

**JEJARING BISNIS KELUARGA DENGAN PERUSAHAAN
MULTINASIONAL
(Studi Kasus Bengkel Ravito Pro)**

Ravito Zakaria Pramudhani, Made Siti Sundari, Idfi Setyaningrum

Ilmu Ekonomi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
ravitozakaria92@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan bisnis keluarga yang cenderung di pengaruhi oleh beberapa faktor penting dalam orientasi keluarga. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi dalam orientasi keluarga sangatlah mempengaruhi jalannya bisnis seperti tradisi dalam bisnis yang dapat diturunkan atau diajarkan kepada generasi berikutnya, Stabilitas yang harus dijaga dalam jalannya bisnis agar tetap konsisten, kesetiaan dalam hal memiliki komitmen dengan bisnis keluarga, kepercayaan antara satu sama lain dalam menjalankan bisnis keluarga yang akan membuat jalannya bisnis semakin lancar, interdependensi dalam hal saling mengandalkan dan saling mendukung satu sama lain.

Kata Kunci : Bisnis Keluarga, Orientasi Keluarga, Tradisi

Abstract - This research is a qualitative research category using primary data and. This resaerch aims to analyze the development of family business that influenced by several important factors in the family orientation. The results in this study indicate that the dimensions in family orientation greatly affect the course of business such as traditions in business that can be derived or taught to the next generation, Stability that must be maintained in the course of business to stay consistent, loyalty in terms of commitment to family business, trust between each other in running a family business that will make the business more smoothly, interdependency in terms of mutual reliance and mutual support for each other.

Keywords : Family Business, Family Orientation, Tradition

PENDAHULUAN

Menurut data *Indonesian Institute for Corporate and Directorship* tahun 2010 lebih dari 95 persen bisnis di Indonesia merupakan perusahaan yang dimiliki maupun dikendalikan oleh keluarga. Itu berarti bahwa kegiatan bisnis keluarga telah lama

memberi sumbangsuh terbesar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Secara umum yang dimaksudkan dengan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang didirikan oleh salah satu anggota keluarga, dikendalikan oleh keluarga tersebut serta nantinya diserahkan pada anggota keluarga generasi berikutnya. Secara umum yang dimaksudkan dengan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang didirikan oleh salah satu anggota keluarga, dikendalikan oleh keluarga tersebut serta nantinya diserahkan pada anggota keluarga generasi berikutnya. Perusahaan keluarga merupakan suatu perusahaan yang dimiliki, dikendalikan, dan dikontrol oleh beberapa orang anggota keluarga yang melibatkan dua generasi atau lebih. Misalnya, suami dan istri melibatkan anak-anak (dua generasi), serta dapat juga melibatkan cucu (tiga generasi) (Ward, 2004).

Perusahaan keluarga memiliki peran penting bukan hanya karena perusahaan keluarga memberikan kontribusi penting bagi perekonomian, tetapi juga karena memiliki stabilitas jangka panjang. Perusahaan keluarga didefinisikan sebagai perusahaan yang dimiliki dan dibangun keluarga untuk dapat bertahan lebih dari satu generasi dengan keterlibatan tinggi dari anggota keluarga dalam menjalankan bisnis (Kellermanns et al., 2008). Unhlaner et al. (2012) disisi lain menyatakan bahwa tingkat kewirausahaan dalam perusahaan keluarga masih menjadi bahan perdebatan di kalangan peneliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Miller (1983) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kewirausahaan di level perusahaan, yaitu kemauan untuk berubah (*willingness to change*), keterlibatan generasi (*generational involvement*), peluang teknologi yang dipersepsikan (*perceived technological opportunities*), serta perencanaan strategis (*strategic planning*). Salvato (2004) juga mengatakan bahwa jumlah generasi yang terlibat dalam pengelolaan perusahaan keluarga serta perencanaan strategis memainkan peranan penting dalam jalannya perusahaan keluarga. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Kellermanns *et al.*, (2008) yang menunjukkan bahwa keterlibatan generasi berpengaruh positif kewirausahaan perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai kewirausahaan perusahaan juga menunjukkan hasil bahwa kemauan untuk berubah, peluang teknologi yang dipersepsikan, serta perencanaan strategis merupakan faktor yang mempengaruhi kewirausahaan perusahaan (Kellermanns *et al.*, 2012). Penelitian ini meneliti apakah lima dimensi yang ada dalam orientasi keluarga yaitu Tradisi, Stabilitas, Kesetiaan, Kepercayaan dan Interdependensi berpengaruh terhadap jalannya bisnis keluarga yang dijalankan.

Salah satu kerangka dominan yang digunakan untuk mengetahui perusahaan Keluarga berdiri sebagai entitas yang jelas adalah teori Bowen. Salah satu konsep utama Bowen *differentiation of self*, yang merupakan tingkatan dimana seseorang dapat menyeimbangkan tekanan kebersamaan dan individuasi (Friedman, 1991). Konsep orientasi keluarga dalam hal ini merupakan analisis yang di maksudkan untuk mencerminkan cara individu memandang cara berhubungan dengan, dan menghargai keluarga. Orientasi keluarga terdiri atas lima dimensi yaitu tradisi, stabilitas kesetiaan, kepercayaan dan interdependensi.

Tradisi adalah karakteristik utama sistem keluarga dan elemen dasar orientasi keluarga. Keluarga meneruskan tradisi melalui pengulangan sejarah keluarga bersama dan pengakuan atas kontribusi nenek moyang. Stabilitas mengacu pada ketetapan yang ada di dalam keluarga. Itu adalah karakteristik sistem keluarga yang dicari oleh individu dengan orientasi keluarga yang kuat. Kesetiaan mengacu pada komitmen dan tugas antara individu dengan keluarga yang memiliki orientasi kuat. Anak-anak dalam keluarga diharapkan untuk menunjukkan loyalitas berbakti hanya dengan kebajikan menjadi anggota keluarga. Kepercayaan di antara anggota keluarga mencerminkan keinginan untuk memenuhi harapan, berbagi kepercayaan, saling mendukung satu sama lain, dan beroperasi dalam sistem dari keadilan yang dirasakan.

Interdependensi, yang dibangun di atas fondasi ikatan emosional yang mengarah pada kedekatan keluarga, mengacu pada sejauh mana anggota keluarga.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif adalah salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Melalui penelitian kualitatif peneliti dapat mengenali subjek, merasakan apa yang mereka alami dalam kehidupan sehari-hari (Basrowi & Suwandi, 2008).

Waktu dan Tempat Penelitian

Adapun penelitian dilakukan di Bengkel AC Mobil yang bertempat di Bundaran Aloha. Waktu penelitian berlangsung selama 3 bulan sejak Agustus 2017 sampai Oktober 2017.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data pertama atau tangan pertama dilapangan. (Kriyantono, 2006).

1. Observasi Partisipatif

Dalam observasi ini, peneliti terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari mengenai objek yang sedang diteliti. Observasi dalam penelitian ini dilakukan di dalam bengkel Ravito Pro dengan mengamati jalannya usaha yang berjalan pada saat penelitian dilakukan sekitar bulan Agustus 2017 sampai Oktober 2017.

2. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini mengambil sumber Bapak Pramono (*Owner* Bengkel Ravito Pro), serta beberapa partner bisnis bengkel Ravito Pro untuk diwawancarai seputar kegiatan Bisnis Bengkel Ravito Pro.

Tabel 3.1
Profile Informan

No	Inisial	Latar belakang	Posisi
1	BP(50 Th)	Generasi ke-1	Pendiri perusahaan
2	HR(50 Th)	Partner kerja	Kepala Oprasional
3	IR (45 Th)	Partner kerja	Kepala Wilayah
4	R.T (52Th)	Partner kerja	Kepala Bengkel
5	T.N (55Th)	Partner kerja	Kepala Cabang
6	N.K (44Th)	Partner kerja	Kepala Cabang
7	A.N (50Th)	Partner kerja	Kepala Cabang
8	Y.N (48Th)	Partner kerja	Owner
9	Y.S (47Th)	Partner kerja	Kepala Cabang
10	S.P (50Th)	Partner kerja	Kepala Cabang
11	B.M (49Th)	Partner kerja	Komisaris

Sumber : Hasil Wawancara Peneliti Tahun 2017

Teknik Analisis Data

Open Coding (Pengkodean Terbuka)

Adalah analisis yang berhubungan khususnya dengan penamaan dan pengategorian fenomena melalui pengujian data secara teliti. Selama open coding, data di pecah menjadi bagian-bagian yang terpisah, diuji secara cermat, dibandingkan untuk persamaan atau perbedaannya, dan pertanyaan-pertanyaan di ajukan tentang fenomena sebagaimana tercermin dalam data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Bengkel Ravito berlokasi di Bundaran Aloha, Kabupaten Sidoarjo. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1998 oleh Bapak Pramono Mujiyanto. Awal mula berdirinya bengkel AC mobil pada tahun 2000 karena krisis moneter pada tahun 1998. Tujuan mendirikan bisnis Bengkel AC Mobil untuk mencari penghasilan alternatif. Mendirikan usaha bengkel AC mobil tersebut Bapak Pramono yang sebagai *owner* dan *marketing*, Ibu Anik Pramono sebagai kasir dan administrasi bekerjasama dengan dua orang *spesialis mechanic* AC mobil.

Tradisi

Tradisi dalam menjalankan bisnis keluarga bisa dilihat sejak Bapak Pramono memperkenalkan kepada putranya bisnis yang dia bangun. Awalnya Bapak Pramono memperkenalkan bisnis bengkel kepada anaknya saat anak Bapak Pramono menginjak kelas 5 SD, beliau sering mengajak anaknya ke bengkel sehingga muncullah hobi di otomotif pada anaknya ketika berada di bangku sekolah kelas 1 SMA. Selain itu Bapak Pramono juga mengajarkan kepada putranya bagaimana menjalankan bisnis sesuai dengan apa yang dilakukan sebelumnya.

Kegiatan berkumpul dengan keluarga adalah salah satu kegiatan favorit yang sering dilakukan oleh Bapak Pramono karena dengan berkumpul antar ayah ibu dan anak mampu menuangkan pendapat masing-masing sambil bercerita satu sama lain. Dengan itu Bapak Pramono juga dapat menceritakan perkenalan dengan rekan bisnisnya, mulai dari bengkel pertama kali dibuka sampai sekarang.

Stabilitas

Stabilitas dalam bisnis keluarga ini tercermin saat Bapak Pramono mengajarkan kepada putranya agar selalu konsisten dengan usaha yang dia akan berikan kepada putranya tersebut bahwa apabila usaha bengkel berjalan maka cobalah membuka usaha dengan penjualan mobil bekas begitu pula bukalah usaha body reappear dan variasi ketika usaha tersebut sudah dapat di tiggal maka cobalah usaha di bidang property dan kuliner. Bapak Pramono juga selalu menjaga stabilitas atau

ketetapan yang ada di dalam bisnisnya. Beliau mengharapkan agar putranya bisa selalu berjalan dengan ketetapan yang sudah Beliau buat sebelumnya dengan cara membiasakan putranya untuk selalu menuruti apa yang dikatakan oleh Beliau.

Kesetiaan

Bapak Pramono mengajarkan kepada putranya dengan mengajak dan terjun langsung menyaksikan bagaimana proses bisnis keluarga tersebut bisa berjalan dan memberitahukan kepada putranya bahwa jerih payah yang telah dia bangun ini merupakan rizky yang dipercayakan ALLAH kepada Bapak Pramono sehingga dari bengkel tersebut Bapak Pramono bisa menyekolahkan anaknya dan dapat menikmati rizky dengan baik dan benar untuk melangsungkan kehidupan yang lebih baik. Lumpkin (2008) menyatakan bahwa Kesetiaan mengacu pada komitmen dan tugas antara individu dengan keluarga. Penerapan dalam bisnis keluarga Bapak Pramono adalah dengan mengajarkan putranya agar mengajaknya untuk memiliki komitmen dengan bisnis keluarganya dengan cara memberikan tanggung jawab yang harus di pegang di dalam bisnis keluarganya.

Kepercayaan

Bapak Pramono membangun usaha tersebut bertujuan agar di teruskan oleh anaknya dan berangan angan agar usaha tersebut ketika di berikan kepada anaknya maka akan jauh lebih besar dibandingkan ketika di kelola oleh Bapak Pramono, Bapak Pramono yakin bahwa ilmu yang diterima anaknya saat ini akan jauh berbeda dengan ilmu sebelumnya. Dalam menjalankan sebuah bisnis keluarga Bapak Pramono dan putranya memiliki keyakinan bahwa saling percaya satu sama lain akan membuat jalannya bisnis semakin lancar. Bapak Pramono mulai mempercayakan bisnis kepada putranya sejak tahun 2013. Sejak saat itu Bapak Pramono mulai memperkenalkan putranya dengan rekan-rekan bisnisnya. Seperti pada saat Bapak Pramono mengajak makan anaknya bersama Bapak Irawan yang saat itu menjabat sebagai Kanwil Astra dan merupakan rekan bisnis Bapak Pramono. Dan setelah itu putranya mulai berteman baik dengan Bapak Irawan. Dengan berjalannya waktu Bapak Pramono selalu mengajak putranya saat bertemu dengan rekan kerja Ravito

Pro mulai dari makan bersama , penagihan pembayaran pengambilan unit dan pengembalian unit yang sudah di *maintenance*. Bapak Pramono sering menyerahkan urusan penagihan maupun pembayaran perusahaan yang sudah *maintenance* di bengkelnya, mempercayakan putranya untuk mengantar dan mengambil serta memasukan uang ke bank.

Interdepedensi

Ketika Bapak Pramono membuka usaha *Showroom* Bapak Pramono tidak luput membicarakan dengan istri. Setelah beliau membangun usaha *showroomnya* maka Bapak Pramono juga mengajak anaknya untuk terjun dalam bisnisnya tersebut. Bisnis yang dijalankan oleh Keluarga Bapak Pramono merupakan bisnis yang saling mengandalkan antara anggota keluarga satu dan yang lainnya, keadaan ini bias dilihat dari adanya tugas yang dipegang oleh masing-masing anggota keluarga seperti Bapak Pramono yang bertindak Sebagai *Owner* dan Pengambil keputusan, Istrinya sebagai pengelola keuangan dan Anaknya membantu sebagai Marketing.

Tabel 4.1
Tabel *Open Coding*

Dimensi Orientasi	<i>Open Coding</i>
Tradisi	a. Berkumpul dengan keluarga b. Diskusi c. Makan bersama
Stabilitas	a. Mengajarkan putranya untuk menuruti aturan b. Selalu konsisten menjalankan bisnis
Kesetiaan	a. Memperkenalkan bisnis sejak dini b. Mengajarkan bisnis sejak dini
Kepercayaan	a. Diberi wewenang dalam pengambilan keputusan b. Diberi wewenang dalam penagihan c. Diberi wewenang dalam pengambilan order
Interdependensi	a. Saling mendukung antara satu dan yang lainnya b. Saling mengandalkan satu dan yang lainnya

Sumber : Hasil Wawancara Peneliti Tahun 2017

Perusahaan perusahaan yang sudah bekerja sama dengan bengkel AC Ravito Pro yaitu :

1. PT.Sinar Sosro (Teh Botol Sosro) Jln L.Soetoyo Waru Sidoarjo
2. PT. Astra Internasional Izuzu (Jln Raya Waru Surabaya)
3. PT. Astra Internasional Daihatsu (Jln Raya waru Surabaya)
4. PT. Adira Sarana Armada Adira Rental (Jln. Jemur Sari Surabaya)
5. PT. Tunas Rental (Jln. Sidosermo Surabaya)
6. PT. Indorent (Jln. Gayung Sari Surabaya)
7. Karya Agung Body Repair (Jln. Jati sari Sidoarjo)
8. PT. Mandirasarana Armada / Garuda Indonesia (Jln. Raya Juanda)
9. PT. Smart Mulya Abadi / Chevrolet (Jln. Raya Waru)
10. New Armada Body Repair (Jln. Raya Juanda)
11. PT. Malidas / Jhonsen N Jhonson (Jln. Simomenggolo Sidoarjo)

12. PT. Gemilang Cabang Surabaya (Rental)

13. Taksi Lova

Tabel 4.3
Tabel Open Coding

Partner	Open coding
Sosro	<ul style="list-style-type: none"> a. Diajak ke kantor Sosro, untuk menanyakan layanan b. Belum dikenalkan ke pimpinan yang baru c. Peran orang tua sebagai mentor masih dominan
Astra	<ul style="list-style-type: none"> a. Diajak makan bersama dengan pimpinan b. Sudah diberi kepercayaan untuk bertransaksi langsung c. Peran orang tua sebagai mentor masih dominan
Adira	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak terlalu banyak terlibat b. Sudah pernah dikenalkan c. Peran orang tua sebagai mentor masih dominan
Indorent	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudah mengenal pimpinan b. Diberi kepercayaan untuk bertransaksi langsung c. Orang tua tinggal memantau saja
Tunas Rental	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudah mengenal pimpinan b. Diberi kepercayaan untuk bertransaksi langsung c. Peran orang tua sebagai mentor d. Orang tua tinggal memantau
Johnson & Johnson	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengenal pimpinan sejak ikut orang tua kegiatan pengajian b. Diberi kepercayaan untuk bertransaksi langsung. c. Orang tua tinggal memantau

Sumber : Hasil Wawancara Peneliti Tahun 2017

KESIMPULAN DAN SARAN

Tradisi merupakan dimensi yang penting dalam menjalankan bisnis keluarga dengan harapan bahwa apa yang telah dilakukan sebelumnya di dalam bisnis dapat diturunkan atau diajarkan kepada generasi berikutnya. Stabilitas merupakan salah

satu dimensi yang harus dijaga di dalam orientasi bisnis keluarga karena stabilitas di dalam bisnis sangatlah penting. Stabilitas dalam bisnis ditunjukkan dengan cara mengajarkan kepada putranya agar selalu konsisten dengan usaha yang akan dia berikan kepada putranya tersebut. Kesetiaan merupakan salah satu dimensi yang penting dalam menjaga kelangsungan sebuah bisnis yang dibangun oleh keluarga. Dalam bisnis keluarga Bengkel AC Mobil Ravito Pro Bapak Pramono mengajarkan putranya dengan mengajak dan terjun langsung menyaksikan bagaimana proses bisnis keluarga tersebut bisa berjalan dan mulai mengajarkan mengenai komitmen dan tugas antara individu dengan keluarga.

Kepercayaan di dalam bisnis keluarga Bengkel AC Mobil Ravito Pro dapat di amati dalam proses menjalankan bisnis keluarga saat Bapak Pramono sebagai pendiri bisnis memperkenalkan putranya kepada bisnis yang dia bangun dengan cara sering mengajak anaknya ke bengkel sehingga muncullah hobi di otomotif pada anaknya. Interdependensi di dalam menjalankan bisnis keluarga dapat tercermin ketika Bapak Pramono membuka usaha Showroom Bapak Pramono tidak luput membicarakan dengan istri. Setelah beliau membangun usaha showroomnya maka Bapak Pramono juga mengajak anaknya untuk terjun dalam bisnisnya tersebut.

Kontribusi Terhadap Teori

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa adanya hubungan yang erat antara tradisi dengan jalannya sebuah bisnis keluarga. Tradisi di dalam penelitian ini berkaitan dengan bagaimana keseharian atau kebiasaan terdahulu yang dilakukan dalam menjalankan sebuah bisnis seperti teori (Lumpkin, *et. al.*, 2008) yang menyatakan bahwa tradisi merupakan pengulangan sejarah keluarga bersama dan pengakuan atas kontribusi nenek moyang. Sedangkan Stabilitas didalam penelitian ini mengacu pada pentingnya menjaga suatu ketetapan atau aturan yang sudah dibuat sebelumnya untuk atau sebagai dasar dalam menjalankan sebuah bisnis. (Lumpkin, *et. al.*, 2008) juga mengatakan bahwa Stabilitas mengacu pada ketetapan yang ada di dalam keluarga. Loyalitas di dalam penelitian ini mengacu pada proses mengajarkan komitmen dan tugas antara individu dengan keluarga, dimana setiap

anggota keluarga dituntut untuk memiliki dan sanggup menjalankan job desc masing-masing di dalam menjalankan bisnis keluarga tersebut.

Rekomendasi Untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat di peroleh rekomendasi untuk perusahaan antara lain dapat menambahkan dan memperluas Job Desc kepada putranya agar perlahan bisa meneruskan bisnis keluarga dengan maksimal, seperti kewajiban untuk mengambil keputusan tanpa bantuan Bapak Pramono. Karena putra Bapak Pramono merupakan generasi penerus pertama maka untuk menjaga stabilitas di dalam bisnis keluarga harus selalu dipertegas agar jalannya bisnis saat nantinya di ambil alih oleh putranya dapat berlangsung sesuai dengan ketetapan sebelumnya demi kelangsungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Basrowi & Suwandi. (2008). Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rineka Cipta.
- Emzir. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Griffin, Ricky W, Ebert & Ronald J. (2008). Bisnis ,edisi 8 jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Hargrave, T. & Pfitzer, F. (2003). The new contextual therapy: Guiding the power of give and take. New York: Brunner-Routledge.
- Kriyantono, R. (2006). Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana.
- Madura, Jeff. (2011). Pengantar Bisnis, Edisi 4, Jakarta: Salemba Empat.
- Strauss, J. Corbin. (2009). Dasar-dasar Penelitian Kualitatif, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta. Cetakan keenam.
- Suwinto. (2011). *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 576–596.
- Altinaya. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 06, 202-205.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking Time to Integrate Temporal Research. *The Academy of Management Review*, 26(4), 512–529.
- Arregle, J. M., Hitt, D., Sirmon, and P. Very. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies* 44 (1):73-95.
- Astrachan, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15, 45–58.
- Basco, R. (2015). Family business and regional development-A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, 6(4), 259–271.
- (2017). Epilogue: Multiple embeddedness contexts for entrepreneurship. *Contextualizing Entrepreneurship in developing and emerging economies* (pp. 329–336). London: Edward Edgar.

- Basco, R., & Bartkeviciute, I. (2016). Is there any room form family business into European Union 2020 Strategy? *Family business*.
- Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., & Lopez Vergara, M. P. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218–237.
- Corbetta, G. 2004. “The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?” *Family Business Review*, Vol. 27(2), pp. 119-134.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56.
- Discua Cruz, A., & Basco, R. (2017).A family perspective on Entrepreneurship. A *Handbook of Multidisciplinary Perspectives on Entrepreneurship* (p. forthcoming). Palgrave.
- Drakopoulou Dodd, S., Anderson, A., & Jack, S. (2013). Being in time and the family owned firm. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 35–47.
- Friedman, E. H. (1991). Bowen theory and therapy. *Handbook of family therapy* (vol. 2, pp. 134–170). New York: Brunner/Mazel.
- Guba, S. Lincoln. (1994). “Competing Paradigms in Qualitative Research,”. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage Publications.
- Hadjielias, E., & Poutziouris, P. (2015). On the conditions for the cooperative relations between family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 867–897.

- Kellermans, F., Eddleston, K., Barnett, T. & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Litz, R. (1995) The family business: Toward definitional clarity. In D. Moore (Ed.), *Best paper proceedings of the Academy of Management* (pp. 100–104). Vancouver, BC, Canada: Academy of Management.
- Litz, R. (1997). The Family Firm's Exclusion From Business School Research: Explaining the Void; Addressing the Opportunity, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, 55-71.
- Lumpkin, G.T & Eisner, A.B. (2008). *Strategic Management text and cases*. New York, NY. McGraw-Hill Irwin Publishing Company.
- Lumpkin. (2011). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, (New York: Mc Graw-Hill Companies.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship In Three Types of Firms. *Management Science*, V. 29, N. 7, P. 770-791, July.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 363-379.
- Seaman, C. (2015). Creating space for the business family: Networks, social capital & family businesses in rural development. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 182–191.

Uhlener, L. M., & Meijaard, J. (2004). The relationship between family orientation, organization context, organization structure, and firm performance. In Babson-Kauffman *Entrepreneurship Research Conference* (vol.25). Glasgow, Scotland: Babson-Kauffman *Entrepreneurship Research*.

Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship-Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

