



UNIVERSITATEA DIN CRAIOVA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE SOCIO-UMANE
DOMENIUL MANAGEMENT

REZUMAT

TEZĂ DE DOCTORAT

MANAGEMENTUL TRANSFERULUI INTERGENERAȚIONAL ÎN
AFACERILE DE FAMILIE DIN INDUSTRIA VINULUI

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU

Doctorand:

Silvia-Mihaela PAVEL

CRAIOVA
- 2014 -

REZUMAT

MANAGEMENTUL TRANSFERULUI INTERGENERAȚIONAL ÎN AFACERILE DE FAMILIE DIN INDUSTRIA VINULUI

A. Obiective

Lucrarea are ca *scop* pătrunderea procesului de transfer al controlului și dreptului de proprietate asupra afacerii de familie către generația următoare, privit ca una din cele mai critice etape în dezvoltarea afacerii în contextul în care principala cale de intrare în viticultură rămâne transferul intergenerațional în cadrul familiei, prin analiza succesiunii din perspectiva sistemelor familial, de management și de proprietate și identificarea inductorii principali ai conflictului agentului generat de procesul succesoral și propunerea de mecanisme de guvernare specifică întreprinderilor familiale.

În esență, cercetarea își propune ca *obiective*:

- evidențierea particularităților de management în întreprinderile familiale vitivinicole;
- poziționarea industriei românești a vinului în contextul european actual;
- descrierea și analiza critică a principalelor metode, tehnici și instrumente aplicabile în managementul întreprinderilor familiale din industria vitivinicolă;
- efectuarea unei analize strategice a potențialului regiunilor de dezvoltare pentru realizarea unui turism sustenabil la podgorie și cramă;
- evidențierea particularităților resurselor umane specifice sectorului agricol vitivinicol și a relevanței tipurilor de cunoștințe și căilor de învățare în succesiunea afacerilor de familie;
- exploatarea fiecăreia dintre punctele forte și sugerarea de structuri și procese pentru a neutraliza deficiențele create de interfața dintre sistemul familie și sistemul întreprindere;
- înțelegerea teoretică și empirică mai profundă asupra modului cum sunt guvernate întreprinderile familiale, având în vedere structura de guvernare, coeziunea corporativă existentă și alinierea, profesionalizarea managementului, succesiunea, relațiile dintre familie și întreprindere și vice-versa, și apariția conflictelor agentului;
- identificarea principalilor actori în conflict în întreprinderile familiale din industria vinului;
- identificarea factorilor cu influență asupra nivelului de conflict;
- compararea relațiilor familiale și profesionale în întreprinderile familiale cu diverse structuri de management;
- evidențierea particularităților managementului transferului intergenerațional în afacerile de familie din industria vinului;
- identificarea caracteristicilor de guvernare ale întreprinderilor familiale vitivinicole din spațiul geografic francez și spaniol și compararea cu cele din România;
- elaborarea și propunerea unui model de relaționare între conflictul agentului și guvernarea în întreprinderile familiale care să permită proprietarilor-manageri din sectorul vitivinicol să identifice factorii care generează conflictul agentului și prin adoptarea celor mai bune practici de guvernare, să obțină un mediu de afaceri mai sănătos, mai fiabil, și o dezvoltare mai susținută pentru acestea.

B. Argumente pentru abordarea temei

Acest studiu câștigă în importanță atunci când recunoaștem relevanța actuală a afacerilor de familie în scenariul mondial, și faptul că această categorie de firme va rămâne o influență economică importantă în viitor. Într-adevăr, întreprinderile familiale reprezintă forma predominantă de companie funcțională la nivel mondial. Potrivit revistei de Management HSM (2003), organizațiile controlate și conduse de familii reprezintă 80% din universul corporativ și activitățile lor valorează aproape jumătate din produsul intern brut mondial. În economia nord-americană, întreprinderile familiale generează 50% din PIB, sunt responsabile pentru 60% din locurile de muncă din țară și de 78% din noile locuri de muncă create, și, în plus, reprezintă aproximativ 35% din companiile listate de Fortune 500.

În ciuda unei piețe dificile și a provocărilor pe care le-au întâmpinat, "cernute" de criza economico-financiară, afacerile de familie din România sunt un motor de creștere economică. De aceea, la începutul anului 2013, patru oameni de afaceri din România au fondat Family Business Network România, filiala autohtonă a asociației FBN. Fondatori ai unor afaceri acum de succes în diverse domenii, aceștia au fost entuziasmați de ideea unei rețele naționale care să creeze un mediu de afaceri mai bun pentru generația copiilor noștri și să promoveze o cultură de business, dincolo de orice noțiune de nepotism, greșit asociată ideii de afacere de familie. Surse Eurostat arată că mai mult de 1/3 din întreprinderile familiale sunt concentrate în zone economice (industriale) și zone dezvoltate turistic din România, în timp ce în 7 din cele mai dezvoltate zone ale țării, bazate în principal pe activități agricole, sunt enumerate mai puțin de 10% din numărul de activități de familie înregistrate la nivel național.

Pe baza acestor date, rolul fundamental al întreprinderilor familiale în dezvoltarea economică și creșterea societăților este de necontestat.

Un alt punct de o importanță fundamentală este mai buna înțelegere a duratei ciclului de viață a întreprinderilor familiale. Statistici deprimante ale succesiunii afacerilor de familie arată că 30% din firme supraviețuiesc până la a doua generație, 13% supraviețuiesc până la a treia generație, și doar 3% supraviețuiesc dincolo de aceasta. Statistica 30/13/3 are o constanță deja învechită și mai mult pare să sugereze că ceva este fundamental "greșit" în tactica afacerilor familiale.

Prin urmare, confruntându-se cu acest scenariu, organizațiile controlate de familie au căutat să se echipeze pentru supraviețuire și dezvoltare în mijlocul provocărilor legate de tranziția generațională, asigurând succesiunea de proprietate și de management, precum și crearea de valoare pentru acționari. Și în aceasta constă guvernanta corporativă, folosind o serie de concepte care reglementează forma de interacțiune dintre management, acționari și piață, conferind o mai mare transparență cu privire la întreprindere și garantând longevitatea.

Cercetarea de față a propus un model care să permită întreprinderilor familiale ce activează în sectorul vitivinicol să identifice factorii care generează conflictul agentului și prin adoptarea celor mai bune practici de guvernanta, să intervină pentru a evita dispariția micilor vinării, în ideea obținerii unui mediu de afaceri mai sănătos, mai fiabil, și o dezvoltare mai susținută pentru această resursă valorificabilă a economiei, în prezent un mix de tradiție și inovare. Pentru companiile care ținesc longevitatea, ca afacerile de familie din industria vinului, de interes pentru noi, schimbările din mediu pretind răspunsuri strategice din partea familiei, pentru a permite regenerarea, reînnoirea și durabilitatea afacerii pe linie de dinastie.

Alegerea industriei vinului drept cadrul al cercetării nu este întâmplătoare. A străbate drumul parcurs de vița de vie pe actualul teritoriu al României, importantă țară europeană producătoare de vin, înseamnă, de fapt, a reconstitui trecutul și tradițiile culturale ale acestei țări începând din cele mai vechi timpuri, mare parte din ele nemijlocit legate de aceasta băutură, considerată, pe drept cuvânt, o *licoare divină*. Începuturile viticulturii în această parte

a lumii datează de cel puțin 4000 de ani. Griesbach susține că "patria viței de vie trebuie căutată în ținuturile păduroase, bogate în liane ale Pontului și ale Traciei, până dincolo de Dunăre". Legenda spune că Dionysos, zeul vinului, s-a născut în Thracia, pe meleagurile ce astăzi reprezintă teritoriul României. Dacia, cum era acest ținut cunoscut de Romani, a avut o cultură consolidată a vinului. Străbătând milenii și plasându-ne în timpuri cărora le-am fost martori, viticultura românească a cunoscut mai multe perioade distincte, având influențe specifice asupra industriei vinului. Unele cu gust amar, dacă stăm să ne gândim că am fi putut avea o industrie a vinului brand de țară, ce ar fi ridicat România la valoarea unor state precum Franța, Italia, Spania sau California.

Influența altor țări vitivinicole se face simțită. Viitorul aparține acum fermierilor mici, care nu au suprafețe mari de vie, dar care sunt hotărâți să aibă o producție de bună calitate și să crească în timp, nu peste noapte. Dovadă incontestabilă stă faptul că vinurile preparate de micii producători au fost cele mai premiate la recentele festivități oenologice. Micii producători au dovedit că fac vinuri de aur. Explicația pentru calitatea înaltă a vinului ieșit de la micii producători este că aceștia, de câțiva ani, nu numai că au avut acces la linii de producție, dar și-au luat și foarte în serios ocupația. Acest fenomen trebuie înțeles și prin prisma concluziilor unor studii intens vehiculate în ultimii ani în mediul economic românesc, aceea că viitorul aparține afacerilor de nișă.

Vinul este seva strugurilor. Așadar, ne uităm în trecut și învățăm din experiența altora. Crezul nostru, al cercetătorului, este că povestea unui vin bun începe din podgoria producătorului tradițional, ce lasă moștenire urmașilor săi valorile afacerii și rețeta personalității produsului.

C. Metode de cercetare utilizate

Ținând cont de cerințele impuse de problematica tezei am utilizat o serie de instrumente și tehnici de cercetare, după cum urmează:

- 1) **Ipoteze științifice** privind managementul întreprinderilor familiale, definițiile și funcțiile sale, precum și **analiza strategică** a mediului intern și a mediului extern general și concurențial – ca elemente cheie în managementul afacerilor de familie din industria vinului.
- 2) **Studiul de caz științific** pentru a reflecta modalitatea în care aspectele teoretico-metodologice ale managementului specific femeilor antreprenor interacționează cu aspectele concrete, pragmatice, ale unor cazuri concrete identificate în regiuni viticole localizate distinct pe mapamond, și analiza cadrului conflictual pe care îl generează.
- 3) **Tabloul de bord (Dashboard-ul)** ca instrument strategic de management al performanței, în vederea transferului de cunoștințe și integrării managementului succesiunii în strategia, planificarea și procesele întreprinderii familiale vitivinicole.
- 4) **Interviul față în față, telefonic și online asincron** în patru studii calitative și cantitative de-a lungul întregii cercetări doctorale.
- 5) **Indici statistici** elaborați pentru a demonstra legătura dintre performanța industriei vitivinicole și competitivitatea regională (indice al competitivității regionale și indice al competitivității în industria vinului).
- 6) **Simulare** pe trei paliere a impactului economic al turismului vitivinicol asupra Regiunii de Dezvoltare Oltenia.
- 7) **Modelarea spațială** pentru a analiza accesibilitatea și distribuția spațială a zonelor cu potențial crescut pentru turismul vini-viticol în vederea corelării prin mijloace GIS (softul ArcGis 9.3) cu alte forme de turism pentru individualizarea modalităților prin care, în primă fază, componenta viticolă să fie anexată ofertei de turism deja existentă; Modelarea

proceselor de management în scopul producerii unui model coerent și complet de guvernare pentru evitarea conflictului agentului.

- 8) **Inferențe inductive** ca metode de cercetare care procedează prin transpunerea de la particular la general a tematicilor analizate, prin urmărirea trecerii de la efect la cauză în testarea relațiilor ipotetice afirmate.
- 9) **Inferențe deductive** ca formă fundamentală de raționament în care gândirea s-a mișcat exclusiv în planul conceptelor, concluziile sau constatările decurgând în exclusivitate din premise, în scopul dezvoltării unui model de analiză documentat ca și conținut din teoria suport de specialitate și testat în realitatea unor eșantioane .
- 10) **Analiza statistică** folosind ca instrumente statistica descriptivă și softuri suport (SPSS, Microsoft Office Excel) pentru a culege, înregistra, prelucra și analiza datele.

Baza teoretică a lucrării doctorale a fost exploatată prin multiple tehnici de cercetare (analiza activității, analiza comparativă, analiza documentară) în mai multe etape ale demersului de cercetare. În primul capitol, aceasta a fost structurată în trei părți reunite printr-un flux logic de abordare. Prima parte oferă o imagine de ansamblu asupra importanței afacerilor de familie și include o discuție a literaturii privind întreprinderile familiale, explorând atributele principale și particularitățile acestora. Partea a doua tratează succesiunea în întreprinderile familiale ca o problemă de actualitate în teoria antreprenorială într-o manieră structurată de documentare și analiză. Partea a treia include o trecere în revistă a literaturii legate de probleme ale guvernării corporative și implicațiile majore ale teoriei agentului în afacerile de familie. Al doilea capitol ilustrează lacunele din literatura de specialitate în materie de conflict al agentului în cadrul întreprinderilor familiale, și modul în care obiectivele acestei cercetări vor ajuta la estomparea acestor lacune. În capitolul al patrulea, confruntarea cu literatura de specialitate a avut menirea de a argumenta constructele modelului din punct de vedere al relevanței lor, pentru a formula ipoteze adevărate pe baza relațiilor reciproce dintre constructe.

Metodologia de cercetarea a acestei lucrări s-a bazat și pe:

- un studiu cu rezultate teoretice, ce a presupus codificarea sub formă de cunoștințe generale, tehnice și idiosincratice sau alte cunoștințe experiențiale în trei tablouri de bord ce sistematizează situații de succesiune în managementul întreprinderii, practici viticole (în podgorie) și practici oenologice (în crama) cu care proprietarul-manager familial se confruntă de obicei cu privire la gradul de relevanță al tuturor celor trei tipuri de cunoștințe, evaluând adecvarea și eficiența diferitelor căi de învățare pentru a obține tipurile de cunoștințe specifice industriei identificate pentru sarcinile enumerate.
- un studiu cantitativ în rândul primilor 50 de producători români de vin ca performanță, ce a demonstrat legătura dintre performanța industriei vitivinicole și competitivitatea regională prin corelarea indicelui competitivității regionale cu indicii competitivității în industria vinului, indicatori derivați de cercetătoare.
- un studiu referitor la impactul industriei vinului conjugat cu impactul turismului asupra dezvoltării regionale, o simulare pe trei paliere a impactului economic al turismului vitivicol asupra Regiunii de Dezvoltare Oltenia, ce dezvăluie importanța afacerilor de familie vitivinicole la nivel macroeconomic.
- un mix cercetare calitativă-cantitativă-calitativă asupra principalelor probleme de conflict al agentului și guvernare în întreprinderile familiale tratate pe larg în primele trei capitole, pe osatura unui model teoretic propus și testat. S-a creat astfel o desfășurare în oglindă a întregii cercetări (I – interviuri derulate față în față cu proprietari francezi de domenii vitivinicole familiale; II – anchetă prin chestionar; III – interviuri telefonice cu proprietari români de domenii vitivinicole familiale), ce au căpătat sens în demersul nostru de propunere pentru industria locală a vinului a unor bune practici după experiența empirică europeană.

D. Cuprinsul tezei de doctorat

În **Introducere** se pornește de la prezentarea unui context al cercetării, urmat de motivarea și argumentarea alegerii temei.

Stadiul cunoașterii este evidențiat în cadrul fiecăruia din în cele cinci capitole și cincisprezece subcapitole ale tezei de doctorat, după cum urmează:

INTRODUCERE

I. Retrospective teoretice privind transferul generațional în afacerile de familie

I.1. Întreprinderea familială

I.2. Succesiunea în întreprinderile familiale – problematică de actualitate în teoria antreprenorială

I.3. Guvernanța Corporativă și Teoria Agentului

Concluzii preliminare

II. O perspectivă comportamentală asupra managementului întreprinderilor familiale

II.1. Conflictul în întreprinderile familiale

II.2. Surse ale conflictelor generate de procesul succesiunii

II.3. Relevanța tipurilor de cunoștințe și căilor de învățare în succesiunea afacerilor de familie

II.4. Subreprezentarea femeilor în management: Incursiune asupra unui conflict persistent

Concluzii preliminare

III. Afacerile de familie din industria vitivinicolă la confluența ruralului, regionalului și economicului

III.1. Industriile tradiționale rurale – în continuare o cale redescoperită spre dezvoltarea economică

III.2. De la performanța industriei vitivinicole la competitivitatea regională. Cazul industriei vinului din România

III.3. Studiu privind impactul industriei vinului și al turismului asupra dezvoltării regionale

Concluzii preliminare

IV. Model de relaționare dintre conflictul agentului și guvernanța în întreprinderile familiale

IV.1. Metodologia cercetării calitative

IV.2. Modelul teoretic și ipotezele

Concluzii preliminare

V. Cercetări empirice privind aplicarea modelului de relaționare dintre conflictul agentului și guvernanța în întreprinderile familiale din industria vitivinicolă

V.1. Aspecte metodologice și organizatorice ale cercetării cantitative

V.2. Analiza datelor. Rezultate și discuții

V.3. Cercetare calitativă privind statuarea stadiului de pliere a întreprinderilor familiale vitivinicole românești pe modelul elaborat

Concluzii preliminare

CONCLUZII ȘI DEZVOLTĂRI ULTERIOARE

BIBLIOGRAFIE, ce reflectă totalitatea tratatelor și lucrărilor de specialitate studiate în vederea redactării tezei, articole, convenții internaționale, legi și acte normative, pagini web consultate, producția științifică personală, toate acestea constituind referințe relevante pentru studiul abordat.

ANEXE

E. Cuvinte cheie

management, management strategic, conflict al agentului, guvernanță corporativă, întreprindere familială, industria viti-vinicolă, transfer intergenerațional, nex antreprenoriat-afacere de familie-sucesiune, industrie tradițională rurală, indice al competitivității regionale, indice al competitivității în industria vinului, turism oenologic, model de relaționare, dashboard, modelarea accesibilității, cunoștințe experiențiale.

F. Sinteza tezei de doctorat

CAPITOLUL I intitulat *Retrospective teoretice privind transferul generațional în afacerile de familie* a fost structurat în trei părți reunite printr-un flux logic de abordare. Prima parte a oferit o imagine de ansamblu asupra importanței afacerilor de familie și a inclus o discuție a literaturii privind întreprinderile familiale, explorând atributele principale și particularitățile acestora. Partea a doua a tratat succesiunea în întreprinderile familiale ca o problemă de actualitate în teoria antreprenorială într-o manieră structurată de documentare și analiză. Partea a treia a inclus o trecere în revistă a literaturii legate de probleme ale guvernantei corporative și implicațiile majore ale teoriei agentului în afacerile de familie.

Compararea întreprinderii familiale și a instituției reciproce, familia întreprinderii, asemenea celor două părți ale unui fenomen unificat, asemenea unei benzi a lui Möbius, a avut ca rațiune îmbogățirea conceptualizării și apoi lărgirea pentru a cuprinde diversele tipuri de firme ce se identifică drept afaceri de familie. Am prezentat un model cu trei interfețe – antreprenariat-afacere de familie-sucesiune, pentru a explica emergența, existența și declinul întreprinderii familiale, culminând cu discutarea implicațiilor strategice ale intersecției interfețelor în afacerile de familie din industria vinului.

CAPITOLUL II denumit *O perspectivă comportamentală asupra managementului întreprinderilor familiale* a ilustrat lacunele din literatura de specialitate în materie de conflict al agentului în cadrul întreprinderilor familiale, și modul în care obiectivele acestei cercetări au ajutat la estomparea acestor lacune.

Miezul discuției l-a reprezentat provocările managementului cunoștințelor în cadrul succesiunii intrafamiliale pe fundalul viziunii bazate pe cunoaștere. Întrucât transferul cunoștințelor este crucial pentru o continuitate de succes a afacerii, am identificat factorii care promovează transferul interpersonal de cunoștințe. Cum calitatea relației dintre succesori și predecesori este considerată un determinant cheie al transferului de cunoștințe, am analizat rolul competențelor relaționale în procesul de transfer de cunoștințe. Toată analiza a avut loc în contextul industriei vinului, fiind elaborate ca instrumente strategice de măsurare trei tipuri de tablouri de bord pentru testarea prezumțiilor derivate, pe scheletul unui balanced scorecard clasic. Studiul a implicat o simplificare prin eliminarea succesivă a parametrilor, ceea ce a afectat puternic precizia rezultatelor și a condus la confirmarea relațiilor strânse între competența relațională, transferul de cunoștințe în contextul succesiunii intrafamiliale și căile de învățare.

Ultima parte a constituit o continuare implicită a derulărilor capitolului, și a făcut referire la subreprezentarea femeilor în management de la prejudecată și conflict la avantaj strategic, prin suportul unor studii de caz, imprimând discuției un caracter îndrăzneț și mobilizator în sensul că industria vitivinicolă românească poate deveni oricând un pământ fertil al femeilor.

CAPITOLUL III denumit *Afacerile de familie din industria vitivinicolă la confluența ruralului, regionalului și economicului* a prezentat industria vinului drept una din industriile tradiționale rurale ale României, ancestrală – adică având simultan caracterul de a fi străveche și transmisă de la strămoși – ce în continuare poate reprezenta o cale redescoperită spre dezvoltarea economică. Un prim studiu a demonstrat legătura dintre performanța industriei vitivinicole și competitivitatea regională, prin elaborarea unui indice al competitivității regionale și a unui indice al competitivității în industria vinului și corelarea lor în contextul unei anchete cantitative telefonice în rândul primilor 50 de producători români de vin ierarhizați după indicatori de performanță. Un al doilea studiu s-a referit la impactul

industrii vinului conjugat cu impactul turismului asupra dezvoltării regionale, fiind o simulare pe trei paliere a impactului economic al turismului vitivinicol asupra Regiunii de Dezvoltare Oltenia.

CAPITOLUL IV intitulat *Model de relaționare între conflictul agentului și guvernanta în întreprinderile familiale* a fost structurat în două părți distincte, prima parte prezentând metodologia calitativă utilizată în contextul a trei interviuri efectuate cu specialiști din regiunile Beajoulas și Dijon din Franța, ce au subliniat cele mai importante aspecte prin citatele interviurilor realizate.

Partea a doua a capitolului a prezentat un model teoretic de relaționare între conflictul agentului și guvernanta, construit pe baza concluziilor interviurilor realizate, sumarizate într-o matrice a variabilelor-cheie. Pe baza constatărilor, au fost propuse și argumentate constructele modelului din punct de vedere al relevanței lor printr-o confruntare cu literatura de specialitate și au fost formulate mai multe ipoteze pe baza relațiilor reciproce dintre constructe.

CAPITOLUL V pe care l-am supranumit *Cercetări empirice privind aplicarea modelului de relaționare în întreprinderile familiale din industria vitivinicolă* a fost constituit din trei părți într-o compoziție a nivelurilor de analiză de la elaborat la naturalețe. Prima parte au fost prezentate aspectele metodologice și organizatorice ale analizei cantitative, inclusiv formarea eșantionului, cu componentă geografică diferită, și anume producători familiali de vin din Languedoc-Rousillon Franța și La Rioja Spania, proiectarea și validarea chestionarului, cererea pentru participarea la anchetă și procedurile de analiză a datelor. În partea a doua, de o consistență mai mare, capitolul a rezumat analiza ipotezelor, arătând care sunt acceptate și care invalidate, și a discutat constatările în ansamblu.

Partea a treia a reprezentat un demers calitativ de mai mică amploare pentru statuarea stadiului de pliere pe modelul elaborat propus întreprinderilor familiale vitivinicole românești.

CONCLUZIILE ȘI DEZVOLTĂRILE ULTERIOARE au oferit concluziile studiului, limitele sale și sugestii pentru cercetări viitoare. Totodată, am discutat despre modul în care acest amplu studiu a adus contribuții teoretice și practice originale la domeniul cunoașterii.

G. Contribuții la stadiul cunoașterii

Relevanța pentru cercetarea științifică este dată de complexitatea și actualitatea problemelor abordate, precum și de originalitatea temei de studiu atât la nivel internațional, și din ce în ce mai pregnant în țara noastră. Cele cinci capitole ale tezei sunt rezultatul cercetării autoarei, **contribuția proprie** fiind dislocată pe două paliere:

→ Contribuții teoretice și empirice:

- îmbogățirea corpului mic, dar emergent al cercetării vizând afacerile de familie.
- oferirea unui nou cadru pentru teoria conflictului agentului, corelând elementele proprietate / familie / management cu reducerea tensiunii cauzate de diversitatea de interese.
- demonstrarea modului în care costurile implementării mecanismelor de guvernanta familială sunt compensate de o reducere a costurilor de agent, ceea ce facilitează adoptarea lor voluntară de către întreprinderile familiale.

- utilizarea teoriei reprezentând substanța literaturii de specialitate în combinație cu ideile ce reflectă experiența specialiștilor participanți la interviurile semi-structurate pentru construirea produsului final al acestei cercetări, intitulat **Modelul de relaționare dintre conflictul agentului și guvernanta în întreprinderile familiale**, o contribuție genuină la teoria și practica guvernantei în întreprinderile familiale.
- propunerea de căi sigure pentru afacerile de familie din industria vinului cu precădere scăpând de amenințări și pierderi rezultate din divergențele dintre principali și agenți: promovarea alinierii (strategică sau socială), consolidarea încrederii și îmbrățișarea imparțialității.

→ **Implicații practice:**

- prezentarea surselor sau riscurilor care pot genera conflicte paralizante pentru procesele de luare a deciziilor în cadrul întreprinderilor familiale, propunând dezvoltarea unui sistem de management al conflictelor pentru a detecta și a preveni conflictele emergente și intrarea într-un proces de escaladare greu de gestionat.
- analiza cross-tabulation efectuată prin metodologia elaborată prin încărcarea obținută pe construct, dar și analiza mediilor aritmetice ale răspunsurilor din statistica descriptivă au demonstrat faptul că în întreprinderile de familie conflictul apare în general între managerii familiari.
- studierea tendințelor întreprinderilor familiale vitivinicole europene și studiul comparativ cu situația actuală din România.
- identificarea și evidențierea principalelor problematici ale managementului în întreprinderile de familie (actorii implicați în conflicte în întreprinderea familială, relația dintre caracteristicile întreprinderii (performanța economico-financiară, dimensiunea, tipul de structură a capitalului, generația aflată la conducere, proveniența managerului) și nivelul conflictului.
- identificarea instrumentelor și practicilor de control al managementului și măsura în care se regăsesc ele în realitatea afacerilor de familie din industria vinului.
- evidențierea particularităților managerului familial, ca resursă umană și activ strategic în întreprinderile de familie și dezvoltarea unor modalități de motivare specifice sectorului.

Ideea ca eșantionul utilizat să aibă drept componentă întreprinderile familiale vitivinicole din Languedoc-Roussillon și La Rioja a pornit de la ambiția de a rupe limitele posibilităților de generalizare a rezultatelor, în mod voit conceptul modelului de guvernanta constituindu-se într-o propunere, o soluție de implementat în granițele României, dar nu numai. Cultura franceză și cea spaniolă sunt puternic relaționale, realitate ce implică în mod clar diferite comportamente și diferite influențe cu privire la constructe, comparativ cu ceea ce se întâmplă în multe culturi orientate spre tranzacție, existente de exemplu în țările anglo-saxone.

Conflictele organizaționale, de cele mai multe ori, nu pot fi capturate în studii de această natură. Răspunsurile primite confirmă faptul că aproape implicit culturile naționale sunt susceptibile să exercite o influență semnificativă asupra modului în care diferite mecanisme de guvernanta funcționează într-o afacere de familie, însă încurajăm aplicații de acest gen în alte țări și culturi, în scopul de a verifica și contrasta diferențele găsite în prezentul studiu.