις αυτές μπορεί να εντείνονται όταν ορισμένα μέλη θεωρούν ότι επιβαρύνονται περισσότερο από άλλα ή όταν η συμμετοχή στην επιχείρηση δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη αναγνώριση. Η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις οικογενειακές σχέσεις, την ιδιοκτησία και την καθημερινή λειτουργία υποδηλώνει ότι οι συγκρούσεις δεν περιορίζονται αποκλειστικά σε προσωπικές διαφωνίες, αλλά συνδέονται άμεσα και με τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης, την κατανομή των ευθυνών και τα σημεία επαφής μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης (Camilleri & Valeri, 2022; Qiu & Freel, 2020).

Επιπλέον, η ένταση της ξενοδοχειακής εργασίας μπορεί να λειτουργεί ως παράγοντας ενίσχυσης των συγκρούσεων. Η πίεση της περιόδου αιχμής, τα εκτεταμένα ωράρια, η ανάγκη συνεχούς παρουσίας και η άμεση ανταπόκριση σε ζητήματα που αφορούν πελάτες ή προσωπικό μπορούν να μεταφέρουν την επαγγελματική πίεση στο εσωτερικό της οικογένειας. Οι Getz & Nilsson (2004) επισημαίνουν ότι η έντονη εποχικότητα οδηγεί τις οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις στην υιοθέτηση διαφορετικών στρατηγικών, οι οποίες περιλαμβάνουν την προσαρμογή στις εποχικές διακυμάνσεις (coping), την

προσπάθεια περιορισμού της εποχικής εξάρτησης (combating) και, σε ορισμένες περιπτώσεις, την παύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας (capitulating). Αντίστοιχα, ο Magnini (2009), εξετάζοντας γενικότερα τους εργαζομένους στον κλάδο της φιλοξενίας, αναφέρει ότι οι απαιτήσεις του κλάδου δυσχεραίνουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας, δημιουργώντας πρόσθετες πηγές πίεσης.

Πέρα από τις τρέχουσες εντάσεις, η διαδοχή και η συμμετοχή της νεότερης γενιάς μπορούν να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμες διαφωνίες σχετικά με την ανάληψη της διοίκησης και τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης. Οι Kallmuenzer et al. (2021) διαπιστώνουν ότι, κατά τη διαδικασία ενδοοικογενειακής διαδοχής στις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας, μπορούν να αναπτυχθούν αντιπαλότητα και ανταγωνισμός μεταξύ των δυνητικών διαδόχων, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη σαφή και ανοιχτή επικοινωνία. Οι Klugah et al. (2025) εξετάζοντας οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας στη Γκάνα, διαπιστώνουν ότι η οικογενειακή επιρροή μπορεί να συμβάλει θετικά στην απόδοση όταν παραμένει ισορροπημένη. Αντίθετα, η υπερβολική οικογενειακή επιρροή και η απουσία επαρκώς δομημένου σχεδιασμού μπορούν να εντείνουν τα προβλήματα διαδοχής και να υπονομεύσουν την απόδοση της επιχείρησης.

Η ανάδειξη των παραπάνω πεδίων έντασης καθιστά αναγκαία την εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, ώστε να περιορίζονται οι αρνητικές τους συνέπειες στη συνεργασία, στη λήψη αποφάσεων και στη συνέχεια της επιχείρησης. Η επόμενη ενότητα εστιάζει σε αυτή τη διάσταση, παρουσιάζοντας βασικές στρατηγικές και μηχανισμούς διαχείρισης συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

2.5. Η διαχείριση συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερη σημασία έχει όχι μόνο η εκδήλωση των συγκρούσεων, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο αυτές διαχειρίζονται. Η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί κρίσιμη διαδικασία, καθώς οι διαφωνίες μπορούν να επηρεάσουν την επιχειρησιακή λειτουργία, τις οικογενειακές σχέσεις, τη συνοχή και τη μακροχρόνια

συνέχεια της επιχείρησης. Οι Qiu & Freel (2020) διακρίνουν τρία αλληλένδετα σημεία στα οποία εκδηλώνονται οι συγκρούσεις που σχετίζονται με την οικογενειακή συμμετοχή: τη σχέση οικογένειας και επιχείρησης, τη σχέση οικογένειας και ιδιοκτησίας και την ταυτόχρονη αλληλεπίδραση οικογένειας, επιχείρησης και ιδιοκτησίας. Η ταξινόμηση αυτή συνδέεται με την αλληλοεπικάλυψη των τριών συστημάτων που αποτυπώνεται στο Μοντέλο των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996).

Η διαχείρισή αυτή δεν περιορίζεται στην άμεση επίλυση μιας διαφωνίας, αλλά χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη τόσο τις επιχειρησιακές ανάγκες όσο και τις οικογενειακές σχέσεις. Οι Qiu & Freel (2020) επισημαίνουν ότι δεν υπάρχει μία ενιαία στρατηγική διαχείρισης κατάλληλη για όλες τις οικογενειακές συγκρούσεις. Αντίθετα, η επιλογή και ο συνδυασμός των στρατηγικών χρειάζεται να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά της σύγκρουσης, στις οικογενειακές σχέσεις και στην εξέλιξη της στον χρόνο. Η ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης είναι ιδιαίτερα σημαντική στις οικογενειακές επιχειρήσεις, επειδή τα εμπλεκόμενα δεν συνδέονται μόνο επαγγελματικά, αλλά και μέσω οικογενειακών δεσμών, συναισθημάτων και κοινών εμπειριών.

Η ανάγκη αυτή αναδεικνύει τον ρόλο των πρακτικών διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι Islas-Moreno et al. (2022), εξετάζοντας δεκαπέντε οικογενειακές επιχειρήσεις του γεωργικού τομέα, διαπιστώνουν ότι οι συγκρούσεις που έχουν εμφανιστεί κατά το παρελθόν μπορούν να λειτουργήσουν ως αφορμή για την υιοθέτηση πρακτικών διακυβέρνησης με σκοπό την αποτροπή της επανεμφάνισής τους. Ωστόσο, τα ευρήματά τους δεν καταδεικνύουν άμεση αντιστοιχία μεταξύ των μορφών σύγκρουσης και των πρακτικών διακυβέρνησης που υιοθετούνται. Επομένως, οι πρακτικές διακυβέρνησης δεν αποτελούν αυτομάτως αποτελεσματική λύση, αλλά μπορούν να προσφέρουν ένα πιο δομημένο πλαίσιο για τη συμμετοχή, την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και την κατανομή των ρόλων στην οικογενειακή επιχείρηση.

2.5.1. Στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Η διαχείριση των συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις λαμβάνει διαφορετικές μορφές, ανάλογα με το είδος της διαφωνίας, την έντασή της και τα εμπλεκόμενα μέλη. Οι

Qiu & Freel (2020), διακρίνουν τέσσερις βασικές στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων που σχετίζονται με την οικογενειακή συμμετοχή: την εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών τρόπων αντιμετώπισης, την επιβολή, τον διαχωρισμό και την παρέμβαση τρίτου μέρους. Όπως αναφέρουν οι ίδιοι, οι στρατηγικές αυτές δεν είναι εξίσου κατάλληλες για όλες τις συγκρούσεις, καθώς η επιλογή τους εξαρτάται από το είδος και την εξέλιξη της σύγκρουσης, καθώς και από το ευρύτερο οικογενειακό και επιχειρησιακό πλαίσιο. Σε συμπληρωματική εμπειρική μελέτη 91 γερμανικών οικογενειακών επιχειρήσεων, οι Hiebl και Bürgel (2024) εξετάζουν τη σχέση της αποφυγής, του συμβιβασμού και της συνεργασίας με την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα, δηλαδή με την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιεί τις υφιστάμενες δυνατότητές της και παράλληλα να διερευνά νέες ευκαιρίες, διαπιστώνοντας ότι η επίδραση των στρατηγικών αυτών διαφοροποιείται ανάλογα με την ιδιοκτησιακή δομή.

Η εναλλαγή μεταξύ τρόπων αντιμετώπισης (vacillation) αναφέρεται στη μετακίνηση των εμπλεκόμενων μεταξύ διαφορετικών στάσεων ή λύσεων, χωρίς άμεση και σταθερή δέσμευση σε μία από αυτές. Μπορεί να προσφέρει χρόνο για την επανεξέταση της σύγκρουσης και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες οικογενειακές και επιχειρησιακές απαιτήσεις. Ωστόσο, όταν παρατείνεται χωρίς σαφή κατάληξη, ενδέχεται να διατηρεί την αβεβαιότητα και να αναβάλλει την ουσιαστική επίλυση της διαφωνίας (Qiu & Freel, 2020).

Η αποφυγή (avoidance) αποτελεί διαφορετική στρατηγική και συνίσταται στην προσωρινή απομάκρυνση από την αντιπαράθεση ή στην αναβολή της αντιμετώπισης του ζητήματος. Μπορεί να διευκολύνει την αποκλιμάκωση όταν τα εμπλεκόμενα μέλη χρειάζονται χρόνο για να διαχειριστούν τα αρνητικά συναισθήματά τους, χωρίς όμως να συνεπάγεται την επίλυση των βαθύτερων αιτίων της σύγκρουσης. Η λειτουργία της είναι, επομένως, συνδεδεμένη με το πλαίσιο και δεν μπορεί να αξιολογηθεί ως γενικά θετική ή αρνητική (Bürgel & Hiebl, 2024; Qiu & Freel, 2020).

Ο συμβιβασμός (compromise) και η συνεργασία (collaboration) αποτελούν στρατηγικές περισσότερο συμμετοχικού χαρακτήρα. Ο συμβιβασμός βασίζεται στις αμοιβαίες υποχωρήσεις των εμπλεκόμενων με σκοπό την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης, ενώ

η συνεργασία επιδιώκει την ανοιχτή εξέταση των διαφορετικών απόψεων και την από κοινού διαμόρφωση μιας λύσης που ανταποκρίνεται, στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, στις ανάγκες όλων των πλευρών. Ωστόσο, η συνεργασία απαιτεί χρόνο, αμοιβαία εμπιστοσύνη και διάθεση ουσιαστικού διαλόγου και, επομένως, δεν είναι εξίσου εφαρμόσιμη σε όλες τις συγκρούσεις (Bürgel & Hiebl, 2024; Qiu & Freel, 2020).

Η επιβολή αποτελεί διαφορετικό τρόπο διαχείρισης, ο οποίος βασίζεται στην επικράτηση της μίας πλευράς έναντι της άλλης. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις όπου υπάρχουν ισχυρές ιεραρχίες ή συγκέντρωση εξουσίας, η πρακτική αυτή εμφανίζεται όταν ένα μέλος της οικογένειας, συνήθως με μεγαλύτερη ιδιοκτησιακή ή διοικητική ισχύ, επιβάλλει την απόφασή του στους υπόλοιπους. Μολονότι η πρακτική αυτή μπορεί να επιτρέπει τη γρήγορη λήψη απόφασης, ενδέχεται να επιβαρύνει τις σχέσεις, να περιορίσει την έκφραση διαφορετικών απόψεων και να ενισχύσει τα αισθήματα αδικίας ή αποκλεισμού (Qiu & Freel, 2020). Για τον λόγο αυτό, η επιβολή ενδέχεται να χρησιμοποιείται βραχυπρόθεσμα, όταν απαιτείται άμεση απόφαση, αλλά δεν αποτελεί πάντοτε κατάλληλη στρατηγική για συγκρούσεις που συνδέονται με οικογενειακές σχέσεις, αναγνώριση, συμμετοχή ή μακροχρόνια συνεργασία.

Ο διαχωρισμός (separation) αφορά τη φυσική ή οργανωσιακή απομάκρυνση των εμπλεκομένων ή τον περιορισμό των πεδίων στα οποία αλληλεπιδρούν. Μπορεί να περιλαμβάνει τον διαχωρισμό επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τη μεταφορά αρμοδιοτήτων ή την αποχώρηση κάποιου μέλους από ένα πεδίο λειτουργίας της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να περιορίζει την άμεση αντιπαράθεση και την κλιμάκωση της σύγκρουσης, χωρίς όμως να αντιμετωπίζει πάντοτε τα βαθύτερα αίτια της (Qiu & Freel, 2020).

Μια ακόμη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων είναι η παρέμβαση τρίτου μέρους. Η πρακτική αυτή αφορά τη συμμετοχή ενός εξωτερικού ή άλλου σχετικά ουδέτερου προσώπου, όπως συμβούλου, διαμεσολαβητή ή μέντορα, το οποίο είναι αποδεκτό από τα μέλη της οικογένειας, με σκοπό τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και τη διαμόρφωση πιο ισορροπημένων όρων συζήτησης. Η παρέμβαση τρίτου μέρους μπορεί να είναι ιδιαίτερα

χρήσιμη όταν η σύγκρουση έχει αποκτήσει έντονο προσωπικό χαρακτήρα ή όταν αφορά ζητήματα διαδοχής, εξουσίας ή διαφορετικών αντιλήψεων μεταξύ γενεών. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την αξιοπιστία του τρίτου μέρους, την αποδοχή του από τα εμπλεκόμενα μέλη και την ικανότητά του να διευκολύνει τη συζήτηση χωρίς να ενισχύει περαιτέρω την αντιπαράθεση (Qiu & Freel, 2020). Η συστηματική ανασκόπηση των Rosecká & Machek (2022) δείχνει ότι τα μη οικογενειακά μέλη μπορούν, υπό ορισμένες συνθήκες, να συμβάλουν στη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας. Ωστόσο, μπορούν επίσης να εμπλακούν στις συγκρούσεις ή να συμβάλουν στην εμφάνισή τους. Επομένως, η ουδετερότητά τους δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη, αλλά εξαρτάται από τον ρόλο τους και από την αποδοχή τους από τα εμπλεκόμενα μέλη.

Συνολικά, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων δεν εξαρτάται από την εφαρμογή μίας καθολικά κατάλληλης στρατηγικής, αλλά από την επιλογή και τον συνδυασμό τρόπων αντιμετώπισης που ανταποκρίνονται στο είδος, στην ένταση και στην εξέλιξη κάθε σύγκρουσης (Qiu & Freel, 2020).

2.5.2. Μηχανισμοί πρόληψης και διαχείρισης συγκρούσεων

Ενώ οι παραπάνω στρατηγικές αφορούν κυρίως τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων όταν αυτές έχουν ήδη εκδηλωθεί, οι μηχανισμοί οικογενειακής διακυβέρνησης μπορούν να συμβάλουν τόσο στην πρόληψη όσο και στη διαχείρισή τους. Οι μηχανισμοί αυτοί δεν αξιοποιούνται μόνο μετά την εκδήλωση μιας σύγκρουσης, αλλά μπορούν να λειτουργούν και προληπτικά, διαμορφώνοντας σαφέστερους κανόνες επικοινωνίας, συμμετοχής και λήψης αποφάσεων. Οι Kubíček και Machek (2020), μέσα από μια συστηματική ανασκόπηση 88 μελετών, αναδεικνύουν ότι μηχανισμοί όπως τα οικογενειακά συμβούλια, τα γραπτά σχέδια διαδοχής και τα οικογενειακά πρωτόκολλα έχουν συνδεθεί με τη διαχείριση ή τον περιορισμό ενδοοικογενειακών συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι μηχανισμοί αυτοί μπορούν να λειτουργούν ως μέσα ρύθμισης της σχέσης ανάμεσα στην οικογένεια, την ιδιοκτησία και την επιχείρηση, συμβάλλοντας στον περιορισμό της οργανωσιακής ασάφειας.

Ειδικότερα, το οικογενειακό πρωτόκολλο, το οποίο αναφέρεται στη βιβλιογραφία (Kubíček & Machek, 2020; Rodriguez-Garcia & Menéndez-Requejo, 2023) και ως οικογενειακό σύνταγμα ή οικογενειακή συμφωνία, αποτελεί έναν από τους βασικούς τυπικούς μηχανισμούς οικογενειακής διακυβέρνησης. Αποτυπώνει έγγραφες συμφωνίες που ρυθμίζουν τη σχέση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης και μπορεί να περιλαμβάνει ζητήματα όπως η συμμετοχή των μελών στη διοίκηση, η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και η λειτουργία των οργάνων οικογενειακής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να συμβάλει στην πρόληψη ή στον περιορισμό ορισμένων συγκρούσεων, χωρίς όμως να διασφαλίζει αυτομάτως την αποτροπή τους.

Παράλληλα, οι Gimenez-Jimenez et al. (2025) αναδεικνύουν τη σημασία του συνδυασμού άτυπων οικογενειακών συναντήσεων και τυπικών πρακτικών. Οι άτυπες οικογενειακές συναντήσεις λειτουργούν ως αρχικό πεδίο διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων, στο οποίο τα μέλη συζητούν ζητήματα που αφορούν την οικογένεια και, κατ' επέκταση, την επιχείρηση. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι άτυπες οικογενειακές συναντήσεις μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία για την ανάπτυξη τυπικότερων πρακτικών οικογενειακής διακυβέρνησης, οι οποίες μεσολαβούν στη διαμόρφωση κοινών μη οικονομικών στόχων. Μολονότι η μελέτη δεν εξετάζει άμεσα τη διαχείριση συγκρούσεων, η ευθυγράμμιση των στόχων μπορεί να λειτουργεί προληπτικά, περιορίζοντας την ασάφεια και τις αποκλίσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας (Gimenez-Jimenez et al., 2025).

Η επικοινωνία αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο της εποικοδομητικής διαχείρισης των συγκρούσεων επιτρέποντας τη μετατροπή της διαφωνίας σε πεδίο αμοιβαίας κατανόησης. Η σημασία της εμπιστοσύνης, της δέσμευσης και του κοινού προσανατολισμού μπορεί να ερμηνευθεί και υπό το πρίσμα της θεωρίας διαχειριστικής επιμέλειας (Stewardship Theory), σύμφωνα με την οποία τα μέλη μπορούν, υπό ορισμένες συνθήκες, να προτάσσουν τους συλλογικούς και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης έναντι επιμέρους ατομικών επιδιώξεων (Madison et al., 2016). Όπως υποστηρίζουν οι Alvarado-Alvarez et al. (2021), το κοινό όραμα και η εμπιστοσύνη αποτελούν γνωστικές και σχεσιακές βάσεις της εποικοδομητικής διαχείρισης των συγκρούσεων. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη και κοινός

προσανατολισμός, οι διαφωνίες μπορούν να μην εκλαμβάνονται αποκλειστικά ως απειλή για την οικογενειακή συνοχή ή ως προσωπικές επιθέσεις, αλλά να αντιμετωπίζονται και ως ευκαιρίες διαλόγου. Το κοινό όραμα συμβάλλει στη σύνδεση των διαφορετικών απόψεων με τον ευρύτερο κοινό σκοπό της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η πρόληψη και η διαχείριση των συγκρούσεων μπορούν να υποστηρίζονται τόσο από τυπικούς μηχανισμούς διακυβέρνησης όσο και από σχεσιακούς μηχανισμούς, όπως η εμπιστοσύνη, το κοινό όραμα και η ανοιχτή επικοινωνία. Η εφαρμογή των μηχανισμών αυτών στο ειδικό πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων εξετάζεται στην επόμενη υποενότητα.

2.5.3. Η διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι συγκρούσεις χρειάζεται συχνά να αντιμετωπίζονται άμεσα, επειδή επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία της μονάδας, τον συντονισμό των μελών της οικογένειας και την εξυπηρέτηση των πελατών. Όπως αναλύθηκε στην Υποενότητα 2.2.1, οι επιχειρήσεις αυτές συνδυάζουν συχνά άτυπους και τυπικούς μηχανισμούς συντονισμού, βασιζόμενες σε σημαντικό βαθμό στην άμεση επικοινωνία και στην ευελιξία των ρόλων (Kallmuenzer et al., 2021). Η αλληλοεπικάλυψη των οικογενειακών, ιδιοκτησιακών και επιχειρησιακών ρόλων, όπως αποτυπώνεται στο Μοντέλο των Τριών Κύκλων, έχει ως αποτέλεσμα η διαχείριση των συγκρούσεων να αφορά όχι μόνο τη διοικητική οργάνωση, αλλά και τις οικογενειακές σχέσεις και τον καθημερινό συντονισμό των μελών (Tagiuri & Davis, 1996).

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής εργασίας ενισχύουν την ανάγκη άμεσης διαχείρισης των εντάσεων. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται συχνά από έντονη εποχικότητα, μη τυπικά ωράρια, αυξημένες απαιτήσεις φυσικής παρουσίας στον χώρο εργασίας και διαρκή πίεση εξυπηρέτησης, στοιχεία που δυσχεραίνουν την ισορροπία ανάμεσα στους εργασιακούς και οικογενειακούς ρόλους (Getz & Nilsson, 2004; O'Neill & Follmer, 2020). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση των O'Neill & Follmer (2020) η οποία αφορά γενικότερα τους εργαζομένους στον κλάδο της φιλοξενίας, αναδεικνύει ότι η σύγκρουση εργασίας–

οικογένειας συνδέεται με αρνητικές ατομικές και εργασιακές συνέπειες. Μολονότι η ανασκόπηση δεν επικεντρώνεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα συμπεράσματά της είναι συναφή με το πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχείων, στα οποία τα μέλη της οικογένειας συνδυάζουν συχνά οικογενειακές και εργασιακές υποχρεώσεις.

Οι πιέσεις αυτές εντάσσονται σε ένα ευρύτερο περιβάλλον ξενοδοχειακής λειτουργίας. Η συστηματική ανασκόπηση 108 μελετών από τους Wang et al. (2024) εξετάζει ευρύτερα τη διαχείριση συγκρούσεων στον κλάδο της φιλοξενίας και προτείνει ένα πλαίσιο πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών, το οποίο λαμβάνει υπόψη τον ρόλο των ατομικών και οργανωσιακών πόρων στη διαμόρφωση των συμπεριφορών και των στρατηγικών αντιμετώπισης. Μολονότι η ανασκόπηση δεν εστιάζει ειδικά στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσφέρει ένα ευρύτερο πλαίσιο για την κατανόηση των λειτουργικών συνθηκών μέσα στις οποίες εκδηλώνονται και αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις.

Στο πλαίσιο της άμεσης και πρακτικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η οικογενειακότητα, δηλαδή το ιδιαίτερο σύνολο πόρων και ικανοτήτων που προκύπτει από την αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης (Habbershon & Williams, 1999). Στο ξενοδοχειακό πλαίσιο, η συναισθηματική υποστήριξη και η συνεργατική λήψη αποφάσεων έχουν αναδειχθεί ως εσωτερικοί κοινωνικοί πόροι που ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων κατά την αντιμετώπιση εξωτερικών διαταραχών (Pachucki et al., 2025). Μολονότι η μελέτη δεν εξετάζει άμεσα τις συγκρούσεις, τα ευρήματά της υποδηλώνουν ότι οι πόροι αυτοί μπορούν να υποστηρίξουν την επικοινωνία και την κοινή αντιμετώπιση λειτουργικών προβλημάτων. Ωστόσο, δεν αποτρέπουν αυτομάτως τη μετατροπή μιας επιχειρησιακής διαφωνίας σε προσωπική αντιπαράθεση (Qiu & Freel, 2020; Tagiuri & Davis, 1996).

Η ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης γίνεται εντονότερη όταν οι συγκρούσεις αφορούν τη διαδοχή ή τη μελλοντική διοίκηση της επιχείρησης, καθώς τα ζητήματα αυτά συνδέονται με τον οικογενειακό έλεγχο, την ταυτότητα και τη διαγενεακή συνέχεια, δηλαδή με βασικές διαστάσεις του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et

al., 2007). Οι Kallmuenzer et al. (2022), μέσα από μια διαχρονική εθνογραφική μελέτη περίπτωσης οικογενειακής επιχείρησης φιλοξενίας, αναδεικνύουν τη σημασία του σαφούς σχεδιασμού της διαδοχής, της ενεργού συμμετοχής των διαδόχων και της ανοιχτής επικοινωνίας για τη διαχείριση της αντιπαλότητας μεταξύ πιθανών διαδόχων. Στην ίδια μελέτη, η συμμετοχή ανεξάρτητου συμβούλου λειτούργησε υποστηρικτικά, διευκολύνοντας την επικοινωνία και την εξισορρόπηση των επαγγελματικών και συναισθηματικών ζητημάτων. Το εύρημα αυτό, ωστόσο, προέρχεται από μια συγκεκριμένη περίπτωση και δεν πρέπει να γενικεύεται σε όλες τις οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Συνολικά, η διαχείριση των συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βασίζεται στον συνδυασμό άμεσης επικοινωνίας, κοινωνικών πόρων, σαφούς κατανομής ρόλων και, όπου απαιτείται, περισσότερο τυπικών διαδικασιών ή εξωτερικής υποστήριξης. Η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών αυτών εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης, τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων και τις ιδιαίτερες λειτουργικές συνθήκες κάθε επιχείρησης.

2.6. Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας

Η βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε ανέδειξε ότι οι μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα ιδιαίτερο πεδίο μελέτης, όπου η λειτουργία τους διαμορφώνεται από τη διαρκή αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση αυτή δεν περιορίζεται μόνο στη διοίκηση ή στην ιδιοκτησία, αλλά επεκτείνεται στους ρόλους, στις σχέσεις εμπιστοσύνης, στις μορφές επικοινωνίας, στις άτυπες ιεραρχίες και στις καθημερινές πρακτικές συνεργασίας που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων (Tagiuri & Davis, 1996) αναδεικνύει την αλληλοεπικάλυψη οικογένειας, ιδιοκτησίας και επιχείρησης, στοιχείο που είναι κρίσιμο για την κατανόηση των πολλαπλών ρόλων της οικογένειας στην επιχείρηση. Παράλληλα, η έννοια του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου εξηγεί γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν αποφάσεις αποκλειστικά με οικονομικά κριτήρια, αλλά λαμβάνουν υπόψη και ζητήματα που αφορούν τους συναισθηματικούς

δεσμούς, τη φήμη, την ταυτότητα, καθώς και τον οικογενειακό έλεγχο και τη συνέχιση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Επιπλέον, η έννοια της οικογενειακότητας ερμηνεύει τους ιδιαίτερους πόρους που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης, όπως η εμπιστοσύνη, η κοινή εμπειρία, η αφοσίωση και η μακροχρόνια δέσμευση (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008). Συμπληρωματικά, η θεωρία διαχειριστικής επιμέλειας αναδεικνύει τις συνθήκες υπό τις οποίες τα μέλη μπορούν να προτάσσουν τους συλλογικούς και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης έναντι των ατομικών τους επιδιώξεων (Madison et al., 2016).

Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, επειδή βοηθούν στην κατανόηση της σύνδεσης των οικογενειακών σχέσεων με την εσωτερική λειτουργία των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές, η οικογένεια συχνά συμμετέχει τόσο στη διοίκηση όσο και στην καθημερινή λειτουργία της μονάδας, με αποτέλεσμα οι οικογενειακοί και επαγγελματικοί ρόλοι να αλληλοεπικαλύπτονται. Η συμμετοχή αυτή μπορεί αφενός να ενισχύει την ευελιξία, την ταχύτητα ανταπόκρισης και τη συνεργασία και αφετέρου δημιουργεί ασάφεια ρόλων, άτυπες ιεραρχίες και πεδία έντασης. Στο ξενοδοχειακό πλαίσιο, η συναισθηματική υποστήριξη και η συνεργατική λήψη αποφάσεων έχουν αναδειχθεί ως εσωτερικοί κοινωνικοί πόροι που υποστηρίζουν την ανθεκτικότητα και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων κατά την αντιμετώπιση εξωτερικών διαταραχών (Pachucki et al., 2025). Παράλληλα, η διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις φιλοξενίας βασίζεται συχνά σε συνδυασμό άτυπων σχεσιακών μηχανισμών και περισσότερο τυπικών διαδικασιών, γεγονός που επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων και τον συντονισμό των μελών της οικογένειας (Gimenez-Jimenez et al., 2025).

Με βάση τα παραπάνω, το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας συγκροτείται γύρω από την κεντρική θεωρητική παραδοχή ότι οι οικογενειακές σχέσεις συνδέονται με το λειτουργικό πλαίσιο των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η διάσταση των οικογενειακών σχέσεων αποτυπώνεται μέσα από την εμπιστοσύνη, τους συναισθηματικούς δεσμούς, τους οικογενειακούς ρόλους, τις άτυπες ιεραρχίες, τη

συμμετοχή των μελών της οικογένειας, τη διαγενεακή αλληλεπίδραση και τη μακροχρόνια δέσμευση προς την επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά δεν λειτουργούν ανεξάρτητα από την επιχείρηση, αλλά ενσωματώνονται στην καθημερινή συνεργασία, στην κατανομή αρμοδιοτήτων, στην επικοινωνία και στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη διοίκηση της μονάδας.

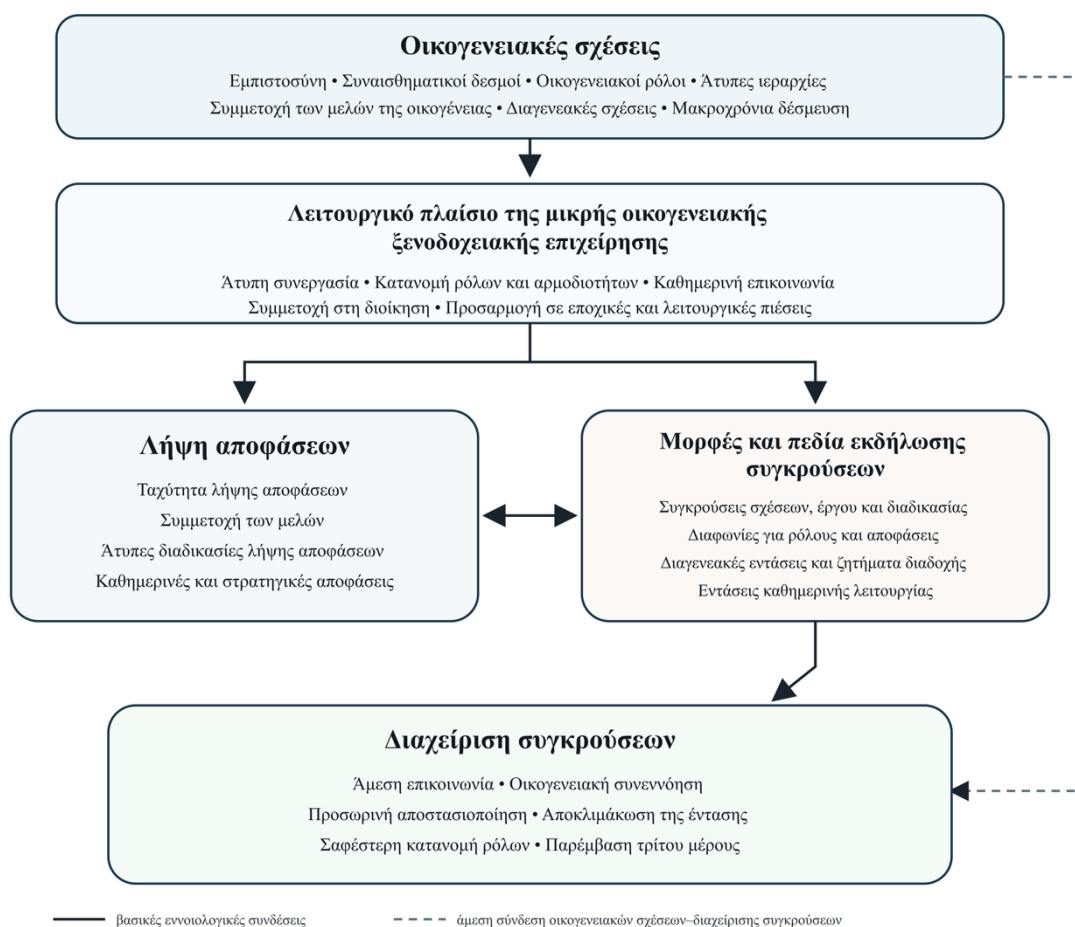
Στο πλαίσιο αυτό, η λήψη αποφάσεων και η εκδήλωση συγκρούσεων αντιμετωπίζονται ως δύο αλληλένδετες διαδικασίες. Από τη μία πλευρά, οι αποφάσεις αποτελούν συχνά πεδίο διαφωνιών, ιδίως όταν αφορούν την κατανομή ρόλων, τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας, τις οικονομικές επιλογές, τη διαχείριση προσωπικού, την προσαρμογή στις εποχικές πιέσεις ή τη διαδοχή. Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις που προϋπάρχουν ή αναπτύσσονται στο εσωτερικό της οικογένειας επηρεάζουν τον τρόπο λήψης αποφάσεων και μπορούν να οδηγούν σε καθυστερήσεις, συμβιβασμούς, επιβολή αποφάσεων ή αποφυγή ορισμένων ζητημάτων. Η σύνδεση αυτή είναι συμβατή με τη βιβλιογραφία (Bettinelli et al., 2022; Kubíček & Macheck, 2020; Qiu & Freel, 2020), η οποία αναδεικνύει ότι οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνδέονται με την επικάλυψη ή την ασάφεια ρόλων, τις σχέσεις μεταξύ των μελών, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την αλληλεπίδραση οικογένειας, ιδιοκτησίας και επιχείρησης. Συνεπώς, η σχέση ανάμεσα στη λήψη αποφάσεων και στην εμφάνιση συγκρούσεων δεν είναι γραμμική, αλλά αμφίδρομη.

Η διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί μια διακριτή διάσταση του εννοιολογικού πλαισίου, καθώς αποτυπώνει τους τρόπους με τους οποίους τα μέλη της οικογένειας επιχειρούν να αντιμετωπίσουν τις εντάσεις και να διατηρήσουν τη συνεργασία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η άμεση επικοινωνία, η οικογενειακή συνεννόηση, η προσωρινή αποστασιοποίηση, η αποκλιμάκωση της έντασης, η σαφέστερη κατανομή ρόλων και, όπου απαιτείται, η παρέμβαση τρίτου προσώπου αποτελούν ενδεικτικές πρακτικές διαχείρισης. Οι Alvarado-Alvarez et al. (2021) υποδεικνύουν ότι σχεσιακές βάσεις, όπως η εμπιστοσύνη και το κοινό όραμα, μπορούν να συμβάλουν στην εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων. Παράλληλα, προηγούμενες συγκρούσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως αφορμή για την υιοθέτηση πρακτικών οικογενειακής

**«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»**

διακυβέρνησης (Islas-Moreno et al., 2022), ενώ οι άτυπες οικογενειακές συναντήσεις μπορούν να υποστηρίξουν τη διαμόρφωση κοινών στόχων μέσω περισσότερο τυπικών μηχανισμών διακυβέρνησης (Gimenez-Jimenez et al., 2025). Η σύνθεση των παραπάνω θεωρητικών και εννοιολογικών σχέσεων αποτυπώνεται στο Σχήμα 2.3.

Σχήμα 2.3. Εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας



Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης

Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.3, οι οικογενειακές σχέσεις τοποθετούνται στην αφετηρία του εννοιολογικού πλαισίου, καθώς εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται με το λειτουργικό πλαίσιο της επιχείρησης. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει την άτυπη συνεργασία, την κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, την καθημερινή επικοινωνία, τη

συμμετοχή στη διοίκηση και την προσαρμογή στις εποχικές και λειτουργικές πιέσεις. Εντός αυτού εξετάζονται τόσο η διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και οι μορφές και τα πεδία εκδήλωσης των συγκρούσεων. Οι δύο αυτές διαστάσεις αποτυπώνονται ως αλληλένδετες, καθώς οι αποφάσεις μπορούν να αποτελούν πεδίο διαφωνιών, ενώ οι υφιστάμενες συγκρούσεις μπορούν να επηρεάζουν τη συμμετοχή των μελών, την ταχύτητα και τον τρόπο λήψης αποφάσεων. Τέλος, η διαχείριση των συγκρούσεων περιλαμβάνει τις πρακτικές και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η οικογένεια επιχειρεί να περιορίσει τις εντάσεις και να διατηρήσει τη συνεργασία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η διακεκομμένη σύνδεση του σχήματος αποτυπώνει ειδικότερα την άμεση σχέση που εξετάζεται μεταξύ των οικογενειακών σχέσεων και των πρακτικών διαχείρισης των συγκρούσεων. Τα βέλη αποδίδουν τις εννοιολογικές σχέσεις που διερευνώνται μέσω των αντιλήψεων των συμμετεχόντων και δεν υποδηλώνουν εκ των προτέρων αποδεδειγμένες αιτιώδεις σχέσεις.

3. Μεθοδολογία της έρευνας

3.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται για τη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης επίδρασης των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Η μεθοδολογία αποτελεί κρίσιμο μέρος της εργασίας, καθώς μεταφράζει τον ερευνητικό σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τους επιμέρους στόχους σε συγκεκριμένο ερευνητικό σχεδιασμό και σε διαδικασίες συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύχθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, το οποίο αποτέλεσε τη βάση για τον σχεδιασμό της πρωτογενούς έρευνας. Ειδικότερα, οι θεωρητικοί άξονες που αφορούν την οικογενειακή επιχείρηση, τις οικογενειακές σχέσεις, τη λήψη αποφάσεων, τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους αξιοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση τόσο του ερωτηματολογίου όσο και του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης.

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί μεικτή μεθοδολογική προσέγγιση, συνδυάζοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. Το ποσοτικό σκέλος βασίζεται σε δομημένο ερωτηματολόγιο, με στόχο την αποτύπωση τάσεων στις απόψεις των συμμετεχόντων που συγκροτούν το εξεταζόμενο δείγμα. Το ποιοτικό σκέλος βασίζεται σε ημιδομημένες συνεντεύξεις, με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των ερμηνειών των συμμετεχόντων σχετικά με τις εσωτερικές οικογενειακές δυναμικές, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων.

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται η ερευνητική προσέγγιση, ο ερευνητικός πληθυσμός και τα κριτήρια επιλογής του δείγματος, τα ερευνητικά εργαλεία, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και οι μέθοδοι ανάλυσής τους. Επιπλέον, εξετάζονται ζητήματα μεθοδολογικής ποιότητας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας, καθώς και ζητήματα ερευνητικής δεοντολογίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην εμπιστευτικότητα, στην ανωνυμοποίηση των δεδομένων και στην προστασία των συμμετεχόντων.

Με τον τρόπο αυτό, το κεφάλαιο τεκμηριώνει τη μεθοδολογική σύνδεση μεταξύ του θεωρητικού πλαισίου, των ερευνητικών ερωτημάτων και της εμπειρικής διερεύνησης, ενώ παράλληλα αιτιολογεί την καταλληλότητα του συνδυασμού ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης για την πληρέστερη κατανόηση του υπό μελέτη φαινομένου.

3.2. Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός της έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία ορίζεται ως το σύνολο των αρχών, επιλογών και διαδικασιών που καθοδηγούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας επιστημονικής έρευνας. Στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών και της τουριστικής έρευνας, η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης εξαρτάται από τον ερευνητικό σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα, το είδος των δεδομένων που απαιτούνται και τον τρόπο με τον οποίο τα δεδομένα αυτά πρόκειται να συλλεχθούν και να αναλυθούν. Ο ερευνητικός σχεδιασμός, επομένως, δεν αποτελεί μια αμιγώς τεχνική διαδικασία, αλλά εξαρτάται από τη φύση του υπό μελέτη ζητήματος και από τις αποφάσεις που λαμβάνει ο ερευνητής σχετικά με τον τρόπο εμπειρικής προσέγγισης του ερευνητικού προβλήματος (Creswell, 2017; Veal, 2018).

Η παρούσα διπλωματική εργασία δεν περιορίζεται στη βιβλιογραφική ανάλυση του φαινομένου, αλλά βασίζεται και σε πρωτογενή εμπειρική έρευνα. Συγκεκριμένα, βασίστηκε στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων από μέλη οικογενειών που συμμετέχουν στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ζακύνθου. Η επιλογή αυτή κρίθηκε αναγκαία, καθώς το αντικείμενο της έρευνας αφορά αντιλήψεις, εμπειρίες, στάσεις και εσωτερικές διαδικασίες που δεν μπορούν να αποτυπωθούν επαρκώς αποκλειστικά μέσω δευτερογενών πηγών.

Ως προς τον σκοπό της, η έρευνα έχει περιγραφικό και διερευνητικό χαρακτήρα, καθώς επιδιώκει αφενός την αποτύπωση τάσεων στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων και αφετέρου τη βαθύτερη διερεύνηση των εμπειριών και των ερμηνειών τους. Ως προς τον χρονικό της ορίζοντα, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης ερευνητικής περιόδου, χωρίς επανάληψη της έρευνας στους ίδιους συμμετέχοντες σε μεταγενέστερο χρόνο.

Ως προς τη γενική μεθοδολογική προσέγγιση, η παρούσα έρευνα υιοθέτησε μεικτό ερευνητικό σχεδιασμό, συνδυάζοντας την ποσοτική και την ποιοτική προσέγγιση (Creswell, 2017; Johnson et al., 2007). Τα δύο ερευνητικά σκέλη υλοποιήθηκαν διαδοχικά: αρχικά πραγματοποιήθηκε το ποσοτικό σκέλος μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και στη συνέχεια ακολούθησε το ποιοτικό σκέλος μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων. Κάθε σκέλος εξυπηρέτησε διαφορετικό σκοπό: το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για την αποτύπωση τάσεων στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, ενώ οι συνεντεύξεις χρησιμοποιήθηκαν για τη σε βάθος διερεύνηση των εμπειριών και των ερμηνειών τους. Τα ευρήματα των δύο σκελών αναλύθηκαν αρχικά χωριστά και στη συνέχεια εξετάστηκαν συνδυαστικά κατά τη συνολική ερμηνεία των αποτελεσμάτων, προκειμένου να διαμορφωθεί πληρέστερη εικόνα του υπό μελέτη φαινομένου.

Το ποσοτικό σκέλος της έρευνας βασίστηκε στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Μέσω του ερωτηματολογίου επιδιώχθηκε η συστηματική αποτύπωση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τις οικογενειακές σχέσεις, τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διοίκηση, τη λήψη αποφάσεων, τις συγκρούσεις και τους τρόπους διαχείρισής τους. Η χρήση κλειστού τύπου ερωτήσεων και πενταβάθμιας κλίμακας Likert επέτρεψε την οργάνωση των απαντήσεων σε μορφή κατάλληλη για περιγραφική στατιστική ανάλυση (Joshi et al., 2015; Veal, 2018).

Το ποιοτικό σκέλος της έρευνας βασίστηκε στη διεξαγωγή ημιδομημένων συνεντεύξεων με μέλη οικογενειών που συμμετέχουν στη διοίκηση ή και στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη Ζάκυνθο. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιλέχθηκαν, καθώς επιτρέπουν στον ερευνητή να ακολουθήσει έναν βασικό οδηγό ερωτήσεων, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να αναπτύξουν ελεύθερα τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις ερμηνείες τους. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται δυνατή η βαθύτερη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο τα μέλη των οικογενειών βιώνουν την οικογενειακή συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, καθώς και των μηχανισμών μέσα από τους οποίους λαμβάνονται αποφάσεις και αντιμετωπίζονται συγκρούσεις (Creswell, 2017; Veal, 2018).

Συνεπώς, ο σχεδιασμός της παρούσας έρευνας συνδύασε τη στατιστική αποτύπωση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων με τη σε βάθος διερεύνηση των εμπειριών τους. Η συνδυαστική αξιοποίηση των δύο κατηγοριών δεδομένων επέτρεψε την πληρέστερη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης επίδρασης των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου.

3.3. Ερευνητικός πληθυσμός και κριτήρια επιλογής του δείγματος

Ο ερευνητικός πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν στη Ζάκυνθο. Η επιλογή του πληθυσμού αυτού αιτιολογείται από τον ερευνητικό σκοπό της εργασίας, ο οποίος εστιάζει στη διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης επίδρασης των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων στις επιχειρήσεις αυτές. Η οριοθέτηση του πληθυσμού στηρίζεται σε τέσσερα βασικά κριτήρια: το γεωγραφικό κριτήριο, το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας, τον οικογενειακό χαρακτήρα και την ανεξάρτητη λειτουργία της επιχείρησης. Η σαφής οριοθέτηση του ερευνητικού πληθυσμού και των κριτηρίων συμμετοχής είναι απαραίτητη, καθώς καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συλλέγονται και ερμηνεύονται τα ερευνητικά δεδομένα.

Ως προς το γεωγραφικό κριτήριο, η έρευνα περιορίστηκε σε ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν στην Περιφερειακή Ενότητα Ζακύνθου. Η οριοθέτηση αυτή επιτρέπει την εξέταση του φαινομένου μέσα σε ένα συγκεκριμένο τοπικό και επιχειρηματικό πλαίσιο. Η γεωγραφική οριοθέτηση του δείγματος ελέγχθηκε μέσω αρχικής ερώτησης επιλεξιμότητας στο ερωτηματολόγιο, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι απαντήσεις αφορούν πράγματι ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν στη Ζάκυνθο.

Ως προς το μέγεθος, η παρούσα έρευνα εστιάζει σε ξενοδοχειακές μονάδες δυναμικότητας έως 50 δωματίων. Η επιλογή αυτή βασίστηκε σε κλαδικές κατηγοριοποιήσεις του ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου, οι οποίες διακρίνουν τις μονάδες σε τέσσερις κατηγορίες δυναμικότητας: 1–20, 21–50, 51–100 και άνω των 100 δωματίων (ΙΤΕΠ, 2001; ΙΤΕΠ,

2022). Στο πλαίσιο αυτό, για την παρούσα έρευνα θεωρήθηκαν αρχικά επιλέξιμες ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν στις δύο πρώτες κατηγορίες, δηλαδή στις κατηγορίες 1–20 και 21–50 δωματίων.

Ως προς τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης, η οριοθέτηση βασίστηκε στον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την οικογενειακή επιχείρηση (European Commission, 2009). Με βάση τον ορισμό αυτό και τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, μια επιχείρηση θεωρήθηκε οικογενειακή όταν η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκε στον ιδρυτή ή σε μέλη της οικογένειάς του και τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας συμμετείχε ενεργά στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία της. Η λειτουργική αυτή οριοθέτηση διασφαλίζει ότι η ένταξη μιας επιχείρησης στον ερευνητικό πληθυσμό δεν βασίζεται μόνο στην οικογενειακή ιδιοκτησία, αλλά και στην ουσιαστική συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση και στη λειτουργία της.

Επιπλέον, επιδιώχθηκε η ενίσχυση της συγκρισιμότητας των επιχειρήσεων του δείγματος. Για τον λόγο αυτό, η παρούσα έρευνα εστίασε σε ανεξάρτητες μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Συνεπώς, από το δείγμα αποκλείστηκαν μονάδες που, παρότι διαθέτουν έως 50 δωμάτια, συνδέονται με ευρύτερο επιχειρηματικό ή ξενοδοχειακό σχήμα, όμιλο ή αλυσίδα. Επίσης, αποκλείστηκαν περιπτώσεις στις οποίες η ίδια οικογένεια ή το ίδιο ιδιοκτησιακό-εταιρικό σχήμα διαχειριζόταν και άλλη ξενοδοχειακή μονάδα άνω των 50 δωματίων. Με τον τρόπο αυτό, επιχειρήθηκε να αποφευχθεί η ένταξη στο δείγμα μονάδων που αποτελούν μέρος ευρύτερων ξενοδοχειακών ή επιχειρηματικών σχημάτων.

Η αρχική διαμόρφωση του πλαισίου δειγματοληψίας πραγματοποιήθηκε με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία του επίσημου ευρετηρίου του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ). Η χρήση διαθέσιμων καταλόγων ή μητρώων αποτελεί χρήσιμη βάση για τη διαμόρφωση του πλαισίου δειγματοληψίας σε έρευνες που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες επιχειρήσεων ή οργανισμών, ιδίως όταν ο ερευνητής χρειάζεται να οριοθετήσει με σαφήνεια το πεδίο της έρευνας (Veal, 2018).

Από την αναζήτηση στο ευρετήριο του ΞΕΕ προέκυψαν 337 ξενοδοχειακές μονάδες στη Ζάκυνθο, οι οποίες αποτέλεσαν το αρχικό πλαίσιο δειγματοληψίας. Από αυτές, 194

διέθεταν έως 50 δωμάτια και, επομένως, πληρούσαν το αρχικό κριτήριο μεγέθους. Ο οικογενειακός χαρακτήρας και η ανεξαρτησία τους ελέγχθηκαν στη συνέχεια μέσω των ερωτήσεων επιλεξιμότητας. Τα βασικά στοιχεία της αρχικής καταγραφής παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1. Αρχική καταγραφή ξενοδοχειακών μονάδων της Ζακύνθου βάσει του ευρετηρίου του ΞΕΕ

Κατηγορία ξενοδοχειακών μονάδων	Αριθμός μονάδων
Σύνολο ξενοδοχειακών μονάδων στη Ζάκυνθο	337
Μονάδες έως 50 δωμάτια	194
Μονάδες 1–20 δωματίων	42
Μονάδες 21–50 δωματίων	152

Πηγή: Ίδια επεξεργασία βάσει του ευρετηρίου του ΞΕΕ, στοιχεία που ανακτήθηκαν στις 25 Νοεμβρίου 2025.

Με βάση τα παραπάνω, τα βασικά κριτήρια ένταξης στο δείγμα είναι τα εξής:

1. Η ξενοδοχειακή μονάδα να λειτουργεί στη Ζάκυνθο.
2. Η ξενοδοχειακή μονάδα να διαθέτει δυναμικότητα έως 50 δωματίων.
3. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων να ανήκει στον ιδρυτή, στην οικογένεια του ιδρυτή ή σε μέλη της ίδιας οικογένειας.
4. Τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας να συμμετέχει στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.
5. Η μονάδα να λειτουργεί ανεξάρτητα και να μην αποτελεί μέρος ξενοδοχειακής αλυσίδας, ομίλου ή ευρύτερου επιχειρηματικού σχήματος.
6. Η ίδια οικογένεια ή το ίδιο ιδιοκτησιακό σχήμα να μη διαχειρίζεται άλλη ξενοδοχειακή μονάδα δυναμικότητας άνω των 50 δωματίων.
7. Ο συμμετέχων να είναι μέλος της οικογένειας και να έχει άμεση συμμετοχή στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

Τα έξι πρώτα κριτήρια αφορούσαν την επιλεξιμότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ενώ το έβδομο αφορούσε την επιλεξιμότητα του συμμετέχοντος. Αντίστοιχα, από το δείγμα αποκλείστηκαν επιχειρήσεις που δεν πληρούσαν ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω κριτήρια ένταξης. Με τον τρόπο αυτό, το δείγμα οριοθετήθηκε με σαφήνεια και ευθυγραμμίστηκε με τον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Στο πλαίσιο του μεικτού ερευνητικού σχεδιασμού, τα παραπάνω κριτήρια εφαρμόστηκαν και στα δύο σκέλη της έρευνας. Μονάδα ανάλυσης αποτέλεσε ο συμμετέχων ως μέλος οικογένειας με ενεργό ρόλο στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία της. Για το ποσοτικό σκέλος εφαρμόστηκε μη πιθανοτική δειγματοληψία, με στοχευμένη προσέγγιση του ερευνητικού πληθυσμού και εθελοντική συμμετοχή. Μετά τον έλεγχο των κριτηρίων επιλεξιμότητας, το τελικό ποσοτικό δείγμα περιλάμβανε 85 συμμετέχοντες και ισάριθμα έγκυρα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία αντιστοιχούσαν σε 85 διαφορετικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Για το ποιοτικό σκέλος της έρευνας επιλέχθηκαν, μέσω σκόπιμης δειγματοληψίας, 12 μέλη οικογενειών με άμεση εμπειρία στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Στόχος της επιλογής δεν ήταν η στατιστική αντιπροσώπευση, αλλά η σε βάθος κατανόηση των εμπειριών, των αντιλήψεων και των ερμηνειών των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες κωδικοποιήθηκαν ως ΣΔ01 έως ΣΔ12, προκειμένου να υποστηριχθεί η ανωνυμοποίηση των δεδομένων και να περιοριστεί ο κίνδυνος ταυτοποίησης των ιδίων ή των επιχειρήσεών τους.

Με τον τρόπο αυτό, η επιλογή του δείγματος ανταποκρίνεται στον μεικτό χαρακτήρα της έρευνας, καθώς επιτρέπει αφενός την ποσοτική αποτύπωση των τάσεων στο εξεταζόμενο δείγμα και αφετέρου την ποιοτική εμβάθυνση στις οικογενειακές και διοικητικές δυναμικές που χαρακτηρίζουν τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου.

3.4. Ερευνητικά εργαλεία: ερωτηματολόγιο και οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων του ποσοτικού μέρους της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η χρήση του εργαλείου αυτού είναι συμβατή με το ποσοτικό σκέλος της έρευνας, καθώς επιτρέπει τη συστηματική συλλογή απαντήσεων από τους συμμετέχοντες και τη μετατροπή τους σε δεδομένα κατάλληλα για στατιστική επεξεργασία. Στην τουριστική έρευνα, και ειδικότερα στην έρευνα φιλοξενίας, οι έρευνες με ερωτηματολόγιο αποτελούν συχνή μέθοδο συλλογής εμπειρικών δεδομένων, καθώς επιτρέπουν την τυποποιημένη καταγραφή απαντήσεων από συγκεκριμένες ομάδες συμμετεχόντων και τη μετέπειτα ανάλυσή τους (Dolnicar, 2018; Veal, 2018). Παράλληλα, η χρήση ερωτηματολογίων απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό ως προς τη σαφήνεια των ερωτήσεων και την καταλληλότητα των επιλογών απάντησης, ώστε να περιορίζονται πιθανοί κίνδυνοι για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Dolnicar, 2018).

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από τον ερευνητή ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, με βάση τον ερευνητικό σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τους επιμέρους στόχους της εργασίας. Παράλληλα, στηρίχθηκε στις βασικές θεωρητικές έννοιες και προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Κεφαλαίου 2. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώχθηκε η σύνδεση του θεωρητικού πλαισίου με την εμπειρική διερεύνηση του υπό μελέτη ζητήματος.

Πριν από τη διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε έλεγχος του περιεχομένου, της δομής και της διατύπωσης των ερωτήσεων, σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή. Η διαδικασία αυτή αποσκοπούσε στη βελτίωση της σαφήνειας των ερωτήσεων, στην αποφυγή ασαφών ή δυσνόητων διατυπώσεων και στην καλύτερη σύνδεση του ερευνητικού εργαλείου με τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Μετά την ενσωμάτωση των σχετικών παρατηρήσεων και διορθώσεων, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε στην τελική του μορφή και διανεμήθηκε στους συμμετέχοντες. Δεν πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε ξεχωριστό δείγμα συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε, πέρα από την αρχική δήλωση συναίνεσης, 40 ερευνητικά ερωτήματα κατανεμημένα σε έξι ενότητες. Η Ενότητα Α περιλάμβανε έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι Ενότητες Β έως ΣΤ περιλάμβαναν συνολικά 34 προτάσεις τύπου Likert, στις οποίες οι συμμετέχοντες δήλωσαν τον βαθμό συμφωνίας τους σε πενταβάθμια κλίμακα από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα». Η συγκεκριμένη μορφή μέτρησης διευκόλυνε την τυποποίηση, την κωδικοποίηση και την περιγραφική στατιστική ανάλυση των απαντήσεων (Joshi et al., 2015). Επιπλέον, η πενταβάθμια κλίμακα αποτελεί μία από τις συχνότερα χρησιμοποιούμενες μορφές μέτρησης σε έρευνες στις κοινωνικές επιστήμες, προσφέροντας έναν σαφή και κατανοητό τρόπο καταγραφής του βαθμού συμφωνίας των συμμετεχόντων (Kusmaryono et al., 2022). Ως προς το περιεχόμενο των θεματικών ενοτήτων, η Ενότητα Β αφορούσε τις οικογενειακές σχέσεις, τους ρόλους και τη συμμετοχή της οικογένειας, η Ενότητα Γ τη λήψη αποφάσεων, η Ενότητα Δ τις συγκρούσεις, η Ενότητα Ε τη διαχείρισή τους και η Ενότητα ΣΤ τη συνολική αξιολόγηση των οικογενειακών σχέσεων στην επιχείρηση.

Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στη διαμόρφωση των αρχικών ερωτήσεων επιλεξιμότητας, οι οποίες καθόρισαν ποιες συμμετοχές μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην τελική ανάλυση. Οι ερωτήσεις της Ενότητας Α έλεγχαν αν η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούσε στη Ζάκυνθο, αν διέθετε δυναμικότητα έως 50 δωματίων, αν πληρούσε τα βασικά κριτήρια οικογενειακής επιχείρησης και αν λειτουργούσε ως ανεξάρτητη μικρή οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση. Οι συμμετοχές που δεν πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης στο δείγμα δεν συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Το πλήρες ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α της εργασίας.

Εκτός από το δομημένο ερωτηματολόγιο, για τις ανάγκες του ποιοτικού μέρους της έρευνας διαμορφώθηκε οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης. Η χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη διατήρηση ενός κοινού πλαισίου ερωτήσεων, ενώ παράλληλα παρέχει στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να αναπτύξουν ελεύθερα τις εμπειρίες, τις αντιλήψεις και τις ερμηνείες τους (Creswell, 2017; Veal, 2018). Με τον τρόπο αυτό, το ποιοτικό εργαλείο παρείχε διαφορετικού τύπου πρωτογενή δεδομένα, επιτρέποντας

τη βαθύτερη διερεύνηση ζητημάτων που δεν μπορούσαν να αποτυπωθούν πλήρως μέσω ερωτήσεων κλειστού τύπου.

Ο οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης περιλάμβανε 19 βασικές ανοικτές ερωτήσεις, οργανωμένες σε πέντε μέρη, και διαμορφώθηκε με βάση τον ερευνητικό σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα και τους θεωρητικούς άξονες που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 2. Οι ερωτήσεις αφορούσαν την οικογενειακή συμμετοχή και την κατανομή των ρόλων, τις οικογενειακές σχέσεις και την εμπιστοσύνη, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και τις συγκρούσεις και τους τρόπους διαχείρισής τους. Η ημιδομημένη μορφή επέτρεψε στον ερευνητή να ακολουθεί ένα κοινό πλαίσιο ερωτήσεων, διατηρώντας παράλληλα ευελιξία ως προς τη σειρά, την έκταση και την εμβάθυνση των απαντήσεων. Η επιλογή αυτή κρίθηκε ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς το αντικείμενο της έρευνας αφορά οικογενειακές σχέσεις, προσωπικές εμπειρίες, άτυπες διαδικασίες και εσωτερικές δυναμικές, οι οποίες απαιτούν ερμηνευτική προσέγγιση. Το πλήρες περιεχόμενο του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα Β της εργασίας.

3.5. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms. Η αρχική κατάρτιση του πλαισίου δειγματοληψίας βασίστηκε στο ευρετήριο του ΞΕΕ, ενώ το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε αρχικά από τους συλλόγους ξενοδόχων της Ζακύνθου στα μέλη τους. Στη συνέχεια, το ερωτηματολόγιο απεστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ξενοδοχειακές μονάδες που εντάσσονταν στο ερευνητικό πεδίο. Για την ενίσχυση της ανταπόκρισης, πραγματοποιήθηκαν επιπλέον τηλεφωνικές επικοινωνίες με τις ξενοδοχειακές μονάδες, απεστάλησαν προσωπικά υπενθυμιστικά μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διανεμήθηκε επιτόπου έντυπο υλικό με σύντομη ενημέρωση και κωδικό QR που οδηγούσε στο ερωτηματολόγιο. Η διαδικασία αυτή αποσκοπούσε στην ευρύτερη προσέγγιση των επιχειρήσεων που εντάσσονται στον ερευνητικό πληθυσμό της εργασίας και στην αύξηση του αριθμού των έγκυρων απαντήσεων. Η συλλογή διήρκεσε από την 1η Απριλίου έως τις 19 Απριλίου 2026.

Η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επέτρεψε τη γρήγορη και οικονομική συλλογή των δεδομένων. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να συνδέεται με χαμηλότερα ποσοστά ανταπόκρισης, καθώς η απουσία φυσικής παρουσίας του ερευνητή ενδέχεται να διευκολύνει την παράβλεψη του ερωτηματολογίου από τους δυνητικούς συμμετέχοντες (Veal, 2018). Η διανομή του ερωτηματολογίου βασίστηκε μεν στους επίσημους επαγγελματικούς φορείς του ξενοδοχειακού κλάδου, αυτό όμως δεν διασφάλιζε αυτόματα ότι όλοι οι ερωτώμενοι ανήκαν στον ερευνητικό πληθυσμό. Για τον λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των απαντήσεων μέσω των αρχικών ερωτήσεων επιλεξιμότητας. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, το τελικό ποσοτικό δείγμα περιλάμβανε 85 έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία αντιστοιχούσαν σε 85 διαφορετικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι συμμετέχοντες είχαν πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο μέσω συνδέσμου που οδηγούσε στη φόρμα της έρευνας. Είχαν τη δυνατότητα να το συμπληρώσουν στον χρόνο που τους εξυπηρετούσε, χωρίς την παρουσία του ερευνητή. Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν αυτόματα στην πλατφόρμα Google Forms και εξήχθησαν σε ηλεκτρονικό αρχείο, ώστε να προετοιμαστούν για τη στατιστική επεξεργασία.

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των ποσοτικών δεδομένων, ακολούθησε το ποιοτικό σκέλος της έρευνας, στο πλαίσιο του οποίου πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις. Οι συμμετέχοντες εντοπίστηκαν μέσω του προσωπικού δικτύου του ερευνητή και προσεγγίστηκαν ατομικά. Από τις διαθέσιμες επαφές επιλέχθηκαν άτομα που πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια ένταξης, δηλαδή συμμετείχαν στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία ανεξάρτητης οικογενειακής ξενοδοχειακής επιχείρησης της Ζακύνθου με δυναμικότητα έως 50 δωμάτια. Επομένως, στο ποιοτικό σκέλος εφαρμόστηκε δειγματοληψία σκοπιμότητας με στοιχεία ευκολίας.

Πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και την εμπιστευτική διαχείριση και ανωνυμοποίηση των δεδομένων τους. Μετά την ενημέρωση, παρείχαν προφορικά τη συναίνεσή τους για τη συμμετοχή στη συνέντευξη και την καταγραφή

γραφτών σημειώσεων. Οι δώδεκα συνεντεύξεις διεξήχθησαν τηλεφωνικά από τις 20 Απριλίου έως τις 11 Μαΐου 2026 και είχαν διάρκεια περίπου 45 λεπτά η καθεμία.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με βάση τον οδηγό ημιδομημένης συνέντευξης. Διατηρήθηκε ένα κοινό πλαίσιο ανοικτών ερωτήσεων γύρω από τους βασικούς άξονες της έρευνας, ενώ παράλληλα δόθηκε στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να αναπτύξουν ελεύθερα τις απαντήσεις τους και να αναφερθούν σε προσωπικές εμπειρίες από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης.

Οι συνεντεύξεις δεν ηχογραφήθηκαν, αλλά κατά τη διάρκειά τους κρατήθηκαν γραπτές σημειώσεις. Οι σημειώσεις οργανώθηκαν συστηματικά και χρησιμοποιήθηκαν για τη θεματική ανάλυση. Λόγω της μη ηχογράφησης, οι απόψεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται περιληπτικά και δεν χρησιμοποιούνται κατά λέξη παραθέματα.

3.6. Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τον μεικτό ερευνητικό σχεδιασμό και περιλάμβανε δύο διακριτά σκέλη: την ποσοτική επεξεργασία των απαντήσεων του δομημένου ερωτηματολογίου και την ποιοτική ανάλυση του υλικού που προέκυψε από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Τα δεδομένα των δύο σκελών αναλύθηκαν αρχικά χωριστά και στη συνέχεια εξετάστηκαν συνδυαστικά κατά τη συνολική ερμηνεία των ευρημάτων.

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των ποσοτικών δεδομένων, οι απαντήσεις εξήχθησαν από την πλατφόρμα Google Forms και ελέγχθηκαν ως προς την πληρότητα και την επιλεξιμότητά τους. Οι απαντήσεις που δεν πληρούσαν τα προκαθορισμένα κριτήρια ένταξης αποκλείστηκαν από την ανάλυση. Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου, το τελικό σύνολο δεδομένων περιλάμβανε 85 έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία αντιστοιχούσαν σε 85 διαφορετικές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια, τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και οργανώθηκαν ανά θεματική ενότητα του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις στις προτάσεις της πενταβάθμιας κλίμακας Likert κωδικοποιήθηκαν αριθμητικά από 1, που αντιστοιχούσε στην επιλογή «Διαφωνώ

απόλυτα», έως 5, που αντιστοιχούσε στην επιλογή «Συμφωνώ απόλυτα». Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό JASP.

Για την περιγραφή του δείγματος καταρτίστηκαν δύο πίνακες κατανομής συχνοτήτων και ποσοστών. Ο πρώτος αφορούσε την κατανομή των επιχειρήσεων ανά αριθμό δωματίων και ο δεύτερος την κατανομή των συμμετεχόντων ανάλογα με την ιδιότητά τους στην επιχείρηση. Για καθεμία από τις 34 προτάσεις των Ενοτήτων Β έως ΣΤ υπολογίστηκαν ο αριθμητικός μέσος όρος και το 95% διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου. Τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν με τη χρήση οριζόντιων ραβδογραμμάτων, ώστε να αποτυπώνονται οι βασικές τάσεις στον βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων με κάθε πρόταση.

Η χρήση περιγραφικών στατιστικών στοιχείων είναι συμβατή με τον περιγραφικό και διερευνητικό χαρακτήρα της έρευνας, η οποία δεν αποσκοπεί στον πειραματικό έλεγχο αιτιακών σχέσεων, αλλά στην καταγραφή και ερμηνεία των αντιλήψεων των συμμετεχόντων (Joshi et al., 2015; Veal, 2018). Δεδομένου ότι εφαρμόστηκε μη πιθανοτική δειγματοληψία, τα διαστήματα εμπιστοσύνης χρησιμοποιούνται ως ένδειξη της ακρίβειας των μέσων όρων του εξεταζόμενου δείγματος και όχι ως βάση για αυστηρή πιθανοτική γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του ερευνητικού πληθυσμού.

Για το ποιοτικό σκέλος, το υλικό που προέκυψε από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις αναλύθηκε με θεματική προσέγγιση. Η θεματική ανάλυση επιτρέπει τον εντοπισμό, την οργάνωση και την ερμηνεία επαναλαμβανόμενων μοτίβων στα ποιοτικά δεδομένα (Braun & Clarke, 2006). Αρχικά πραγματοποιήθηκε επανειλημμένη ανάγνωση και εξοικείωση με τις οργανωμένες γραπτές σημειώσεις των συνεντεύξεων. Στη συνέχεια, εντοπίστηκαν βασικές έννοιες και επαναλαμβανόμενες αναφορές, οι οποίες κωδικοποιήθηκαν με βάση τους άξονες του οδηγού συνέντευξης και το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

Οι κώδικες ομαδοποιήθηκαν σε ευρύτερες θεματικές κατηγορίες, όπως η οικογενειακή συμμετοχή και η κατανομή των ρόλων, η εμπιστοσύνη και η οικογενειακή φήμη, η διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι διαγενεακές διαφορές, οι συγκρούσεις και οι τρόποι διαχείρισής τους. Ακολούθησε επανεξέταση και οριστικοποίηση των θεματικών κατηγοριών, ώστε να διασφαλιστεί η συνάφειά τους με τα ερευνητικά ερωτήματα. Επειδή

οι συνεντεύξεις δεν ηχογραφήθηκαν, οι απόψεις των συμμετεχόντων αποδίδονται περιληπτικά, με τη χρήση ανώνυμων κωδικών, και δεν παρουσιάζονται ως κατά λέξη αποσπάσματα.

Τα ποσοτικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4 με πίνακες και γραφήματα, ενώ τα ποιοτικά ευρήματα παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 5 με βάση τις θεματικές κατηγορίες που προέκυψαν. Η συνδυαστική εξέταση των ευρημάτων των δύο σκελών πραγματοποιείται στο Κεφάλαιο 6, όπου αξιοποιούνται για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων και τη συζήτησή τους σε σχέση με το θεωρητικό πλαίσιο και την προηγούμενη βιβλιογραφία.

3.7. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Στην κοινωνική και τουριστική έρευνα, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν βασικές παραμέτρους μιας ερευνητικής διαδικασίας, καθώς συνδέονται με το κατά πόσο τα ερευνητικά εργαλεία εξετάζουν πράγματι το φαινόμενο που επιδιώκει να μελετήσει η έρευνα και εφαρμόζονται με συνέπεια (Veal, 2018).

Ως προς την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στη σύνδεση των ερωτήσεων με το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στις βασικές έννοιες και προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Κεφαλαίου 2. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώχθηκε η ενίσχυση της εγκυρότητας περιεχομένου του ερωτηματολογίου, μέσω της κάλυψης των κύριων διαστάσεων του υπό μελέτη ζητήματος και της σύνδεσής τους με τον ερευνητικό σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα. Το αρχικό ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε από τον ερευνητή και στη συνέχεια ελέγχθηκε από τον επιβλέποντα ως προς τη σαφήνεια, τη συνάφεια και την αντιστοίχιση των ερωτήσεων με τους στόχους της έρευνας. Ωστόσο, δεν πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή πριν από την κύρια διανομή του, γεγονός που περιορίσε τη δυνατότητα προκαταρκτικού εμπειρικού ελέγχου της σαφήνειας και της λειτουργικότητάς του.

Ως προς την αξιοπιστία της έρευνας, η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου συνέβαλε στην τυποποίηση της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων. Όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν

στις ίδιες ερωτήσεις, με την ίδια σειρά και με κοινές επιλογές απάντησης, γεγονός που ενίσχυσε τη συγκρισιμότητα των δεδομένων. Η τυποποίηση αυτή δεν συνιστά, ωστόσο, από μόνη της στατιστική τεκμηρίωση της εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου.

Επιπλέον, η καταλληλότητα της σύνθεσης του τελικού δείγματος υποστηρίχθηκε μέσω της χρήσης αρχικών ερωτήσεων επιλεξιμότητας. Οι ερωτήσεις αυτές επέτρεψαν τον έλεγχο βασικών χαρακτηριστικών των συμμετεχουσών επιχειρήσεων, όπως η γεωγραφική θέση, ο αριθμός των δωματίων, ο οικογενειακός χαρακτήρας και η ανεξάρτητη λειτουργία της μονάδας. Με τον τρόπο αυτό, περιορίστηκε ο κίνδυνος ένταξης στο τελικό δείγμα απαντήσεων που δεν αντιστοιχούσαν στον ερευνητικό πληθυσμό της εργασίας.

Για το ποιοτικό σκέλος της έρευνας, η ποιότητα και η αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας συνδέθηκαν με τη σαφή διαμόρφωση του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης, τη σύνδεσή του με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη θεματική ανάλυση του υλικού. Ο οδηγός συνέντευξης βασίστηκε στους βασικούς θεωρητικούς άξονες της εργασίας και περιλάμβανε ανοικτές ερωτήσεις που επέτρεπαν στους συμμετέχοντες να περιγράψουν τις εμπειρίες και τις απόψεις τους.

Η αξιοπιστία και η διαφάνεια του ποιοτικού σκέλους υποστηρίχθηκαν μέσω της χρήσης κοινού οδηγού συνέντευξης, ο οποίος ενίσχυσε τη συγκρισιμότητα των απαντήσεων, καθώς και μέσω της συστηματικής οργάνωσης των γραπτών σημειώσεων. Η εφαρμογή ενιαίας διαδικασίας θεματικής ανάλυσης διευκόλυνε την ομαδοποίηση των βασικών μοτίβων που προέκυψαν από το υλικό των συνεντεύξεων. Καθώς οι συνεντεύξεις δεν ηχογραφήθηκαν, η ανάλυση βασίστηκε στις γραπτές σημειώσεις που κρατήθηκαν κατά τη διάρκειά τους. Η επιλογή αυτή περιορίζει τη δυνατότητα επαλήθευσης της ακριβούς διατύπωσης των απαντήσεων.

3.8. Ζητήματα δεοντολογίας

Η παρούσα έρευνα σχεδιάστηκε με γνώμονα την τήρηση βασικών αρχών ερευνητικής δεοντολογίας, δεδομένου ότι βασίστηκε στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων από άτομα που συμμετέχουν στη διοίκηση ή και στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ζακύνθου. Οι βασικές αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας αφορούν την προστασία των συμμετεχόντων, την ενημερωμένη συναίνεση, την εθελοντική συμμετοχή, την εμπιστευτικότητα και την υπεύθυνη χρήση των δεδομένων (Veal, 2018).

Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό και το ακαδημαϊκό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, καθώς και για την αποκλειστικά ακαδημαϊκή χρήση των δεδομένων. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι η συμπλήρωση ήταν ανώνυμη και εθελοντική, ενώ οι απαντήσεις θα παρουσιάζονταν συγκεντρωτικά, χωρίς αναφορά σε στοιχεία άμεσης ταυτοποίησης των συμμετεχόντων ή των επιχειρήσεων. Η σχετική δήλωση συναίνεσης ενσωματώθηκε στην αρχή του ερωτηματολογίου, ώστε οι συμμετέχοντες να δηλώσουν ρητά ότι έχουν ενημερωθεί για την έρευνα και συναινούν στη συμμετοχή τους.

Το ερωτηματολόγιο δεν ζητούσε ονοματεπώνυμο, επωνυμία επιχείρησης, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή άλλο στοιχείο που θα μπορούσε να οδηγήσει σε άμεση ταυτοποίηση του συμμετέχοντος ή της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις της Ενότητας Α χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της επιλεξιμότητας και τη συγκεντρωτική περιγραφή του δείγματος και όχι για την αναγνώριση συγκεκριμένων συμμετεχόντων ή επιχειρήσεων.

Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να μη συνεχίσουν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, εφόσον δεν επιθυμούσαν να συμμετάσχουν ή διαπίστωναν ότι δεν πληρούν τα κριτήρια της έρευνας. Επιπλέον, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν οικογενειακές σχέσεις, ρόλους, συγκρούσεις και τρόπους διαχείρισής τους, επιδιώχθηκε οι διατυπώσεις να είναι ουδέτερες και μη επικριτικές, προκειμένου να περιοριστεί το ενδεχόμενο δυσφορίας ή ψυχολογικής επιβάρυνσης των συμμετεχόντων.

Αντίστοιχες αρχές δεοντολογίας τηρήθηκαν και στο ποιοτικό σκέλος της έρευνας. Πριν από τη διεξαγωγή των ημιδομημένων συνεντεύξεων, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, το ακαδημαϊκό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας, τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους και τη δυνατότητα να μην απαντήσουν σε ερωτήσεις τις

οποίες δεν επιθυμούσαν να σχολιάσουν. Επιπλέον, διευκρινίστηκε ότι οι πληροφορίες που θα παρείχαν θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Μετά την ενημέρωση, οι συμμετέχοντες παρείχαν προφορικά τη συναίνεσή τους για τη συμμετοχή στη συνέντευξη και την καταγραφή γραπτών σημειώσεων. Διευκρινίστηκε επίσης ότι οι συνεντεύξεις δεν θα ηχογραφούνταν.

Για την προστασία της εμπιστευτικότητας και την ανωνυμοποίηση των συνεντευξιαζομένων, δεν αναφέρονται στην εργασία ονόματα προσώπων, επωνυμίες επιχειρήσεων ή άλλα στοιχεία που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην ταυτοποίησή τους. Στους συμμετέχοντες αποδόθηκαν οι κωδικοί ΣΔ01 έως ΣΔ12. Οι απόψεις που αξιοποιούνται στην παρουσίαση των ποιοτικών ευρημάτων αποδίδονται περιληπτικά βάσει των γραπτών σημειώσεων και συνοδεύονται μόνο από τον αντίστοιχο κωδικό.

4. Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

4.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και βασίστηκε σε 85 έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία αντιστοιχούσαν σε 85 διαφορετικές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Αρχικά, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος, ώστε να αποτυπωθεί το προφίλ των συμμετεχουσών επιχειρήσεων και των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια, τα ευρήματα οργανώνονται με βάση τις θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου, οι οποίες αφορούν τις οικογενειακές σχέσεις, τη λήψη αποφάσεων, τις συγκρούσεις και τους τρόπους διαχείρισής τους. Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας παρουσιάζονται χωριστά στο Κεφάλαιο 5.

4.2. Περιγραφή του ποσοτικού δείγματος

Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων τους. Η σαφής πλειονότητα των επιχειρήσεων (80,0%) διαθέτει 21–50 δωμάτια, ενώ οι επιχειρήσεις με 1–20 δωμάτια αντιπροσωπεύουν το 20,0% του δείγματος.

Πίνακας 4.1. Κατανομή των επιχειρήσεων ανά αριθμό δωματίων

Αριθμός δωματίων	Συχνότητα	Ποσοστό
21–50 δωμάτια	68	80,0%
1–20 δωμάτια	17	20,0%
Σύνολο	85	100%

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων της έρευνας

Στον Πίνακα 4.2 παρουσιάζεται η κατανομή των συμμετεχόντων ανάλογα με την ιδιότητά τους στην επιχείρηση. Η μεγαλύτερη κατηγορία αποτελείται από μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στη διοίκηση (43,5%) και ακολουθούν οι ιδιοκτήτες ή ιδιοκτήτριες (41,2%). Οι δύο αυτές κατηγορίες αντιπροσωπεύουν συνολικά το 84,7% του δείγματος, ενώ το

υπόλοιπο 15,3% αποτελείται από μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στην καθημερινή λειτουργία.

Πίνακας 4.2. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά ιδιότητα στην επιχείρηση

Ιδιότητα	Συχνότητα	Ποσοστό
Μέλος της οικογένειας που συμμετέχει στη διοίκηση	37	43,5%
Ιδιοκτήτης/τρια	35	41,2%
Μέλος της οικογένειας που συμμετέχει στην καθημερινή λειτουργία	13	15,3%
Σύνολο	85	100%

Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων της έρευνας

4.3. Παρουσίαση των ποσοτικών ευρημάτων

Για κάθε πρόταση παρουσιάζονται η πλήρης διατύπωση, ο μέσος όρος (Μ) και το 95% διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου όρου. Η ανάλυση πραγματοποιείται σε επίπεδο επιμέρους πρότασης, καθώς οι θεματικές ενότητες καλύπτουν διαφορετικές διαστάσεις του υπό μελέτη φαινομένου και δεν συγκροτούν μία ενιαία συνολική κλίμακα. Όπου κρίνεται χρήσιμο για την ερμηνεία των ευρημάτων, αναφέρεται επίσης το ποσοστό συμφωνίας, το οποίο προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων 4 («Συμφωνώ») και 5 («Συμφωνώ απόλυτα»).

4.3.1. Οικογενειακές σχέσεις και λειτουργία της επιχείρησης

Στο Διάγραμμα 4.1 αποτυπώνονται οι απαντήσεις σχετικά με τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας, τη σαφήνεια των ρόλων, την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία και τη διαγενεακή συνεργασία. Η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στην εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της οικογένειας (B3: Μ = 4,73), με το 95,3% των συμμετεχόντων να δηλώνει συμφωνία. Ακολουθούν η συμβολή της άμεσης επικοινωνίας στην αντιμετώπιση καθημερινών ζητημάτων (B6: Μ = 4,44, 85,9%) και η ενεργή συμμετοχή των μελών της οικογένειας στην καθημερινή λειτουργία (B1: Μ = 4,31, 81,2%). Παράλληλα, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι ρόλοι είναι σαφώς καθορισμένοι (B2: Μ = 3,87, 74,1%) αλλά αναγνωρίζουν ότι η συνύπαρξη οικογενειακών και επαγγελματικών ρόλων μπορεί να δημιουργήσει ασάφεια

(B7: $M = 3,92$, 80,0%). Η συνύπαρξη των δύο αυτών αποτελεσμάτων υποδηλώνει ότι η σαφής κατανομή των αρμοδιοτήτων δεν αποκλείει την εμφάνιση ασάφειας από την επικάλυψη των οικογενειακών και επαγγελματικών ρόλων.



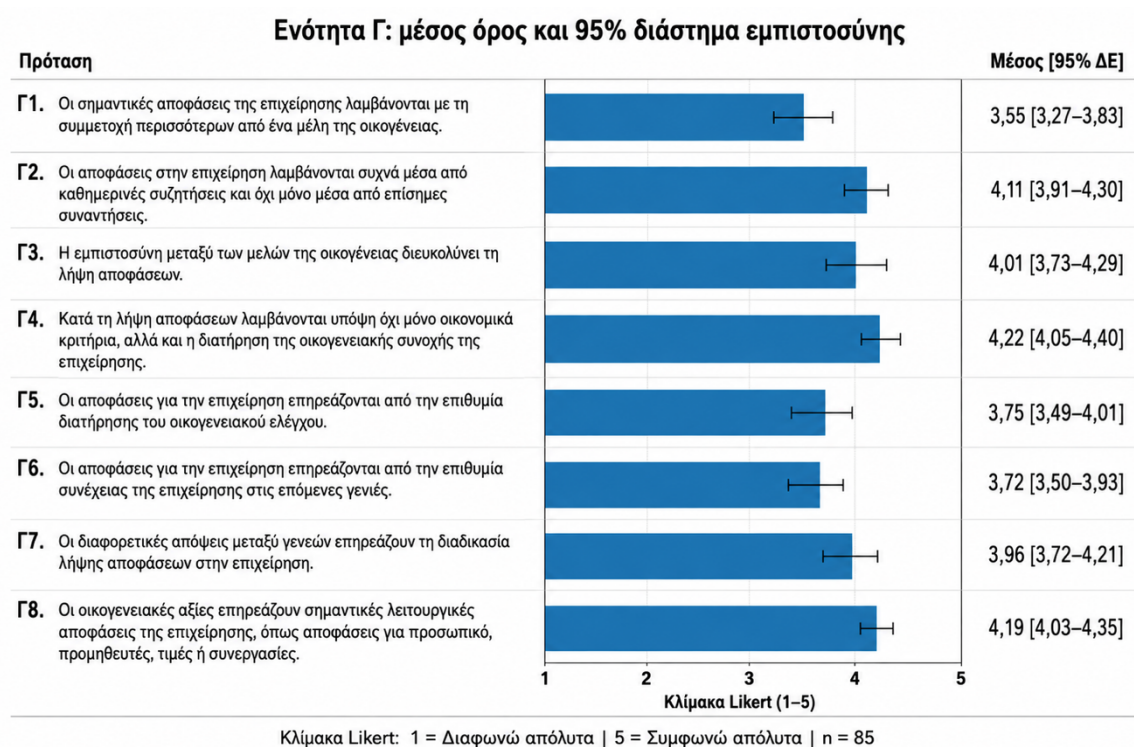
Διάγραμμα 4.1. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Β

Σημείωση. Οι ράβδοι σφάλματος απεικονίζουν διαστήματα εμπιστοσύνης 95% των μέσων όρων.

4.3.2. Οικογενειακές σχέσεις και λήψη αποφάσεων

Στη συνέχεια, στο Διάγραμμα 4.2 παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, την άτυπη επικοινωνία και την επίδραση οικογενειακών και διαγενεακών παραμέτρων στη διαδικασία αυτή.

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»



Κλίμακα Likert: 1 = Διαφωνώ απόλυτα | 5 = Συμφωνώ απόλυτα | n = 85

Διάγραμμα 4.2. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Γ

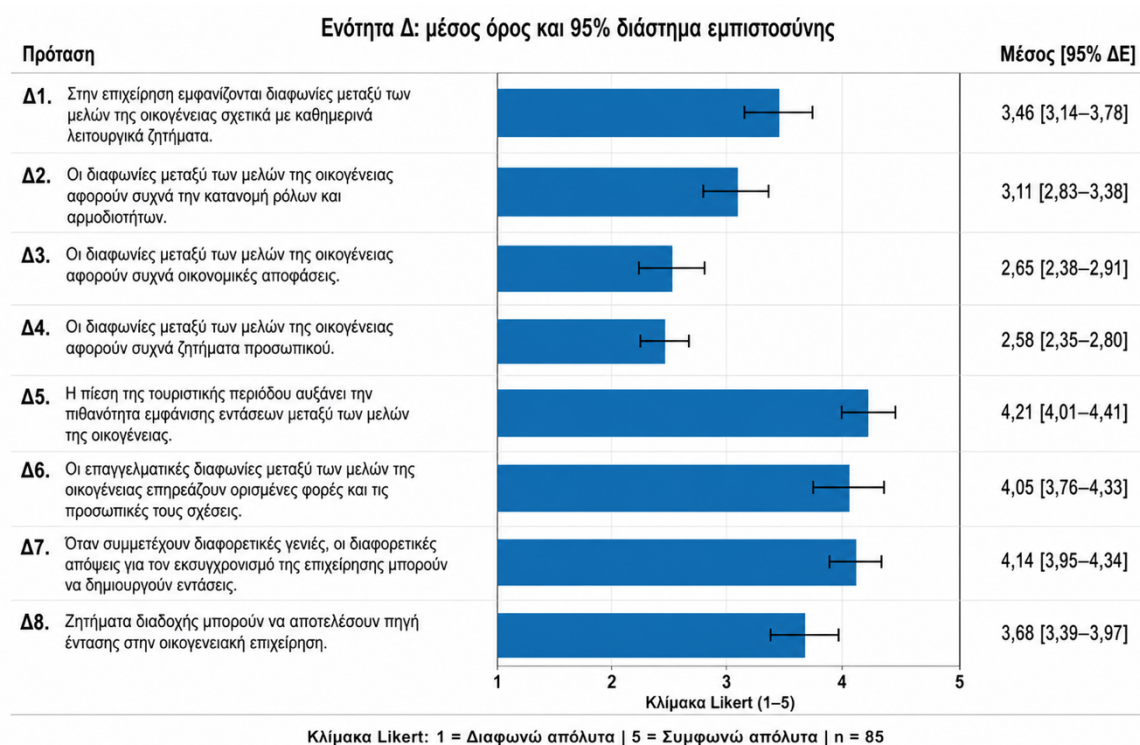
Σημείωση. Οι ράβδοι σφάλματος απεικονίζουν διαστήματα εμπιστοσύνης 95% των μέσων όρων.

Στο Διάγραμμα 4.2 η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στη συνεκτίμηση της οικογενειακής συνοχής κατά τη λήψη αποφάσεων (Γ4: $M = 4,22$, 77,6%). Ακολουθούν η επίδραση των οικογενειακών αξιών στις λειτουργικές αποφάσεις (Γ8: $M = 4,19$, 78,8%), η λήψη αποφάσεων μέσα από καθημερινές συζητήσεις (Γ2: $M = 4,11$, 72,9%) και η αντίληψη ότι η εμπιστοσύνη διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων (Γ3: $M = 4,01$, 74,1%). Η χαμηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στη συμμετοχή περισσότερων του ενός μελών της οικογένειας στις σημαντικές αποφάσεις (Γ1: $M = 3,55$, 57,6%), γεγονός που υποδηλώνει ότι η διάσταση αυτή εμφανίζεται λιγότερο έντονη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, παρότι παραμένει πάνω από το ουδέτερο σημείο της κλίμακας. Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι, στο εξεταζόμενο δείγμα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων συνδέεται κυρίως με την

οικογενειακή συνοχή, τις οικογενειακές αξίες, την εμπιστοσύνη και τις καθημερινές συζητήσεις.

4.3.3. Μορφές και αιτίες συγκρούσεων

Ακολουθώντας, στο Διάγραμμα 4.3 παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εμφάνιση οικογενειακών διαφωνιών και τις κυριότερες πηγές εντάσεων στις επιχειρήσεις του δείγματος.



Διάγραμμα 4.3. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Δ

Σημείωση. Οι ράβδοι σφάλματος απεικονίζουν τα διαστήματα εμπιστοσύνης 95% των μέσων όρων.

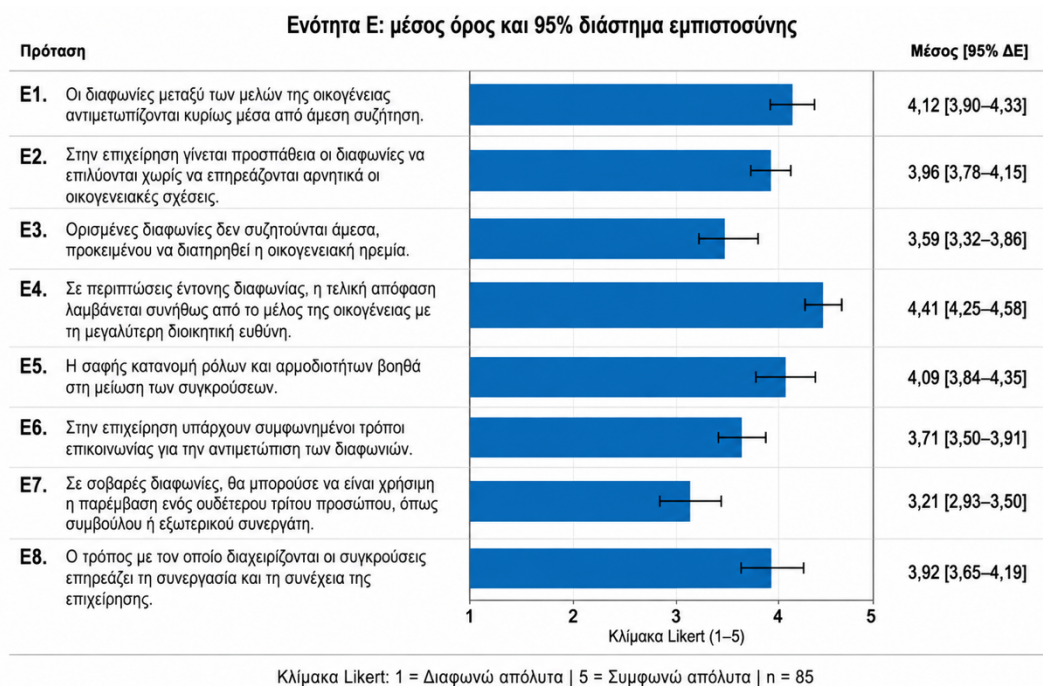
Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.3, η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στην αντίληψη ότι η πίεση της τουριστικής περιόδου αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης εντάσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας (Δ5: $M = 4,21$, 70,6%). Ακολουθούν οι εντάσεις που συνδέονται με τις διαφορετικές αντιλήψεις των γενεών για τον εκσυγχρονισμό (Δ7: $M = 4,14$, 78,8%) και η αντίληψη ότι οι επαγγελματικές διαφωνίες επηρεάζουν ορισμένες φορές τις

Διπλωματική Εργασία

προσωπικές σχέσεις (Δ6: $M = 4,05$, 75,3%). Αντίθετα, οι χαμηλότερες μέσες τιμές καταγράφηκαν στις διαφωνίες για ζητήματα προσωπικού (Δ4: $M = 2,58$, 23,5%) και για οικονομικές αποφάσεις (Δ3: $M = 2,65$, 34,1%).

4.3.4. Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων

Στο Διάγραμμα 4.4 αποτυπώνονται οι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζονται οι διαφωνίες, καθώς και οι παράγοντες που, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, συμβάλλουν στη διαχείρισή τους.



Διάγραμμα 4.4. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας Ε

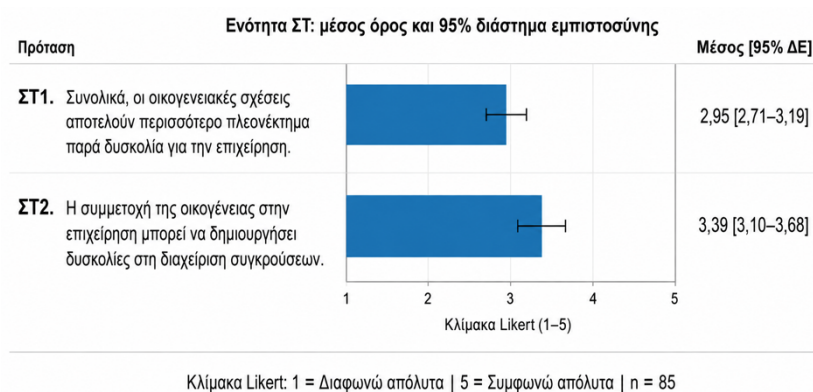
Σημείωση. Οι ράβδοι σφάλματος απεικονίζουν τα διαστήματα εμπιστοσύνης 95% των μέσων όρων.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.4, η υψηλότερη μέση τιμή αφορά τη λήψη της τελικής απόφασης από το μέλος με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη (E4: $M = 4,41$, 89,4%). Υψηλές μέσες τιμές καταγράφηκαν επίσης στην άμεση συζήτηση (E1: $M = 4,12$, 68,2%) και στη σαφή κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων ως μέσο περιορισμού των συγκρούσεων (E5: $M = 4,09$, 80,0%). Η προσπάθεια επίλυσης των διαφορών χωρίς αρνητικές επιπτώσεις

στις οικογενειακές σχέσεις συγκέντρωσε επίσης υψηλή μέση τιμή (E2: $M = 3,96$, 67,1%). Αντίθετα, η ενδεχόμενη χρησιμότητα της παρέμβασης ουδέτερου τρίτου προσώπου συγκέντρωσε τη χαμηλότερη μέση τιμή (E7: $M = 3,21$, 38,8%). Η χαμηλότερη αυτή τιμή, σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές της άμεσης συζήτησης και της λήψης της τελικής απόφασης από το μέλος με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη, υποδηλώνει προτίμηση των συμμετεχόντων για εσωτερική διαχείριση των διαφωνιών.

4.3.5. Συνολική αξιολόγηση της οικογενειακής συμμετοχής

Τέλος, στο Διάγραμμα 4.5 παρουσιάζεται η συνολική αποτίμηση των οικογενειακών σχέσεων και της οικογενειακής συμμετοχής μέσα από δύο γενικές δηλώσεις σχετικά με τα πιθανά πλεονεκτήματα και τις δυσκολίες που συνδέονται με αυτές.



Κλίμακα Likert: 1 = Διαφωνώ απόλυτα | 5 = Συμφωνώ απόλυτα | $n = 85$

Διάγραμμα 4.5. Μέσοι όροι και 95% διαστήματα εμπιστοσύνης των προτάσεων της Ενότητας ΣΤ

Σημείωση. Οι ράβδοι σφάλματος απεικονίζουν τα διαστήματα εμπιστοσύνης 95% των μέσων όρων.

Η δήλωση ότι οι οικογενειακές σχέσεις αποτελούν περισσότερο πλεονέκτημα παρά δυσκολία κατέγραψε μέση τιμή πολύ κοντά στο ουδέτερο σημείο της κλίμακας (ΣΤ1: $M = 2,95$, 95% ΔΕ [2,71–3,19]) και ποσοστό συμφωνίας 40,0%. Αντίθετα, η άποψη ότι η οικογενειακή συμμετοχή μπορεί να δημιουργεί δυσκολίες στη διαχείριση συγκρούσεων εμφάνισε υψηλότερη μέση τιμή (ΣΤ2: $M = 3,39$, 95% ΔΕ [3,10–3,68]) και ποσοστό συμφωνίας 49,4%. Επομένως, στο εξεταζόμενο δείγμα, η συνολική αποτίμηση δεν είναι μονοδιάστατη: οι οικογενειακές σχέσεις δεν αναγνωρίζονται με σαφήνεια ως περισσότερο

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

πλεονέκτημα παρά δυσκολία, ενώ οι δυσκολίες που μπορεί να δημιουργεί η οικογενειακή συμμετοχή στη διαχείριση συγκρούσεων αναγνωρίζονται σε μέτριο βαθμό.

5. Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας

5.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα του ποιοτικού σκέλους της έρευνας, το οποίο βασίστηκε σε δώδεκα ημιδομημένες συνεντεύξεις με μέλη οικογενειών που είχαν άμεση εμπειρία στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ζακύνθου. Το υλικό των συνεντεύξεων αναλύθηκε θεματικά, σύμφωνα με τη διαδικασία που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 3, και τα αποτελέσματα οργανώθηκαν σε πέντε βασικές θεματικές κατηγορίες, οι οποίες παρουσιάζονται στις επόμενες υποενότητες. Για την ανωνυμοποίηση των συμμετεχόντων και των επιχειρήσεών τους χρησιμοποιήθηκαν οι κωδικοί ΣΔ01–ΣΔ12. Καθώς οι συνεντεύξεις δεν ηχογραφήθηκαν, οι απόψεις των συμμετεχόντων αποδίδονται περιληπτικά βάσει των γραπτών σημειώσεων και όχι ως κατά λέξη παραθέματα.

5.2. Παρουσίαση των ποιοτικών ευρημάτων

Η θεματική ανάλυση ανέδειξε ότι οι οικογενειακές σχέσεις μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Ειδικότερα, οι οικογενειακοί δεσμοί μπορούν να διευκολύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και την άμεση συνεργασία. Ωστόσο, μπορούν επίσης να δημιουργήσουν προβλήματα, όπως ασάφεια στις αρμοδιότητες, άνιση κατανομή της εργασίας, δυσκολία στην αντικειμενική αξιολόγηση των συγγενικών προσώπων και μεταφορά των επαγγελματικών διαφωνιών στις οικογενειακές σχέσεις. Τα ποιοτικά ευρήματα οργανώθηκαν σε πέντε βασικά θέματα: α) ρόλοι και όρια μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης, β) εμπιστοσύνη, ευελιξία, φήμη και οικογενειακή συνέχεια, γ) οικογενειακές σχέσεις και λήψη αποφάσεων, δ) αιτίες συγκρούσεων και επίδραση της τουριστικής περιόδου και ε) τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων.

5.2.1. Ρόλοι και όρια μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι, σε αρκετές από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, περισσότερα από ένα μέλη της οικογένειας συμμετείχαν στην καθημερινή λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης. Η κατανομή των αρμοδιοτήτων διέφερε ανάλογα με την εμπειρία, τη διαθεσιμότητα και τις γνώσεις κάθε μέλους. Τα μέλη με μεγαλύτερη εμπειρία ασχολούνταν συχνότερα με την οικονομική διαχείριση και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Τα νεότερα μέλη συμμετείχαν περισσότερο στις κρατήσεις, στις ηλεκτρονικές πωλήσεις, στην ψηφιακή προβολή της επιχείρησης και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Σύμφωνα με τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, η ευελιξία αυτή διευκόλυνε την αντιμετώπιση των αυξημένων αναγκών, ιδιαίτερα κατά την τουριστική περίοδο. Ωστόσο, όταν τα μέλη αναλάμβαναν πρόσθετες ή κοινές εργασίες, δεν ήταν πάντοτε σαφές ποιος είχε την τελική αρμοδιότητα για κάθε απόφαση.

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε επίσης ότι η τυπική ευθύνη για έναν τομέα δεν συνεπαγόταν πάντοτε και την εξουσία λήψης της τελικής απόφασης. Σε αρκετές περιπτώσεις, ο ιδιοκτήτης, ο ιδρυτής ή μέλη της προηγούμενης γενιάς διατηρούσαν μεγαλύτερη επιρροή. Ο ΣΔ06 ανέφερε ότι, παρά την ύπαρξη καθορισμένων ρόλων, η πραγματική εξουσία δεν ακολουθούσε πάντοτε το οργανόγραμμα, καθώς μία απόφαση μπορούσε να αλλάξει έπειτα από παρέμβαση του παππού ή διαφωνία μεταξύ των δύο πλευρών της οικογένειας. Αντίστοιχα, ο ΣΔ09 επισήμανε ότι, παρότι υπήρχαν οργανόγραμμα και περιγραφές θέσεων, η μετάβαση στη νεότερη γενιά δεν είχε ολοκληρωθεί. Ο πατέρας του διατηρούσε σχέσεις με παλαιούς συνεργάτες και ορισμένες φορές έδινε οδηγίες χωρίς προηγούμενη συνεννόηση μαζί του.

Οι περιπτώσεις αυτές δείχνουν ότι, στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, η τυπική αλλαγή τίτλων, θέσεων ή ιδιοκτησίας δεν συνοδευόταν πάντοτε από αντίστοιχη μεταβίβαση της πραγματικής εξουσίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, η συνεχιζόμενη παρέμβαση της προηγούμενης γενιάς μπορούσε να οδηγήσει σε διαφορετικές οδηγίες, καθυστερήσεις και ασάφεια σχετικά με το ποιος είχε τον τελικό λόγο.

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι δυσκολεύονταν να ξεχωρίσουν τις οικογενειακές από τις επαγγελματικές τους σχέσεις. Επειδή εργάζονταν καθημερινά μαζί

και, σε ορισμένες περιπτώσεις, κατοικούσαν κοντά στην επιχείρηση, ο προσωπικός τους χρόνος ήταν περιορισμένος, ιδιαίτερα κατά την τουριστική περίοδο. Επιπλέον, η θέση κάθε προσώπου μέσα στην οικογένεια, ως γονέα, παιδιού, μεγαλύτερου ή μικρότερου αδελφού ή της νύφης, επηρέαζε το πόσο σοβαρά λαμβανόταν η επαγγελματική του άποψη. Η δυσκολία αυτή ήταν εντονότερη για τα μέλη που είχαν ενταχθεί στην οικογένεια μέσω γάμου. Η συμμετέχουσα ΣΔ10 ανέφερε ότι η θέση της ήταν ιδιαίτερα σύνθετη, επειδή έπρεπε να διαχειρίζεται παράλληλα και τον ρόλο της νύφης. Εξήγησε ότι μια επαγγελματική αντίρρηση προς την ιδιοκτήτρια μπορούσε να εκληφθεί ως έλλειψη οικογενειακού σεβασμού.

Αντίστοιχα, στις περιπτώσεις συνεργασίας μεταξύ αδελφών, οι εργασιακές σχέσεις έφεραν το αποτύπωμα της προϋπάρχουσας οικογενειακής ιεραρχίας. Ο ΣΔ08 ανέφερε ότι στην εργασία προσπαθούσε να αντιμετωπίζει τον αδελφό του ως συνεργάτη, αλλά όταν αισθανόταν ότι εκείνος τον έλεγχε αντιδρούσε και ως μικρότερος αδελφός.

5.2.2. Εμπιστοσύνη, ευελιξία, φήμη και οικογενειακή συνέχεια

Η εμπιστοσύνη αναδείχθηκε ως κοινό χαρακτηριστικό στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες συνέδεσαν την εμπιστοσύνη και την αμοιβαία γνώση μεταξύ των μελών της οικογένειας με την άμεση επικοινωνία, την ταχεία κατανομή των εργασιών και την αναγνώριση του μέλους που ήταν καταλληλότερο ή διαθέσιμο για κάθε ανάγκη. Παράλληλα, τα μέλη της οικογένειας έδειχναν ευελιξία στο ωράριο και προθυμία να αναλάβουν εργασίες πέρα από τον συνηθισμένο τους ρόλο. Η ευελιξία αυτή αναδείχθηκε ως ιδιαίτερα σημαντική στις εξεταζόμενες μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου ένα παράπονο πελάτη, μια βλάβη ή μια ξαφνική απουσία εργαζομένου χρειάζονταν άμεση αντιμετώπιση.

Χαρακτηριστική ήταν η περίπτωση του ΣΔ03, ο οποίος ανέφερε ότι υπήρχε άμεση ανταπόκριση και υψηλό αίσθημα ευθύνης, καθώς τα μέλη δεν άφηναν ένα πρόβλημα ανεπίλυτο μόλις ολοκληρωνόταν το ωράριό τους. Ωστόσο, η ίδια ευελιξία μπορούσε να δημιουργεί πρόσθετη επιβάρυνση για τα μέλη της οικογένειας. Η ΣΔ02 ανέφερε ότι, λόγω της οικειότητας, ο χρόνος της θεωρούνταν ορισμένες φορές δεδομένος. Είχε χρειαστεί να

αναλάβει πρόσθετη βάρδια χωρίς προηγούμενη συζήτηση, επειδή θεωρήθηκε αυτονόητο ότι, ως μέλος της οικογένειας, θα κάλυπτε το κενό.

Η αφοσίωση των μελών δεν περιοριζόταν στην άμεση αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων. Αρκετοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι τα μέλη της οικογένειας έδειχναν ιδιαίτερη προθυμία να στηρίζουν την επιχείρηση σε δύσκολες περιόδους, να πραγματοποιήσουν επενδύσεις με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και να διατηρήσουν τις γνώσεις και τις σχέσεις που είχαν αναπτυχθεί με πελάτες, εργαζόμενους και συνεργάτες. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, η οικογενειακή δέσμευση δεν συνδεόταν μόνο με το άμεσο εισόδημα, αλλά και με τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον. Η κοινή αυτή δέσμευση γινόταν αντιληπτή ως παράγοντας που υποστήριζε την αντιμετώπιση των δυσκολιών και τη μακροχρόνια συνέχεια της επιχείρησης.

Σύμφωνα με ορισμένους συμμετέχοντες, η στενή οικογενειακή σχέση δυσχέραινε την αντικειμενική αξιολόγηση των συγγενών που εργάζονταν στην επιχείρηση. Ορισμένα μέλη απέφευγαν να ασκήσουν κριτική, επειδή φοβούνταν ότι θα επηρεαζόταν η προσωπική τους σχέση. Έτσι, προβλήματα όπως οι καθυστερήσεις, η χαμηλή απόδοση ή η ανάθεση μιας θέσης σε μη κατάλληλο πρόσωπο μπορούσαν να μην αντιμετωπίζονται έγκαιρα. Επιπλέον, μια επαγγελματική διαφωνία μπορούσε να θεωρηθεί προσωπική επίθεση προς τον συγγενή ή την πλευρά της οικογένειάς του.

Η φήμη, το οικογενειακό όνομα και η συνέχεια της επιχείρησης αναδείχθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικά στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων. Η φήμη συνδεόταν με την προσωπική φιλοξενία, τις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, τις συστάσεις και τις διαδικτυακές αξιολογήσεις. Δεν αντιμετωπιζόταν μόνο ως εμπορικό περιουσιακό στοιχείο, αλλά ως μέρος της οικογενειακής ταυτότητας. Παρότι αρκετοί συμμετέχοντες επιθυμούσαν να συνεχιστεί η επιχείρηση από την επόμενη γενιά, δεν θεωρούσαν ότι τα νεότερα μέλη έπρεπε να αναλάβουν υποχρεωτικά τη διοίκησή της. Στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, η συμμετοχή των νεότερων μελών παρουσιάστηκε ως προσωπική επιλογή, η οποία έπρεπε να συνοδεύεται από κατάλληλες γνώσεις και σαφώς καθορισμένες αρμοδιότητες. Ο ΣΔ01 ανέφερε ότι το οικογενειακό όνομα είχε συνδεθεί με τη φιλοξενία και ότι επιθυμούσε τη

συνέχιση της επιχείρησης, υπό την προϋπόθεση ότι τα παιδιά θα επέλεγαν συνειδητά να συμμετάσχουν και όχι από αίσθημα υποχρέωσης.

5.2.3. Οικογενειακές σχέσεις και λήψη αποφάσεων: συμμετοχή, εξουσία και κριτήρια

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι οι αποφάσεις λαμβάνονταν με δύο διαφορετικούς τρόπους. Ειδικότερα, οι καθημερινές λειτουργικές αποφάσεις έτειναν να ανατίθενται στον υπεύθυνο του αντίστοιχου τομέα, ενώ οι επενδύσεις, οι προσλήψεις, οι χρηματοδοτικές δεσμεύσεις, η τιμολογιακή πολιτική και τα ιδιοκτησιακά ζητήματα συζητούνταν συλλογικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι σχετικές συζητήσεις πραγματοποιούνταν άτυπα είτε μετά το τέλος της ημέρας είτε μέσα στην καθημερινή ροή της εργασίας. Σε άλλες, περισσότερο τυποποιημένες περιπτώσεις, αναφέρθηκαν προγραμματισμένες συναντήσεις, η χρήση προϋπολογισμών και αναφορών, καθώς και η λειτουργία οικογενειακού συμβουλίου. Ο ΣΔ01 ανέφερε ότι τα μέλη συζητούσαν συνήθως από κοινού μετά το τέλος της ημέρας. Για τα καθημερινά θέματα αποφάσιζε ο υπεύθυνος κάθε τομέα, ενώ για τις επενδύσεις εξετάζονταν τα οικονομικά δεδομένα και οι ανάγκες της μονάδας.

Σύμφωνα με τις αφηγήσεις, η επιδίωξη κοινής συμφωνίας συνδεόταν με την προστασία των οικογενειακών σχέσεων και την αποφυγή του αισθήματος ότι η άποψη κάποιου μέλους είχε παραμεριστεί. Ο ΣΔ11 ανέφερε ότι, για τα κοινά θέματα, κάθε μέλος παρουσίαζε την άποψή του και επιδιωκόταν ομοφωνία, επειδή η λήψη απόφασης με απλή πλειοψηφία μπορούσε να δημιουργήσει μακροχρόνια δυσaréσκεια.

Ωστόσο, όταν υπήρχε διαφωνία και δεν είχε καθοριστεί ποιος θα λάμβανε την τελική απόφαση, μπορούσαν να προκύψουν καθυστερήσεις. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος, ορισμένες επιχειρήσεις δοκίμαζαν προσωρινά μια επιλογή, ενώ άλλες ζητούσαν τη συμβουλή λογιστή ή νομικού.

Κατά τη λήψη αποφάσεων, τα μέλη της οικογένειας εξέταζαν κυρίως το κόστος, τα διαθέσιμα χρήματα, το αναμενόμενο όφελος και τους πιθανούς κινδύνους. Ωστόσο, δεν βασιζόνταν μόνο στα οικονομικά στοιχεία. Λάμβαναν επίσης υπόψη την ποιότητα των υπηρεσιών, την ασφάλεια, την εξυπηρέτηση των πελατών, τη φήμη της επιχείρησης και τη δυνατότητα συνέχισης της λειτουργίας της στο μέλλον. Όταν δύο επιλογές είχαν παρόμοιο

οικονομικό αποτέλεσμα, εξεταζόταν και το κατά πόσο κάθε επιλογή μπορούσε να επηρεάσει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας. Ο ΣΔ09 ανέφερε ότι οι αποφάσεις βασίζονταν στην οικονομική απόδοση, στον κίνδυνο, στην ποιότητα, στη φήμη και στη συμβατότητα με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Ο ίδιος θεωρούσε σημαντική την οικογενειακή συνοχή, χωρίς όμως να θεωρεί ότι αυτή έπρεπε να εμποδίζει τη λήψη αναγκαίων αποφάσεων.

Οι διαφορές μεταξύ των γενιών επικεντρώνονταν κυρίως στην ταχύτητα του εκσυγχρονισμού, στη χρήση τεχνολογίας και δεδομένων, στην τυποποίηση των διαδικασιών και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων σε μη συγγενείς. Στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, τα μέλη της παλαιότερης γενιάς έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσωπική επαφή, στην εμπειρία και στον άμεσο έλεγχο, ενώ τα νεότερα μέλη προέκριναν την αυτοματοποίηση, τη δυναμική τιμολόγηση, την ψηφιακή προβολή, τις σαφέστερες διαδικασίες και τη μεγαλύτερη επαγγελματική αυτονομία. Ο ΣΔ09 περιέγραψε τη διαφορά, αναφέροντας ότι η παλαιότερη γενιά ανησυχούσε για την απώλεια ελέγχου, ενώ η νεότερη για το ενδεχόμενο στασιμότητας.

Από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι η παράδοση και η τεχνολογία δεν αντιμετωπίζονταν ως αμοιβαία αποκλειόμενες επιλογές. Αντίθετα, αναφέρθηκαν λύσεις που διατηρούσαν την προσωπική φιλοξενία και ταυτόχρονα αξιοποιούσαν νέα εργαλεία, χωρίς να επιβαρύνουν υπερβολικά την επιχείρηση. Οι λύσεις αυτές παρουσιάστηκαν ως τρόποι συνδυασμού της εμπειρίας των παλαιότερων μελών με τις τεχνολογικές γνώσεις των νεότερων.

5.2.4. Αιτίες συγκρούσεων και επίδραση της τουριστικής περιόδου

Οι αιτίες σύγκρουσης που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις ταξινομήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη αφορούσε τους πόρους: δαπάνες, αμοιβές, διανομή κερδών και βαθμό επανεπένδυσης. Η δεύτερη αφορούσε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και περιλάμβανε την ελλιπή ενημέρωση, τις αντικρουόμενες οδηγίες, τις αλλαγές χωρίς προηγούμενη συνεννόηση και την έλλειψη σαφήνειας σχετικά με το ποιος είχε τον τελικό λόγο. Η τρίτη συνδεόταν με την κατανομή της εργασίας: βάρδιες, διαθεσιμότητα, πρόσθετες ευθύνες και άνιση χρονική συμμετοχή. Η τέταρτη σχετιζόταν με το κατά πόσο τα μέλη αισθάνονταν ότι

αντιμετωπίζονταν δίκαια. Ο ΣΔ11 ανέφερε ότι τα πιο ευαίσθητα ζητήματα αφορούσαν την άνιση συμμετοχή, τις αμοιβές, τη διανομή των κερδών και την πρόσληψη παιδιών ή συζύγων.

Στις αφηγήσεις των συμμετεχόντων, οι παραπάνω διαφωνίες παρουσιάστηκαν ως εντονότερες όταν συνδέονταν με προσωπικά και οικογενειακά ζητήματα. Για παράδειγμα, μια συζήτηση για την αμοιβή μπορούσε να επαναφέρει παλαιότερες συγκρίσεις μεταξύ αδελφών. Η απόρριψη μιας πρότασης μπορούσε να θεωρηθεί αμφισβήτηση των ικανοτήτων του μέλους που την έκανε, ενώ ο περιορισμός των αρμοδιοτήτων του μπορούσε να δημιουργήσει την αίσθηση ότι παραμερίζεται τόσο στην επιχείρηση όσο και στην οικογένεια. Για τον λόγο αυτό, μια επαγγελματική κριτική μπορούσε εύκολα να εκληφθεί ως προσωπική απόρριψη. Ιδιαίτερη ευαισθησία αναφέρθηκε σε σχέση με μέλη που δεν διέθεταν ιδιοκτησιακή δύναμη ή είχαν ενταχθεί στην οικογένεια μέσω γάμου. Η ΣΔ10 ανέφερε ότι τα μέλη που είχαν ενταχθεί στην οικογένεια μέσω γάμου φοβούνταν ότι μια επαγγελματική διαφωνία θα μπορούσε να επηρεάσει την αποδοχή τους από την οικογένεια. Σύμφωνα με την ίδια, ο φόβος αυτός αποθάρρυνε ορισμένες φορές τα συγκεκριμένα μέλη από την έκφραση της άποψής τους.

Κατά την τουριστική περίοδο, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τα ήδη υπάρχοντα προβλήματα στην οργάνωση της επιχείρησης γίνονταν εντονότερα. Αναφέρθηκαν μεγαλύτερη κόπωση, λιγότερη υπομονή και περιορισμένος χρόνος για συζήτηση. Επειδή οι αποφάσεις έπρεπε να λαμβάνονται γρήγορα, τα μέλη δεν ενημέρωναν πάντοτε το ένα το άλλο, με αποτέλεσμα να δίνονται ορισμένες φορές διαφορετικές οδηγίες ή να αναλαμβάνουν περισσότερα από ένα μέλη την ίδια εργασία. Ωστόσο, η κοινή προσπάθεια για την εξυπηρέτηση των πελατών μπορούσε, σε ορισμένες περιπτώσεις, να ενισχύσει τη συνεργασία.

Ο ΣΔ03 ανέφερε ότι η εποχική πίεση έκανε εμφανείς τις αδυναμίες της οργάνωσης. Όταν οι ρόλοι ήταν σαφείς, τα μέλη συνεργάζονταν αποτελεσματικά, ενώ, όταν δεν ήταν σαφείς, αυξάνονταν οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και οι αλληλοκατηγορίες. Η αφήγησή του υποδηλώνει ότι η εποχική πίεση λειτουργούσε περισσότερο ως παράγοντας ανάδειξης και

ενίσχυσης ήδη υπάρχουσών οργανωτικών αδυναμιών παρά ως αυτοτελής αιτία συγκρούσεων.

Οι συμμετέχοντες συνέδεσαν την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της εποχικής πίεσης με τον εκ των προτέρων καθορισμό των αρμοδιοτήτων και των βαρδιών, την αποσαφήνιση του τρόπου ενημέρωσης και τον προσδιορισμό του προσώπου που ενέκρινε κάθε απόφαση. Αντίθετα, η εξάρτηση κυρίως από προφορική και άτυπη συνεννόηση συνδεόταν με τη συγκέντρωση των αποφάσεων, το αίσθημα παραμερισμού ορισμένων μελών και την προσωπική απόδοση των λαθών. Ως επιπλέον πρακτική αναφέρθηκε η αποφυγή συζητήσεων για μακροπρόθεσμα σχέδια ή θέματα ιδιοκτησίας κατά τις ημέρες υψηλής πληρότητας, εκτός εάν ήταν απολύτως απαραίτητες.

5.2.5. Τρόποι διαχείρισης των συγκρούσεων

Μία από τις πρακτικές διαχείρισης που αναφέρθηκαν στις συνεντεύξεις ήταν η προσωρινή διακοπή της έντονης συζήτησης και η επαναφορά της όταν είχε μειωθεί η συναισθηματική φόρτιση. Οι συμμετέχοντες τόνισαν την ανάγκη η διαφωνία να συζητείται ιδιωτικά, χωρίς πελάτες ή εργαζόμενους, και να διαχωρίζεται το συγκεκριμένο πρόβλημα από την αξιολόγηση του προσώπου. Όταν απαιτούνταν άμεση αντίδραση, επιλεγόταν συχνά μια προσωρινή λειτουργική λύση και η ουσιαστική συζήτηση μεταφερόταν μετά το τέλος της βάρδιας. Ο ΣΔ02 ανέφερε ότι τα μέλη προσπαθούσαν να συζητούν ιδιωτικά και να ξεχωρίζουν το πρόβλημα από το πρόσωπο. Όταν δεν υπήρχε χρόνος, εφάρμοζαν μια προσωρινή λύση και συμφωνούσαν να επανέλθουν στη συζήτηση αργότερα.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη εξέταζαν αναλυτικά τις διαθέσιμες επιλογές και προσπαθούσαν να εντοπίσουν το συγκεκριμένο σημείο στο οποίο διαφωνούσαν. Στη συνέχεια, αξιοποιούσαν οικονομικά στοιχεία ή δεδομένα από τη λειτουργία της επιχείρησης και επέλεγαν μια λύση που μπορούσε εύκολα να αλλάξει, εάν δεν είχε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τις σχετικές αφηγήσεις, η πρακτική αυτή μετέφερε την έμφαση από την προσωπική αντιπαράθεση στη δοκιμή διαφορετικών λύσεων. Ο ΣΔ04 ανέφερε ότι κατέγραφαν τις διαθέσιμες επιλογές και προσπαθούσαν να εντοπίσουν το ακριβές σημείο

της διαφωνίας. Εάν δεν κατέληγαν σε συμφωνία, δοκίμαζαν για συγκεκριμένο διάστημα την επιλογή που μπορούσε να ανατραπεί ευκολότερα.

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι χρησιμοποιούσαν συγκεκριμένα στοιχεία κυρίως για οικονομικά, νομικά και επενδυτικά θέματα. Οι λογιστές και οι δικηγόροι παρείχαν πληροφορίες που βοηθούσαν τα μέλη να εξετάσουν ποια επιλογή ήταν καταλληλότερη, αντί να διαφωνούν για το ποιος είχε δίκιο. Ωστόσο, ο ρόλος τους διέφερε από εκείνον ενός οικογενειακού διαμεσολαβητή. Οι επαγγελματίες αυτοί παρείχαν συμβουλές για πρακτικά ζητήματα, χωρίς να αναλαμβάνουν απαραίτητως τη διαχείριση της οικογενειακής διάστασης των συγκρούσεων.

Για την πρόληψη των διαφωνιών, στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις εφαρμόζονταν είτε απλές προφορικές συμφωνίες είτε πιο οργανωμένες διαδικασίες. Οι πρακτικές αυτές περιλάμβαναν την αποφυγή εντάσεων μπροστά στους πελάτες, την ενημέρωση πριν από σημαντικές αλλαγές, τον σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και τις τακτικές συναντήσεις. Ο ΣΔ09 ανέφερε ότι η επιχείρηση διέθετε οργανόγραμμα, όρια εγκρίσεων, τακτικές συναντήσεις και πρακτικά για τις βασικές αποφάσεις. Παράλληλα, τα μέλη εργάζονταν για τη διαμόρφωση πολιτικής σχετικά με την είσοδο και την εξέλιξη των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση.

Η ύπαρξη τυπικών εργαλείων δεν χαρακτήριζε όλες τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, ενώ σύμφωνα με ορισμένες αφηγήσεις, τα εργαλεία αυτά δεν εφαρμόζονταν πάντοτε με συνέπεια από όλα τα μέλη της οικογένειας. Οι άτυποι κανόνες παρέμεναν σημαντικοί, ιδίως στις λιγότερο τυποποιημένες περιπτώσεις, επειδή ανταποκρίνονταν στην ανάγκη ταχύτητας και προσωπικής επικοινωνίας. Ο ΣΔ01 ανέφερε ότι δεν υπήρχαν γραπτοί κανόνες, αλλά άτυπη συμφωνία να μην εκδηλώνονται αντιδικίες μπροστά σε πελάτες ή προσωπικό και οι οικονομικές αποφάσεις να συζητούνται από κοινού.

Σύμφωνα με ορισμένες αφηγήσεις, η αποκλειστική εξάρτηση από άτυπους κανόνες μπορούσε να προκαλέσει παρερμηνείες, καθώς οι συμφωνίες βασιζόνταν στη μνήμη και στην καλή πρόθεση των μελών. Για τον λόγο αυτό, αναφέρθηκε ως χρήσιμη η σταδιακή

καταγραφή κρίσιμων συμφωνιών, όπως τα όρια δαπανών, οι αρμοδιότητες κάθε τομέα, τα κριτήρια αμοιβής και η διαδικασία ένταξης συγγενών στην επιχείρηση.

Η πιθανή συνδρομή ουδέτερου τρίτου αναγνωρίστηκε από ορισμένους συμμετέχοντες κυρίως για σύνθετα και υψηλής σημασίας ζητήματα, όπως η διαδοχή, η μεταβίβαση μεριδίων, η σύγκρουση μεταξύ ισότιμων ιδιοκτητών, η αξιολόγηση συγγενικού στελέχους, οι κανόνες απασχόλησης συγγενών, οι αμοιβές και τα σοβαρά οικογενειακά αδιέξοδα. Αντίθετα, για τα καθημερινά λειτουργικά ζητήματα προκρινόταν η εσωτερική επίλυση. Η προσφυγή σε τρίτο παρουσιαζόταν ως περισσότερο αποδεκτή όταν μπορούσε να προσφέρει τεχνική γνώση, αντικειμενικά στοιχεία ή μια ουδέτερη οπτική.

6. Συζήτηση των αποτελεσμάτων

6.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο συζητούνται και ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Τα ποσοτικά δεδομένα αποτυπώνουν τις βασικές τάσεις που προέκυψαν από τα 85 ερωτηματολόγια, ενώ οι δώδεκα συνεντεύξεις αναδεικνύουν συμπληρωματικά τις εμπειρίες και τις απόψεις των συμμετεχόντων. Η συζήτηση οργανώνεται γύρω από την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων, τις βασικές μορφές συγκρούσεων και τον τρόπο με τον οποίο οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου.

6.2. Η επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στο εξεταζόμενο δείγμα, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν τις οικογενειακές σχέσεις ως βασικό παράγοντα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στην ποσοτική έρευνα, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της οικογένειας παρουσίασε την υψηλότερη μέση τιμή (B3: $M = 4,73$), ενώ υψηλές μέσες τιμές καταγράφηκαν στη συνεκτίμηση της οικογενειακής συνοχής κατά τη λήψη αποφάσεων (Γ4: $M = 4,22$) και στην επίδραση των οικογενειακών αξιών στις λειτουργικές αποφάσεις (Γ8: $M = 4,19$). Παράλληλα, υψηλή ήταν και η μέση τιμή της πρότασης σύμφωνα με την οποία η εμπιστοσύνη διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων (Γ3: $M = 4,01$). Με τα ευρήματα αυτά συγκλίνουν και τα ποιοτικά ευρήματα, καθώς στις συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η καλή γνώση και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών διευκόλυναν την επικοινωνία και την άμεση αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων.

Ο ρόλος της εμπιστοσύνης και της άμεσης επικοινωνίας μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα των Tagiuri και Davis (1996), οι οποίοι αναδεικνύουν τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τις δυσκολίες που προκύπτουν από την αλληλεπικάλυψη οικογένειας και επιχείρησης.

Ωστόσο, η συμμετοχή των μελών στις συζητήσεις δεν σημαίνει ότι όλα τα μέλη διαθέτουν την ίδια επιρροή. Στην ποσοτική έρευνα, η συμμετοχή περισσότερων από ένα μελών στις σημαντικές αποφάσεις παρουσίασε σχετικά χαμηλότερη μέση τιμή (Γ1: $M = 3,55$), ενώ στην ενότητα για τη διαχείριση των διαφωνιών, το 89,4% των συμμετεχόντων συμφώνησε ότι την τελική απόφαση λάμβανε συνήθως το μέλος με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη (Ε4: $M = 4,41$). Οι συνεντεύξεις έδειξαν επίσης ότι ο ιδρυτής, ο ιδιοκτήτης ή τα μέλη της προηγούμενης γενιάς μπορούσαν να επηρεάζουν την τελική επιλογή, ακόμη και όταν κάποιος άλλος ήταν επίσημα υπεύθυνος για έναν τομέα. Επομένως, οι αποφάσεις μπορούσαν να συζητούνται από κοινού, χωρίς όμως όλα τα μέλη να έχουν τον ίδιο τελικό λόγο.

Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί μέσω του μοντέλου των Tagiuri και Davis (1996), το οποίο αναδεικνύει την αλληλεπικάλυψη των οικογενειακών, ιδιοκτησιακών και διοικητικών ρόλων. Στην παρούσα έρευνα, οι αφηγήσεις των συμμετεχόντων έδειξαν ότι η επιρροή ενός μέλους δεν συνδεόταν μόνο με την επίσημη θέση του, αλλά και με την ιδιοκτησία, την εμπειρία και τη θέση του μέσα στην οικογένεια.

Παράλληλα, τα ποιοτικά ευρήματα έδειξαν ότι οι σημαντικές αποφάσεις δεν αξιολογούνταν αποκλειστικά με βάση το κόστος και το αναμενόμενο όφελος. Τα μέλη της οικογένειας εξέταζαν επίσης την ποιότητα των υπηρεσιών, τη φήμη, τις σχέσεις με τους πελάτες και τη μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την προσέγγιση του κοινωνικοσυναισθηματικού πλούτου (Berrone et al., 2012; Thakur & Sinha, 2020), σύμφωνα με την οποία οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν να προστατεύσουν το όνομα της οικογένειας, τον έλεγχο και τη διατήρηση της επιχείρησης για την επόμενη γενιά.

Μια ακόμη διάσταση αφορούσε τις διαφορετικές προτεραιότητες των γενεών. Σύμφωνα με τις συνεντεύξεις, τα μέλη της παλαιότερης γενιάς έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εμπειρία, στην προσωπική επαφή και στον άμεσο έλεγχο, ενώ τα νεότερα μέλη προέκριναν την τεχνολογία, την τυποποίηση των διαδικασιών και τη μεγαλύτερη επαγγελματική αυτονομία. Το εύρημα αυτό συμπληρώνει την υψηλή ποσοτική αποτίμηση της οικογενειακής συνοχής, καθώς δείχνει ότι η συνοχή δεν συνεπάγεται απουσία διαφορετικών

προτεραιοτήτων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων διαμορφωνόταν, επομένως, και μέσα από τη διαπραγμάτευση μεταξύ της διατήρησης της εμπειρίας και της ανάγκης εκσυγχρονισμού.

6.3. Οι βασικές μορφές και αιτίες συγκρούσεων

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στο εξεταζόμενο δείγμα, οι συγκρούσεις συνδέονταν κυρίως με την πίεση της τουριστικής περιόδου, τις διαφορετικές απόψεις μεταξύ των γενεών και τη δυσκολία διαχωρισμού των επαγγελματικών από τις οικογενειακές σχέσεις. Στην ποσοτική έρευνα η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στην πίεση της τουριστικής περιόδου ($\Delta 5$: $M = 4,21$), ενώ ακολούθησαν οι διαφορετικές αντιλήψεις των γενεών για τον εκσυγχρονισμό ($\Delta 7$: $M = 4,14$) και η επίδραση των επαγγελματικών διαφωνιών στις προσωπικές σχέσεις ($\Delta 6$: $M = 4,05$). Αντίστοιχα, στις συνεντεύξεις οι συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην κούραση, στον περιορισμένο χρόνο για επικοινωνία, στις διαφορές μεταξύ των γενεών και στη μεταφορά των επαγγελματικών εντάσεων στην οικογενειακή ζωή.

Η πίεση της τουριστικής περιόδου αναδείχθηκε ως ο εντονότερα αξιολογημένος παράγοντας ενίσχυσης των συγκρούσεων. Κατά την περίοδο υψηλής πληρότητας, η κούραση αυξάνεται και ο διαθέσιμος χρόνος για συζήτηση περιορίζεται. Οι αποφάσεις λαμβάνονται γρηγορότερα και τα μέλη δεν ενημερώνουν πάντοτε το ένα το άλλο, με αποτέλεσμα να δίνονται διαφορετικές οδηγίες ή να αναλαμβάνεται η ίδια εργασία από περισσότερα πρόσωπα. Το εύρημα αυτό συνάδει με τους Getz & Nilsson (2004), οι οποίοι αναδεικνύουν τις επιπτώσεις της έντονης εποχικότητας τόσο στη λειτουργία των οικογενειακών τουριστικών επιχειρήσεων όσο και στην οικογενειακή ζωή των ιδιοκτητών τους. Σε ευρύτερο επίπεδο, ο Magnini (2009) επισημαίνει ότι οι απαιτήσεις της εργασίας στον κλάδο της φιλοξενίας μπορούν να εντείνουν τη σύγκρουση μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής ζωής.

Μια ακόμη βασική αιτία συγκρούσεων είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις της παλαιότερης και της νεότερης γενιάς για τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης. Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία μέλη βασίζονται περισσότερο στην εμπειρία, στην προσωπική

επαφή και στον άμεσο έλεγχο. Αντίθετα, τα νεότερα μέλη υποστηρίζουν συχνότερα τη χρήση της τεχνολογίας, την ψηφιακή προβολή, την τυποποίηση των διαδικασιών και τη μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. Το εύρημα αυτό συνάδει με τους Annosi et al. (2025), οι οποίοι συνδέουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών στις πολυγενεακές οικογενειακές επιχειρήσεις με γνωστικές συγκρούσεις και διαφορετικές προτεραιότητες μεταξύ των γενεών. Επομένως, οι συγκεκριμένες διαφωνίες δεν αφορούν μόνο τη χρήση νέων τεχνολογιών, αλλά εκφράζουν διαφορετικές αντιλήψεις για τον τρόπο διοίκησης και εξέλιξης της επιχείρησης.

Τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι μια επαγγελματική διαφωνία μπορεί να επηρεάσει τις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας. Στις συνεντεύξεις αναφέρθηκε ότι η κριτική προς μια επαγγελματική απόφαση μπορεί να θεωρηθεί προσωπική απόρριψη ή αμφισβήτηση των ικανοτήτων του συγγενικού προσώπου. Η δυσκολία αυτή ήταν εντονότερη όταν υπήρχαν παλαιότερες διαφορές μεταξύ αδελφών ή όταν ένα μέλος είχε ενταχθεί στην οικογένεια μέσω γάμου. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη βιβλιογραφία (Bettinelli et al., 2022; Kubíček & Machek, 2020; Qiu & Freel, 2020) για τις συγκρούσεις σχέσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η οποία αναδεικνύει τη συνύπαρξη οικογενειακών και επιχειρηματικών δεσμών και τον ρόλο της συναισθηματικής εμπλοκής στη δυναμική των συγκρούσεων.

Οι συνεντεύξεις ανέδειξαν ακόμη διαφωνίες σχετικά με τις δαπάνες, τις αμοιβές, τη διανομή των κερδών, την κατανομή της εργασίας και το ποιος έχει τον τελικό λόγο στις αποφάσεις. Ιδιαίτερη σημασία είχε το κατά πόσο τα μέλη αισθάνονταν ότι η εργασία, η αμοιβή και η άποψή τους αναγνωρίζονταν με δίκαιο τρόπο. Η ποικιλία των παραγόντων αυτών συνάδει με τους Kubíček & Machek (2020), οι οποίοι αντιμετωπίζουν την ενδοοικογενειακή σύγκρουση ως πολυεπίπεδο φαινόμενο που περιλαμβάνει ατομικούς, οικογενειακούς και επιχειρησιακούς παράγοντες. Παρότι στην ποσοτική έρευνα οι διαφωνίες για ζητήματα προσωπικού ($\Delta 4$: $M = 2,58$) και οικονομικές αποφάσεις ($\Delta 3$: $M = 2,65$) παρουσίασαν χαμηλότερες μέσες τιμές, οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι τα θέματα αυτά μπορούν να προκαλέσουν ένταση όταν συνδέονται με τη δικαιοσύνη, την αναγνώριση και τη θέση κάθε

μέλους στην οικογένεια. Τα ευρήματα υποδηλώνουν, επομένως, ότι οι διαφωνίες για καθήκοντα, πόρους και διαδικασίες μπορούσαν να εξελιχθούν σε συγκρούσεις σχέσεων όταν συνδέονταν με ζητήματα δικαιοσύνης, αναγνώρισης και οικογενειακής θέσης.

6.4. Η επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη διαχείριση των συγκρούσεων

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στο εξεταζόμενο δείγμα, οι συμμετέχοντες έτειναν να προκρίνουν την εσωτερική διαχείριση των διαφωνιών, χωρίς να αποκλείουν την εξωτερική συνδρομή σε περισσότερο σύνθετες περιπτώσεις. Στην ποσοτική έρευνα, η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε στη λήψη της τελικής απόφασης από το μέλος με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη (E4: $M = 4,41$). Θετικά αξιολογήθηκαν επίσης η άμεση συζήτηση (E1: $M = 4,12$), ο σαφής καθορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων (E5: $M = 4,09$) και η προσπάθεια επίλυσης των διαφορών χωρίς να επηρεάζονται αρνητικά οι οικογενειακές σχέσεις (E2: $M = 3,96$). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να βασίζεται κυρίως στην επικοινωνία, στην οικογενειακή συνεννόηση και στην ανάληψη της τελικής ευθύνης από ένα συγκεκριμένο μέλος. Παράλληλα, η γενικότερη πρόταση ότι η οικογενειακή συμμετοχή μπορεί να δημιουργεί δυσκολίες στη διαχείριση συγκρούσεων κατέγραψε μέση τιμή 3,39 και ποσοστό συμφωνίας 49,4% (ΣΤ2), γεγονός που δείχνει ότι οι απόψεις των συμμετεχόντων δεν ήταν ομοιόμορφες.

Οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι, όταν μια συζήτηση γινόταν ιδιαίτερα έντονη, τα μέλη προτιμούσαν να τη διακόπτουν προσωρινά και να επανέρχονται όταν είχε μειωθεί η ένταση. Παράλληλα, επιδίωκαν να συζητούν τις διαφωνίες ιδιωτικά, χωρίς την παρουσία πελατών ή εργαζομένων, και να διαχωρίζουν το συγκεκριμένο πρόβλημα από την προσωπική αξιολόγηση του συγγενικού προσώπου. Η πρακτική αυτή μπορεί να συσχετιστεί με τις στρατηγικές προσωρινής αποφυγής και διαχωρισμού που εντοπίζουν οι Qiu & Freel (2020), χωρίς όμως στην παρούσα έρευνα να συνεπάγεται οριστική αποφυγή της διαφωνίας, καθώς οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι επανέρχονταν στη συζήτηση αργότερα.

Η ανάθεση της τελικής απόφασης στο μέλος με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη προσφέρει μια γρήγορη λύση, ιδιαίτερα όταν απαιτείται άμεση αντίδραση κατά την

τουριστική περίοδο. Η πρακτική αυτή αντιστοιχεί στη στρατηγική επιβολής, την οποία οι Qiu & Freel (2020) περιλαμβάνουν μεταξύ των βασικών τρόπων διαχείρισης των οικογενειακών συγκρούσεων. Στην παρούσα έρευνα, η στρατηγική αυτή φάνηκε να διευκολύνει την άμεση λήψη απόφασης, αλλά μπορούσε να προκαλέσει δυσαρέσκεια όταν τα υπόλοιπα μέλη θεωρούσαν ότι οι απόψεις τους δεν λαμβάνονταν υπόψη. Επομένως, η ύπαρξη ενός προσώπου με τελική ευθύνη διευκολύνει την αντιμετώπιση ενός άμεσου προβλήματος, ενώ τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η προηγούμενη ενημέρωση και η ακρόαση των απόψεων των υπολοίπων μελών μπορούσαν να ενισχύσουν την αποδοχή της τελικής απόφασης.

Σημαντικό ρόλο στην πρόληψη των συγκρούσεων έχει και ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων. Στις συνεντεύξεις αναφέρθηκαν τόσο απλές προφορικές συμφωνίες όσο και περισσότερο οργανωμένες πρακτικές, όπως τακτικές συναντήσεις, οργανόγραμμα, όρια εγκρίσεων και καταγραφή βασικών αποφάσεων. Το εύρημα αυτό συνάδει εν μέρει με τους Islas-Moreno et al. (2022), οι οποίοι εντοπίζουν πρακτικές διακυβέρνησης που αφορούν την κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων και τη συμμετοχή διαφορετικών μελών στη λήψη αποφάσεων, χωρίς ωστόσο να διαπιστώνουν άμεση σύνδεση μεταξύ των συγκρούσεων που είχαν προηγηθεί και της υιοθέτησης αυτών των πρακτικών. Παράλληλα, οι Gimenez-Jimenez et al. (2025) δείχνουν ότι οι άτυπες οικογενειακές συναντήσεις και οι επίσημες πρακτικές οικογενειακής διακυβέρνησης μπορούν να λειτουργούν συμπληρωματικά.

Η πρόταση σχετικά με την πιθανή χρησιμότητα της παρέμβασης ουδέτερου τρίτου προσώπου παρουσίασε τη χαμηλότερη μέση τιμή στην ποσοτική έρευνα (E7: $M = 3,21$), ενώ το ποσοστό συμφωνίας διαμορφώθηκε σε 38,8%. Ωστόσο, οι συνεντεύξεις έδειξαν ότι η βοήθεια ενός τρίτου προσώπου θεωρείται χρήσιμη σε πιο σύνθετα ζητήματα, όπως η διαδοχή, η μεταβίβαση ιδιοκτησίας, οι αμοιβές συγγενών και οι συγκρούσεις μεταξύ ισότιμων ιδιοκτητών. Επομένως, τα ποσοτικά και ποιοτικά ευρήματα δεν έρχονται σε αντίθεση. Η εξωτερική βοήθεια δεν έτυχε ευρείας αποδοχής ως γενική πρακτική, αλλά στις συνεντεύξεις παρουσιάστηκε ως χρήσιμη σε σύνθετες περιπτώσεις, στις οποίες η

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

οικογενειακή σχέση δυσχέραινε την αμερόληπτη αντιμετώπιση της διαφωνίας. Η διαφοροποίηση αυτή συνάδει με τους Qiu & Freel (2020), οι οποίοι αναγνωρίζουν την παρέμβαση τρίτου ως διακριτή στρατηγική διαχείρισης των οικογενειακών συγκρούσεων.

7. Βασικά συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση συγκρούσεων στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Για τη διερεύνηση του θέματος αξιοποιήθηκαν ποσοτικά δεδομένα από 85 έγκυρα ερωτηματολόγια και ποιοτικά δεδομένα από δώδεκα ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονταν την εμπιστοσύνη, την άμεση επικοινωνία και τις κοινές οικογενειακές αξίες ως παράγοντες που διευκόλυναν τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, η πραγματική επιρροή των μελών δεν ταυτιζόταν πάντοτε με τις επίσημες αρμοδιότητές τους, καθώς η ιδιοκτησία, η εμπειρία και η θέση μέσα στην οικογένεια επηρέαζαν το ποιος είχε τον τελικό λόγο.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι συγκρούσεις συνδέονταν με οργανωτικές, διαγενεακές και διαπροσωπικές διαφορές. Η πίεση της τουριστικής περιόδου λειτουργούσε κυρίως ως παράγοντας ενίσχυσης ήδη υπάρχουσών αδυναμιών στην οργάνωση και στην επικοινωνία, ενώ η αλληλεπικάλυψη οικογενειακών και επαγγελματικών ρόλων μπορούσε να μετατρέψει μια επιχειρηματική διαφωνία σε σύγκρουση προσωπικού χαρακτήρα.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες έτειναν να προκρίνουν την εσωτερική και άμεση διαχείριση των διαφωνιών. Η ήρεμη και ιδιωτική συζήτηση, ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και η αποσαφήνιση της τελικής ευθύνης αναδείχθηκαν ως βασικές πρακτικές, ενώ η συνδρομή ενός ουδέτερου τρίτου θεωρήθηκε περισσότερο κατάλληλη για σύνθετα ζητήματα.

Συνολικά, οι οικογενειακές σχέσεις αναδείχθηκαν ως παράγοντες με διττή λειτουργία: η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση ενίσχυαν τη συνεργασία, ενώ οι ασαφείς ρόλοι, η άνιση επιρροή και η μεταφορά των επαγγελματικών εντάσεων στην οικογενειακή ζωή δυσχέραιναν τη διοίκηση. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η θετική συμβολή της οικογένειας

ενισχυόταν από σαφείς αρμοδιότητες, δίκαιους κανόνες, ανοικτή επικοινωνία και κοινά αποδεκτές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

7.1. Πρακτικές προτάσεις για τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, αρχικά προτείνεται ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων κάθε μέλους της οικογένειας. Η επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόσει ένα πολύπλοκο οργανόγραμμα. Μπορεί, όμως, να καταγράψει με απλό τρόπο ποιο μέλος είναι υπεύθυνο για κάθε τομέα, ποιες αποφάσεις μπορεί να λαμβάνει αυτοτελώς και σε ποια ζητήματα απαιτείται η συμφωνία περισσότερων μελών. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να γνωρίζουν όλοι ποιος έχει τον τελικό λόγο, ώστε να αποφεύγονται οι διαφορετικές οδηγίες, οι καθυστερήσεις και οι παρεμβάσεις στις αρμοδιότητες άλλων μελών.

Παράλληλα, προτείνεται η πραγματοποίηση σύντομων και τακτικών συναντήσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας. Στις συναντήσεις αυτές μπορούν να συζητούνται τα οικονομικά στοιχεία, οι ανάγκες προσωπικού, οι αλλαγές στις τιμές, οι επενδύσεις και τα προβλήματα της καθημερινής λειτουργίας. Είναι χρήσιμο οι σημαντικές αποφάσεις να καταγράφονται συνοπτικά, ακόμη και σε ένα απλό κοινό αρχείο, ώστε όλα τα μέλη να γνωρίζουν τι έχει συμφωνηθεί. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζονται οι παρερμηνείες και η εξάρτηση από την προφορική ενημέρωση.

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων, προτείνεται να συμφωνηθεί ένας κοινός τρόπος συζήτησης των διαφορών. Είναι σκόπιμο οι εντάσεις να μη συζητούνται μπροστά σε πελάτες ή εργαζομένους. Όταν η συζήτηση γίνεται ιδιαίτερα έντονη, μπορεί να διακόπτεται προσωρινά και να συνεχίζεται σε προκαθορισμένο χρόνο. Κατά τη συζήτηση είναι σημαντικό να εξετάζεται το συγκεκριμένο πρόβλημα και να αποφεύγονται οι προσωπικοί χαρακτηρισμοί ή οι αναφορές σε παλαιότερες οικογενειακές διαφορές. Η χρήση οικονομικών και λειτουργικών στοιχείων μπορεί επίσης να βοηθήσει τα μέλη να αξιολογήσουν τις διαθέσιμες επιλογές με πιο αντικειμενικό τρόπο.

Επιπλέον, χρειάζονται κοινά και δίκαια κριτήρια για την απασχόληση, την αμοιβή και την αξιολόγηση των συγγενικών προσώπων. Προτείνεται οι αρμοδιότητες και οι αποδοχές να συνδέονται με τη θέση, τον χρόνο εργασίας, την εμπειρία και την απόδοση κάθε μέλους και όχι μόνο με τη συγγενική του θέση. Είναι επίσης σημαντικό να διασφαλίζεται ότι τα νεότερα μέλη και τα μέλη που έχουν ενταχθεί στην οικογένεια μέσω γάμου μπορούν να εκφράζουν την άποψή τους χωρίς η επαγγελματική διαφωνία να θεωρείται έλλειψη οικογενειακού σεβασμού.

Ιδιαίτερη προετοιμασία απαιτείται πριν από την έναρξη της τουριστικής περιόδου. Είναι χρήσιμο να καθορίζονται εγκαίρως οι βάρδιες, οι αντικαταστάσεις, οι αρμοδιότητες και ο τρόπος ενημέρωσης σε περίπτωση έκτακτου περιστατικού. Οι συζητήσεις για μακροπρόθεσμα σχέδια, σημαντικές επενδύσεις ή ιδιοκτησιακά ζητήματα είναι προτιμότερο να πραγματοποιούνται πριν ή μετά την περίοδο αιχμής και όχι σε ημέρες υψηλής πληρότητας, εκτός εάν υπάρχει άμεση ανάγκη.

Τέλος, η διαδοχή πρέπει να σχεδιάζεται σταδιακά και με τη συμμετοχή τόσο της παλαιότερης όσο και της νεότερης γενιάς. Χρειάζεται να καθορίζονται οι μελλοντικοί ρόλοι, οι αρμοδιότητες και ο τρόπος μεταβίβασης της διοικητικής ευθύνης. Σε περισσότερο σύνθετες διαφωνίες, όπως εκείνες που αφορούν τη διαδοχή, τη μεταβίβαση ιδιοκτησίας ή τις αμοιβές συγγενών, μπορεί να ζητείται εξωτερική υποστήριξη. Ανάλογα με τη φύση του ζητήματος, ο λογιστής ή ο νομικός σύμβουλος μπορεί να παρέχει την απαραίτητη τεχνική πληροφόρηση, ενώ σε συγκρούσεις με έντονη διαπροσωπική διάσταση μπορεί να είναι χρήσιμη η συνδρομή ουδέτερου διαμεσολαβητή ή συμβούλου οικογενειακών επιχειρήσεων.

7.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο πρώτος περιορισμός της έρευνας αφορά τη γεωγραφική και επιχειρηματική οριοθέτηση του δείγματος. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά σε μικρές ανεξάρτητες οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου, με δυναμικότητα έως 50 δωμάτια. Επομένως, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν τις αντιλήψεις ενός δείγματος που προέρχεται

από συγκεκριμένο νησιωτικό προορισμό και δεν μπορούν να γενικευθούν χωρίς επιφύλαξη σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες, σε ξενοδοχειακές αλυσίδες ή σε οικογενειακές επιχειρήσεις άλλων περιοχών.

Ένας ακόμη περιορισμός συνδέεται με τον τρόπο συμμετοχής στην ποσοτική έρευνα. Το τελικό δείγμα περιλάμβανε 85 έγκυρα ερωτηματολόγια και συγκροτήθηκε με μη πιθανοτική δειγματοληψία και εθελοντική συμμετοχή. Κατά συνέπεια, δεν μπορεί να θεωρηθεί στατιστικά αντιπροσωπευτικό του συνόλου των μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ζακύνθου. Επιπλέον, είναι πιθανό να ανταποκρίθηκαν περισσότερο επιχειρήσεις ή άτομα που είχαν αυξημένο ενδιαφέρον για το θέμα ή μεγαλύτερη προθυμία να εκφράσουν τις απόψεις τους για τις οικογενειακές σχέσεις. Παράλληλα, οι απαντήσεις βασίστηκαν στις προσωπικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων και ενδέχεται να επηρεάστηκαν από την επιθυμία παρουσίασης μιας θετικής εικόνας για την οικογένεια και την επιχείρηση. Καθώς συλλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο από κάθε επιχείρηση, οι απαντήσεις αποτυπώνουν την οπτική ενός μόνο συμμετέχοντος και όχι κατ' ανάγκη μια κοινή αντίληψη όλων των μελών της αντίστοιχης οικογένειας.

Ένας επιπλέον περιορισμός αφορά το ερευνητικό εργαλείο, καθώς δεν πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου πριν από την κύρια διανομή του. Το γεγονός αυτό περιορίσε τη δυνατότητα προκαταρκτικού εμπειρικού ελέγχου της σαφήνειας και της λειτουργικότητας των ερωτήσεων. Επιπλέον, επειδή οι προτάσεις αναλύθηκαν μεμονωμένα και δεν συνδυάστηκαν σε ενιαίες κλίμακες, δεν πραγματοποιήθηκε στατιστικός έλεγχος εσωτερικής συνέπειας. Συνεπώς, τα αποτελέσματα αφορούν επιμέρους προτάσεις και δεν μπορούν να θεωρηθούν ψυχομετρική επικύρωση συνολικών κλιμάκων.

Στο ποιοτικό σκέλος πραγματοποιήθηκαν δώδεκα ημιδομημένες συνεντεύξεις με άτομα που είχαν άμεση εμπειρία στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία των οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι συνεντεύξεις προσέφεραν αναλυτικότερες πληροφορίες για τις εμπειρίες των συμμετεχόντων, αλλά ο περιορισμένος αριθμός και μη πιθανοτικός χαρακτήρας του ποιοτικού δείγματος σημαίνουν ότι τα ευρήματα αποτυπώνουν συγκεκριμένες εμπειρίες και πρέπει να μεταφέρονται με προσοχή σε διαφορετικά

επιχειρηματικά ή γεωγραφικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, οι συνεντεύξεις δεν ηχογραφήθηκαν και η ανάλυση βασίστηκε στις γραπτές σημειώσεις που κρατήθηκαν κατά τη διάρκειά τους. Η επιλογή αυτή περιόρισε τη δυνατότητα επανεξέτασης της ακριβούς διατύπωσης των απαντήσεων και λεπτομερέστερης ανάλυσης του πρωτογενούς προφορικού υλικού. Επιπλέον, επειδή οι συγκρούσεις, οι αμοιβές, η διαδοχή και οι σχέσεις εξουσίας αποτελούν ευαίσθητα οικογενειακά θέματα, ορισμένοι συμμετέχοντες μπορεί να απέφυγαν την αναφορά ιδιαίτερα προσωπικών ή έντονων περιστατικών.

Η έρευνα είχε περιγραφικό χαρακτήρα και πραγματοποιήθηκε σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Για τον λόγο αυτό, αποτυπώνει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων κατά τον χρόνο συλλογής των δεδομένων, χωρίς να εξετάζει τις αλλαγές που μπορεί να εμφανίζονται σε βάθος χρόνου. Επίσης, τα αποτελέσματα δείχνουν τις βασικές τάσεις και εμπειρίες του δείγματος, αλλά δεν επιτρέπουν την τεκμηρίωση αιτιακών σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων παραγόντων.

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν μεγαλύτερα δείγματα από διαφορετικά νησιά και τουριστικές περιοχές, ώστε να εξεταστεί αν τα μοτίβα που εντοπίστηκαν διαφοροποιούνται μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών και επιχειρηματικών περιβαλλόντων. Όπου είναι εφικτό, η χρήση πιθανοτικής ή περισσότερο συστηματικής διαδικασίας δειγματοληψίας θα μπορούσε να ενισχύσει την αντιπροσωπευτικότητα των ποσοτικών αποτελεσμάτων. Χρήσιμη θα ήταν επίσης η σύγκριση μεταξύ μικρών και μεγαλύτερων ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς και μεταξύ οικογενειακών επιχειρήσεων διαφορετικών γενεών και μορφών διοίκησης. Επιπλέον, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου και, εφόσον επιδιώκεται η συγκρότηση συνολικών κλιμάκων, έλεγχος της εσωτερικής τους συνέπειας και της εγκυρότητας των σχετικών μετρήσεων. Η ηχογράφηση και η κατά λέξη απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων, με προηγούμενη συναίνεση των συμμετεχόντων, θα επέτρεπαν λεπτομερέστερη ανάλυση του ποιοτικού υλικού και μεγαλύτερη δυνατότητα επαλήθευσης των ερμηνειών.

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

Επιπλέον, θα μπορούσαν να συμμετέχουν περισσότερα μέλη από την ίδια οικογένεια, ώστε να συγκρίνονται οι απόψεις των ιδρυτών, των διαδόχων, των νεότερων μελών και όσων έχουν ενταχθεί στην οικογένεια μέσω του γάμου. Τέλος, μια έρευνα που θα πραγματοποιείται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την τουριστική περίοδο θα μπορούσε να εξετάσει πώς μεταβάλλονται η λήψη αποφάσεων, η εμφάνιση συγκρούσεων και οι οικογενειακές σχέσεις σε συνάρτηση με την εποχική πίεση.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνόγλωσσες

- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. (2001). *Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. <https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2020/11/itep-smes-2000-press-release.pdf>
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. (2022) Η σημασία της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο. https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2025/03/AS_2024_site_public_gr.pdf
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων. (2025). Ετήσια έρευνα για τον ξενοδοχειακό κλάδο 2024. https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2025/06/AS_2024_site_public_gr_revised.pdf
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. (χ.χ.). *HotelData: Αναζήτηση καταλύματος*. Ανακτήθηκε [30 Νοεμβρίου 2025], από <https://services.grhotels.gr/SearchAccommodation/>
- Τράπεζα της Ελλάδος. (2026, 7 Μαΐου). *Εξελίζεις στο ισοζύγιο ταξιδιωτικών υπηρεσιών: 2025*. <https://www.bankofgreece.gr/en/news-and-media/press-office/news-list/news?announcement=27a32287-1c58-44e7-b900-2c92c53ffe9c>

Ξενόγλωσσες

- Altın, H. O., Pirnar, I., Eriş, E. D., & Gunlu, E. (2022). Family businesses in the tourism industry: a research agenda. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 468–493. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2021-0086>
- Alvarado-Alvarez, C., Armadans, I., Parada, M. J., & Anguera, M. T. (2021). Unraveling the Role of Shared Vision and Trust in Constructive Conflict Management of Family Firms. An Empirical Study From a Mixed Methods Approach. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.629730>

- Annosi, M. C., Hughes, M., de Gennaro, D., Oppedisano, R., & Buonocore, F. (2025). Bridging generations: Managing cognitive conflicts during technology adoption in multigenerational family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 16(4), 100695. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100695>
- Banki, M. B., Ismail, H. N., & Muhammad, I. B. (2016). Coping with seasonality: A case study of family-owned micro tourism businesses in Obudu Mountain Resort in Nigeria. *Tourism Management Perspectives*, 18, 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.010>
- Barros-Contreras, I., Campopiano, G., Discua Cruz, A., Martin-Cruz, N., & Hernangómez B., J. (2024). Knowledge integration in family firms: Understanding the nexus between familiness and organizational effectiveness. *European Management Review*, 21(1), 150–165. <https://doi.org/10.1111/emre.12572>
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2023). Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(4), 453–476. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2065655>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bettinelli, C., Mismetti, M., De Massis, A., & Del Bosco, B. (2022). A Review of Conflict and Cohesion in Social Relationships in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 539–577. <https://doi.org/10.1177/10422587211000339>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bujan, I. (2020). Entrepreneurial orientation and socioemotional dimensions in small family hotels: do they impact business performance? *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1925–1942. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1763824>

- Calabrò, A., Torchia, M., Gomez-Mejia, L. R., Pongelli, C., & Lohe, F. (2026). What Are Family Firms All About? Advancing Family Business Research Through Socioemotional Wealth Theory. *Journal of Management Studies*, 63(3), 1661–1700. <https://doi.org/10.1111/joms.13263>
- Camilleri, M. A., & Valeri, M. (2022). Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 555–576. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0133>
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Chalis, S., & Kinias, I. (2025). Human resources in family-owned hospitality and tourism businesses: a systematic literature review. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17(5), 653–668. <https://doi.org/10.1108/WHATT-03-2025-0096>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51–64. <https://doi.org/10.1177/104225878701100305>
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20. <https://doi.org/10.2307/259223>

- De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). Family Firms, Family Boundary Organizations, and the Family-Related Organizational Ecosystem. *Family Business Review*, 34(4), 350–364. <https://doi.org/10.1177/08944865211052195>
- Deferne, M., Bertschi-Michel, A., & de Groote, J. (2023). The role of trust in family business stakeholder relationships: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 14(1), 100501. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100501>
- Dolnicar, S. (2018). A reflection on survey research in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(11), 3412–3422. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2017-0386>
- Engeset, A. B. (2020). “For better or for worse” – the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(1), 68–84. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1717600>
- European Commission. (2009). *EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL Promotion of SMEs’ competitiveness FINAL REPORT OF THE EXPERT GROUP OVERVIEW OF FAMILY-BUSINESS-RELEVANT ISSUES: RESEARCH, NETWORKS, POLICY MEASURES AND EXISTING STUDIES*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “Familianness.” *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119–130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Getz, D., & Nilsson, P. A. (2004). Responses of family businesses to extreme seasonality in demand: the case of Bornholm, Denmark. *Tourism Management*, 25(1), 17–30. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00067-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00067-0)
- Gimenez-Jimenez, D., Calabrò, A., Torchia, M., & Åberg, C. (2025). Family governance: understanding the relationship between informal family meetings, formal governance practices and family-centered non-economic goals. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(11), 46–66. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2023-1160>

- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Górska-Warsewicz, H., Dębski, M., Rejman, K., & Laskowski, W. (2020). The Specificity of Family Firms Providing Accommodation Services—The Experience of a Post-Socialist Country 30 Years after the Economic Transformation. *Sustainability*, 12(24), 10404. <https://doi.org/10.3390/su122410404>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Harms, H. (2014). Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 280–314. <https://doi.org/10.3390/ijfs2030280>
- Hiebl, M., & Bürgel, T. R. (2024). Family Ownership, Conflict Resolution Strategies and Organizational Ambidexterity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 16(4). <https://doi.org/10.1504/IJEV.2024.10068990>
- Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V. H., Martínez-González, E. G., Aguilar-Gallegos, N., & Morris, W. (2022). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 959–980. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0019>

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kabahinda, E., Ssekiziyivu, B., & Musa, B. M. (2025). The role of family resources on resilience of family businesses. A developing country perspective. *Continuity & Resilience Review*, 7(3), 231–248. <https://doi.org/10.1108/CRR-07-2025-0024>
- Kallmuenzer, A., & López-Chávez, B. A. (2024). Tourism/Hospitality and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 852–859. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0196>
- Kallmuenzer, A., Lorenzo, D., Siller, E., Rojas, A., & Kraus, S. (2021). Antecedents of good governance of hospitality family firms. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 177–190. <https://doi.org/10.1177/1465750320981593>
- Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2018). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 2–14. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1357782>
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A., & Schallner, M. J. A. (2022). Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 393–413. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0072>
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Kidwell, L. A., Cater, J. J., & Howard, E. (2024). Families and Their Firms Behaving Badly: A Review of Dysfunctional Behavior in Family

- Businesses. *Family Business Review*, 37(1), 89–129.
<https://doi.org/10.1177/08944865241226739>
- Kinias, I., Davis, S. E., Randolph, R. V., Chalis, S., & Christofi, M. (2025). Leveraging family resources: enhancing service quality without formal training in family firms. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00937-3>
- Klugah, G. E., Korang, V., Esifie, F. R., & Zingnaa Iddrisu, M. A. (2025). Enhancing SME performance through succession planning, family influence, and successor attributes: evidence from Ghana's hospitality sector. *SN Business & Economics*, 5(9), 125. <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00881-0>
- Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33(2), 194–227. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>
- Kusa, R., Suder, M., Barbosa, B., Glinka, B., & Duda, J. (2022). Entrepreneurial behaviors that shape performance in small family and non-family hotels during times of crisis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1545–1575. <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00812-7>
- Kusmaryono, I., Wijayanti, D., & Maharani, H. R. (2022). Number of Response Options, Reliability, Validity, and Potential Bias in the Use of the Likert Scale Education and Social Science Research: A Literature Review. *International Journal of Educational Methodology*, 8(4), 625–637. <https://doi.org/10.12973/ijem.8.4.625>
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39–46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)

- Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>
- López-Chávez, B. A., & Maldonado-Alcudia, C. (2022). Exploring the life cycle of family-owned tourism businesses in maturity. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 494–512. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0126>
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W. B., & Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of practice lens. *Entrepreneurship & Regional Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2331149>
- Magnini, V. P. (2009). Understanding and Reducing Work-Family Conflict in the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(2), 119–136. <https://doi.org/10.1080/15332840802269643>
- Mansouri, A., Chafai, M., & Moufdi, N. (2024). Family business governance: An integrated approach using agency, stewardship, and social capital theories. *Corporate and Business Strategy Review*, 5(1), 108. <https://doi.org/10.22495/cbsrv5i1art11>
- Memili, E., Fang, H. “Chevy,” & Koç, B. (2023). The antecedents of family firms’ resilience to crisis in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103526. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103526>
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246. <https://doi.org/10.2307/2392045>

- Mismetti, M., Del Bosco, B., Bettinelli, C., & De Massis, A. (2025). The anatomy of family business conflict. *Journal of Family Business Strategy*, 16(2), 100660. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100660>
- Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- OECD. (2018). OECD tourism trends and policies 2018. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/tour-2018-en>
- OECD. (2025). Enhancing the enabling environment for micro and small tourism enterprises in Greece. OECD Tourism Papers, No. 2025/09. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/48b4382b-en>
- Olawuyi, O. S., & Kleynhans, C. I. (2025). Tourism Seasonality and Adaptation Strategies of Managers/Owners of Tourism and Hospitality Businesses. *European Journal of Management Issues*, 33(3), 183–203. <https://doi.org/10.15421/192516>
- O'Neill, J. W., & Follmer, K. (2020). A Multilevel Review of Hospitality Industry Work–Family Conflict Research and a Strategy for Future Research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(1), 3–44. <https://doi.org/10.1177/1096348019864653>
- Pachucki, C., Burton, A. M., & Pikkemaat, B. (2025). Social bonds in family-run hotels – A driver for innovation in response to external disruptions? *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104275. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104275>
- Pappas, N. (2018). Hotel decision-making during multiple crises: A chaordic perspective. *Tourism Management*, 68, 450–464. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.009>
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>

- Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Values, Biases, and Heuristics. *Family Business Review*, 34(1), 12–32. <https://doi.org/10.1177/0894486520985630>
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Rodriguez-Garcia, P., & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/2340944420980444>
- Rosecká, N., & Machek, O. (2022). Non-family members and conflict processes in family firms: a systematic review of literature. *Journal of Business Economics*, 92(2), 235–281. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01054-9>
- Ruggieri, G., & Platania, M. (2024). Islands' Tourism Seasonality: A Data Analysis of Mediterranean Islands' Tourism Comparing Seasonality Indicators (2008–2018). *Sustainability*, 16(9), 3674. <https://doi.org/10.3390/su16093674>
- Sargiacomo, M., Gliosca, L., & Quinn, M. (2024). Examining a centenary family business in the pasta industry: the case of Barilla, 1877–1971. *Journal of Management History*, 30(3), 357–382. <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2023-0052>
- Shekhar, S., Gupta, A., & Valeri, M. (2022). Mapping research on family business in tourism and hospitality: a bibliometric analysis. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 367–392. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0121>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Stojčić, N., Mikulić, J., & Vizek, M. (2022). High season, low growth: The impact of tourism seasonality and vulnerability to tourism on the emergence of high-growth

- firms. *Tourism Management*, 89, 104455.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104455>
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” What Do We Know and Where Do We Go? A Review of Socioemotional Wealth and a Way Forward. *Family Business Review*, 33(4), 424–445. <https://doi.org/10.1177/0894486520961938>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tajpour, M., Dekamini, F., Madadpour, F., Norouzimovahed, M., & SafarMohammadluo, S. (2024). A decision-making framework in family-owned hotels for evaluating and selecting suppliers and strategic partners. *Journal of Family Business Management*, 14(6), 1084–1098. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2024-0066>
- Tan, Q., Guo, M., & Zhang, M. (2024). Family involvement in management and risk-taking of family firms: The moderating role of kinship composition. *Journal of Business Research*, 182, 114759. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114759>
- Thakur, V., & Sinha, S. (2020). Influence of family socio-emotional wealth on strategic decision making in Indian family firms. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 13(2), 153. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2020.109355>
- Tsagkanou, M., & Polychroniou, P. (2023). The relationship between work–family conflict, job satisfaction and mentoring in the hotel industry in Greece: The role of gender and working environment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 372–395. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180726>
- Varelas, S., & Apostolopoulos, N. (2020). The Implementation of Strategic Management in Greek Hospitality Businesses in Times of Crisis. *Sustainability*, 12(17), 7211. <https://doi.org/10.3390/su12177211>
- Veal, A. James. (2018). *Research methods for leisure and tourism*. Pearson Education Limited.

Wang, Y., Le, T. H., Kwek, A., & Fu, M. (2024). A systematic literature review of conflict management in hospitality: Towards a multi-stakeholder resource-based conflict-management framework. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103937. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103937>

Wilson, H. T. (1973). Rationality and Decision in Administrative Science. *Canadian Journal of Political Science*, 6(2), 271–294. <https://doi.org/10.1017/S000842390003969X>

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας

Στο παρόν παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω Google Forms και απευθύνθηκε σε μέλη οικογενειών που συμμετέχουν στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη Ζάκυνθο.

Το παρόν ερωτηματολόγιο εκπονείται στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου, με θέμα:

«Η επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων σε μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: Η περίπτωση της Ζακύνθου».

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων, την εμφάνιση συγκρούσεων και τη διαχείρισή τους στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε άτομα που συμμετέχουν στη διοίκηση ή/και στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη Ζάκυνθο. Η συμπλήρωσή του είναι ανώνυμη και εθελοντική. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά, χωρίς δυνατότητα ταυτοποίησης των συμμετεχόντων ή των επιχειρήσεων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 7–10 λεπτά. Με τη συνέχιση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δηλώνετε ότι έχετε ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και συναινείτε στη συμμετοχή σας.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμβολή σας.

Δήλωση συναίνεσης συμμετοχής

1. Δηλώνετε ότι συναινείτε στη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα;

- ☐ Ναι, συναινώ και επιθυμώ να συνεχίσω.
☐ Όχι, δεν συναινώ.

Ενότητα Α: Κριτήρια συμμετοχής και βασικά στοιχεία επιχείρησης

Οι παρακάτω ερωτήσεις αποσκοπούν στην επιβεβαίωση ότι η ξενοδοχειακή μονάδα πληροί τα κριτήρια συμμετοχής στην παρούσα έρευνα, καθώς και στη συλλογή βασικών στοιχείων για την επιχείρηση.

A1. Η ξενοδοχειακή μονάδα για την οποία απαντάτε λειτουργεί στη Ζάκυνθο;

- ☐ Ναι
☐ Όχι

A2. Πόσα δωμάτια διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

- ☐ 1–20 δωμάτια
☐ 21–50 δωμάτια
☐ 51–100 δωμάτια
☐ Πάνω από 100 δωμάτια

A3. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στον ιδρυτή, στην οικογένεια του ιδρυτή ή σε μέλη της ίδιας οικογένειας;

- ☐ Ναι
☐ Όχι

A4. Τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας συμμετέχει στη διοίκηση ή/και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

- ☐ Ναι
☐ Όχι

A5. Η ξενοδοχειακή μονάδα για την οποία απαντάτε λειτουργεί ως ανεξάρτητη μικρή οικογενειακή επιχείρηση;

- ☐ Ναι, λειτουργεί ανεξάρτητα και δεν συνδέεται με όμιλο ή μεγαλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα.
- ☐ Όχι, συνδέεται με όμιλο, αλυσίδα ή ευρύτερο επιχειρηματικό/ξενοδοχειακό σχήμα.
- ☐ Όχι, η ίδια οικογένεια διαχειρίζεται και άλλη ξενοδοχειακή μονάδα άνω των 50 δωματίων.
- ☐ Δεν γνωρίζω / Δεν επιθυμώ να απαντήσω.

A6. Ποια είναι η θέση/ιδιότητά σας στην επιχείρηση;

- ☐ Ιδιοκτήτης/τρια
- ☐ Μέλος της οικογένειας που συμμετέχει στη διοίκηση
- ☐ Μέλος της οικογένειας που συμμετέχει στην καθημερινή λειτουργία
- ☐ Διοικητικό στέλεχος εκτός οικογένειας
- ☐ Εργαζόμενος/η εκτός οικογένειας
- ☐ Άλλο

Οδηγία για τις επόμενες ενότητες

Στις επόμενες ερωτήσεις, παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

Η κλίμακα απάντησης είναι η εξής:

- 1 = Διαφωνώ απόλυτα
- 2 = Διαφωνώ
- 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4 = Συμφωνώ
- 5 = Συμφωνώ απόλυτα

Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, ρόλοι και συμμετοχή στην επιχείρηση

Η ενότητα αυτή εξετάζει τον βαθμό συμμετοχής των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, τους ρόλους τους, τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ τους.

B1. Τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B2. Οι ρόλοι των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση είναι σαφώς καθορισμένοι.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B3. Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στη λειτουργία της επιχείρησης.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B4. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της οικογένειας διευκολύνει την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B5. Οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τον τρόπο κατανομής των ευθυνών στην επιχείρηση.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B6. Η άμεση επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας βοηθά στην αντιμετώπιση καθημερινών ζητημάτων της επιχείρησης.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B7. Η συνύπαρξη οικογενειακών και επαγγελματικών ρόλων δημιουργεί ορισμένες φορές ασάφεια σχετικά με το πού τελειώνει ο οικογενειακός ρόλος και πού αρχίζει ο επαγγελματικός.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

B8. Όταν συμμετέχουν διαφορετικές γενιές στην επιχείρηση, επηρεάζεται ο τρόπος συνεργασίας μεταξύ των μελών της οικογένειας.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων

Η ενότητα αυτή εξετάζει τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση και την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων σε αυτήν.

Γ1. Οι σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης λαμβάνονται με τη συμμετοχή περισσότερων από ένα μέλη της οικογένειας.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ2. Οι αποφάσεις στην επιχείρηση λαμβάνονται συχνά μέσα από καθημερινές συζητήσεις και όχι μόνο μέσα από επίσημες συναντήσεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ3. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της οικογένειας διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ4. Κατά τη λήψη αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οικονομικά κριτήρια, αλλά και η διατήρηση της οικογενειακής συνοχής της επιχείρησης.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ5. Οι αποφάσεις για την επιχείρηση επηρεάζονται από την επιθυμία διατήρησης του οικογενειακού ελέγχου.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ6. Οι αποφάσεις για την επιχείρηση επηρεάζονται από την επιθυμία συνέχειας της επιχείρησης στις επόμενες γενιές.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ7. Οι διαφορετικές απόψεις μεταξύ γενεών επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Γ8. Οι οικογενειακές αξίες επηρεάζουν σημαντικές λειτουργικές αποφάσεις της επιχείρησης, όπως αποφάσεις για προσωπικό, προμηθευτές, τιμές ή συνεργασίες.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ενότητα Δ: Συγκρούσεις στις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η ενότητα αυτή εξετάζει τις μορφές διαφωνιών και εντάσεων που μπορεί να εμφανιστούν στην επιχείρηση.

Δ1. Στην επιχείρηση εμφανίζονται διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας σχετικά με καθημερινά λειτουργικά ζητήματα.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ2. Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας αφορούν συχνά την κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ3. Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας αφορούν συχνά οικονομικές αποφάσεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ4. Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας αφορούν συχνά ζητήματα προσωπικού.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ5. Η πίεση της τουριστικής περιόδου αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης εντάσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ6. Οι επαγγελματικές διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας επηρεάζουν ορισμένες φορές και τις προσωπικές τους σχέσεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ7. Όταν συμμετέχουν διαφορετικές γενιές, οι διαφορετικές απόψεις για τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης μπορούν να δημιουργούν εντάσεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Δ8. Ζητήματα διαδοχής μπορούν να αποτελέσουν πηγή έντασης στην οικογενειακή επιχείρηση.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ενότητα Ε: Διαχείριση συγκρούσεων

Η ενότητα αυτή εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται και διαχειρίζονται οι διαφωνίες στην επιχείρηση.

Ε1. Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας αντιμετωπίζονται κυρίως μέσα από άμεση συζήτηση.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε2. Στην επιχείρηση γίνεται προσπάθεια οι διαφωνίες να επιλύονται χωρίς να επηρεάζονται αρνητικά οι οικογενειακές σχέσεις.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε3. Ορισμένες διαφωνίες δεν συζητούνται άμεσα, προκειμένου να διατηρηθεί η οικογενειακή ηρεμία.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε4. Σε περιπτώσεις έντονης διαφωνίας, η τελική απόφαση λαμβάνεται συνήθως από το μέλος της οικογένειας με τη μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε5. Η σαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων βοηθά στη μείωση των συγκρούσεων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε6. Στην επιχείρηση υπάρχουν συμφωνημένοι τρόποι επικοινωνίας για την αντιμετώπιση των διαφωνιών.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε7. Σε σοβαρές διαφωνίες, θα μπορούσε να είναι χρήσιμη η παρέμβαση ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ε8. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται οι συγκρούσεις επηρεάζει τη συνεργασία και τη συνέχεια της επιχείρησης.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ενότητα ΣΤ: Συνολική αξιολόγηση

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει μια συνολική αξιολόγηση του ρόλου των οικογενειακών σχέσεων στην επιχείρηση.

ΣΤ1. Συνολικά, οι οικογενειακές σχέσεις αποτελούν περισσότερο πλεονέκτημα παρά δυσκολία για την επιχείρηση.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

ΣΤ2. Η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες στη διαχείριση συγκρούσεων.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Ολοκλήρωση ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας και για τον χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΟΔΗΓΟΣ ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ

Αγαπητή συμμετέχουσα / Αγαπητέ συμμετέχοντα,

Ο παρών οδηγός συνέντευξης δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (ΕΑΠ), με τίτλο «Η επίδραση των οικογενειακών σχέσεων στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση συγκρούσεων σε μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις: Η περίπτωση της Ζακύνθου».

Η έρευνα απευθύνεται σε μέλη οικογενειών που συμμετέχουν στη διοίκηση ή στην καθημερινή λειτουργία μικρών οικογενειακών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Ζακύνθου. Σκοπός της είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης, τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Η συμμετοχή στη συνέντευξη είναι εθελοντική. Οι απαντήσεις θα καταγραφούν σε γραπτές σημειώσεις και θα παρουσιαστούν με ανώνυμο κωδικό, ώστε να μην είναι δυνατή η αναγνώριση των συμμετεχόντων ή των επιχειρήσεων. Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας και θα τηρηθεί η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή και τον χρόνο σας.

ΜΕΡΟΣ 1: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

1. **Ερευνητής:** Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

2. **Ερευνητής:** Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

3. **Ερευνητής:** Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

4. **Ερευνητής:** Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός από τον επαγγελματικό ρόλο;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

ΜΕΡΟΣ 2: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και οικογενειακή συνέχεια

5. **Ερευνητής:** Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

6. **Ερευνητής:** Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

7. **Ερευνητής:** Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να αναφέρετε ένα παράδειγμα;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

8. **Ερευνητής:** Πόσο σημαντικά είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το οικογενειακό όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

ΜΕΡΟΣ 3: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

9. **Ερευνητής:** Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

10. **Ερευνητής:** Ποια μέλη συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

11. **Ερευνητής:** Ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη κατά τη λήψη μιας απόφασης; Για παράδειγμα, εξετάζονται τα οικονομικά στοιχεία, η οικογενειακή συνοχή, η φήμη, η εμπειρία ή η μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

12. **Ερευνητής:** Υπάρχουν διαφορές απόψεων μεταξύ των διαφορετικών γενεών της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

ΜΕΡΟΣ 4: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

13. **Ερευνητής:** Ποιες είναι οι συχνότερες αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

14. **Ερευνητής:** Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζονται και οι προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

15. **Ερευνητής:** Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

16. **Ερευνητής:** Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

17. **Ερευνητής:** Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή στην επίλυση των συγκρούσεων;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

18. **Ερευνητής:** Σε ποιες περιπτώσεις θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως ενός συμβούλου ή άλλου εξωτερικού συνεργάτη;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

ΜΕΡΟΣ 5: Ολοκλήρωση της συνέντευξης

19. **Ερευνητής:** Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Συνεντευξιαζόμενος/η: (απάντηση ελεύθερη)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Περιληπτική απόδοση των απαντήσεων των συνεντεύξεων

Οι απαντήσεις που ακολουθούν βασίζονται στις αναλυτικές γραπτές σημειώσεις που κρατήθηκαν κατά τη διάρκεια των τηλεφωνικών συνεντεύξεων. Αποτελούν περιληπτική απόδοση των απόψεων των συμμετεχόντων και όχι κατά λέξη απομαγνητοφώνηση.

Συνέντευξη ΣΔ01

Προφίλ	Ιδρυτής και ιδιοκτήτης
Γενιά/διοικητική δομή	Ιδρυτική γενιά

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Είμαι ο ιδρυτής της μονάδας και εξακολουθώ να έχω τη γενική εποπτεία. Ασχολούμαι κυρίως με τις οικονομικές υποχρεώσεις, τις συμφωνίες με προμηθευτές και τις αποφάσεις που αφορούν μεγάλες δαπάνες.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Συμμετέχουν η σύζυγός μου, η κόρη μας και περιστασιακά ο γιος μας. Η σύζυγός μου επιβλέπει τα δωμάτια, η κόρη έχει τις κρατήσεις και την επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ ο γιος βοηθά σε τεχνικά ζητήματα.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Οι ρόλοι έχουν διαμορφωθεί περισσότερο μέσα από την εμπειρία παρά από γραπτή περιγραφή. Γενικά ξέρει ο καθένας τι πρέπει να κάνει, αλλά όταν υπάρχει πίεση όλοι αναλαμβάνουμε ό,τι χρειάζεται.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Δεν είναι πάντα εύκολο. Μπορεί να αρχίσουμε μια συζήτηση ως συνεργάτες και να τη συνεχίσουμε στο σπίτι ως πατέρας, μητέρα και παιδιά. Προσπαθώ, πάντως, να μη μεταφέρω τα προβλήματα της ημέρας στο οικογενειακό τραπέζι.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχει εμπιστοσύνη και κοινή αντίληψη για το τι θέλουμε να προσφέρουμε. Οι τόνοι ανεβαίνουν κάποιες φορές, κυρίως επειδή γνωριζόμαστε πολύ καλά, αλλά η σχέση μας παραμένει σταθερή.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η οικογένεια ανταποκρίνεται άμεσα χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Υπάρχει ευελιξία στα ωράρια και διάθεση να καλύψει ο ένας τον άλλον όταν προκύπτει ανάγκη.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Ναι. Για παράδειγμα, όταν η κόρη μου πρότεινε μεγαλύτερη επένδυση στην ηλεκτρονική προβολή, εγώ ήμουν επιφυλακτικός. Επειδή είναι παιδί μου, η αντίρρηση εκλήφθηκε αρχικά ως έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητές της.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Είναι πολύ σημαντικά. Το όνομα της οικογένειας έχει συνδεθεί με τη φιλοξενία και θέλω η επιχείρηση να συνεχίσει, εφόσον τα παιδιά το επιθυμούν πραγματικά και όχι από υποχρέωση.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Συζητάμε πρώτα όλοι μαζί, συνήθως μετά το τέλος της ημέρας. Για καθημερινά θέματα αποφασίζει ο υπεύθυνος του κάθε τομέα, ενώ για επενδύσεις εξετάζουμε τα οικονομικά δεδομένα και τις ανάγκες της μονάδας.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Συμμετέχουμε κυρίως εγώ, η σύζυγός μου και η κόρη μας. Στις μεγαλύτερες οικονομικές δεσμεύσεις έχω συνήθως τον τελικό λόγο, επειδή φέρω και την κύρια οικονομική ευθύνη.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Πρώτα εξετάζουμε αν η επιλογή είναι οικονομικά βιώσιμη και αν θα βελτιώσει την εμπειρία των πελατών. Παράλληλα μας ενδιαφέρει να μη δημιουργήσει μόνιμη ένταση στην οικογένεια και να μην εκθέσει τη φήμη της επιχείρησης.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Υπάρχουν. Η νεότερη γενιά θέλει γρηγορότερη ψηφιοποίηση και περισσότερη ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ εγώ στηρίζομαι περισσότερο στις προσωπικές σχέσεις και στον άμεσο έλεγχο.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι συχνότερες διαφωνίες αφορούν τις δαπάνες, τον χρόνο υλοποίησης αλλαγών και το ποιος πρέπει να αναλάβει μια πρόσθετη ευθύνη στην υψηλή περίοδο.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Μπορεί να επηρεάσει τις προσωπικές σχέσεις για λίγες ώρες ή μία ημέρα, κυρίως όταν η συζήτηση γίνεται έντονα. Συνήθως, όμως, δεν αφήνουμε το θέμα να παραμένει άλυτο για μεγάλο διάστημα.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η πίεση αυξάνει την ευερεθιστότητα και μειώνει τον χρόνο για ήρεμη συζήτηση. Ταυτόχρονα μας ενώνει, επειδή γνωρίζουμε ότι πρέπει να λειτουργήσουμε ως ομάδα για να εξυπηρετηθούν σωστά οι πελάτες.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Συνήθως αφήνουμε λίγο χρόνο να πέσουν οι τόνοι και επανερχόμαστε στη συζήτηση. Αν το θέμα είναι επείγον, αποφασίζουμε προσωρινά τι θα γίνει και το επανεξετάζουμε μετά την πίεση.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Δεν έχουμε γραπτούς κανόνες. Έχουμε, όμως, την άτυπη συμφωνία ότι δεν αντιδικούμε μπροστά σε πελάτες ή προσωπικό και ότι οι οικονομικές αποφάσεις συζητούνται από κοινού.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα το θεωρούσα χρήσιμο σε μια σοβαρή διαφωνία για διαδοχή, ιδιοκτησιακά θέματα ή μεγάλη επένδυση. Για τα καθημερινά ζητήματα προτιμώ να βρίσκουμε λύση μέσα στην οικογένεια.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η οικογένεια είναι η μεγαλύτερη δύναμη της επιχείρησης, αλλά χρειάζεται να δίνεται χώρος στα νεότερα μέλη. Αν ο ιδρυτής επιμένει να ελέγχει τα πάντα, η εμπιστοσύνη από μόνη της δεν αρκεί για ομαλή συνέχεια.

Συνέντευξη ΣΔ02

Προφίλ	Κόρη ιδιοκτητών, υπεύθυνη κρατήσεων και ψηφιακής προβολής,
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Έχω την ευθύνη των κρατήσεων, των ηλεκτρονικών καναλιών και της επικοινωνίας πριν από την άφιξη. Παράλληλα συμμετέχω στις συζητήσεις για τιμολογιακή πολιτική και προβολή.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Οι γονείς μου βρίσκονται στη γενική διοίκηση, ο αδελφός μου επιβλέπει τη συντήρηση και εγώ το εμπορικό κομμάτι. Στην περίοδο αιχμής βοηθούν και δύο ξαδέλφια στην υποδοχή.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Υπάρχει μια βασική κατανομή, αλλά τα όρια δεν είναι πάντα σαφή. Ο πατέρας μου, για παράδειγμα, μπορεί να αλλάξει μια τιμή που έχω ορίσει χωρίς να με ενημερώσει, επειδή θεωρεί ότι έχει συνολική εικόνα.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Είναι δύσκολο, ιδιαίτερα όταν η επαγγελματική διαφωνία αφορά τον τρόπο με τον οποίο εκτιμάται η δουλειά μου. Στο σπίτι προσπαθούμε να μη μιλάμε συνεχώς για το ξενοδοχείο, αλλά στην πράξη αυτό δεν τηρείται πάντα.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι σχέσεις είναι στενές και υπάρχει αλληλοϋποστήριξη. Υπάρχει όμως και μια ιεραρχία που συνδέεται με την ηλικία και όχι πάντοτε με το αντικείμενο γνώσης του καθενός.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Ξέρουμε ότι μπορούμε να βασιστούμε ο ένας στον άλλον, ειδικά όταν προκύπτει ακύρωση, παράπονο ή έλλειψη προσωπικού. Η επικοινωνία είναι γρήγορη και πολλές λύσεις δίνονται χωρίς τυπικές διαδικασίες.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Η οικειότητα κάνει κάποιες φορές τους άλλους να θεωρούν δεδομένο τον χρόνο μου. Έχει συμβεί να αναλάβω επιπλέον βάρδια χωρίς προηγούμενη συζήτηση, επειδή θεωρήθηκε αυτονόητο ότι ως μέλος της οικογένειας θα καλύψω το κενό.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η καλή φήμη είναι βασική και μας επηρεάζουν έντονα οι κριτικές των πελατών. Θέλω να συνεχιστεί η επιχείρηση, αλλά με πιο σύγχρονες διαδικασίες και πιο καθαρούς ρόλους.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Για τα θέματα κρατήσεων κάνω εισήγηση με στοιχεία από τις πλατφόρμες και μετά συζητάμε. Οι μεγαλύτερες αποφάσεις λαμβάνονται οικογενειακά, συνήθως χωρίς επίσημη συνάντηση.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Ο πατέρας μου και η μητέρα μου έχουν ακόμη μεγαλύτερη επιρροή. Ο πατέρας έχει συνήθως τον τελικό λόγο, αν και στα ψηφιακά θέματα αποδέχεται όλο και περισσότερο τις δικές μου προτάσεις.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Εξετάζουμε τα έσοδα, το κόστος και τις κριτικές, αλλά παίζει ρόλο και το πώς μια αλλαγή θα επηρεάσει τους μόνιμους πελάτες. Η οικογενειακή συνοχή λαμβάνεται υπόψη, μερικές φορές περισσότερο από όσο θα έπρεπε.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Η βασική διαφορά είναι η ταχύτητα αλλαγής. Εγώ θέλω αυτοματοποίηση, δυναμικές τιμές και πιο επαγγελματική παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα, ενώ οι γονείς μου φοβούνται ότι θα χαθεί η προσωπική επαφή.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχουν διαφωνίες για τις τιμές, την κατανομή βαρδιών και την αποδοχή νέων τεχνολογιών. Επίσης δημιουργείται ένταση όταν δεν είναι σαφές ποιος έχει την τελική ευθύνη ενός θέματος.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Ναι, επειδή μια επαγγελματική κριτική μπορεί να ακουστεί σαν προσωπική απόρριψη. Έχω μάθει να ζητώ συγκεκριμένα παραδείγματα και να αποφεύγω γενικεύσεις όπως “πάντα” ή “ποτέ”.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Στην υψηλή περίοδο οι συζητήσεις γίνονται πιο σύντομες και απότομες. Ένα μικρό λάθος μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη αντίδραση, αλλά μετά το τέλος της βάρδιας συνήθως αντιλαμβανόμαστε ότι μίλησε η κούραση.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Προσπαθούμε να μιλάμε ιδιωτικά και να ξεχωρίζουμε το πρόβλημα από το πρόσωπο. Αν δεν υπάρχει χρόνος, εφαρμόζεται μια προσωρινή λύση και ορίζουμε να επανέλθουμε μετά.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Τον τελευταίο χρόνο έχουμε μια σύντομη εβδομαδιαία συνάντηση και κοινό ημερολόγιο εργασιών. Δεν λύνει όλα τα προβλήματα, αλλά μειώνει τις παρεξηγήσεις και τις παράλληλες αποφάσεις.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα βοηθούσε σε θέματα οργάνωσης ρόλων και μετάβασης της διοίκησης στη δεύτερη γενιά. Ένας ουδέτερος σύμβουλος θα μπορούσε να διατυπώσει ζητήματα που μεταξύ μας φορτίζονται εύκολα.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η εμπιστοσύνη δεν σημαίνει ότι δεν χρειάζονται διαδικασίες. Όσο μεγαλώνει η μονάδα, η οικογενειακή συνεννόηση πρέπει να υποστηρίζεται από σαφή αρμοδιότητα και έγκαιρη ενημέρωση.

Συνέντευξη ΣΔ03

Προφίλ	Γιος ιδιοκτητών, υπεύθυνος λειτουργίας
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Συντονίζω την καθημερινή λειτουργία, τις βάρδιες, τις προμήθειες και την αντιμετώπιση τεχνικών ή λειτουργικών προβλημάτων. Στην πράξη βρίσκομαι ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Ο πατέρας μου ασχολείται με τα οικονομικά, η μητέρα μου με την καθαριότητα και την ποιότητα, η αδελφή μου με τις κρατήσεις και εγώ με τη λειτουργία. Οι σύζυγοί μας βοηθούν περιστασιακά.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Οι βασικοί τομείς είναι κατανεμημένοι, αλλά υπάρχουν διασταυρώσεις. Όταν ένα ζήτημα επηρεάζει περισσότερους τομείς, δεν είναι πάντα σαφές ποιος θα αποφασίσει και εκεί εμφανίζονται καθυστερήσεις.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Στη διάρκεια της σεζόν ο διαχωρισμός είναι σχεδόν αδύνατος. Εκτός σεζόν προσπαθούμε να ορίζουμε ώρες στις οποίες δεν συζητάμε για την επιχείρηση.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι σχέσεις είναι καλές και υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός, αλλά έχουμε διαφορετικό τρόπο εργασίας. Εγώ είμαι περισσότερο προσανατολισμένος στη διαδικασία, ενώ οι γονείς μου λειτουργούν με βάση την εμπειρία και τη διαίσθηση.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Υπάρχει άμεση ανταπόκριση και υψηλό αίσθημα ευθύνης. Κανείς δεν εγκαταλείπει ένα πρόβλημα επειδή τελείωσε το ωράριό του, κάτι που είναι σημαντικό σε μια μικρή μονάδα.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Μερικές φορές δεν γίνεται εύκολα έλεγχος ή αξιολόγηση της απόδοσης ενός συγγενή. Είχαμε δυσκολία να συζητήσουμε με ξάδελφο που καθυστερούσε συστηματικά, επειδή φοβόμασταν ότι θα επηρεαστούν οι οικογενειακές σχέσεις.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη είναι κεφάλαιο που χτίστηκε πολλά χρόνια. Η συνέχεια είναι σημαντική, αλλά πιστεύω ότι πρέπει να βασιστεί σε επαγγελματικούς όρους και όχι μόνο στο ότι υπάρχει επόμενο μέλος της οικογένειας.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Συγκεντρώνουμε πληροφορίες από κάθε υπεύθυνο και συζητάμε τις επιλογές. Στα επείγοντα λειτουργικά θέματα αποφασίζω εγώ, ενώ στις επενδύσεις και στις προσλήψεις αποφασίζουμε από κοινού.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Οι τέσσερις βασικοί υπεύθυνοι συμμετέχουμε συστηματικά. Ο πατέρας μου έχει βαρύνουσα γνώμη στα οικονομικά, αλλά δεν υπάρχει απόλυτα ένας τελικός αποφασίζων για όλα.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Το οικονομικό αποτέλεσμα είναι σημαντικό, αλλά το συνδυάζουμε με την ποιότητα υπηρεσίας, την ασφάλεια και την επιβάρυνση του προσωπικού. Επίσης αποφεύγουμε αποφάσεις που μπορεί να πλήξουν την αξιοπιστία μας.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Υπάρχουν διαφορές σχετικά με την τυποποίηση. Η παλαιότερη γενιά θεωρεί ότι οι γραπτές διαδικασίες είναι περιττές, ενώ εγώ πιστεύω ότι είναι αναγκαίες όταν αυξάνεται το προσωπικό.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι βάρδιες, οι προμήθειες τελευταίας στιγμής και η ευθύνη για λάθη είναι οι συχνότερες αιτίες. Ένταση δημιουργείται επίσης όταν λαμβάνεται απόφαση χωρίς ενημέρωση όλων όσοι επηρεάζονται.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Μπορεί να επηρεάσει, αλλά προσπαθούμε να μην παίρνουμε προσωπικά τις παρατηρήσεις. Το δυσκολότερο είναι όταν η διαφωνία αφορά συγγενή που δεν ανταποκρίνεται στις ευθύνες του.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η εποχική πίεση κάνει εμφανείς όλες τις αδυναμίες της οργάνωσης. Όταν οι ρόλοι είναι σαφείς συνεργαζόμαστε καλά· όταν δεν είναι, αυξάνονται οι επικαλύψεις και οι κατηγορίες.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Κάνουμε σύντομη συζήτηση με τους άμεσα εμπλεκόμενους και αναζητούμε πρακτική λύση. Αν υπάρχει προσωπική φόρτιση, η συζήτηση μεταφέρεται μετά το κλείσιμο της βάρδιας.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Έχουμε εβδομαδιαίο πρόγραμμα, γραπτή καταγραφή βλαβών και κανόνα ότι οι αλλαγές βάρδιας γνωστοποιούνται εγκαίρως. Οι οικογενειακές διαφωνίες δεν συζητούνται μπροστά στους εργαζομένους.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ήταν χρήσιμη σε επαναλαμβανόμενη διαφωνία για απόδοση, διαδοχή ή ιδιοκτησιακή συμμετοχή. Για ένα απλό λειτουργικό ζήτημα θεωρώ ότι ο εξωτερικός τρίτος θα ήταν υπερβολή.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η οικογενειακή σχέση δημιουργεί ισχυρή δέσμευση, αλλά χρειάζεται δίκαιη αντιμετώπιση και των μη συγγενών εργαζομένων. Διαφορετικά δημιουργείται η εντύπωση ότι οι κανόνες δεν ισχύουν για όλους.

Συνέντευξη ΣΔ04

Προφίλ	Συνιδιοκτήτρια και υπεύθυνη οικονομικής διαχείρισης
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά · συνιδιοκτησία αδελφών

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Είμαι συνιδιοκτήτρια μαζί με τον αδελφό μου και έχω την οικονομική παρακολούθηση, τη μισθοδοσία και τις σχέσεις με τον λογιστή. Συμμετέχω και στον προγραμματισμό επενδύσεων.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Ο αδελφός μου έχει την καθημερινή λειτουργία, ο σύζυγός μου βοηθά στις προμήθειες και η μητέρα μας παραμένει ενεργή στην υποδοχή παλαιών πελατών. Οι αποφάσεις ιδιοκτησίας ανήκουν σε εμένα και τον αδελφό μου.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Έχουμε διαχωρίσει τα οικονομικά από τη λειτουργία, αλλά κρατάμε κοινή ευθύνη για προσωπικό και επενδύσεις. Το δύσκολο σημείο είναι ότι η μητέρα μας παρεμβαίνει με βάση τον παλιό τρόπο λειτουργίας.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Μπορώ να διαχωρίζω τους ρόλους στις προγραμματισμένες συναντήσεις, αλλά όχι πάντα στις αυθόρμητες συζητήσεις. Με τον αδελφό μου μια επαγγελματική παρατήρηση συνδέεται εύκολα με παλιότερες οικογενειακές εμπειρίες.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχει αγάπη και αλληλεγγύη, αλλά και ανταγωνισμός μεταξύ αδελφών. Έχουμε μάθει να αναγνωρίζουμε ότι η διαφωνία δεν σημαίνει αμφισβήτηση της οικογενειακής σχέσης.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Μοιραζόμαστε κοινό στόχο και υπάρχει υψηλή εμπιστοσύνη στα οικονομικά στοιχεία. Σε έκτακτη ανάγκη μπορούμε να συνεννοηθούμε γρήγορα και να μοιράσουμε τη δουλειά χωρίς τυπικότητα.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Η μητέρα μας δυσκολεύεται να δεχθεί ότι δεν αποφασίζει πλέον για όλα. Σε μια πρόσληψη επέμενε σε συγγενικό πρόσωπο, ενώ εμείς θεωρούσαμε καταλληλότερο έναν εξωτερικό υποψήφιο, και το ζήτημα πήρε προσωπική διάσταση.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Το οικογενειακό όνομα και η συνέχιση είναι πολύ σημαντικά. Παρ' όλα αυτά, δεν θέλουμε να μεταφέρουμε στα παιδιά μας την αντίληψη ότι είναι υποχρεωμένα να εργαστούν στην επιχείρηση.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Έχουμε μηνιαία συνάντηση εκτός σεζόν και συχνότερες σύντομες συναντήσεις το καλοκαίρι. Για κάθε πρόταση προσπαθούμε να παρουσιάσουμε κόστος, όφελος και επιπτώσεις στη λειτουργία.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Εγώ και ο αδελφός μου έχουμε ισότιμη ψήφο. Σε αδιέξοδο αναζητούμε λύση που μπορεί να δοκιμαστεί προσωρινά, αντί να επιβάλει ο ένας την άποψή του.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Κυριαρχούν τα οικονομικά δεδομένα και η ποιότητα υπηρεσίας. Λαμβάνουμε επίσης υπόψη τη φήμη και το αν μια απόφαση θα δημιουργήσει μακροχρόνια εξάρτηση ή σύγκρουση στην οικογένεια.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Η μητέρα μας προτιμά προσωπικές συμφωνίες, ενώ εμείς ζητούμε προσφορές και γραπτούς όρους. Η διαφορά δεν είναι μόνο ηλικιακή· αφορά και το ότι η επιχείρηση έχει γίνει πιο σύνθετη.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι αμοιβές, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και οι παρεμβάσεις σε τομέα άλλου μέλους προκαλούν τις περισσότερες εντάσεις. Επίσης διαφωνούμε για το πόσα κέρδη θα επανεπενδύονται.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Ναι, ειδικά μεταξύ αδελφών, επειδή υπάρχει προηγούμενο από την οικογενειακή ζωή. Προσπαθούμε να κλείνουμε κάθε θέμα με σαφή απόφαση, ώστε να μη συνεχίζεται σε προσωπικές συναντήσεις.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Το καλοκαίρι περιορίζεται η υπομονή όλων. Έχουμε συμφωνήσει ότι δεν ανοίγουμε μεγάλα στρατηγικά θέματα σε ημέρες με υψηλή πληρότητα, εκτός αν είναι απολύτως αναγκαίο.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Καταγράφουμε τις επιλογές και προσπαθούμε να εντοπίσουμε σε ποιο σημείο διαφωνούμε πραγματικά. Αν δεν υπάρξει συμφωνία, δοκιμάζουμε την πιο αναστρέψιμη επιλογή για συγκεκριμένο διάστημα.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Υπάρχουν αρχεία εξόδων, εβδομαδιαία ενημέρωση και σαφές όριο δαπάνης χωρίς κοινή έγκριση. Άτυπα, αποφεύγουμε να χρησιμοποιούμε τη μητέρα μας ως σύμμαχο σε διαφωνία μεταξύ μας.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Ένας οικογενειακός σύμβουλος ή διαμεσολαβητής θα ήταν χρήσιμος σε αδιέξοδο μεταξύ ισότιμων ιδιοκτητών. Επίσης θα βοηθούσε στη διαμόρφωση συμφωνίας για μελλοντική μεταβίβαση μεριδίων.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η ισοτιμία μεταξύ συγγενών χρειάζεται κανόνες. Η καλή πρόθεση είναι βασική, αλλά χωρίς στοιχεία, όρια δαπανών και καθαρή αρμοδιότητα μια απλή διαφωνία μπορεί να γίνει προσωπική σύγκρουση.

Συνέντευξη ΣΔ05

Προφίλ	Σύζυγος ιδιοκτήτριας και γενικός υπεύθυνος
Γενιά/διοικητική δομή	Οικογενειακή διοίκηση ζεύγους

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Έχω τον καθημερινό συντονισμό, την επικοινωνία με προμηθευτές και την επίβλεψη συντήρησης. Η σύζυγός μου είναι η ιδιοκτήτρια και έχει την οικονομική και νομική ευθύνη.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Συμμετέχουμε κυρίως οι δυο μας και η ενήλικη κόρη μας τα Σαββατοκύριακα ή σε περιόδους αιχμής. Η αδελφή της συζύγου μου βοηθά περιστασιακά στην καθαριότητα.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Η σύζυγός μου χειρίζεται κρατήσεις και οικονομικά, εγώ λειτουργία και τεχνικά θέματα. Η κόρη μας αναλαμβάνει κοινωνικά δίκτυα, αλλά δεν έχει ακόμη σταθερή ευθύνη.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Είναι δύσκολο, επειδή ζούμε και εργαζόμαστε μαζί. Έχουμε συμφωνήσει να μη λύνουμε επαγγελματικά θέματα αργά το βράδυ, γιατί τότε η κούραση κάνει τη συζήτηση πιο προσωπική.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Η σχέση μας βασίζεται στην εμπιστοσύνη, αλλά έχουμε διαφορετική ανοχή στον κίνδυνο. Η σύζυγός μου είναι πιο προσεκτική στις δαπάνες, ενώ εγώ δίνω προτεραιότητα στην άμεση λειτουργική λύση.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Μπορούμε να προσαρμοζόμαστε γρήγορα και γνωρίζουμε τις δυνατότητες ο ένας του άλλου. Υπάρχει επίσης κοινό ενδιαφέρον για την επιβίωση της μονάδας και όχι απλώς για μια θέση εργασίας.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Η διαφωνία του ζευγαριού δεν μένει εύκολα μόνο στη δουλειά. Για παράδειγμα, μια έκτακτη αγορά εξοπλισμού χωρίς προηγούμενη συνεννόηση δημιούργησε ένταση και στο σπίτι.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή η μονάδα είναι μικρή και οι πελάτες μας γνωρίζουν προσωπικά. Η συνέχεια εξαρτάται από το αν η κόρη μας θα θελήσει να αναλάβει ουσιαστικά.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι καθημερινές αποφάσεις λαμβάνονται από αυτόν που έχει τον αντίστοιχο τομέα. Για μεγαλύτερες δαπάνες συζητάμε τα διαθέσιμα χρήματα, τις εναλλακτικές και το πόσο επείγει η ανάγκη.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Συμμετέχουμε κυρίως οι δυο μας. Σε ιδιοκτησιακά και χρηματοδοτικά θέματα η σύζυγός μου έχει τον τελικό λόγο, ενώ σε επείγον τεχνικό θέμα αποφασίζω εγώ.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Πρώτα εξετάζουμε τη ρευστότητα και την αναγκαιότητα. Μετρά επίσης αν η απόφαση προστατεύει την ποιότητα, την ασφάλεια και τη σχέση μας με τους επαναλαμβανόμενους πελάτες.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Η κόρη μας προτείνει μεγαλύτερη παρουσία στο διαδίκτυο και αλλαγές στην εικόνα της μονάδας. Εμείς συμφωνούμε γενικά, αλλά θέλουμε να προχωρούμε σταδιακά και με συγκεκριμένο προϋπολογισμό.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι έκτακτες δαπάνες, η κούραση και η αίσθηση ότι ο ένας έχει αναλάβει περισσότερο βάρος είναι οι συχνότερες αιτίες έντασης.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Ναι, ιδιαίτερα επειδή είμαστε ζευγάρι. Ωστόσο, όταν ορίζουμε συγκεκριμένα τι πρέπει να διορθωθεί και αποφεύγουμε κρίσεις για τον χαρακτήρα του άλλου, η επίδραση είναι περιορισμένη.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Στην αιχμή γινόμαστε πιο απότομοι και έχουμε λιγότερο χρόνο για εξηγήσεις. Ταυτόχρονα λειτουργούμε αποτελεσματικά, επειδή έχουμε μάθει ο ένας τις αντιδράσεις του άλλου.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Σταματάμε τη συζήτηση αν οι τόνοι ανεβαίνουν και επανερχόμαστε όταν δεν υπάρχουν πελάτες. Προσπαθούμε να συμφωνήσουμε πρώτα ποιο είναι το άμεσο πρόβλημα και μετά ποιος θα το αναλάβει.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Έχουμε όριο δαπάνης που απαιτεί κοινή απόφαση και κρατάμε κοινό αρχείο υποχρεώσεων. Επίσης δεν επιτρέπουμε σε συγγενή που βοηθά περιστασιακά να αλλάζει αποφάσεις χωρίς ενημέρωση.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ζητούσα βοήθεια σε σοβαρή συζυγική σύγκρουση που απειλεί και τη λειτουργία ή σε απόφαση διαδοχής. Για οικονομικά ζητήματα ήδη στηριζόμαστε στον λογιστή ως ουδέτερη πηγή δεδομένων.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Σε μια επιχείρηση ζευγαριού η ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής χρειάζεται συνειδητή προσπάθεια. Αν η επιχείρηση καταλαμβάνει όλο τον χρόνο, ακόμη και μια μικρή διαφωνία γίνεται βαρύτερη.

Συνέντευξη ΣΔ06

Προφίλ	Κόρη ιδιοκτητών, υπεύθυνη ψηφιακών πωλήσεων και εμπειρίας πελάτη
Γενιά/διοικητική δομή	Τρίτη γενιά

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Διαχειρίζομαι τις ηλεκτρονικές πωλήσεις, το περιεχόμενο, τις κριτικές και μέρος της εμπειρίας πελάτη. Επέστρεψα στην επιχείρηση πριν από τρία χρόνια μετά από σπουδές στον τουρισμό.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Συμμετέχουν οι γονείς μου, ο θείος μου και ο ξάδελφός μου. Ο παππούς, παρότι έχει αποσυρθεί τυπικά, εκφράζει ακόμη άποψη για βασικές επιλογές.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Οι ρόλοι υπάρχουν, αλλά η εξουσία δεν ακολουθεί πάντα το οργανόγραμμα. Μια απόφαση μπορεί να αλλάξει αν παρέμβει ο παππούς ή αν οι δύο πλευρές της οικογένειας διαφωνούν.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Για εμένα είναι δύσκολο, επειδή είμαι ταυτόχρονα νέα επαγγελματίας και η μικρότερη της οικογένειας. Χρειάζεται να αποδεικνύω ότι η πρότασή μου βασίζεται σε γνώση και όχι απλώς σε νεανικό ενθουσιασμό.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχει ισχυρή αίσθηση κοινής ιστορίας και περηφάνιας. Παράλληλα υπάρχουν υποομάδες ανά κλάδο της οικογένειας, οι οποίες επηρεάζουν μερικές φορές τη συνεργασία.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η κοινή ταυτότητα ενισχύει τη δέσμευση και την προθυμία να προστατεύσουμε την ποιότητα. Μπορούμε επίσης να αξιοποιούμε γνώσεις από διαφορετικές γενιές και διαφορετικούς τομείς.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Ναι. Όταν προτείνεται ένας συγγενής για θέση ευθύνης, είναι δύσκολο να αξιολογηθεί μόνο με επαγγελματικά κριτήρια. Μια ένσταση μπορεί να θεωρηθεί προσβολή προς ολόκληρο τον οικογενειακό του κλάδο.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Είναι κεντρικής σημασίας. Η επιχείρηση θεωρείται μέρος της οικογενειακής ταυτότητας και υπάρχει έντονη επιθυμία να περάσει στην επόμενη γενιά χωρίς να χαθεί το επίπεδο υπηρεσίας.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι προτάσεις παρουσιάζονται σε οικογενειακή συνάντηση, αλλά προηγούνται πολλές άτυπες συζητήσεις. Αυτό βοηθά να διαμορφωθεί συναίνεση, αν και κάποιες φορές η πραγματική απόφαση έχει ήδη επηρεαστεί παρασκηνιακά.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Οι γονείς μου και ο θείος μου έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή. Ο παππούς δεν έχει τυπικά τελικό λόγο, αλλά η γνώμη του είναι δύσκολο να αγνοηθεί.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Εξετάζουμε οικονομική απόδοση, ποιότητα, φήμη και διατήρηση οικογενειακού ελέγχου. Σε συνεργασίες με εξωτερικούς φορείς υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή, επειδή φοβούνται την απώλεια αυτονομίας.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Οι διαφορές είναι έντονες στην τεχνολογία, στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και στη χρήση δεδομένων. Η τρίτη γενιά ζητά ταχύτερες αποφάσεις, ενώ η πρώτη και η δεύτερη δίνουν μεγαλύτερο βάρος στη συνέχεια και στην ασφάλεια.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι αρμοδιότητες, η εκπροσώπηση των δύο οικογενειακών κλάδων και το ποιος πιστώνεται μια επιτυχία προκαλούν εντάσεις. Επίσης διαφωνούμε για το πόσο γρήγορα πρέπει να γίνουν επενδύσεις.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Ναι, επειδή ενεργοποιούνται παλαιότερες οικογενειακές ισορροπίες. Μια συζήτηση για έναν προϋπολογισμό μπορεί να μετατραπεί σε σύγκριση της συμβολής των δύο πλευρών της οικογένειας.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η σεζόν αυξάνει την ένταση και μειώνει τις δυνατότητες συντονισμού. Οι ήδη υπάρχουσες διαφορές γίνονται πιο ορατές όταν απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφορές όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Αρχικά γίνονται χωριστές συζητήσεις και μετά κοινή συνάντηση. Προσωπικά θα προτιμούσα πιο άμεση συζήτηση, γιατί οι ενδιάμεσες μεταφορές μηνυμάτων δημιουργούν παρανοήσεις.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Υπάρχει οικογενειακό συμβούλιο λίγες φορές τον χρόνο και κοινός προϋπολογισμός. Δεν υπάρχουν, όμως, σαφή κριτήρια για την ένταξη συγγενών ή την αξιολόγησή τους.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ήταν πολύ χρήσιμη για κανόνες διαδοχής, απασχόληση συγγενών και ισορροπία μεταξύ των οικογενειακών κλάδων. Ένας ουδέτερος τρίτος θα μπορούσε να μειώσει την αίσθηση μεροληψίας.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η κοινή ιστορία είναι ισχυρός πόρος, αλλά μπορεί να λειτουργήσει και ως βάρος όταν κάθε αλλαγή θεωρείται απειλή στην παράδοση. Χρειάζεται να ξεχωρίζουμε ποιες αξίες διατηρούμε και ποιες πρακτικές μπορούν να αλλάξουν.

Συνέντευξη ΣΔ07

Προφίλ	Ιδρύτρια και ιδιοκτήτρια
Γενιά/διοικητική δομή	Ιδρυτική γενιά

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Έχω τη γενική ευθύνη και ασχολούμαι καθημερινά με την υποδοχή, τις κρατήσεις και τον έλεγχο ποιότητας. Επειδή η μονάδα είναι μικρή, συμμετέχω σχεδόν σε όλα.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Με βοηθούν ο σύζυγός μου στη συντήρηση και η κόρη μας στις κρατήσεις όταν βρίσκεται στη Ζάκυνθο. Ο γιος μας δεν εργάζεται στην επιχείρηση, αλλά συμβουλεύει για οικονομικά θέματα.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Η κατανομή είναι απλή και βασίζεται στις δεξιότητες. Εγώ συντονίζω, ο σύζυγος καλύπτει τεχνικά ζητήματα και η κόρη το διαδίκτυο. Όταν απουσιάζει κάποιος, αναπροσαρμόζουμε άμεσα.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Δεν είναι εύκολο, γιατί η επιχείρηση βρίσκεται δίπλα στο σπίτι. Προσπαθώ να ξεχωρίζω τις ώρες, αλλά οι ανάγκες των πελατών δεν ακολουθούν πάντα πρόγραμμα.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι σχέσεις μας είναι πολύ καλές και δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Η κύρια δυσκολία είναι ότι εγώ ανησυχώ περισσότερο και μερικές φορές ελέγχω πράγματα που έχουν ήδη αναλάβει οι άλλοι.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Υπάρχει εμπιστοσύνη, ταχύτητα και προσωπικό ενδιαφέρον. Η κόρη μου μπορεί να αναλάβει κρατήσεις χωρίς να χρειάζεται να της εξηγήσω κάθε λεπτομέρεια και ο σύζυγός μου ανταποκρίνεται άμεσα σε μια βλάβη.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Η δυσκολία εμφανίζεται όταν θεωρώ αυτονόητο ότι οι δικοί μου θα είναι διαθέσιμοι. Μια φορά ακυρώσαμε οικογενειακό σχέδιο λόγω άφιξης πελατών και η κόρη μου ένιωθε ότι η επιχείρηση προηγείται πάντα.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη είναι θεμελιώδης, επειδή βασιζόμαστε σε επαναλαμβανόμενους πελάτες και συστάσεις. Θα ήθελα να συνεχιστεί, αλλά σέβομαι ότι τα παιδιά έχουν τη δική τους επαγγελματική πορεία.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθημερινή συζήτηση. Για κάτι σημαντικό ζητώ τη γνώμη όλων και εξετάζω αν μπορούμε να το υποστηρίξουμε οικονομικά και πρακτικά.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Εγώ συμμετέχω περισσότερο και έχω συνήθως τον τελικό λόγο, επειδή βρίσκομαι μόνιμα στη μονάδα. Στα ψηφιακά θέματα εμπιστεύομαι περισσότερο την κόρη μου.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Κυρίως εξετάζω την ποιότητα για τον πελάτη, το κόστος και το αν μπορώ να διατηρήσω προσωπική επαφή. Δεν θέλω ανάπτυξη που θα αλλάξει τον χαρακτήρα της μονάδας.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Η κόρη μου προτείνει αυτοματοποιημένο check-in και λιγότερη προσωπική παρουσία. Εγώ θεωρώ ότι η προσωπική υποδοχή είναι μέρος της φήμης μας, οπότε αναζητούμε μια ενδιάμεση λύση.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Η διαθεσιμότητα, η κούραση και το πόσο πρέπει να επενδύσουμε σε νέα συστήματα είναι τα συχνότερα σημεία διαφωνίας.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Μερικές φορές επηρεάζει, κυρίως επειδή αισθάνομαι ότι δεν αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου. Όταν ηρεμήσω, μπορώ να δω ότι η διαφωνία αφορά τη μέθοδο και όχι τη σχέση μας.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η πίεση αυξάνει τις παρεξηγήσεις, αλλά επειδή είμαστε λίγοι έχουμε μάθει να κινούμαστε συντονισμένα. Το πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχει χρόνος για ξεκούραση.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Μιλάμε απευθείας και συνήθως ζητώ να πει ο καθένας τι χρειάζεται. Αν έχω αντιδράσει έντονα, προσπαθώ να το αναγνωρίσω και να επανέλθω.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Δεν υπάρχουν τυπικοί κανόνες. Έχουμε συμφωνήσει ότι δεν μαλώνουμε μπροστά στους πελάτες και ότι ενημερώνουμε πριν αλλάξουμε τιμή, κράτηση ή πρόγραμμα.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα το σκεφτόμουν αν έπρεπε να αποφασίσουμε για πώληση, μεταβίβαση ή αν υπήρχε σοβαρή διαφωνία με τα παιδιά. Στην καθημερινότητα δεν πιστεύω ότι είναι αναγκαίο.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η μικρή μονάδα εξαρτάται πολύ από τη διάθεση των μελών της οικογένειας. Χρειάζεται να προστατεύουμε και τις προσωπικές σχέσεις, γιατί αν χαλάσουν, δεν υπάρχει μεγάλη οργανωτική δομή που να απορροφήσει το πρόβλημα.

Συνέντευξη ΣΔ08

Προφίλ	Αδελφός συνιδιοκτήτη, υπεύθυνος υποδοχής και προμηθειών
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά · συνεργασία αδελφών

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Είμαι υπεύθυνος για την υποδοχή, τις προμήθειες καθημερινής χρήσης και την επίλυση προβλημάτων πελατών. Ο αδελφός μου έχει τον οικονομικό και στρατηγικό συντονισμό.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Συμμετέχουμε οι δύο αδελφοί, οι σύζυγοί μας σε διαφορετικές περιόδους και η μητέρα μας για λίγες ώρες στην υποδοχή. Τα παιδιά μας δεν εργάζονται ακόμη στην επιχείρηση.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Οι ρόλοι είναι σχετικά σαφείς, αλλά ο αδελφός μου παρεμβαίνει κάποιες φορές στην υποδοχή και εγώ σε αγορές μεγαλύτερου κόστους. Εκεί χρειάζεται καλύτερη ενημέρωση.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Στη δουλειά προσπαθώ να τον αντιμετωπίζω ως συνεργάτη, αλλά όταν αισθάνομαι ότι με ελέγχει, αντιδρώ και ως μικρότερος αδελφός. Ο παλιός οικογενειακός ρόλος δεν εξαφανίζεται εύκολα.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Έχουμε ισχυρή σχέση και ξέρουμε ότι θα στηρίξει ο ένας τον άλλον. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει δυσκολία να εκφράσουμε ήρεμα παράπονα πριν συσσωρευτούν.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η εμπιστοσύνη επιτρέπει να χειριζόμαστε χρήματα, πελάτες και έκτακτες αποφάσεις χωρίς συνεχή έλεγχο. Επίσης γνωρίζουμε καλά τις αντοχές και τον τρόπο εργασίας του άλλου.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Όταν διαφωνούμε, η μητέρα μας προσπαθεί να μεσολαβήσει και μερικές φορές το κάνει πιο περίπλοκο. Για παράδειγμα, μια διαφωνία για ωράρια μεταφέρθηκε στο οικογενειακό τραπέζι και πήραν θέση και άλλα πρόσωπα.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη είναι πολύ σημαντική, επειδή η επιχείρηση δημιουργήθηκε από τους γονείς μας. Θέλουμε να τη διατηρήσουμε, αλλά δεν έχουμε ακόμη συμφωνήσει πώς θα ενταχθεί η επόμενη γενιά.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι αποφάσεις ξεκινούν συνήθως από τον τομέα που επηρεάζεται. Για μεγάλο κόστος ή αλλαγή πολιτικής συζητάμε οι δύο μας και ζητούμε στοιχεία από τον λογιστή ή τον υπεύθυνο κρατήσεων.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Οι δύο αδελφοί συμμετέχουμε περισσότερο. Ο αδελφός μου έχει τον τελικό λόγο στα οικονομικά, ενώ εγώ στην άμεση εξυπηρέτηση πελατών, εφόσον δεν δημιουργείται μεγάλη οικονομική επιβάρυνση.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Λαμβάνουμε υπόψη το κόστος, τις αξιολογήσεις πελατών και την εμπειρία προηγούμενων ετών. Η οικογενειακή ηρεμία επηρεάζει επίσης την επιλογή, ιδίως όταν υπάρχουν ισότιμες εναλλακτικές.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Δεν έχουμε πολύ μεγάλη διαφορά ηλικίας, αλλά διαφέρουμε στον τρόπο διοίκησης. Εκείνος θέλει περισσότερο έλεγχο και καταγραφή, ενώ εγώ προτιμώ άμεση και ευέλικτη αντιμετώπιση.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι βάρδιες, οι αγορές χωρίς ενημέρωση και η διαφορετική εκτίμηση της σοβαρότητας ενός παραπόνου είναι οι συχνότερες αιτίες.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Επηρεάζει όταν η συζήτηση γίνεται μπροστά σε άλλα μέλη ή όταν αναφέρονται παλιές συμπεριφορές. Αν μείνουμε στο συγκεκριμένο περιστατικό, η ένταση υποχωρεί πιο γρήγορα.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η κούραση μας κάνει λιγότερο ανεκτικούς. Στην αιχμή παίρνουμε γρήγορες αποφάσεις, αλλά αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παράλληλες ενέργειες και νέα διαφωνία.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφορές όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Συνήθως σταματάμε για λίγο και επανερχόμαστε οι δύο μας. Αν υπάρχει επείγον θέμα πελάτη, συμφωνούμε ποιος το χειρίζεται και συζητάμε αργότερα αν η επιλογή ήταν σωστή.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Χρησιμοποιούμε κοινό βιβλίο συμβάντων και εβδομαδιαίο πρόγραμμα. Επίσης έχουμε συμφωνήσει ότι η μητέρα μας δεν θα καλείται να αποφασίσει σε διαφωνία μεταξύ μας.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ήταν χρήσιμος σε οικονομικό αδιέξοδο ή σε καθορισμό μελλοντικών μεριδίων και ρόλων των παιδιών μας. Ένας εξωτερικός επαγγελματίας θα μπορούσε να μειώσει τον ανταγωνισμό μεταξύ μας.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η σχέση αδελφών δίνει ασφάλεια αλλά κουβαλά και παλιές ισορροπίες. Για να λειτουργήσει επαγγελματικά, χρειάζεται να ζητάμε ενημέρωση χωρίς να την παρουσιάζουμε ως έλεγχο ή δυσπιστία.

Συνέντευξη ΣΔ09

Προφίλ	Διάδοχος και γενικός διευθυντής
Γενιά/διοικητική δομή	Τρίτη γενιά σταδιακή μεταβίβαση διοίκησης

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Έχω αναλάβει τη γενική διεύθυνση τα τελευταία δύο χρόνια. Συντονίζω τους υπευθύνους, τον προϋπολογισμό και τις συνεργασίες, ενώ ο πατέρας μου παραμένει πρόεδρος της εταιρείας.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Συμμετέχουν ο πατέρας μου, η θεία μου στα οικονομικά, η αδελφή μου στις πωλήσεις και εγώ στη διοίκηση. Ο παππούς έχει αποσυρθεί, αλλά ενημερώνεται για σημαντικές εξελίξεις.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Υπάρχει οργανόγραμμα και περιγραφή θέσεων, όμως η μετάβαση δεν έχει ολοκληρωθεί. Ο πατέρας μου διατηρεί σχέσεις με παλιούς συνεργάτες και ορισμένες φορές δίνει οδηγίες χωρίς να περνούν από εμένα.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Είναι πιο εύκολο στις επίσημες συναντήσεις και πιο δύσκολο στις οικογενειακές περιστάσεις. Όταν ο πατέρας μου αμφισβητεί μια επιλογή, πρέπει να απαντήσω ως διευθυντής χωρίς να ακουστώ ως γιος που δεν σέβεται την εμπειρία του.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχει εμπιστοσύνη και κοινός προσανατολισμός στη συνέχεια, αλλά η μεταβίβαση εξουσίας δημιουργεί ανασφάλεια. Προσπαθούμε να τη συζητάμε ανοιχτά, χωρίς να υποτιμούμε τη συμβολή της προηγούμενης γενιάς.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η οικογενειακή γνώση των πελατών, της αγοράς και των συνεργατών είναι σημαντικός πόρος. Υπάρχει επίσης μεγαλύτερη υπομονή σε μια δύσκολη χρονιά και προθυμία για μακροπρόθεσμη επένδυση.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Η προσωπική σχέση δυσκολεύει την αξιολόγηση. Όταν χρειάστηκε να περιορίσω την αρμοδιότητα συγγενικού προσώπου, η συζήτηση ερμηνεύτηκε ως απόπειρα αποκλεισμού του από την οικογένεια.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη και η συνέχεια είναι κεντρικά στοιχεία της στρατηγικής μας. Θέλουμε, όμως, το οικογενειακό όνομα να συνδέεται με σύγχρονη και αξιόπιστη διοίκηση, όχι μόνο με την παράδοση.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Χρησιμοποιούμε προϋπολογισμό, αναφορές και προγραμματισμένες συναντήσεις. Για στρατηγικά θέματα καταθέτω πρόταση στο οικογενειακό συμβούλιο και επιδιώκουμε συναίνεση πριν από την εφαρμογή.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Συμμετέχουν τα μέλη που έχουν διοικητικό ή ιδιοκτησιακό ρόλο. Έχω τον τελικό λόγο στην καθημερινή διοίκηση, ενώ το συμβούλιο εγκρίνει επενδύσεις και αλλαγές που επηρεάζουν την ιδιοκτησία.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Εξετάζουμε οικονομική απόδοση, κίνδυνο, ποιότητα, φήμη και συμβατότητα με τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Η οικογενειακή συνοχή είναι σημαντική, αλλά δεν θέλουμε να αποκλείει αναγκαίες αποφάσεις.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Υπάρχουν διαφορές στην ταχύτητα, στην ανάθεση ευθύνης σε μη συγγενείς και στην αποδοχή νέων εργαλείων. Η παλαιότερη γενιά φοβάται την απώλεια ελέγχου, ενώ η νεότερη φοβάται τη στασιμότητα.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι παρεμβάσεις εκτός ρόλου, η αξιολόγηση συγγενών και η προτεραιότητα μεταξύ διανομής κερδών και επένδυσης προκαλούν τις πιο σοβαρές διαφωνίες.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Μπορεί να επηρεάσει βαθιά, επειδή συνδέεται με αναγνώριση, εμπιστοσύνη και εξουσία. Για αυτό προσπαθούμε να χρησιμοποιούμε δεδομένα και πρακτικά κριτήρια, ώστε να μειώνεται η προσωπική ερμηνεία.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η πίεση αυξάνει τον κίνδυνο να παρακαμφθούν οι διαδικασίες. Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη υπευθύνων και αναφορών μας βοηθά να μην επιστρέφουμε πλήρως σε άτυπη οικογενειακή διοίκηση.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Η διαφωνία καταγράφεται, ακούγονται οι εμπλεκόμενοι και ορίζεται ποιος έχει την αρμοδιότητα. Σε στρατηγικό αδιέξοδο αναβάλλουμε την απόφαση μόνο αν η καθυστέρηση δεν δημιουργεί μεγαλύτερο κίνδυνο.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Έχουμε οργανόγραμμα, όρια εγκρίσεων, τακτικές συναντήσεις και πρακτικά βασικών αποφάσεων. Εργαζόμαστε επίσης πάνω σε πολιτική εισόδου και εξέλιξης μελών της οικογένειας.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα χρησιμοποιούσα ουδέτερο τρίτο σε διαδοχή, σύγκρουση ιδιοκτητών ή αξιολόγηση συγγενικού στελέχους. Η εξωτερική τεκμηρίωση μπορεί να προστατεύσει τόσο την απόφαση όσο και τη σχέση.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η ύπαρξη σαφών ρόλων και κανόνων δεν σημαίνει ότι η οικογένεια απομακρύνεται από την επιχείρηση. Αντίθετα, βοηθά τα μέλη της να συνεργάζονται καλύτερα, να γνωρίζουν τις ευθύνες τους και να ακολουθούν κοινούς στόχους.

Συνέντευξη ΣΔ10

Προφίλ	Νύφη της ιδιοκτήτριας, υπεύθυνη διοικητικής υποστήριξης και προσωπικού
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά μέσω γάμου

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Ασχολούμαι με συμβάσεις, ωράρια, επικοινωνία με λογιστήριο και καθημερινά ζητήματα προσωπικού. Δεν είμαι ιδιοκτήτρια, αλλά συμμετέχω συστηματικά στη λειτουργία.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Η πεθερά μου είναι ιδιοκτήτρια, ο σύζυγός μου έχει τη λειτουργία, η αδελφή του τις κρατήσεις και εγώ τη διοικητική υποστήριξη. Ο πεθερός μου βοηθά σε μεταφορές και τεχνικά θέματα.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Οι αρμοδιότητες είναι σχετικά ξεκάθαρες, αλλά η πεθερά μου μπορεί να δώσει οδηγίες απευθείας στο προσωπικό. Αυτό δημιουργεί σύγχυση, επειδή οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ποια οδηγία υπερισχύει.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Για εμένα είναι διπλά δύσκολο, επειδή πρέπει να διαχειρίζομαι και τον ρόλο της νύφης. Μια επαγγελματική αντίρρηση προς την ιδιοκτήτρια μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη οικογενειακού σεβασμού.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι σχέσεις είναι γενικά θερμές και υποστηρικτικές, αλλά χρειάστηκε χρόνος για να αναγνωριστεί η επαγγελματική μου συμβολή. Υπάρχει μεγαλύτερη άνεση μεταξύ των αδελφών από ό,τι με τα μέλη μέσω γάμου.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η οικογένεια προσφέρει ασφάλεια και άμεση βοήθεια. Επίσης γνωρίζει τις προσωπικές ανάγκες των μελών και μπορεί να προσαρμόζει προσωρινά τα καθήκοντα όταν υπάρχει οικογενειακό ζήτημα.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Μερικές φορές οι συγγενικές σχέσεις δυσκολεύουν την ίση εφαρμογή των κανόνων. Ένας συγγενής καθυστέρησε επανειλημμένα, αλλά η παρατήρηση αναβλήθηκε για να μη δημιουργηθεί ένταση σε οικογενειακή συγκέντρωση.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη και η συνέχεια είναι πολύ σημαντικές για την οικογένεια του συζύγου μου. Εγώ θεωρώ εξίσου σημαντικό να υπάρχει ένα εργασιακό περιβάλλον που θα κάνει την επόμενη γενιά να θέλει να συμμετάσχει.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι προτάσεις συζητούνται κυρίως μεταξύ ιδιοκτήτριας και παιδιών της. Εγώ παρέχω πληροφορίες για προσωπικό και διοικητικές υποχρεώσεις, αλλά δεν συμμετέχω πάντα στην τελική συζήτηση.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Η πεθερά μου έχει τον τελικό λόγο. Ο σύζυγός μου και η αδελφή του έχουν σημαντική επιρροή, ενώ η δική μου συμμετοχή εξαρτάται από το αν το θέμα αφορά άμεσα τον τομέα μου.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Εξετάζονται τα οικονομικά, η εμπειρία της ιδιοκτήτριας και η φήμη. Θεωρώ ότι θα έπρεπε να λαμβάνονται πιο συστηματικά υπόψη οι επιπτώσεις στο προσωπικό και η συμμόρφωση με τις διαδικασίες.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Οι νεότεροι θέλουμε σαφέστερο προγραμματισμό και αξιοποίηση τεχνολογίας. Η μεγαλύτερη γενιά βασίζεται στην προσωπική επίβλεψη και θεωρεί ότι η τυπικότητα μειώνει την οικογενειακή ευελιξία.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Οι βάρδιες, η διαφορετική αντιμετώπιση συγγενών και μη συγγενών και οι αντικρουόμενες οδηγίες προς το προσωπικό δημιουργούν συχνά εντάσεις.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Ναι, και για τα μέλη μέσω γάμου υπάρχει ο φόβος ότι μια επαγγελματική διαφωνία θα επηρεάσει την αποδοχή τους στην οικογένεια. Αυτό οδηγεί μερικές φορές σε αποφυγή έκφρασης άποψης.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η πίεση αυξάνει τις παρεμβάσεις και τις αλλαγές της τελευταίας στιγμής. Το προσωπικό αντιλαμβάνεται γρήγορα τις οικογενειακές διαφωνίες, ακόμη και αν δεν εκφράζονται ανοιχτά.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφορές όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Συνήθως γίνεται ξεχωριστή συζήτηση με τον σύζυγό μου και μετά μεταφέρεται το θέμα στην ιδιοκτήτρια. Θα προτιμούσα κοινή συζήτηση, γιατί η μεταφορά από τρίτο αλλοιώνει μερικές φορές το μήνυμα.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Υπάρχει πρόγραμμα βαρδιών και βασική καταγραφή οδηγιών, αλλά δεν ακολουθείται πάντα από όλα τα οικογενειακά μέλη. Έχουμε συμφωνήσει να μην αλλάζουν οι βάρδιες χωρίς ενημέρωση του υπευθύνου.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ήταν χρήσιμος σε θέμα ίσης μεταχείρισης, οικογενειακών ρόλων ή αλλαγής διοίκησης. Ένας σύμβουλος θα μπορούσε να δώσει λόγο και σε μέλη που δεν έχουν ιδιοκτησιακή δύναμη.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να ακούνε και όσους ανήκουν στην οικογένεια μέσω γάμου. Έχουν συχνά πιο εξωτερική οπτική, αλλά μπορεί να διστάζουν να μιλήσουν επειδή η θέση τους είναι πιο ευαίσθητη.

Συνέντευξη ΣΔ11

Προφίλ	Μεγαλύτερος αδελφός και συνιδιοκτήτης, υπεύθυνος οικονομικών και προμηθειών
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά · τρεις συνιδιοκτήτες

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Είμαι ένας από τους τρεις συνιδιοκτήτες και έχω τα οικονομικά, τις προμήθειες και τις βασικές συμβάσεις. Επειδή είμαι ο μεγαλύτερος, συχνά αναλαμβάνω και τον συντονισμό μεταξύ των αδελφών.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Συμμετέχουν οι δύο αδελφές μου, η μία στις κρατήσεις και η άλλη στην ποιότητα και στο προσωπικό. Η μητέρα μας έχει αποσυρθεί, αλλά παραμένει σημείο αναφοράς για την οικογένεια.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Κάθε αδελφός έχει συγκεκριμένο τομέα και υπάρχει κοινή ευθύνη για επενδύσεις και διανομή κερδών. Η δυσκολία είναι ότι δεν αφιερώνουμε όλοι τον ίδιο χρόνο, ενώ τα μερίδια είναι ίσα.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Ο διαχωρισμός απαιτεί προσπάθεια, επειδή οι ρόλοι του μεγαλύτερου αδελφού και του συντονιστή μπερδεύονται. Προσπαθώ να μη θεωρώ ότι η ηλικία μου δίνει αυτομάτως μεγαλύτερη επαγγελματική εξουσία.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχει ισχυρός δεσμός και αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλλά και διαφορετική αντίληψη για τη δικαιοσύνη. Οι εντάσεις συνδέονται συνήθως με τον χρόνο εργασίας και την αναγνώριση της συμβολής.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η οικογενειακή σχέση μας επιτρέπει να κάνουμε μακροχρόνιο σχεδιασμό και να στηρίζουμε ο ένας τον άλλον σε προσωπικές δυσκολίες. Η γνώση και οι επαφές παραμένουν μέσα στην επιχείρηση.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Έχει δημιουργηθεί ένταση όταν μια αδελφή χρειάστηκε να μειώσει τις ώρες της για οικογενειακούς λόγους. Δεν υπήρχε συμφωνία αν θα έπρεπε να αλλάξει η αμοιβή ή αν η οικογενειακή αλληλεγγύη απαιτούσε να μείνει ίδια.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη είναι πολύ σημαντική και συνδέεται με τους γονείς μας. Θέλουμε συνέχεια, αλλά πρώτα πρέπει να ρυθμίσουμε πώς θα συμμετέχουν τα παιδιά μας χωρίς να δημιουργηθούν νέες ανισότητες.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Για καθημερινές αποφάσεις λειτουργεί η αρμοδιότητα. Για κοινά θέματα ο καθένας παρουσιάζει την άποψή του και επιδιώκουμε ομοφωνία, επειδή η απλή πλειοψηφία μπορεί να αφήσει μόνιμη πικρία.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Οι τρεις συνιδιοκτήτες συμμετέχουμε ισότιμα. Δεν υπάρχει τυπικός τελικός αποφασίζων· αν δεν συμφωνήσουμε, συνήθως αναβάλλουμε ή ζητούμε περισσότερα στοιχεία.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Το κόστος, η ρευστότητα και η απόδοση έχουν προτεραιότητα, μαζί με την ποιότητα και τη φήμη. Η οικογενειακή συνοχή παίζει ρόλο, ιδίως όταν η διαφορά μεταξύ των επιλογών είναι μικρή.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Οι νεότεροι συγγενείς ζητούν πιο γρήγορη ανάπτυξη και σαφή διαδρομή προς τη διοίκηση. Εμείς είμαστε επιφυλακτικοί, επειδή δεν θέλουμε η συγγένεια να θεωρείται επαρκές προσόν.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Η άνιση συμμετοχή, οι αμοιβές, η διανομή κερδών και η πρόσληψη παιδιών ή συζύγων είναι τα πιο ευαίσθητα θέματα.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Ναι, γιατί αγγίζει την αίσθηση δικαιοσύνης μέσα στην οικογένεια. Μια διαφωνία για χρήματα μπορεί να ενεργοποιήσει παλιές συγκρίσεις σχετικά με το ποιος είχε περισσότερη στήριξη από τους γονείς.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Στη σεζόν αποφεύγουμε να συζητάμε ιδιοκτησιακά θέματα, γιατί η κούραση δεν επιτρέπει καλή κρίση. Οι λειτουργικές διαφωνίες, όμως, αυξάνονται λόγω πίεσης.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Γίνεται κοινή συζήτηση και προσπαθούμε να διατυπώσουμε τι θεωρεί ο καθένας δίκαιο. Αν δεν λυθεί, ζητούμε στοιχεία από λογιστή ή δικηγόρο ώστε η συζήτηση να βασιστεί σε αντικειμενικές παραμέτρους.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Υπάρχουν όρια δαπανών και πρακτικά σημαντικών αποφάσεων. Δεν έχουμε ακόμη οικογενειακό καταστατικό, αλλά συζητάμε να δημιουργήσουμε κανόνες για εργασία και αμοιβή συγγενών.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ήταν χρήσιμος σε διανομή μεριδίων, διαδοχή ή σοβαρή σύγκρουση για αμοιβές. Σε τέτοια θέματα ο λογιστής μόνος του δεν αρκεί· χρειάζεται και γνώση οικογενειακής διαμεσολάβησης.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Στις οικογενειακές επιχειρήσεις η δικαιοσύνη δεν σημαίνει πάντα απόλυτη ισότητα. Χρειάζεται να συμφωνήσουμε ποια κριτήρια συνδέουν ιδιοκτησία, εργασία, ευθύνη και αμοιβή, πριν προκύψει κρίση.

Συνέντευξη ΣΔ12

Προφίλ	Νεότερη αδελφή συνιδιοκτητών, υπεύθυνη πωλήσεων και σχέσεων πελατών
Γενιά/διοικητική δομή	Δεύτερη γενιά συνεργασία τριών αδελφών

Θεματική Ενότητα Α: Οικογενειακή συμμετοχή, ρόλοι και καθημερινή λειτουργία

Ερώτηση 1. Θα μπορούσατε να περιγράψετε σύντομα τον ρόλο σας στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση;

Απάντηση: Έχω τις πωλήσεις, την επικοινωνία με πελάτες και τις συνεργασίες με μικρά ταξιδιωτικά γραφεία. Συμμετέχω επίσης στη διαμόρφωση πακέτων και προσφορών.

Ερώτηση 2. Ποια μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στη λειτουργία ή στη διοίκηση της επιχείρησης και με ποιον τρόπο;

Απάντηση: Εργάζονται οι δύο μεγαλύτεροι αδελφοί μου, ο ένας στη γενική λειτουργία και ο άλλος στα οικονομικά, καθώς και εγώ. Οι γονείς μας βοηθούν μόνο συμβουλευτικά.

Ερώτηση 3. Πώς κατανέμονται συνήθως οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μεταξύ των μελών της οικογένειας;

Απάντηση: Οι τομείς είναι χωρισμένοι, αλλά οι μεγαλύτεροι αδελφοί συζητούν μερικές φορές μεταξύ τους πριν ενημερωθώ. Αυτό δημιουργεί την αίσθηση ότι ο δικός μου τομέας θεωρείται λιγότερο κρίσιμος.

Ερώτηση 4. Στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διαχωρίζεται ο οικογενειακός ρόλος από τον επαγγελματικό ρόλο;

Απάντηση: Είναι δύσκολο όταν η διαφορά ηλικίας μεταφέρεται στη διοίκηση. Αν επιμείνω σε μια πρόταση, μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιδρώ ως μικρότερη αδελφή και όχι ότι υπερασπίζομαι επαγγελματικά δεδομένα.

Θεματική Ενότητα Β: Οικογενειακές σχέσεις, εμπιστοσύνη και κοινωνικοί πόροι

Ερώτηση 5. Πώς θα περιγράφατε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση;

Απάντηση: Υπάρχει αγάπη, χιούμορ και μεγάλη εμπιστοσύνη. Ωστόσο, οι δύο αδελφοί έχουν πιο στενή καθημερινή συνεργασία και χρειάζεται να διεκδικώ συστηματικά συμμετοχή στις αποφάσεις.

Ερώτηση 6. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι οι οικογενειακές σχέσεις βοηθούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;

Απάντηση: Η οικειότητα βοηθά να καταλαβαίνουμε γρήγορα πότε κάποιος χρειάζεται στήριξη. Επίσης μπορούμε να μιλάμε ανοιχτά για οικονομικές δυσκολίες και να δεχόμαστε προσωρινές θυσίες για κοινό στόχο.

Ερώτηση 7. Υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες οι οικογενειακές σχέσεις δυσκολεύουν τη λειτουργία της επιχείρησης; Θα μπορούσατε να δώσετε ένα παράδειγμα;

Απάντηση: Η παλιά ιεραρχία των αδελφών επανέρχεται. Σε μια πρόταση αλλαγής συνεργάτη, οι αδελφοί μου απάντησαν αρχικά “έχουμε περισσότερη εμπειρία”, χωρίς να εξετάσουν τα στοιχεία που είχα συγκεντρώσει.

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική είναι για την οικογένειά σας η φήμη, το όνομα και η συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον;

Απάντηση: Η φήμη είναι σημαντική γιατί η μονάδα βασίζεται στην προσωπική επαφή και στις συστάσεις. Θέλω να συνεχιστεί, αλλά με ισότιμη φωνή και σαφή προοπτική για όλα τα αδέλφια.

Θεματική Ενότητα Γ: Λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή ξενοδοχειακή επιχείρηση

Ερώτηση 9. Πώς λαμβάνονται συνήθως οι σημαντικές αποφάσεις στην επιχείρηση;

Απάντηση: Για σημαντικές αποφάσεις παρουσιάζουμε προτάσεις σε κοινή συνάντηση. Στην πράξη, αρκετές επιλογές προετοιμάζονται μέσα από καθημερινές άτυπες συζητήσεις μεταξύ των δύο αδελφών.

Ερώτηση 10. Ποιοι συμμετέχουν περισσότερο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ποιος έχει συνήθως τον τελικό λόγο;

Απάντηση: Τυπικά συμμετέχουμε όλοι ισότιμα. Στην καθημερινότητα ο μεγαλύτερος αδελφός έχει συχνά τον τελικό λόγο, επειδή βρίσκεται περισσότερες ώρες στη μονάδα και αντιμετωπίζει τα άμεσα προβλήματα.

Ερώτηση 11. Όταν πρέπει να ληφθεί μια απόφαση, ποια κριτήρια λαμβάνονται περισσότερο υπόψη; Για παράδειγμα, οικονομικά στοιχεία, οικογενειακή συνοχή, φήμη, εμπειρία ή μελλοντική συνέχεια της επιχείρησης;

Απάντηση: Εξετάζουμε το κόστος, τις πωλήσεις, την ικανοποίηση των πελατών και τη δυνατότητα εφαρμογής. Η διατήρηση καλών σχέσεων επηρεάζει τη διαδικασία, αλλά προσπαθώ να μην οδηγεί σε αποφυγή δύσκολων επιλογών.

Ερώτηση 12. Υπάρχουν διαφορές απόψεων ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση ή τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης;

Απάντηση: Οι γονείς μας είναι πιο επιφυλακτικοί, αλλά οι μεγαλύτερες διαφορές υπάρχουν μεταξύ μας σχετικά με το μάρκετινγκ και το πόσο ανεξάρτητα μπορεί να αποφασίζει κάθε τομέας.

Θεματική Ενότητα Δ: Συγκρούσεις, εντάσεις και τρόποι διαχείρισης

Ερώτηση 13. Ποιες είναι οι πιο συχνές αιτίες διαφωνιών ή εντάσεων μέσα στην επιχείρηση;

Απάντηση: Η έγκαιρη ενημέρωση, η κατανομή χρόνου, οι εκπτώσεις και το ποιος εκπροσωπεί την επιχείρηση προς τα έξω είναι συχνές αιτίες έντασης.

Ερώτηση 14. Όταν προκύπτει μια επαγγελματική διαφωνία, επηρεάζει και τις προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια;

Απάντηση: Μπορεί να επηρεάσει, ιδιαίτερα όταν αισθάνομαι ότι δεν ακούγομαι. Προσπαθώ να μην αποσύρομαι από την οικογενειακή επαφή, γιατί τότε η επαγγελματική διαφορά παγιώνεται.

Ερώτηση 15. Η πίεση της τουριστικής περιόδου επηρεάζει τον τρόπο που συνεργάζονται ή διαφωνούν τα μέλη της οικογένειας;

Απάντηση: Η πίεση κάνει τους αδελφούς μου πιο συγκεντρωτικούς και εμένα πιο επίμονη να ενημερώνομαι. Όταν έχουμε συμφωνήσει από πριν τα όρια, συνεργαζόμαστε πολύ καλύτερα.

Ερώτηση 16. Πώς αντιμετωπίζονται συνήθως οι διαφωνίες όταν προκύπτουν;

Απάντηση: Ζητώ να γίνει σύντομη κοινή συζήτηση και να αποφασιστεί ποιος είναι υπεύθυνος. Αν η διαφωνία είναι προσωπικά φορτισμένη, προτιμώ να συνεχίζεται την επόμενη ημέρα.

Ερώτηση 17. Υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες, διαδικασίες ή άτυπες πρακτικές που βοηθούν στην πρόληψη ή επίλυση συγκρούσεων;

Απάντηση: Έχουμε κοινή ψηφιακή ενημέρωση για κρατήσεις και προσφορές και εβδομαδιαία συνάντηση. Προσπαθούμε επίσης να μην αλλάζουμε συμφωνία με πελάτη χωρίς ενημέρωση του υπεύθυνου τομέα.

Ερώτηση 18. Σε ποιες περιπτώσεις, αν υπάρχουν, θα θεωρούσατε χρήσιμη τη βοήθεια ενός ουδέτερου τρίτου προσώπου, όπως συμβούλου ή εξωτερικού συνεργάτη;

Απάντηση: Θα ήταν χρήσιμος αν επαναλαμβανόταν ο αποκλεισμός ενός μέλους από τις αποφάσεις ή αν έπρεπε να ρυθμίσουμε μερίδια και διαδοχή. Ένας τρίτος θα μπορούσε να βοηθήσει να ακουστούν ισότιμα οι διαφορετικές θέσεις.

Κλείσιμο: Συμπληρωματική παρατήρηση

Ερώτηση 19. Υπάρχει κάτι ακόμη που θεωρείτε σημαντικό για τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν τη λειτουργία, τις αποφάσεις ή τις συγκρούσεις στην επιχείρησή σας;

Απάντηση: Η οικογενειακή συνοχή δεν πρέπει να ταυτίζεται με τη σιωπή ή τη συμφωνία του νεότερου μέλους. Η επιχείρηση λειτουργεί καλύτερα όταν η διαφωνία μπορεί να εκφραστεί χωρίς να αμφισβητείται η οικογενειακή σχέση.

Έντυπο διανομής ερωτηματολογίου με QR code

Στο παρόν παράρτημα παρατίθεται το σύντομο έντυπο που χρησιμοποιήθηκε συμπληρωματικά για τη δια ζώσης ενημέρωση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και την πρόσβαση στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω QR code. Το έντυπο διαμορφώθηκε σε έξι αντίτυπα ανά σελίδα Α4, ώστε να μπορεί να κοπεί και να διανεμηθεί σε επιχειρήσεις κατά την προσωπική προσέγγιση.

Ερωτηματολόγιο διπλωματικής εργασίας	Ερωτηματολόγιο διπλωματικής εργασίας
--------------------------------------	--------------------------------------

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας πραγματοποιώ έρευνα για τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Η συμμετοχή είναι ανώνυμη και διαρκεί λίγα λεπτά. Σκανάρετε το QR code για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.  Σας ευχαριστώ θερμά,	Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας πραγματοποιώ έρευνα για τις μικρές οικογενειακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Ζακύνθου. Η συμμετοχή είναι ανώνυμη και διαρκεί λίγα λεπτά. Σκανάρετε το QR code για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.  Σας ευχαριστώ θερμά
--	---

«Η Επίδραση των Οικογενειακών Σχέσεων στη λήψη
Αποφάσεων και στη Διαχείριση Συγκρούσεων σε Μικρές
Οικογενειακές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις: Η Περίπτωση της
Ζακύνθου»

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.