

**ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ***
Ελλάδα 2006

Εισαγωγή

Η **PricewaterhouseCoopers** λαμβάνοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, όχι μόνο στην εσωτερική οικονομία αλλά και στο διεθνή στίβο, έχει τη χαρά να παρουσιάσει για πρώτη φορά στην Ελλάδα μία ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα έρευνα σχετικά με τους προβληματισμούς, τις ανησυχίες για το μελλοντικό σχεδιασμό, τη διοίκηση, τη διαδοχή και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία αλλά και τη συνέχεια αυτών των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η έρευνα παρέχει τη δυνατότητα εξειδικευμένης πληροφόρησης στους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων και ως εργαλείο παρέχει το μέτρο σύγκρισης με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις, καθόσον αφορά τις επιδόσεις τους και τις διαδικασίες που αυτές ακολουθούν για την ιδιοκτησιακή και διοικητική διαδοχή.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνά μας για την πολύτιμη βοήθεια και τον χρόνο που μας διέθεσαν. Ελπίζουμε η έρευνα να φανεί χρήσιμη και να συμβάλλει θετικά στη λήψη αποφάσεων σχετικών με την ιδιοκτησιακή και διοικητική διαδοχή.

Η **PricewaterhouseCoopers** έχει αναπτύξει σε όλη την Ευρώπη δίκτυο ειδικών στο τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι είναι έτοιμοι να βοηθήσουν την οικογένεια και την επιχείρηση ώστε ν' ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα προβλήματα και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται σε κάθε φάση της εξέλιξης της επιχείρησης αλλά και στις εναλλαγές της διοίκησης.

Μάριος Γεωργίου

Partner

PricewaterhouseCoopers

Λ.Κηφισίας 268

Χαλάνδρι 152 32

210-6874560

marios.georgiou@gr.pwc.com

Συμπεράσματα

Χρηματοοικονομικές Προκλήσεις και Προτεραιότητες

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχουν θέσει ως βασικές χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες τις ακόλουθες:

- Έλεγχος Κόστους 78%
- Βελτίωση Ταμειακών Ροών 58%
- Χρηματοδότηση Επιχείρησης 36%
- Φορολογικός Σχεδιασμός και Βελτιστοποίηση Φορολογικής Δομής 22%

Σχεδιασμός ιδιοκτησιακού καθεστώτος

- Το 42% αναμένει αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της εταιρείας.
- Το 26% αναμένει αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς τα επόμενα 5 χρόνια.
- Το 6% αναμένει πώληση της επιχείρησης σε άλλη εταιρεία.
- Το 29% των ερωτηθέντων έχει υπολογίσει την ενδεχόμενη φορολογική επιβάρυνση σε περίπτωση γονικής παροχής/δωρεάς/κληρονομιάς ή πώλησης της επιχείρησης.
- Σχεδιάζοντας το μελλοντικό ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης το 23% των συμμετεχόντων έχει σκεφτεί να διασπάσει την εταιρεία ανά κλάδο κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας, το 27% να διαχωρίσει τα ακίνητα από τα άλλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και το 18% να διαχωρίσει όλα τα επενδυτικά αγαθά (πχ μετοχές) από τα λοιπά στοιχεία της επιχείρησης.
- Το 57% πιστεύει ότι υπάρχουν επαρκή περιουσιακά στοιχεία ώστε να διανεμηθεί η περιουσία δίκαια μεταξύ των μελών της οικογένειας - εμπλεκόμενων και μη στην επιχείρηση.

Συνταξιοδοτικά Προγράμματα στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

- Μόνο το 7% έχει σκεφτεί να λάβει εφάπαξ κατά τη συνταξιοδότησή του.
- Το 7% των συμμετεχόντων έχει εξετάσει την περίπτωση σύστασης ενός αυτοδιαχειριζόμενου προγράμματος συνταξιοδότησης.

Αναπτυξιακές Προκλήσεις και Προτεραιότητες

Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αναφέρουν ως βασικές αναπτυξιακές προκλήσεις και προτεραιότητες τις ακόλουθες:

- Ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής 71%
- Προσλήψεις και διατήρηση προσωπικού 27%
- Προγραμματισμός διαδοχής σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο 22%

Βασικά εμπόδια

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αναφέρουν ως βασικά εμπόδια στην επιχειρηματική ανάπτυξη τα ακόλουθα:

- Στελέχωση 64%
- Γραφειοκρατία 50%
- Ασταθές Φορολογικό Περιβάλλον 50%
- Διεθνής Ανταγωνισμός 39%

Ακίνητη Περιουσία

- Το 89% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι οι εγκαταστάσεις της οικογενειακής επιχείρησης ανήκουν στην ίδια την επιχείρηση.
- Το 27% των ερωτηθέντων που έχουν αποκτήσει ακίνητα για επαγγελματική χρήση έχουν εξετάσει το ενδεχόμενο να τα αποκτήσουν προσωπικά και να τα εκμισθώσουν στη συνέχεια στην εταιρεία τους.
- Το 22% έχει εξετάσει τις φορολογικές συνέπειες που μπορεί να έχει η κυριότητα ακινήτων.

Διαχείριση Συγκρούσεων

- Το 38% δήλωσε ότι η απόδοση στην εργασία των οικογενειακών μελών που εμπλέκονται στην επιχείρηση, αποτελεί ζήτημα που προκαλεί ένταση στην επιχείρηση.
- Το 79% των ερωτηθέντων δεν έχει θεσπίσει διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων.
- Το 23% έχει καθορίσει τις διαδικασίες και προϋποθέσεις "εισόδου" και "εξόδου" από την επιχείρηση.
- Το 34% των επιχειρήσεων έχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο που καθορίζει ποιοι μπορούν να συμμετάσχουν στην οικογενειακή επιχείρηση.
- Στο 45% των επιχειρήσεων υφίσταται οικογενειακό συμβούλιο.
- Το 29% έχει θεσπίσει διαδικασίες στην περίπτωση που απαιτηθεί πώληση ή μεταβίβαση των μετοχών.
- Το 52% δήλωσε ότι έχει δημιουργήσει πρόβλεψη για ασφάλεια ζωής σε περίπτωση πρόωρου θανάτου ή ανικανότητας βασικών διευθυντικών στελεχών.
- Το 33% σε περίπτωση πρόωρου θανάτου, έχει θεσπίσει διαδικασίες για την προσωρινή διοίκηση έως την ενηλικίωση των κληρονόμων.
- Το 24% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει θεσπίσει διαδικασίες που επιτρέπουν την εξαγορά των μετοχών του εκλιπόντος ή ασθενούς ατόμου.

Διοικητική Διαδοχή

- Το 62% έχει εξετάσει την περίπτωση διοικητικής διαδοχής.
- Το 67% στην περίπτωση της διοικητικής διαδοχής δήλωσε ότι θα διόριζε ένα μη μέλος της οικογένειας ως τον επόμενο Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησης.

- Επιχειρηματικοί Σύμβουλοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής επόμενου Διευθύνοντα Συμβούλου της επιχείρησης για το 54% των εταιρειών της έρευνας.

Διοικητικές Πρακτικές στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

- Το 51% των οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσε ότι έχει έως 4 άτομα στην ομάδα διοίκησης της επιχείρησης.
- Το 40% δήλωσε ότι γίνεται σύσκεψη της διοίκησης σε εβδομαδιαία βάση το 42% σε μηνιαία βάση και το 9% συσκέπτεται κάθε τρίμηνο.
- Στην ομάδα διοίκησης παρέχονται χρηματοοικονομικές και λοιπές πληροφορίες σε εβδομαδιαία βάση για το 24%, σε μηνιαία βάση για το 52% και σε τριμηνιαία βάση για το 14%.
- Το 98% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι λαμβάνουν συγκριτικές πληροφορίες του λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσεως για την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου έτους, το 68% λαμβάνει λεπτομέρειες προϋπολογισμού για την σχετική περίοδο και το 90% λαμβάνει το προβλεπόμενο αποτέλεσμα στο τέλος της τρέχουσας διαχειριστικής χρήσης.



Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ευρώπη

Για πρώτη φορά η PricewaterhouseCoopers καταγράφει τις τάσεις που επικρατούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε πανευρωπαϊκό επίπεδο συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Η συγκεκριμένη έρευνα συγκρίνει τις επιχειρηματικές πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και το επίπεδο προετοιμασίας τους για τη διάδοχη κατάσταση σε σχέση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διοίκηση της επιχείρησης. Μέσω της έρευνας δίνεται επίσης η δυνατότητα να μελετηθούν παράλληλα οι πρακτικές των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές.

Στην έρευνα συμμετείχαν περισσότερες από 1.000 επιχειρήσεις σε 12 ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους (βλ. γράφημα 1A).

Χρηματοοικονομικές Προτεραιότητες των Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ανεξάρτητα από τη χώρα προέλευσης, αντιμετωπίζουν τις ίδιες τρεις προκλήσεις στον χρηματοοικονομικό τομέα: τον έλεγχο κόστους, τη βελτίωση των ταμειακών ροών και τη χρηματοδότηση.

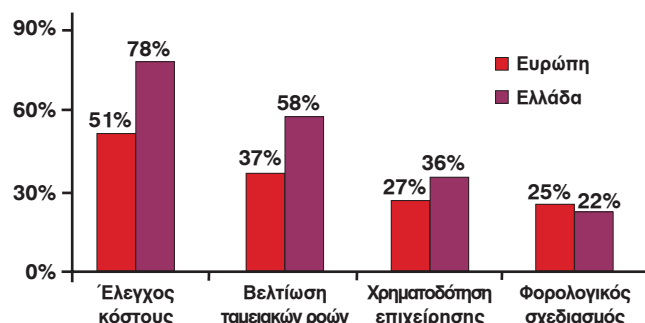
Οι προτεραιότητες αυτές ισχύουν και για τις Ελληνικές επιχειρήσεις και μάλιστα φαίνεται ότι στην Ελλάδα δίνεται μεγαλύτερη έμφαση όπως δείχνουν τα συγκριτικά στοιχεία: το 78% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνει

Γράφημα 1A- Συμμετέχοντες στην έρευνα κατά τομέα



ότι ο έλεγχος του κόστους αποτελεί τη βασική χρηματοοικονομική τους πρόκληση, εν συγκρίσει με το 51% του αντίστοιχου ευρωπαϊκού μέσου όρου, ενώ το 58% των ελληνικών επιχειρήσεων της έρευνας, θεωρεί ότι η βελτίωση των ταμειακών ροών αποτελεί χρηματοοικονομική προτεραιότητα σε σχέση με το 37% του ευρωπαϊκού μέσου όρου (βλ. γράφημα 1B).

Γράφημα 1B - Χρηματοοικονομικές Προκλήσεις και Προτεραιότητες



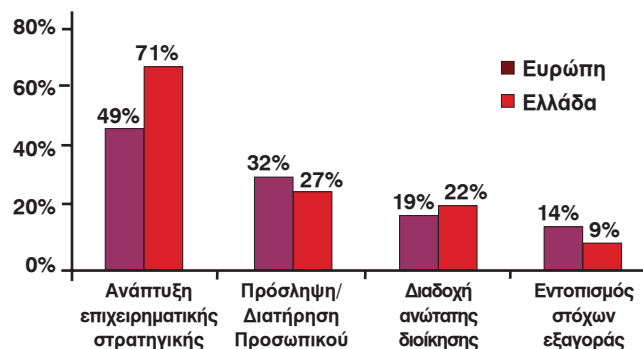
Προκλήσεις σε σχέση με την Επιχειρηματική Ανάπτυξη για τις Ευρωπαϊκές Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Ο σχεδιασμός επιχειρηματικής στρατηγικής ήταν σε ευρωπαϊκό επίπεδο η βασική πρόκληση σε σχέση με την επιχειρηματική ανάπτυξη, με περίπου τους μισούς συμμετέχοντες να τη θεωρούν ως την κυριότερη πρόκληση. Στην Ελλάδα η τάση αυτή ήταν ακόμα εντονότερη, όπου το 70% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύει ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η σημαντικότερη αναπτυξιακή τους πρόκληση. Η πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού ήταν η δεύτερη σημαντικότερη πρόκληση (27%) και τρίτη η διοικητική διαδοχή (22%). (βλ. γράφημα 1Γ)

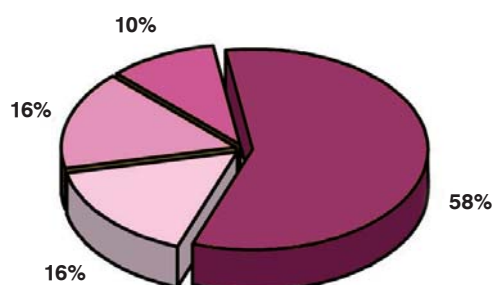
Ιδιοκτησιακή Διαδοχή

Πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (58%) δεν βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Το 10% προβλέπει αλλαγή βραχυπρόθεσμα ενώ το 32% κάνει μία πιο μεσο-μακροπρόθεσμη πρόβλεψη. (βλ. γράφημα 1Δ) Αντίστοιχα, είναι τα στοιχεία που προκύπτουν στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπου το 55% δεν προβλέπει αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος.

Γράφημα 1Γ - Προκλήσεις και Προτεραιότητες Επιχειρηματικής Ανάπτυξης



Γράφημα 1Δ- Πρόβλεψη για αλλαγή ιδιοκτησίας στις Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις



Ναι- προβλέπεται σε 6+ χρόνια
 Ναι- προβλέπεται σε 3-5 χρόνια
 Ναι- προβλέπεται σε 1-2 χρόνια
 Καμία πρόβλεψη για αλλαγή



Από τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να προβούν σε ιδιοκτησιακή αλλαγή στο μέλλον, η φύση της ιδιοκτησιακής αλλαγής που απαντάται στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αντίστοιχη με την πανευρωπαϊκή τάση, όπου το 50% των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων αναμένει να μεταβιβάσει τις επιχειρήσεις του στην επόμενη γενιά της οικογένειάς τους (βλ. γράφημα 1Ε).

Η αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, είτε μέσω διαδοχής στο πλαίσιο της οικογένειας είτε μέσω πώλησης σε τρίτους, είναι η μοναδική σημαντική απειλή για τη βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης.

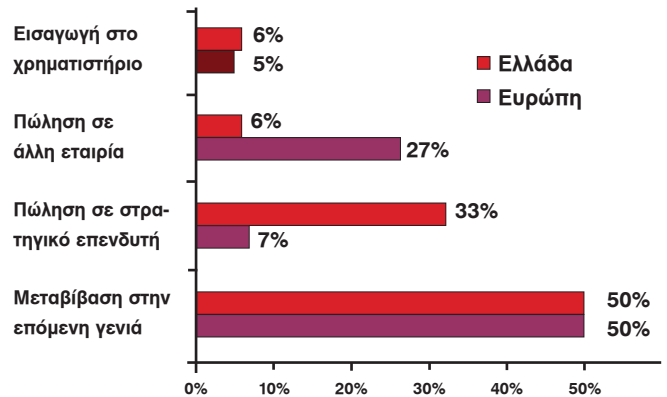
Είναι σημαντικό, οποιεσδήποτε και αν είναι οι προθέσεις ιδιοκτησιακής διαδοχής, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο συγκεκριμένο ζήτημα και να καταρτιστεί ένα σχέδιο διαδοχής που θα εξασφαλίζει ομαλή μετάβαση με την κατά το δυνατόν χαμηλότερη φορολογική επιβάρυνση.

Δίκαιη Διανομή Περιουσίας

Μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις στη μεταβίβαση μιας οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά είναι η ισότιμη διανομή της περιουσίας δηλαδή να εξασφαλιστεί ότι τα περιουσιακά στοιχεία, είτε προσωπικά είτε της επιχείρησης, κατανέμονται στην επόμενη γενιά της οικογένειας κατά τρόπο δίκαιο και ισότιμο.

Αυτή η πρόκληση γίνεται ακόμα πιο σύνθετη όταν κάποια μέλη της οικογένειας ασχολούνται με την επιχείρηση σε καθημερινή βάση ενώ άλλα όχι. Συνιστάται λοιπόν, να καθορίζονται έγκαιρα στο

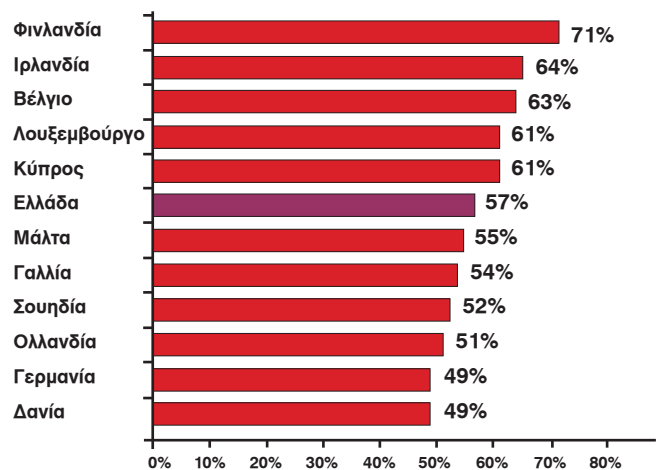
Γράφημα 1Ε- Φύση της αναμενόμενης αλλαγής



σχέδιο ιδιοκτησιακής διαδοχής, ποια περιουσιακά στοιχεία είναι διαθέσιμα για ισότιμη κατανομή.

Στην έρευνα, το 57% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν, υποστήριξε ότι διαθέτει επαρκή περιουσιακά στοιχεία που εξασφαλίζουν δίκαιη μεταχείριση των μελών της οικογένειας είτε συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση είτε όχι (βλ. γράφημα 1ΣΤ).

Γράφημα 1ΣΤ- Επάρκεια περιουσιακών στοιχείων για την εξασφάλιση Ισότιμης Διανομής





Διοικητική Διαδοχή

Οι πιο επιτυχημένες ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τον διττό χαρακτήρα της διαδοχής στη διοίκηση και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και το ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν και να προετοιμαστούν λεπτομερώς και για τα δύο.

Το 62% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχει εξετάσει το ζήτημα της διοικητικής διαδοχής, από τις οποίες το 67% θα εξέταζε το ενδεχόμενο να αναλάβει τη διοίκηση ένα μη-μέλος της οικογένειάς τους και το 54% θα χρησιμοποιούσε Συμβούλους Επιχειρήσεων για να συνδράμουν τη διαδικασία διοικητικής διαδοχής (βλ. γράφημα 1Z).

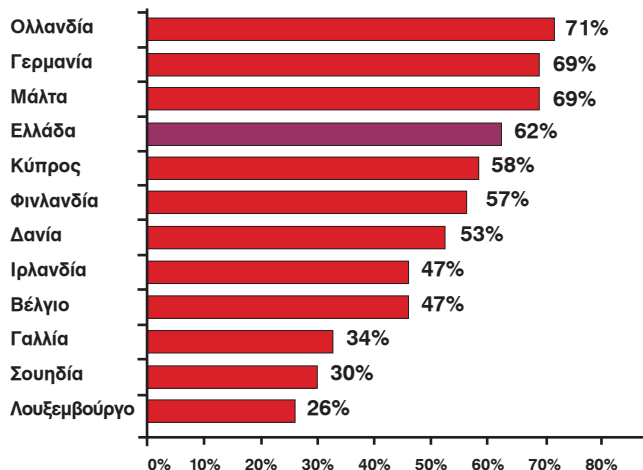
Η διοικητική διαδοχή είναι μια διαδικασία και όχι ένα κοινωνικό γεγονός. Το να γίνει η διοικητική μετάβαση ομαλά και αποτελεσματικά, είναι κάτι που πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί την κατάλληλη χρονική στιγμή.

Σύγκρουση στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Διαμάχες προκύπτουν όταν οι καταστάσεις δεν είναι ξεκάθαρες, προβλέψιμες και κατανοητές. Όταν στις καταστάσεις υπεισέρχονται οι προσωπικές προσδοκίες, είναι αναπόφευκτη η ασυμφωνία στις απόψεις των μελών της οικογένειας για το πως πρέπει να διοικηθεί η επιχείρηση.

Οι συνήθεις αιτίες διαμάχης σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, παρουσιάζονται στο γράφημα 1Η.

Γράφημα 1Z - Εκταση σχεδιασμού διοικητικής διαδοχής στις Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις



Γράφημα 1Η - Αίτια Διαμάχης



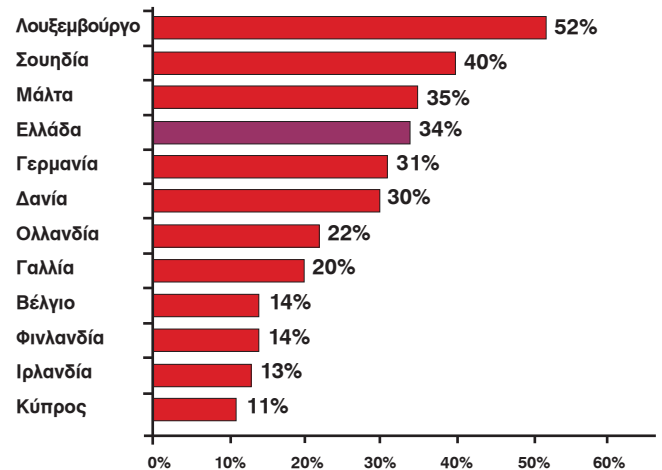


Έχει αποδειχθεί ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τρεις παράγοντες: το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον, το καθαρό ιδιοκτησιακό περιβάλλον και το επιχειρησιακό περιβάλλον. Στην πράξη, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν το επιχειρηματικό περιβάλλον καθορίζοντας μεθόδους και διαδικασίες αλλά ελάχιστες επιχειρήσεις ασχολούνται με τους δύο παράγοντες, δηλαδή το οικογενειακό και ιδιοκτησιακό περιβάλλον.

Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι, σε όλη την Ευρώπη, ένας σχετικά μικρός αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων έχει καθορίσει ποιος από το στενό και ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον μπορεί ή δεν μπορεί να ενταχθεί στην επιχείρηση, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται μεταξύ των 4 κορυφαίων στη σχετική κατάταξη, με το 34% των επιχειρήσεων να έχει θέσει κατευθυντήριες γραμμές, όπως φαίνεται στο γράφημα 10.

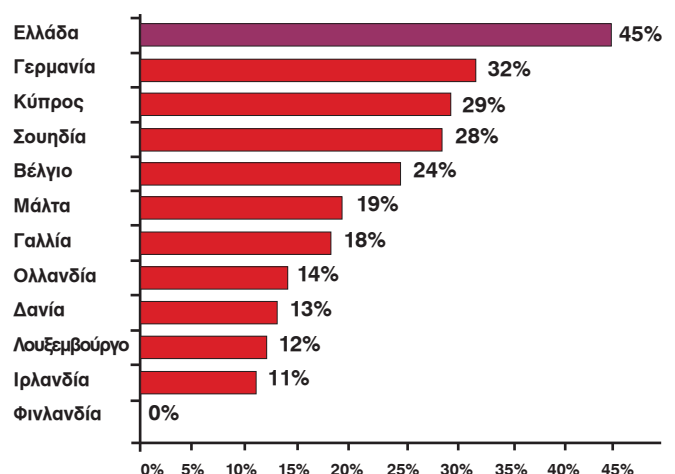
Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις επιβίωσαν για πολλές γενιές, βασιζόμενες στη δημιουργία Οικογενειακών Συμβουλίων. Τα συμβούλια αυτά παρέχουν πολύτιμες ευκαιρίες για συζήτηση και επίλυση διαφορών και ως εκ τούτου απομακρύνουν το ενδεχόμενο προσφυγής στα δικαστήρια για οικογενειακά θέματα και ζητήματα ιδιοκτησίας. Το Συμβούλιο βοηθά τους μετόχους-μέλη της οικογένειας να γίνουν "ενεργοί ιδιοκτήτες" ακόμα και αν δεν συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της επιχείρησης. Ένα τέτοιο όργανο, που αντιπροσωπεύει το συμφέρον και την επιχείρηση της οικογένειας, περιορίζει τις προσωπικές υποθέσεις και προσδοκίες, παρέχοντας διαφάνεια για όλες τις ομάδες συμφερόντων και μειώνοντας το ενδεχόμενο οικογενειακές διαφωνίες να επηρεάσουν επιχειρηματικές αποφάσεις.

Γράφημα 10 - Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις με κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το ποιος μπορεί να ενταχθεί στην επιχείρηση



Στο συγκεκριμένο θέμα, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις υπερέχουν κατά μεγάλο ποσοστό των υπολοίπων ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Το 45% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνει ότι έχει θεσμοθετήσει Οικογενειακό Συμβούλιο, ποσοστό που είναι κατά πολύ υψηλότερο από τη Γερμανία όπου περίπου το 32% των οικογενειακών επιχειρήσεων διαθέτει Οικογενειακά Συμβούλια (βλ. γράφημα 11).

Γράφημα 11 - % Ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων με θεσμοθετημένο Οικογενειακό Συμβούλιο



Σε ολόκληρη την Ευρώπη, λίγες εταιρείες έχουν καθορίσει διαδικασίες εισόδου και εξόδου για εκείνους που έχουν το δικαίωμα να συμμετάσχουν στην επιχείρηση, ενώ οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συγκριτικά καλύτερη επίδοση, κατατασσόμενες μεταξύ των κορυφαίων με ποσοστό 23% (βλ. γράφημα 11Α).

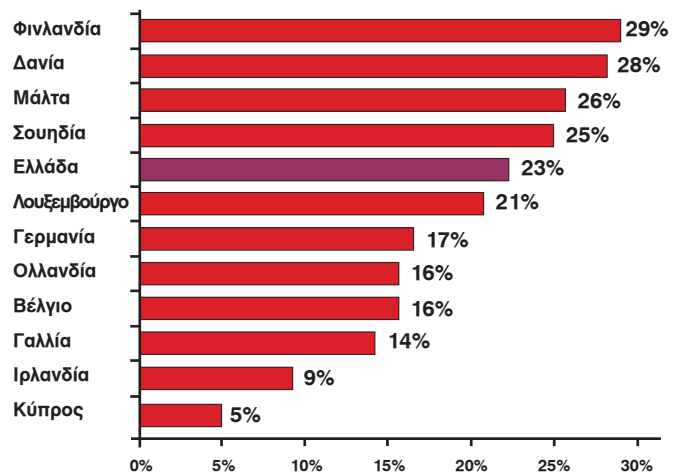
Διαθέσιμη Υποστήριξη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ίδιες επιχειρησιακές προκλήσεις όπως οι άλλες επιχειρήσεις που κυρίως εστιάζονται στην αύξηση και διατήρηση της κερδοφορίας τους, τη διαχείριση των ταμειακών ροών, την προσφορά επιτυχημένης σταδιοδρομίας στους υπαλλήλους τους και στην παροχή ικανοποιητικής απόδοσης επένδυσης για τους ιδιοκτήτες τους.

Παράλληλα όμως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, η κάθε μία έχει τη δική της ιδιοκτησιακή δομή γεγονός που προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο πολυπλοκότητας.

Η αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων γίνεται σε καθεστώς έντονης οικογενειακής υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης. Αυτός ο βαθμός υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης, καθιστά πολύ δύσκολη για κάθε οικογένεια την ανάπτυξη και εισαγωγή των απαιτούμενων διαδικασιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Γράφημα 11Α - Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις με καθορισμένες διαδικασίες εισόδου και εξόδου



www.pwc.gr/fbsurvey

© 2006 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved

Η επωνυμία «PricewaterhouseCoopers» αναφέρεται στο δίκτυο των εταιρειών μελών της PricewaterhouseCoopers International Limited, η κάθε μία από τις οποίες αποτελεί χωριστή και ανεξάρτητη νομική οντότητα.