

# Ατενίζοντας το μέλλον\*

Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις 2007/2008





## Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων, ιδιαιτέρως από την Ελλάδα, που συνεργάστηκαν μαζί μας και συμμετείχαν σε αυτήν την έρευνα.

## Σχετικά με την PricewaterhouseCoopers

Η PricewaterhouseCoopers (PwC) είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, όπου διαθέτει 3 γραφεία και απασχολεί πάνω από 700 εργαζόμενους. Αποτελεί μέλος του παγκόσμιου δικτύου της PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) που δραστηριοποιείται σε 150 χώρες και παρέχει ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθετοποιημένες σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς. Το δίκτυο εταιρειών της PwC απασχολεί ανθρώπινο δυναμικό που ξεπερνά τις 146.000 παγκοσμίως.

Το παρόν έντυπο αποτελεί οδηγό μόνο. Για χάρη συντομίας και καθαρότητας, αναλυτικές πληροφορίες που μπορεί να ενδιαφέρουν μεμονωμένους επιχειρηματίες ή επιχειρήσεις μπορεί να παραληφθούν. Πριν από οποιαδήποτε κίνηση ή πρωτοβουλία με αφορμή το παρόν έντυπο, σας προτρέπουμε να ζητάτε συμβουλές από ειδικούς. Επανεκδοση ή δημοσίευση του περιεχομένου του παρόντος χωρίς την προηγούμενη συναίνεση της PricewaterhouseCoopers απαγορεύεται, εκτός αν πρόκειται για μικρά αποσπάσματα, προσαρμοσμένα σωστά, δίνοντας σαφή ένδειξη της ταυτότητας της πηγής.

# Περιεχόμενα

Εισαγωγικό σημείωμα	6
Πρόλογος	8
Εταιρικές προκλήσεις και προτεραιότητες	12
Ιδιοκτησία, σχέδιο διαδοχής και αμοιβές υψηλόβαθμων στελεχών	26
Επίλυση συγκρούσεων	42
Οικονομικές και κανονιστικές αλλαγές που επιθυμούν περισσότερο οι οικογενειακές επιχειρήσεις	50
Επίλογος	54
Παράρτημα	56
Παραπομπές	58
Στοιχεία επικοινωνίας	59

# Εισαγωγικό σημείωμα



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος επιχειρησιακής δομής σε όλον τον κόσμο. Απασχολούν εκατομμύρια ανθρώπους και παράγουν ένα σημαντικό μέρος του παγκοσμίου πλούτου. Συχνά, αποδίδουν υψηλότερα κέρδη από τις εταιρείες που έχουν ευρύτερη βάση μετόχων<sup>1</sup>. Εντούτοις, σε παγκόσμιο επίπεδο μέχρι τώρα έχουν γίνει ελάχιστες προσπάθειες ώστε ν' ακουστούν και να εκτιμηθούν οι γνώμες των επικεφαλής των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η πρώτη μας παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στοχεύει στην κάλυψη αυτού του κενού. Η PricewaterhouseCoopers συμβουλεύει πληθώρα οικογενειακών επιχειρήσεων, πολλές από τις οποίες δραστηριοποιούνται πέρα από τα εθνικά τους σύνορα. Σε αυτό το πλαίσιο, θεωρήσαμε αναγκαίο να μάθουμε περισσότερα για τις απόψεις και τις προσδοκίες τους.

Η ιστορία κάθε επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης ξεκινά από κάποιον που με έμπνευση, πάθος, πίστη και κουράγιο επένδυσε σ'αυτήν, τις πρώτες του οικονομίες. Οι επιχειρηματίες, στην πλειοψηφία τους, έχουν τη

δημιουργικότητα και το πείσμα για να επιτύχουν το ακατόρθωτο. Διακρίνουν ευκαιρίες εκεί που άλλοι δεν μπορούν και κάνουν τα πάντα για να τις αξιοποιήσουν. Εργάζονται πολύ σκληρά, με αξιοσημείωτα αποτελέσματα, είναι θετικοί χωρίς να έχουν αυταπάτες, διαθέτουν επινοητικότητα για να ξεπερνούν κάθε είδους εμπόδια. Ακόμη, είναι κοινωνικοί, επικοινωνούν αποτελεσματικά και αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους άλλους. Πολλοί από εσάς μπορεί να αναγνωρίζετε σε αυτό το πορτραίτο τον εαυτό σας.

Όμως η ζωή ενός επιχειρηματία μπορεί να είναι και μοναχική. Αυτό ισχύει παντού, ανεξάρτητα από τη χώρα ή το είδος της επιχείρησης. Τα πρώτα χρόνια οι επιχειρηματίες πρέπει να εμπλακούν σε βάθος σε όλους τους τομείς της εταιρείας τους, καθώς δεν έχουν στη διάθεσή τους το υποστηρικτικό προσωπικό και τα τεχνολογικά συστήματα που έχουν οι διευθυντές μεγάλων οργανισμών. Στην εξέλιξη των δραστηριοτήτων τους, πρέπει να λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα, η απασχόληση ή όχι μελών της οικογένειάς τους στην επιχείρηση και σε ποιους ρόλους.

Ακολουθώντας το βαρύ πρόγραμμα απασχόλησής τους, οι περισσότεροι επιχειρηματίες δεν έχουν το χρόνο να δουν μία ολοκληρωμένη εικόνα πέρα από τα όρια της καθημερινότητας της εταιρείας τους. Την ίδια στιγμή, οι περισσότερες μελέτες αφορούν εταιρείες μεγάλου μεγέθους, με αποτέλεσμα να υπάρχει έλλειψη σωστής πληροφόρησης και καθοδήγησης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η έρευνά μας στόχο έχει να εντοπίσει τα κυριότερα θέματα που απασχολούν εσάς, τους ιδιοκτήτες, όσο και τις επιχειρήσεις σας. Σχεδιάζουμε να διεξάγουμε τακτικές έρευνες, ως μέρος της διαρκούς προσπάθειάς μας, να σας ακούμε με προσοχή και να κατανοούμε τις ανάγκες σας. Ειδικά στην παρούσα έκδοση υπάρχουν ξεχωριστά συγκριτικά στοιχεία για την Ελλάδα, ούτως ώστε οι ιδιοκτήτες των Ελληνικών επιχειρήσεων να είναι σε θέση να συγκρίνουν τις πρακτικές τους με τις αντίστοιχες των ομολόγων τους από όλον τον κόσμο. Ελπίζουμε ότι θα βρείτε τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας χρήσιμα και ότι θα σας βοηθήσουν να διαχειριστείτε αποτελεσματικά την επιχείρησή σας.



Μάριος Γεωργίου

Partner  
PricewaterhouseCoopers

# Πρόλογος



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στη διεθνή οικονομία. Ένας παράγοντας που καταδεικνύει τη σημασία τους είναι το ποσοστό των εγγεγραμμένων επιχειρήσεων που είναι οικογενειακές, που κυμαίνεται στην ΕΕ από 50%, στη Λατινική Αμερική 65%-90% και στις ΗΠΑ πάνω από 95%. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η οικονομική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μια τέτοια επιχείρηση παράγει μεταξύ 35-65% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος (ΑΕΠ) των χωρών-μελών της ΕΕ, περίπου 40-45% του ΑΕΠ της Βορείου Αμερικής, μεταξύ 50-70% του ΑΕΠ της Νοτίου Αμερικής και μεταξύ 65-82% του ΑΕΠ της Ασίας<sup>2</sup>.

Εν ολίγοις, η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο της επιχειρησιακής δομής παγκοσμίως. Από οικογενειακές επιχειρήσεις εξελίχθηκαν σε γιγαντιαίες πολυεθνικές εταιρείες, όπως η Wal-Mart και η Samsung. Παρόλα αυτά, η δομή αυτή παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερα προβλήματα. Η διοίκηση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι πιο δύσκολη από τη διοίκηση

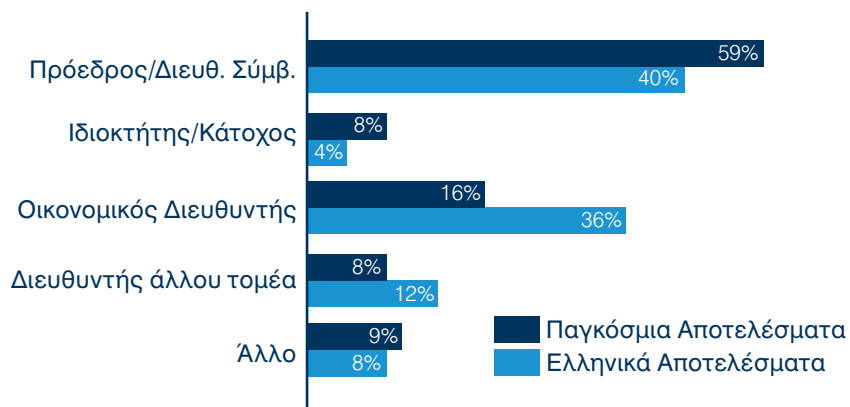
οποιοδήποτε άλλου τύπου επιχείρησης, ακριβώς γιατί έχει να διαχειριστεί, τόσο οικογενειακούς δεσμούς, όσο και εμπορικές σχέσεις. Ελπίζουμε ότι η τελευταία έρευνα – η 3η κατά σειρά από το 2001 και η 1η σε παγκόσμιο επίπεδο - για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, θα βοηθήσει στην κατανόηση και επίλυση αυτών των θεμάτων<sup>3</sup>.

Η έρευνά μας αναλύει τομείς “κλειδιά” που απασχολούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, περιλαμβάνοντας τις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε εταιρικό επίπεδο. Ιδιοκτησία, πρόγραμμα διαδοχής και αμοιβών της διοίκησης, διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων, οικονομικές και κανονιστικές αλλαγές, αποτελούν κορυφαίες προτεραιότητές τους (διευκρινίσεις για τη μεθοδολογία μας βλ. Παράρτημα). Η έρευνα επικεντρώνεται στις απόψεις των υψηλόβαθμων στελεχών σε 1.454 μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς (βλ. Σχήμα 1 και 2).

## Οικογενειακή επιχείρηση

Ορίσαμε ως οικογενειακές επιχειρήσεις αυτές όπου τουλάχιστον το 51% των μετοχών τους κατέχεται από μία οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες. Τα μέλη της οικογένειας αποτελούν την πλειοψηφία των υψηλόβαθμων στελεχών και οι ιδιοκτήτες ευθύνονται για τη διαχείριση της επιχείρησης σε καθημερινή βάση.

Σχήμα 1: Συμμετέχοντες στην έρευνα βάσει ιεραρχίας



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Πάνω από το 90% των εταιρειών του δείγματος δραστηριοποιούνται σε έναν από τους παραπάνω τομείς για πάνω από μια δεκαετία. Το 38% διεξάγει εμπορικές πράξεις για πάνω από 50 χρόνια. Κατά συνέπεια η επιχείρηση έχει περιέλθει στην επόμενη γενιά. Το 72% των οικογενειακών επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερους από 250

εργαζομένους. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερους εργαζομένους, είναι οι παλαιότερες. Οι μισές επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο αποφέρουν έσοδα πάνω από € 51 εκατομμύρια ανά έτος, αποδεικνύοντας έτσι ότι ευημερούν στα χέρια των οικογενειών που τις διαχειρίζονται.

Σχήμα 2: Συμμετέχοντες στην έρευνα βάσει τομέα



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08



# Εταιρικές Προκλήσεις και Προτεραιότητες

Το 75% περίπου των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνά μας έχουν αναπτυχθεί τους τελευταίους 12 μήνες.

Πολλοί από τους ενδιαφερόμενους ανησυχούν για αυτήν τη γρήγορη ανάπτυξη, αλλά το 70% του συνόλου είναι αισιόδοξοι για το άμεσο μέλλον και περιμένουν ότι η ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους θα αυξηθεί κατά τους επόμενους 12 μήνες.

Οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι, επίσης, πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση για να επενδύσουν σε νέες ευκαιρίες και σχεδόν όλοι πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι αρκετά ή πολύ ανταγωνιστικές.

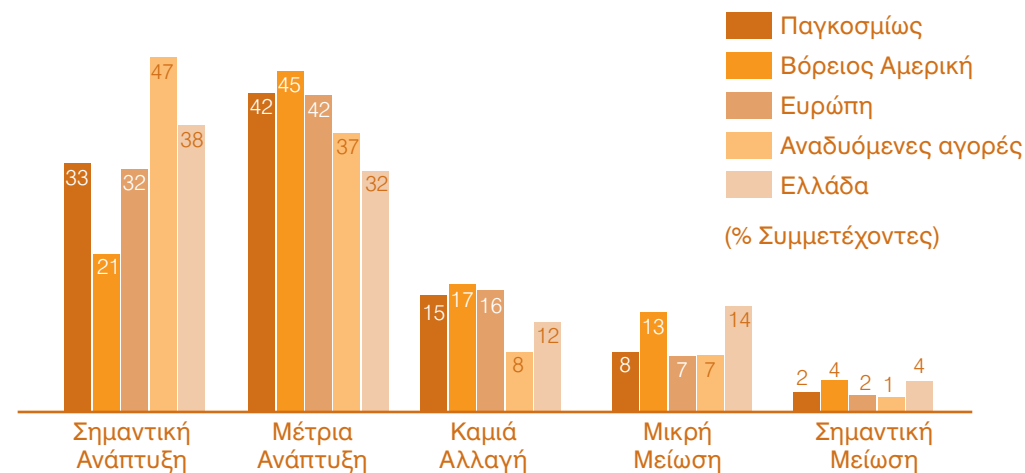
Εντούτοις, πάνω από τα 2/5 των ενδιαφερόμενων, ειδικά όσοι είναι εγκατεστημένοι στη Β. Αμερική και Ευρώπη, παρακολουθούν πολύ στενά τις συνθήκες αγοράς.

Επίσης, οι δυσκολίες στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί μία ακόμη αιτία μεγάλης ανησυχίας. Οι ενδιαφερόμενοι σε όλες τις αγορές συμφωνούν ότι οι ελλείψεις σε αυτές τις θέσεις αντιπροσωπεύουν την πιο σημαντική εσωτερική πρόκληση που διαφαίνεται στον ορίζοντα.

Η παγκόσμια οικονομία έχει σημαντική ανάπτυξη, με αύξηση, κατά το 2006, του Διεθνούς Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος κατά 5,4%. Πρόκειται για το μεγαλύτερο ποσοστό ανάπτυξης για 30 χρόνια<sup>4</sup>. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ευημερήσει στο πλαίσιο αυτής της δυναμικής ανάπτυξης. Το 75% περίπου των επιχειρήσεων στην έρευνά μας αναφέρουν ότι η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους έχει αυξηθεί κατά τους 12 τελευταίους μήνες. (βλ. Σχήμα 3)

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παραγωγής και κατασκευών έχουν αποδώσει ιδιαίτερα καλά, με ποσοστά 41% και 44% αντιστοίχως, έχοντας επιτύχει σημαντική αύξηση. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις αναδυόμενες αγορές έχουν πολύ καλά αποτελέσματα. Το 47% των εταιρειών αυτών δηλώνει ότι η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους εκτοξεύεται, σε σύγκριση με το 32% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη, το 38% στην Ελλάδα και μόλις το 21% στη Β. Αμερική.

**Σχήμα 3: Ανατρέχοντας στους 12 τελευταίους μήνες (2007), πώς θα περιγράψατε τη ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών σας σε σύγκριση με τους 12 τελευταίους μήνες του 2006;**

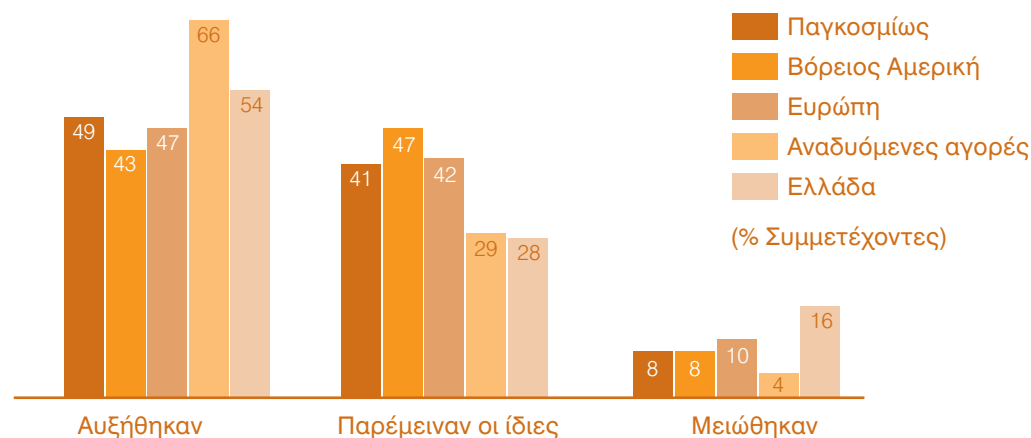


Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Πολλές από τις εταιρείες του δείγματός μας είναι επιφυλακτικές στην επέκτασή τους. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 49% από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφεραν ότι αύξησαν τις δαπάνες κεφαλαίου των επιχειρήσεών τους κατά τους τελευταίους 12 μήνες, ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 54% (βλ. Σχήμα 4α και 4β). Στις αναδυόμενες αγορές είναι 66%, μια διαφορά που αντικατοπτρίζει τον ρυθμό ανάπτυξης με τον οποίο οι οικονομίες τους αναπτύσσονται. Επίσης, σε παγκόσμιο επίπεδο, το 41% διατήρησαν το ίδιο επίπεδο επενδύσεων, ενώ στην Ελλάδα το 28%. Τα στελέχη τόσο στη Β. Αμερική όσο και στην Ευρώπη είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικά για αυτήν τη ραγδαία αύξηση.

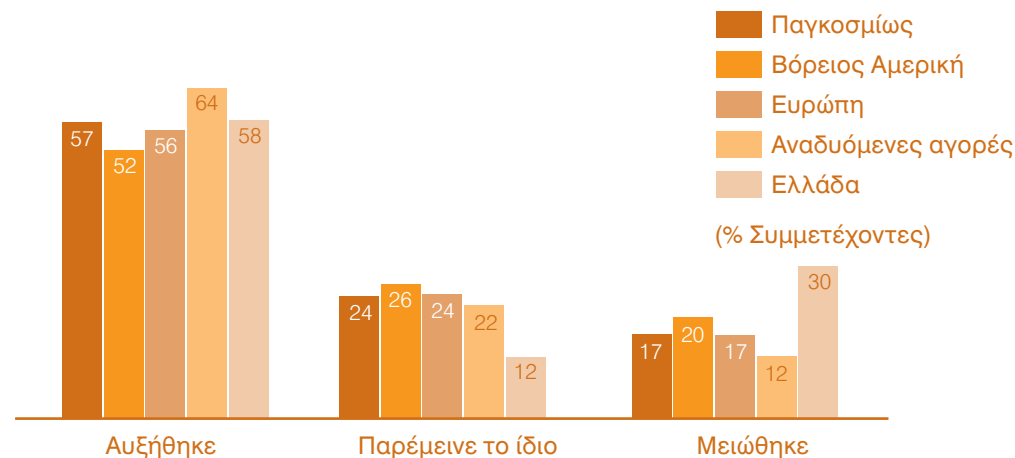
Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δείχνει αισιοδοξία για το άμεσο μέλλον. Το 58% από αυτούς πιστεύει ότι οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται θα βελτιωθούν το προσεχές έτος και το 70% περιμένει να δει μια αύξηση στις παραγγελίες (βλ. Σχήμα 5 και 6). Στην Ελλάδα τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 56% και 66%. Τα στελέχη στις αναδυόμενες αγορές είναι ιδιαίτερα αισιόδοξα. Το 31% υπολογίζει ότι οι κύριες αγορές τους θα αυξηθούν σημαντικά και το 84% ότι η αξία των παραγγελιών θα αυξηθεί μέσα στους επόμενους 12 μήνες. Οι συμμετέχοντες από τη Β. Αμερική, την Ευρώπη και την Ελλάδα έχουν παρατηρήσει μείωση, με εξαίρεση όσους δραστηριοποιούνται στον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων. Παρόλα αυτά, το 63%, 68% και 66% αντίστοιχως, πιστεύουν ότι οι παραγγελίες τους θα αυξηθούν.

**Σχήμα 4α: Τους τελευταίους μήνες οι δαπάνες κεφαλαιουχικού εξοπλισμού έχουν μείνει οι ίδιες, αυξήθηκαν ή μειώθηκαν;**



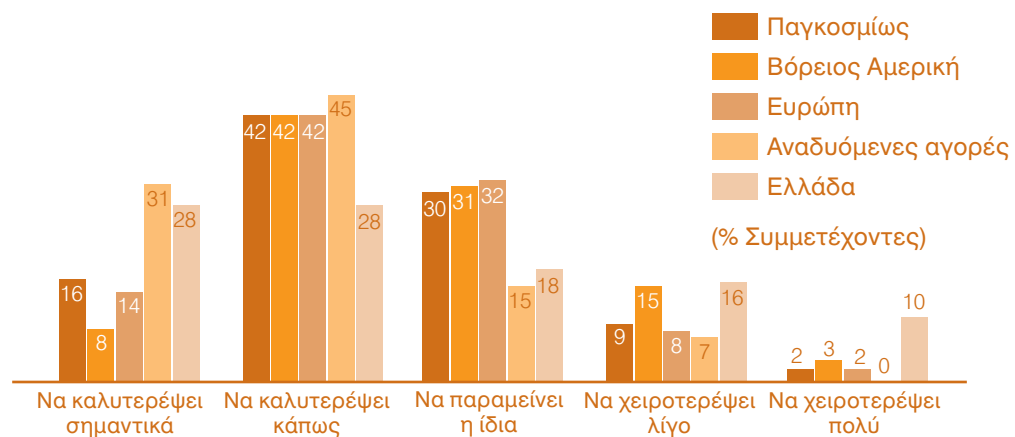
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 4β: Τους τελευταίους 12 μήνες το λειτουργικό κέρδος της επιχειρήσεώς σας παρουσίασε αύξηση, μείωση ή παρέμεινε το ίδιο;**



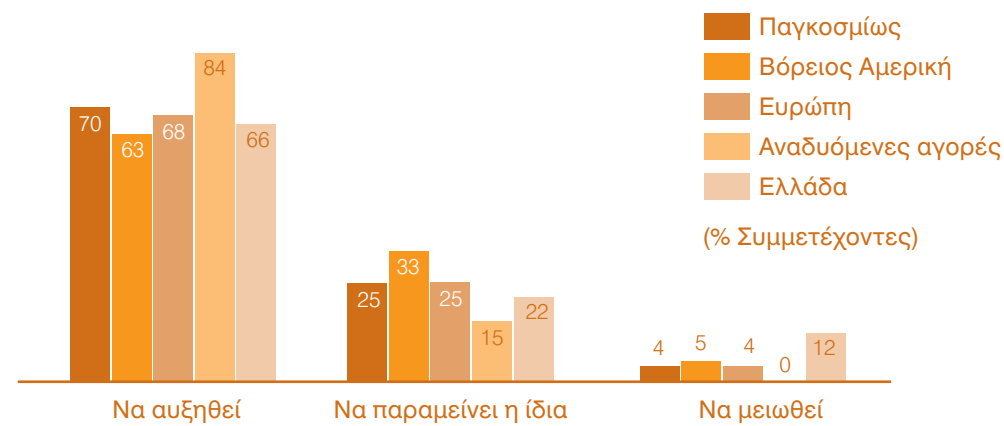
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 5: Συγκριτικά με την παρούσα κατάσταση, πώς αναμένετε να αναπτυχθεί η αγορά στην οποία κινείστε τους επόμενους 12 μήνες;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 6: Τους επόμενους 12 μήνες αναμένετε η αξία των παραγγελιών/ συμβάσεων να αυξηθεί, να μειωθεί ή να παραμείνει η ίδια;**

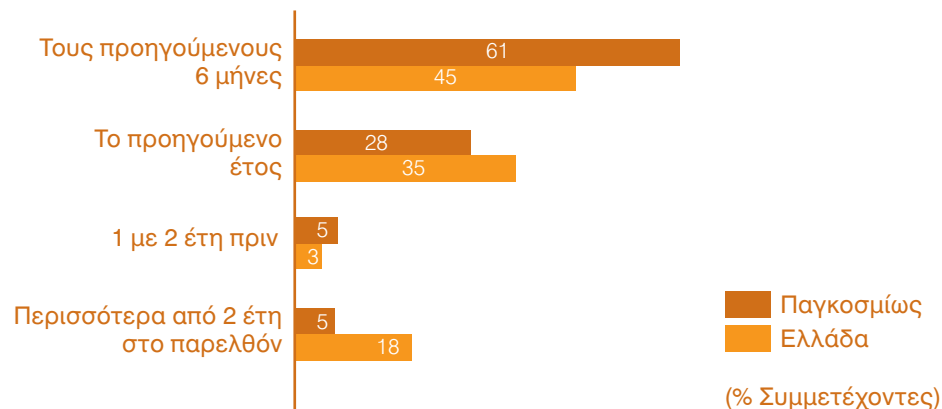


Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Επιπλέον, τα περισσότερα από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι οι εταιρείες τους βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση καθόσον αφορά τις επενδύσεις σε νέες ευκαιρίες. Το 75% έχουν επιχειρησιακά σχέδια, αν και το ποσοστό διαφέρει από 72% σε μικρές εταιρείες (με ανθρώπινο δυναμικό λιγότερο των 250) έως 85% σε μεγάλες εταιρείες και από 70% στη Β. Αμερική έως 81% στις αναδυόμενες αγορές.

Περίπου το 90% των επιχειρήσεων που διαθέτουν επιχειρησιακό σχέδιο, το έχουν ανανεώσει τους προηγούμενους 12 μήνες (βλ. Σχήμα 7). Στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 88%. Εντούτοις, το 25% των επιχειρήσεων του δείγματός μας δεν διαθέτει επιχειρησιακό σχέδιο. Αυτό αποτελεί αδυναμία και μπορεί να περιορίσει τις φιλοδοξίες τους, αφού μία ισχυρή εμπορική στρατηγική είναι απαραίτητη για οποιονδήποτε οργανισμό που επιθυμεί να εξασφαλίσει επιπλέον χρηματοδότηση, στελέχη ή νέους εταίρους.

**Σχήμα 7: Πότε ήταν η τελευταία φορά που η εταιρεία σας επανεξέτασε και διενήργησε προσθήκες στο στρατηγικό της σχέδιο για το μέλλον;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

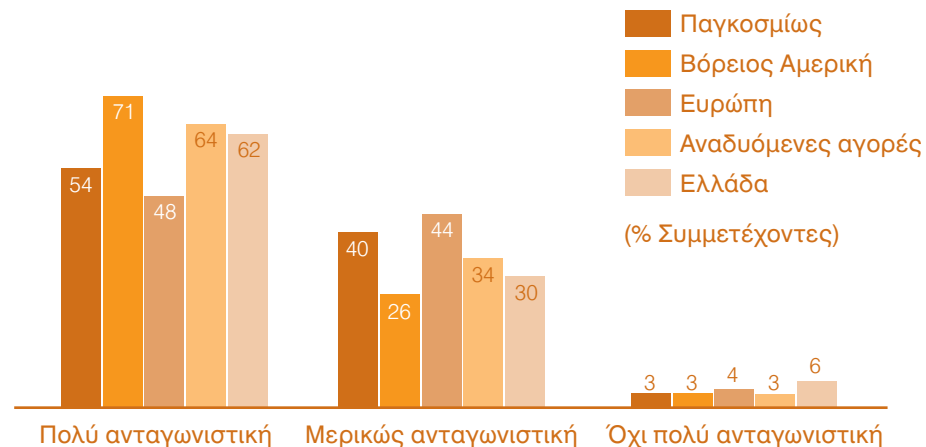
**«Θα ήθελα να αφήσω πίσω μου μια υγιή εταιρεία»**

Γάλλος ιδιοκτήτης οικογενειακής επιχείρησης

Στη συντριπτική πλειοψηφία τους, τα στελέχη είναι πεπεισμένα ότι οι εταιρείες τους μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά τους ηγέτες της αγοράς στον τομέα δραστηριότητάς τους (βλ. Σχήμα 8).

Είναι ιδιαίτερα σίγουροι για το σχεδιασμό, την ποιότητα των προϊόντων τους και την ικανότητά τους να διατηρούν τους πελάτες τους, αξίες που το 1/5 των συμμετεχόντων πιστεύει ότι κινούν την αγορά (βλ. Σχήμα 9). Και παρότι αρκετοί συμμετέχοντες θαυμάζουν κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι κύριοι ανταγωνιστές τους, το 16% πιστεύει ότι οι ανταγωνιστές τους δεν έχουν ιδιαίτερη ποιότητα (βλ. Σχήμα 10).

**Σχήμα 8: Συγκριτικά με το επίπεδο ανταγωνισμού των ηγετών της αγοράς που δραστηριοποιήστε, πού κατατάσσετε την εταιρεία σας;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 9:** Τα δυνατά σημεία στα οποία οι εταιρείες που συμμετείχαν πιστεύουν ότι έχουν ξεπεράσει τους ανταγωνιστές τους είναι ο σχεδιασμός προϊόντων και η αφοσίωση των πελατών τους

<p><b>Βόρειος Αμερική</b></p> <p>Πελατειακές σχέσεις Σχεδιασμός προϊόντων Ευελιξία Δυνατό brand</p>	<p><b>Ευρώπη</b></p> <p>Σχεδιασμός προϊόντων Αφοσίωση πελατών Τεχνική ικανότητα Δυνατό brand</p>
<p><b>Νέες Αγορές</b></p> <p>Σχεδιασμός προϊόντων Δυνατό brand Αφοσίωση πελατών Ανταγωνιστικές τιμές</p>	<p><b>Ελλάδα</b></p> <p>Σχεδιασμός προϊόντων Δυνατό brand Μέγεθος Αφοσίωση πελατών</p>

**Σχήμα 10:** Τα δυνατά σημεία στα οποία οι εταιρείες που συμμετέχουν θαυμάζουν περισσότερο στους ανταγωνιστές τους είναι το ισχυρό όνομα, η ποιότητα προϊόντων το μέγεθος και οι ανταγωνιστικές τιμές

<p><b>Βόρειος Αμερική</b></p> <p>Μέγεθος Σχεδιασμός προϊόντων Επιθετική προώθηση προϊόντων Οικονομική υπεροχή</p>	<p><b>Ευρώπη</b></p> <p>Δυνατό brand Μέγεθος Ανταγωνιστικές τιμές Σχεδιασμός προϊόντων</p>
<p><b>Νέες Αγορές</b></p> <p>Δυνατό brand Σχεδιασμός προϊόντων Επιθετική προώθηση προϊόντων Ανταγωνιστικές τιμές</p>	<p><b>Ελλάδα</b></p> <p>Μέγεθος Ανταγωνιστικές τιμές Σχεδιασμός προϊόντων Δυνατό brand</p>

Αντικειμενικά όμως, υπάρχουν κάποιες αξιοσημείωτες διαφορές ανάμεσα στις διάφορες περιοχές. Το 71% των ερωτηθέντων στην Β. Αμερική και το 64% στις αναδυόμενες αγορές πιστεύουν ότι οι εταιρείες τους είναι «πολύ ανταγωνιστικές», έναντι του 48% στην Ευρώπη και 62% στην Ελλάδα.

Τα στελέχη στη Βόρειο Αμερική πιστεύουν ότι υπερτερούν από τους ομολόγους τους σε άλλα μέρη του κόσμου όσον αφορά στη διεκδίκηση έργων και στη συγκράτηση των πελατών τους. Αντιθέτως, τα στελέχη στην Ελλάδα, στην υπόλοιπη Ευρώπη και στις αναδυόμενες αγορές έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να σχεδιάζουν και να κατασκευάζουν καλά προϊόντα.

**Πίνακας 1: Υπάρχουν σημαντικές διαφορές από περιοχή σε περιοχή αναφορικά με τα δυνατά σημεία που οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι έχουν οι επιχειρήσεις τους**

Βόρειος Αμερική	Ευρώπη	Αναδυόμενες αγορές	Ελλάδα
Πελατειακές σχέσεις (19%)	Σχεδιασμός προϊόντων (22%)	Σχεδιασμός προϊόντων (20%)	Σχεδιασμός προϊόντων (22%)
Σχεδιασμός προϊόντων (14%)	Αφοσίωση πελατών (13%)	Δυνατό brand (15%)	Δυνατό brand (12%)
Ευελιξία (12%)	Τεχνική ικανότητα (11%)	Αφοσίωση πελατών (10%)	Μέγεθος (10%)

Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Παρόλη την αισιοδοξία, το επίπεδο εφησυχασμού είναι χαμηλό. Όταν ερωτήθηκαν ποιες εξωτερικές προκλήσεις θεωρούσαν ότι θα επηρέαζαν περισσότερο τις εταιρείες τους το προσεχές έτος, σε παγκόσμιο επίπεδο, το 44% ανέφερε τις συνθήκες της αγοράς - στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 54%- στοιχείο που αποδεικνύει ότι ίσως φοβούνται οικονομική επιβράδυνση, καθώς οι τιμές των επιτοκίων σε αρκετές αναπτυσσόμενες οικονομίες συνεχίζουν να ανεβαίνουν, μειώνοντας, κατά συνέπεια, το εισόδημα των καταναλωτών.

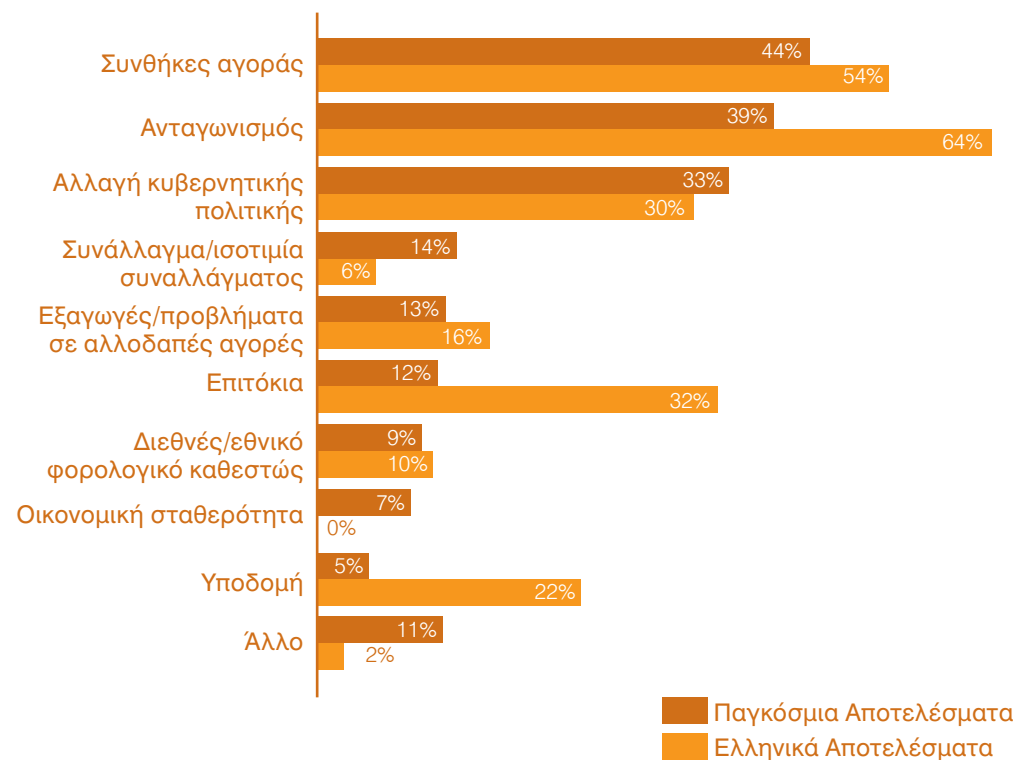
Σε παγκόσμιο επίπεδο το 39% των ερωτηθέντων θεωρεί, επίσης, ότι η πίεση των ανταγωνιστών θα επηρεάσει περισσότερο τις εταιρείες τους, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα είναι κατά πολύ υψηλότερο (64%). Στη συνέχεια, τόσο παγκοσμίως (33%) όσο και στην Ελλάδα (30%), ένα σημαντικό ποσοστό θεωρεί ότι η κυβερνητική πολιτική, οι κανονισμοί, η νομοθεσία και οι δημόσιες δαπάνες χρήματος επηρεάζουν την επιχείρησή τους (βλ. Σχήμα 11).

Βεβαίως, η κυβερνητική πολιτική παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στο εμπορικό κλίμα μέσα στο οποίο οι εταιρείες δραστηριοποιούνται, αλλά αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές σε μια περίοδο όπου η πολιτική ηγεσία σε χώρες όπως η Γαλλία, Τουρκία, Ουκρανία και Αγγλία αλλάζει ή πρόκειται να αλλάξει στο άμεσο μέλλον.

**«Θέλω να με αναγνωρίζουν σαν αυτόν που μετέτρεψε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση σε μια μεγάλη θεσμική εταιρεία».**

Μεξικανός επιχειρηματίας

**Σχήμα 11: Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο Ανταγωνισμός, οι Συνθήκες Αγοράς και οι αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική θα αποτελέσουν τα 3 κύρια εξωτερικά θέματα/προβλήματα ή προκλήσεις που θα τις επηρεάσουν στους επόμενους 12 μήνες**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

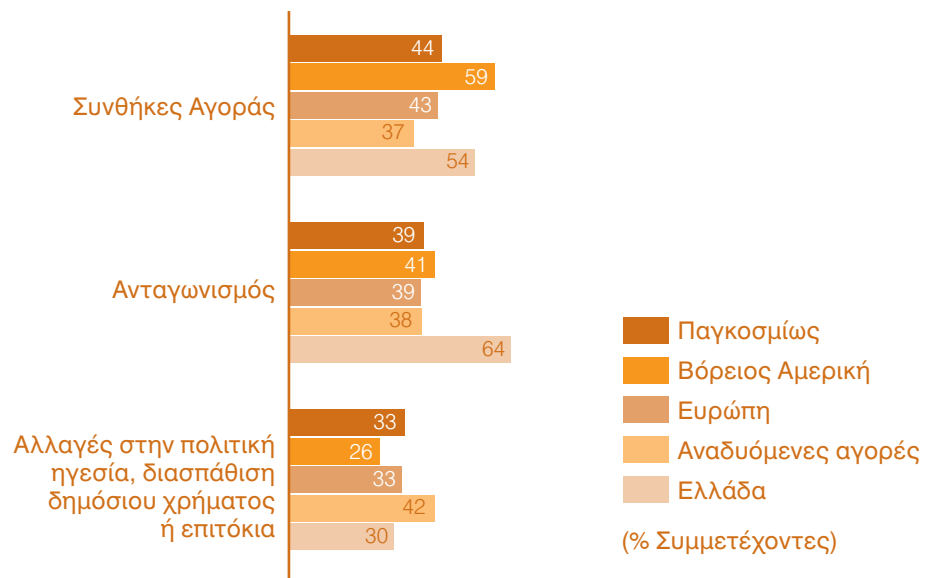
Πολλές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματός μας προβληματίζονται εξίσου με τις διάφορες εσωτερικές προκλήσεις με κυριότερη την έλλειψη εργατικού δυναμικού. Το 42% των ερωτηθέντων σε παγκόσμιο επίπεδο (20% στην Ελλάδα) πιστεύουν ότι η δυσκολία στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού θα αποτελέσει ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που θα αντιμετωπίσουν τους επόμενους 12 μήνες (βλ. Σχήμα 12). Τα υψηλόβαθμα στελέχη σε επιχειρήσεις καταναλωτικών αγαθών, λιανεμπορίου, χονδρεμπορίου, πολεοδομικών εργασιών και αυτοκινήτων είναι ιδιαίτερα ανήσυχοι αν θα έχουν τη δυνατότητα να προσλάβουν τα άτομα που χρειάζονται, ενώ τα στελέχη στον τομέα παραγωγής προβληματίζονται περισσότερο για θέματα πρώτων υλών, κόστους και αλυσίδα παραγωγής.

**Σχήμα 12: Ιδιαίτερα οι Έλληνες ερωτηθέντες πιστεύουν ότι κερδοφορία/περιθώριο κέρδους, πρώτες ύλες / τιμές / προμήθεια / ποιότητα, ταμειακή ροή / κύριες δαπάνες / κόστος λογιστηρίου θα αποτελέσουν ως τα 3 πιο σημαντικά εσωτερικά θέματα/προβλήματα ή προκλήσεις που θα επηρεάσουν την εταιρεία τους στους 12 επόμενους μήνες**



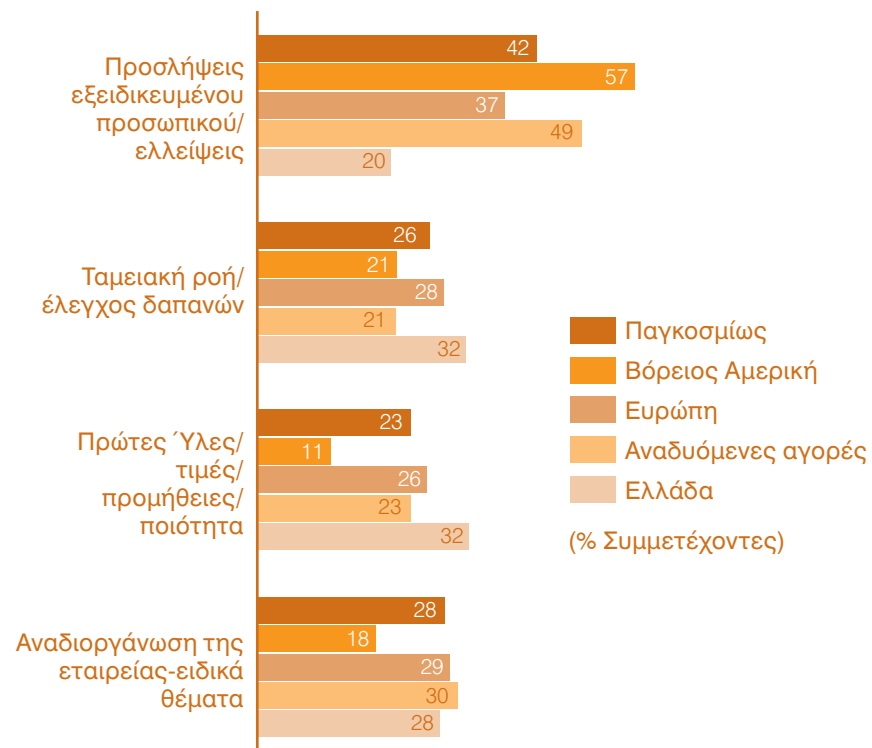
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 13: Οι πιο σημαντικές εξωτερικές προκλήσεις κατά περιοχή σύμφωνα με τις εταιρείες**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 14: Οι πιο σημαντικές εσωτερικές προκλήσεις κατά περιοχή σύμφωνα με τις εταιρείες**

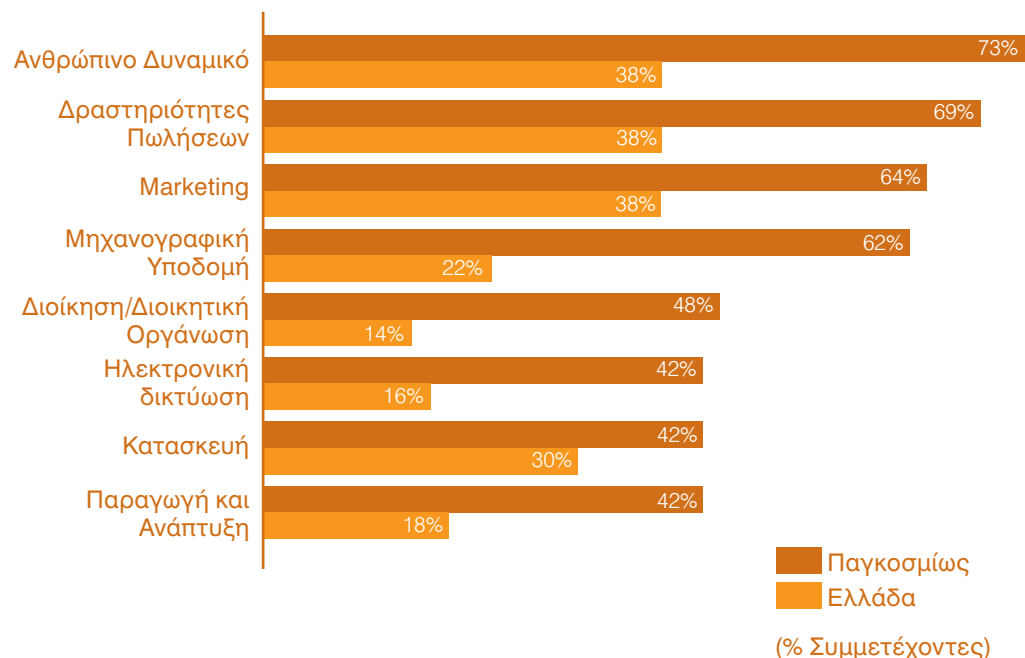


Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Εντούτοις, η βαρύτητα που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στα προβλήματα διαφέρει ανάλογα με την περιοχή. Τα στελέχη στη Β. Αμερική και Ευρώπη προβληματίζονται περισσότερο για τις συνθήκες αγοράς, ενώ στις αναδυόμενες αγορές για τις αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική. Επίσης, τα στελέχη στη Β. Αμερική και τις αναδυόμενες αγορές ανησυχούν περισσότερο για τις ελλείψεις σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό από τους Ευρωπαίους, αν και όλοι συμφωνούν ότι αυτή είναι η μοναδική πιο σημαντική εσωτερική πρόκληση στο άμεσο μέλλον (βλ. Σχήμα 13 και 14).

Γι' αυτό το λόγο το ανθρώπινο δυναμικό ως κορυφαία προτεραιότητα βρίσκεται στη λίστα των οικογενειακών επιχειρήσεων για την επόμενη χρονιά. Παρόλο που οι ερωτηθέντες προτίθενται να επενδύσουν σε ένα εύρος δραστηριοτήτων, όπως πωλήσεις, προώθηση προϊόντων και ανάπτυξη της ηλεκτρονικής υποδομής, το 73% αναφέρει ως πρώτη του προτεραιότητα την πρόσληψη και εκπαίδευση ικανών νέων εργαζομένων. Το ποσοστό είναι ακόμη υψηλότερο στις εταιρείες με ετήσιο τζίρο άνω των 50 εκατομμυρίων Ευρώ (βλ. Σχήμα 15). Σε αντίθεση, στην Ελλάδα, ενώ οι προτεραιότητες είναι παρόμοιες τα ποσοστά είναι κατά πολύ χαμηλότερα (38%).

**Σχήμα 15: Οι κορυφαίες προτεραιότητες αναφορικά με τις επενδύσεις τους επόμενους 12 μήνες, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι πωλήσεις, η προώθηση προϊόντων και η πληροφορική**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Περισσότεροι από το 70% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι η κύρια επενδυτική προτεραιότητά τους είναι το ανθρώπινο δυναμικό



# Ιδιοκτησία, σχέδιο διαδοχής και αμοιβές υψηλόβαθμων στελεχών

Το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματός μας θα αλλάξει ιδιοκτησία στα επόμενα 5 χρόνια.

Το 50% των εταιρειών αναμένεται να παραμείνουν στην οικογένεια, σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ στην Ελλάδα μόνον το 25%.

Εντούτοις, περίπου οι μισοί από τους ερωτηθέντες δε διαθέτουν πρόγραμμα διαδοχής και το ποσοστό είναι ακόμη μεγαλύτερο σε μικρές επιχειρήσεις ή σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται λιγότερο από 20 χρόνια.

Αντίθετα, περισσότερο από το 75% των εταιρειών διαθέτουν πρόγραμμα για τη διαχείριση τόσο των εμπορικών όσο και των οικογενειακών θεμάτων, σε περιπτώσεις ασθένειας ή απώλειας ζωής ενός βασικού διευθυντή ή μετόχου.

Ένα εντυπωσιακά υψηλό ποσοστό ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν καταφέρει ακόμη να μετρήσουν την πιθανή φορολογική τους επιβάρυνση και δεν γνωρίζουν ποιος είναι ο φόρος υπεραξίας ή ο φόρος κληρονομιάς στους οποίους πιθανόν να υπόκεινται.

Παρόλα αυτά, πάνω από 4/5 των επιχειρήσεων έχουν κάποιο είδος κινήτρων για να ανταμείβουν τα υψηλά ιστάμενα στελέχη τους, με πιο διαδεδομένο το ετήσιο επίδομα (bonus).

Ενώ αρκετοί επιχειρηματίες με μεγάλη ευχαρίστηση αφιερώνουν το χρόνο και τις δυνάμεις τους στη δημιουργία μιας επιχείρησης, δίνουν λιγότερη προσοχή στο τί θα συμβεί εάν αποφασίσουν να σταματήσουν τέτοιες δραστηριότητες. Θεωρούν δύσκολη τη διαχείριση θεμάτων όπως η ασθένεια, η δικαιοπρακτική ανικανότητα, η συνταξιοδότηση και ο θάνατος, αναβάλλοντας την ενασχόλησή τους με τέτοια θέματα.

Η μετάβαση της οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά αποτελεί δύσκολο ζήτημα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν επιχειρούν αυτό το άλμα. Σύμφωνα με το Cox Family Enterprise Centre στο Πανεπιστήμιο Kennasaw State, Georgia, των ΗΠΑ, μόνο το 1/3 των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως καταφέρνουν να πραγματοποιήσουν μία ομαλή

μετάβαση στην επόμενη γενιά<sup>5</sup>. Στην πλειοψηφία τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως, είτε πωλούνται είτε διαλύονται μετά το θάνατο του ιδρυτή τους. Οι αιτίες αυτού του φαινομένου είναι πολλές φορές ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν είναι βιώσιμες, οι ιδρυτές τους δεν θέλουν να αφήσουν τον έλεγχό τους, ή οι απόγονοι τους είναι απρόθυμοι να αναλάβουν τα ηνία. Ωστόσο, ο κυριότερος λόγος για τον οποίο τόσες πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις κλείνουν μετά από μια μόνο γενιά είναι η έλλειψη προγραμματισμού.

Ένα σωστά καταρτισμένο σχέδιο διαδοχής περιλαμβάνει τη διαδικασία και τα κριτήρια με τα οποία θα αποφασιστεί πότε θα γίνει η διαδοχή και πότε ο/η διάδοχος είναι έτοιμος/η να αναλάβει καθήκοντα. Το σχέδιο αυτό κατευνάζει οποιοσδήποτε

ανησυχίες του ιδρυτή σχετικά με τη μεταβίβαση της επιχείρησης και του δίνει χρόνο για να προετοιμαστεί για μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο ζωής του. Ενθαρρύνει τους κληρονόμους να εργαστούν στην επιχείρηση, αντί να ακολουθούν διαφορετικές καριέρες, καθώς και να γνωρίζουν ποιο ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν στην ίδια τους την επιχείρηση. Η πρακτική αυτή είναι πολύ καλύτερη και για την ίδια την επιχείρηση. Εν ολίγοις, η ικανότητα της διοίκησης είναι πιο σημαντική από την αυτοδίκαιη ανάθεση μέσω κληρονομίας. Ο διορισμός ενός εξωτερικού υποψηφίου σε διοικητική θέση μπορεί να είναι πιο σωστή κίνηση από την ανάθεση σε συγγενή που μπορεί να μην διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για τη συγκεκριμένη δουλειά.

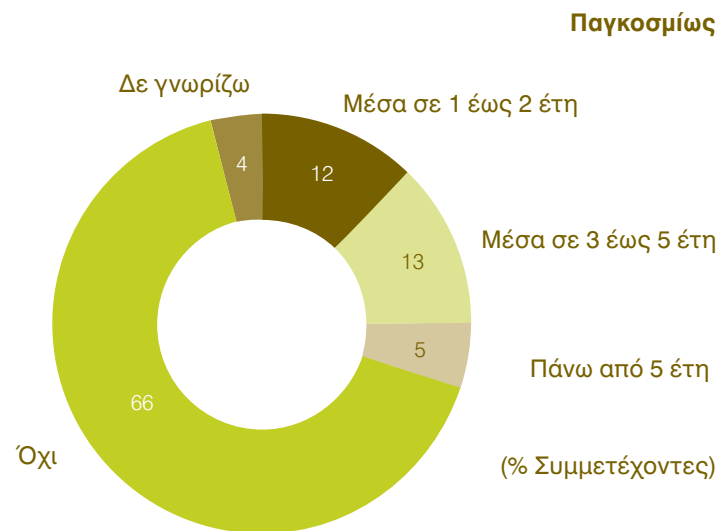
«Θα ήθελα να παραδώσω την επιχείρησή μου στην επόμενη γενιά σε καλύτερη κατάσταση από όταν την παρέλαβα»

Φινλανδός επιχειρηματίας

«Είμαστε η τρίτη γενιά, άρα θέλουμε να είμαστε τόσο καλοί όσο και η πρώτη και η δεύτερη»

Ελβετός επιχειρηματίας

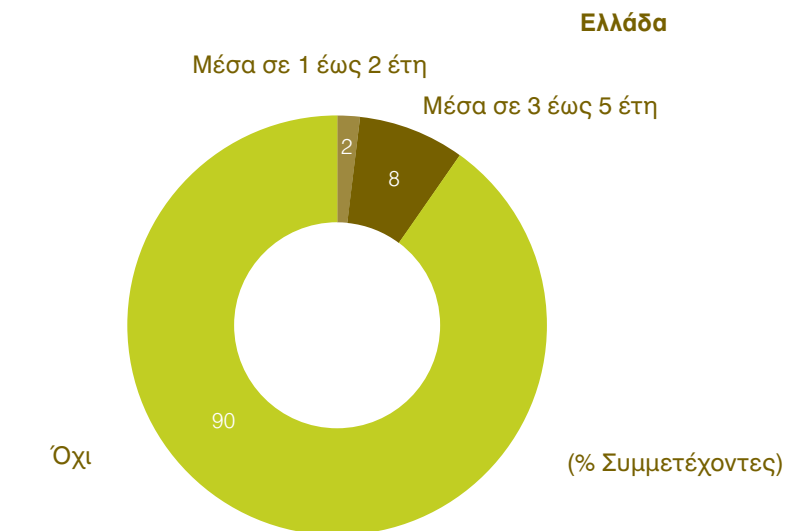
Σχήμα 16α: Αναμένετε αλλαγές στην κυριότητα της επιχείρησής σας τα επόμενα 5 έτη;



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Υπολογίζουμε ότι το 25% των επιχειρήσεων του δείγμάτος μας θα αλλάξει ιδιοκτησία μέσα στα επόμενα 5 χρόνια (βλ. Σχήμα 16α). Ο λόγος είναι κυρίως ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ιδρύθηκαν τις 2 δεκαετίες αμέσως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Για παράδειγμα, σε μια πιο πρόσφατη ανάλυση που έγινε σε περισσότερους από 20 εκατομμύρια ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στις ΗΠΑ το 2002, το 31% ήταν ηλικίας 55 ετών και άνω, ενώ το 11% ήταν τουλάχιστον 65 ετών<sup>6</sup>. Αυτό αποδεικνύει ότι η μετάβαση στη δεύτερη γενιά αυξάνεται σταθερά. Ειδικά για την Ελλάδα το 90% των επιχειρηματιών δήλωσε ότι δεν αναμένει να αλλάξει ιδιοκτησία (σχήμα 16β).

Σχήμα 16β: Αναμένετε αλλαγές στην κυριότητα της επιχείρησής σας τα επόμενα 5 έτη;

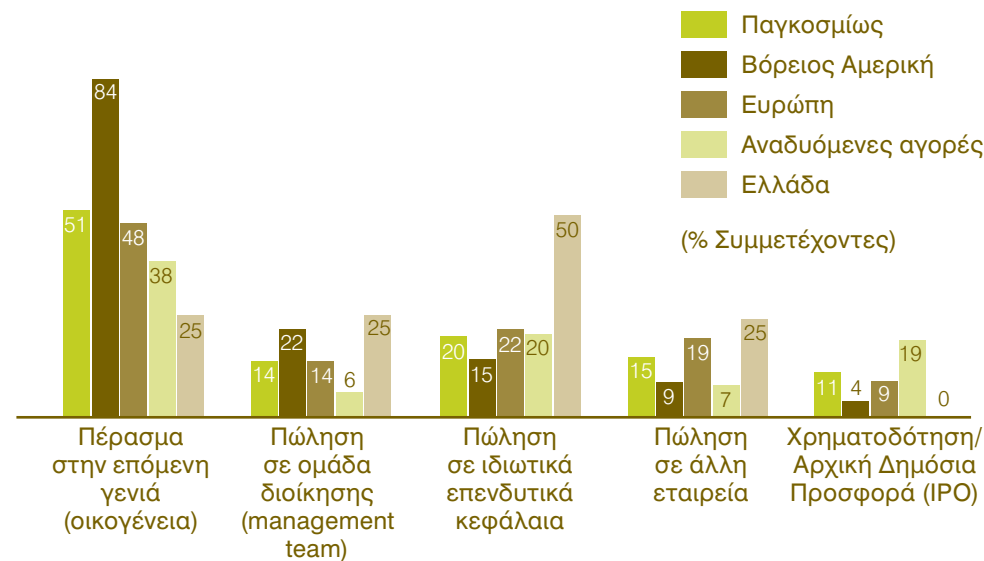


Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 51% των συμμετεχόντων που προβλέπουν αλλαγές στην κυριότητα της επιχείρησής τους, θεωρούν ότι η επιχείρηση θα παραμείνει στην οικογένεια (βλ. Σχήμα 17). Στοιχείο που ενισχύεται όσο παλαιότερη είναι η εταιρεία. Το 62% των ιδιοκτητών που διοικούν την επιχείρηση και δραστηριοποιούνται για πάνω από 50 χρόνια σχεδιάζουν να παραδώσουν το «βασιλείο» τους στους απογόνους τους, σε σύγκριση με το 35% αυτών που διοικούν επιχειρήσεις για λιγότερα από 20 χρόνια.

Οι συμμετέχοντες από τη Β. Αμερική ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να κρατήσουν τις οικογένειές τους στο προσκήνιο. Το 84% στοχεύει να μεταβιβάσει την επιχείρηση στους απογόνους του, ενώ στην Ευρώπη μόνο το 48% των επιχειρηματιών, το 38% στις νέες αγορές και μόλις το 25% στην Ελλάδα εκδηλώνει τέτοιο ενδιαφέρον.

Σχήμα 17: Τι είδους αλλαγές αναμένετε;



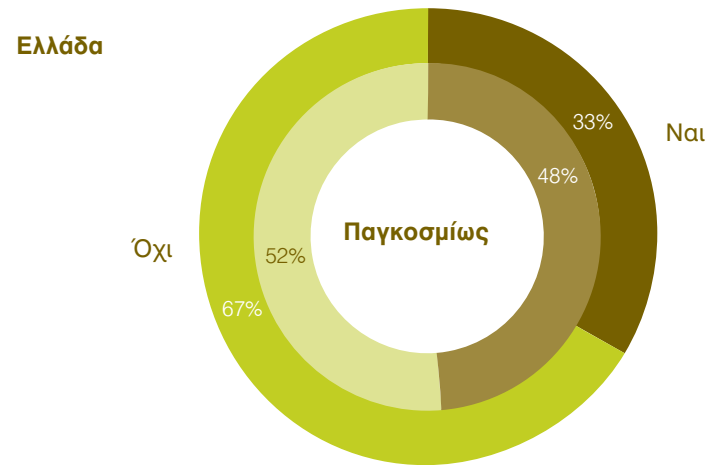
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

«Είναι πολύ σημαντικό να αφήνεις μια εταιρεία με κατάλληλη διοίκηση και δομές»

Καναδός επιχειρηματίας

Παρόλα αυτά, μισές από τις επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν δεν διαθέτουν πρόγραμμα διαδοχής και το ποσοστό είναι ακόμη μεγαλύτερο σε μικρές επιχειρήσεις ή σε όσες δημιουργήθηκαν σχετικά πρόσφατα (βλ. Σχήμα 18). Στην Ελλάδα, το αντίστοιχο ποσοστό είναι ακόμα μεγαλύτερο (67%). Το 56% όλων των επιχειρήσεων με τζίρο μικρότερο των € 50 εκ. κατ' έτος και το 60% όσων ιδρύθηκαν τα τελευταία 20 χρόνια δεν έχουν κάνει προετοιμασίες για τη μεταβίβαση σημαντικών διευθυντικών θέσεων στην επόμενη γενιά. Αυτό αποτελεί σημαντική παράλειψη, καθώς για να στηθεί μια νέα δομή συνήθως χρειάζονται 3 έως 5 χρόνια, ενώ η αβεβαιότητα για το μέλλον μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην καθαρή θέση μιας εταιρείας, ή ακόμη χειρότερα, να θέσει σε κίνδυνο την ίδια της την επιβίωση.

Σχήμα 18: Έχετε επιλέξει τον διάδοχό σας;



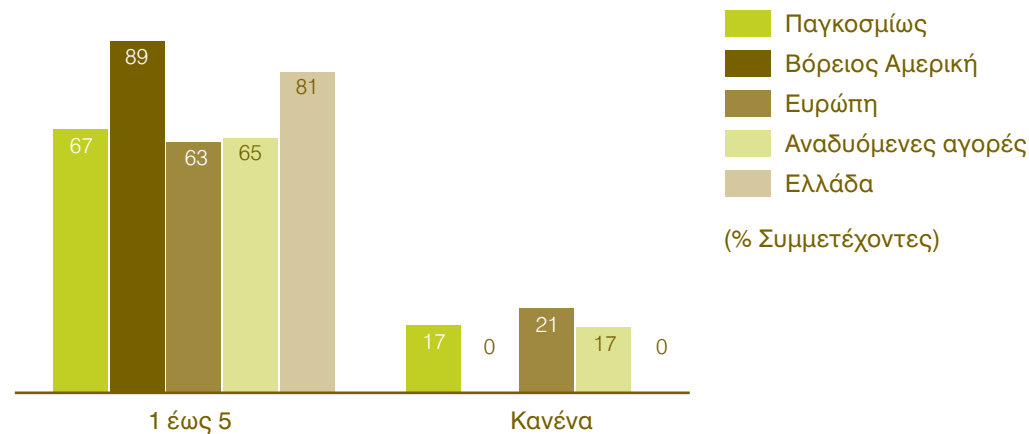
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

«Ο στόχος μου είναι να εγκαθιδρύσω ένα πρόγραμμα διαδοχής για αυτήν την επιχείρηση. Αυτό δε σημαίνει απαραίτητα οικογενειοκρατικό»

Ελβετός επιχειρηματίας

Επιπλέον, ακόμη και οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πρόγραμμα διαδοχής, δεν έχουν προβλέψει μερικές πολύ σημαντικές λεπτομέρειες. Σε παγκόσμιο επίπεδο, περίπου το 70% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειάς τους θα καταλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις, ποσοστό υψηλότερο στην Ελλάδα (81%). Σε παγκόσμιο επίπεδο το 17% - κυρίως όσοι διοικούν μεγάλες εταιρείες - σκοπεύουν να παραμερίσουν εξ ολοκλήρου τις οικογένειές τους, σε αντίθεση με τους Έλληνες επιχειρηματίες, όπου το ποσοστό αυτό δεν υφίσταται (βλ. Σχήμα 19). Επίσης, σε παγκόσμιο επίπεδο μόνο το 48% έχουν πραγματικά διαλέξει διάδοχο.

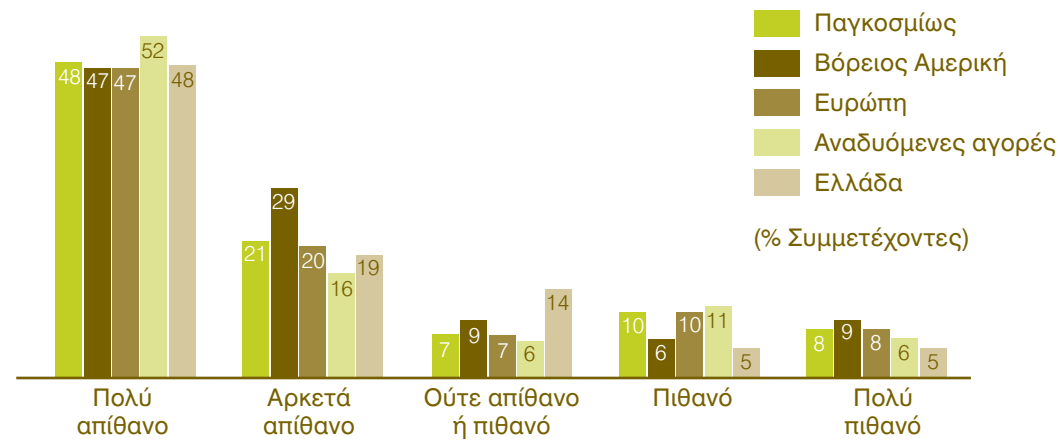
**Σχήμα 19: Περίπου το 70% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειάς τους θα καταλάβουν θέσεις στην επιχείρηση**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία όσων διαθέτουν πρόγραμμα διαδοχής είναι πεπεισμένοι ότι οι οικογένειές τους θα υιοθετήσουν τις ρυθμίσεις που οι ίδιοι έχουν θέσει σε εφαρμογή. Μόνο το 17% πιστεύει ότι είναι αρκετά, έως πολύ, πιθανό, ο προγραμματισμός που έχουν θέσει σε εφαρμογή να προκαλέσει διάσπαση στην οικογένεια, ενώ ένα 7% αναφέρει ότι δεν γνωρίζει τί θα συμβεί.

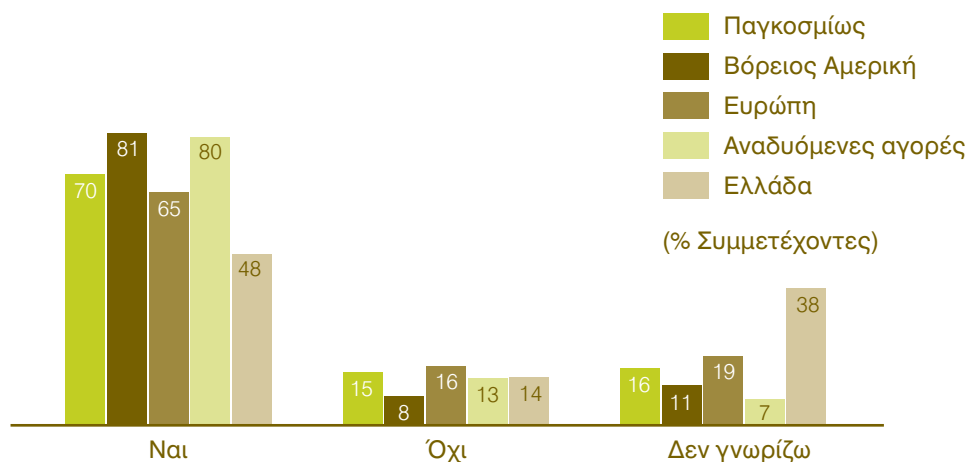
**Σχήμα 20: Πόσο πιθανό είναι η παρούσα δομή του προγράμματος διαδοχής να δημιουργήσει μειοψηφίες ή ομάδες αντιφωνούντων μέσα στην οικογένεια στο μέλλον;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Πιθανόν αυτό να συμβαίνει επειδή πάνω από τα 2/3 όλων των συμμετεχόντων έχουν επαρκείς πόρους για να αντιμετωπίσουν τους κληρονόμους τους δίκαια, είτε αυτοί έχουν είτε δεν έχουν ενεργό μέρος στην επιχείρηση (βλ. Σχήμα 21). Οι επιχειρηματίες στη Β. Αμερική είναι σε ιδιαίτερα καλή κατάσταση. Πάνω από τα 4/5 από όσους ρωτήθηκαν αναφέρουν ότι είναι αρκετά εύποροι, ώστε να αποκαταστήσουν οποιαδήποτε αδικία αφορά τα ποσοστά των μετοχών που θα πάρει το κάθε μέλος της οικογένειας δίδοντας στα υπόλοιπα μέλη άλλα περιουσιακά στοιχεία.

**Σχήμα 21: Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες έχουν αρκετούς πόρους για να χωρίσουν τα περιουσιακά τους στοιχεία ισομερώς μεταξύ των μελών της οικογένειας είτε αυτά έχουν είτε δεν έχουν ενεργό ρόλο στην επιχείρηση**

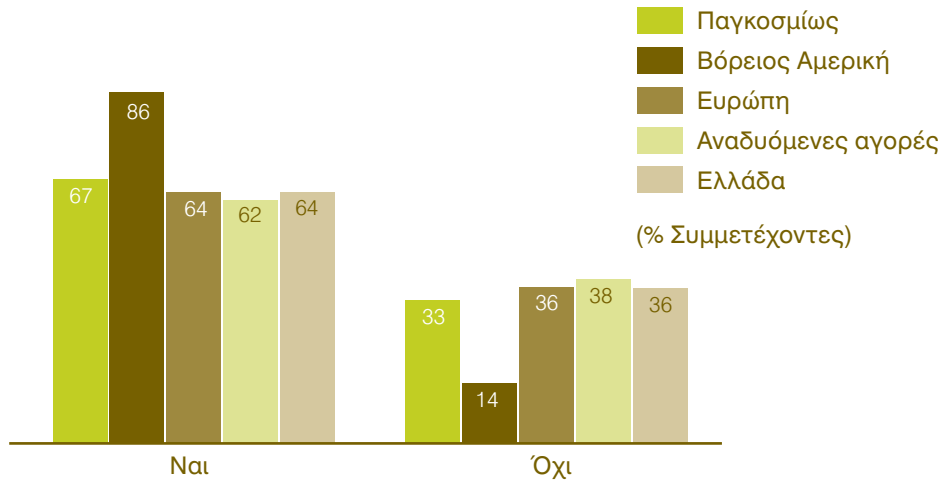


Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

«Θέλω να εξασφαλίσω ότι η οικογενειακή επιχείρηση θα είναι μοιρασμένη δίκαια μεταξύ των μελών της οικογένειας και ότι ο κάθε ένας είναι ευχαριστημένος πριν αποχωρήσω».

N. Αφρικανός επιχειρηματίας

**Σχήμα 22: Οι περισσότερες εταιρείες που συμμετείχαν έχουν προγράμματα διαχείρισης θεμάτων της οικογένειας είτε της επιχείρησης σε περίπτωση που ένας βασικός διευθυντής ή μέτοχος πεθάνει ή καταστεί δικαιοπρακτικά ανίκανος**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Ενώ πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει σχέδιο διαδοχής, ούτε έχουν ορίσει κάποιον ο οποίος θα αναλάβει τα ηνία όταν ο επικεφαλής τους αποσυρθεί, πιθανόν να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για άλλες, λιγότερο αναμενόμενες καταστάσεις. Το 67% δηλώνει ότι έχει μεριμνήσει για την αντιμετώπιση τόσο επιχειρηματικών όσο και οικογενειακών ζητημάτων, σε περίπτωση αδυναμίας ή θανάτου ενός βασικού διαχειριστή ή μετόχου (βλ. Σχήμα 22).

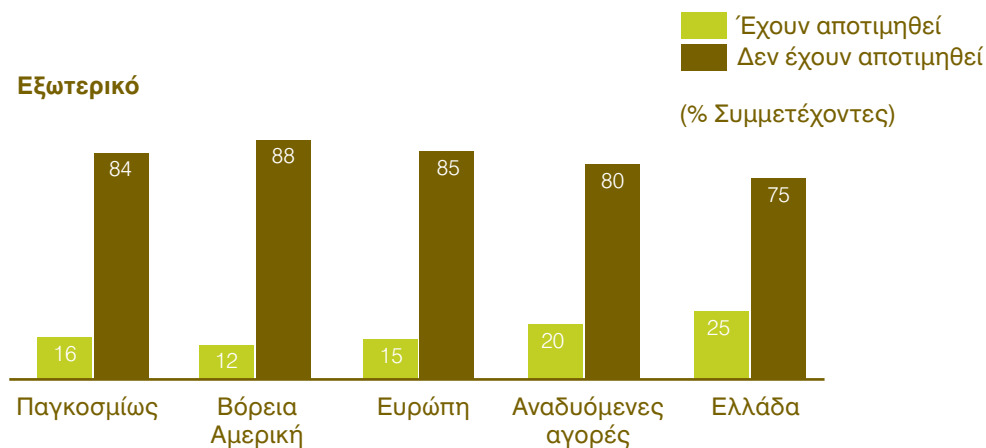
Παρόλα αυτά, η ποιότητα ορισμένων από αυτά τα σχέδια είναι συζητήσιμη. Μόνο το 43% των εταιρειών έχουν διορίσει υπεύθυνο για να αναλάβει τη διοίκηση της επιχείρησης, σε περίπτωση που ο ιδιοκτήτης αποβιώσει, προτού κάποιο από τα παιδιά του είναι σε ηλικία για να αναλάβει καθήκοντα.

Μόνο το 48% έχουν καθιερώσει διαδικασίες για την εξαγορά μετοχών από έναν ανήμπορο ή εκλιπόντα μέτοχο. Και μόνο το 45% έχει συμφωνήσει για τη βάση στην οποία η επιχείρηση θα αποτιμηθεί, σε περίπτωση που, για κάποιο λόγο, απαιτηθεί εξαγορά ή μεταβίβαση μετοχών.

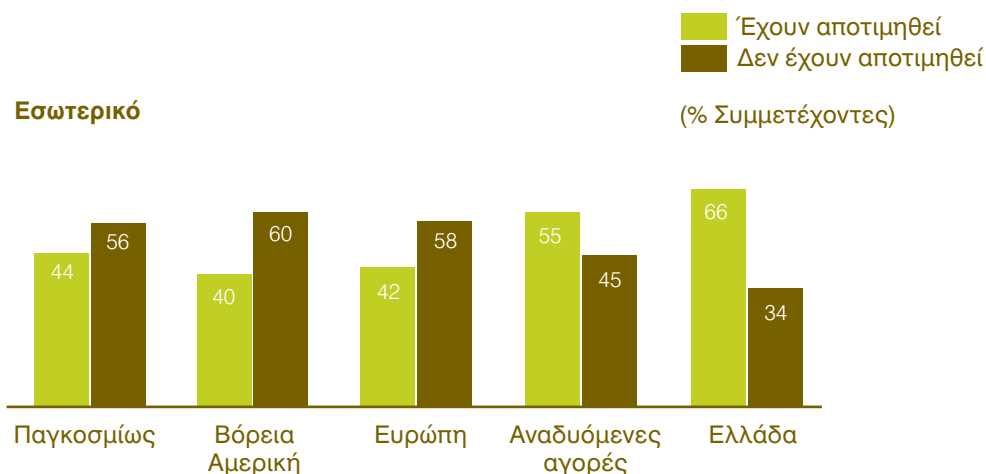
Οι εταιρείες στη Β. Αμερική είναι περισσότερο προετοιμασμένες για το «απρόβλεπτο» από τον υπόλοιπο κόσμο. Μια μεγάλη πλειοψηφία έχει εγκαθιδρύσει μέτρα εκτάκτου ανάγκης. Παράλληλα, το 75% έχει ήδη εγκαθιδρύσει διαδικασίες για την εξαγορά μετοχών από οποιονδήποτε μέτοχο αρρωσταίνει ή αποβιώνει. Σχεδόν τα 2/3 των επιχειρήσεων συμφώνησαν τη βάση αποτίμησης μετοχών, ενώ περισσότερες από τις μισές στην Ευρώπη ή στις νέες αγορές έχουν λάβει παρόμοια μέτρα.

Ένα μεγάλο ποσοστό των ιδιοκτητών των οικογενειακών επιχειρήσεων (ιδίως όσοι δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο και στον τομέα των αυτοκινήτων) απέτυχαν να εκτιμήσουν την πιθανή φορολογική επιβάρυνσή τους, παρότι ο φορολογικός σχεδιασμός είναι βασικός για τη μείωση της οικονομικής επιβάρυνσης. Το πρώτο βήμα είναι η αποτίμηση της επιχείρησης με επαγγελματικό τρόπο, έτσι ώστε να υπολογιστεί η πιθανή φορολογική επιβάρυνση σε περίπτωση που η επιχείρηση προορίζεται να περάσει στην επόμενη γενιά, να πωληθεί στα μέλη της διοίκησης ή σε τρίτον. Το 56% των ερωτηθέντων με τοπική δραστηριότητα δηλώνουν ότι δεν έχουν αποτιμήσει τις επιχειρήσεις τους και το 84% αυτών που έχουν διεθνή παρουσία δεν έχουν αποτιμήσει τις εταιρείες τους κατά τους τελευταίους 12 μήνες.

**Σχήμα 23: Τους προηγούμενους 12 μήνες, περισσότερες από τις μισές συμμετέχουσες εταιρείες δεν αποτιμήθηκαν στο εσωτερικό και περισσότερες από 4/5 δεν αποτιμήθηκαν στο εξωτερικό**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

«Θα ήθελα να δώσω στα παιδιά μου μια καλή ευκαιρία σαν αυτή που κληρονόμησα»

Βρετανός επιχειρηματίας

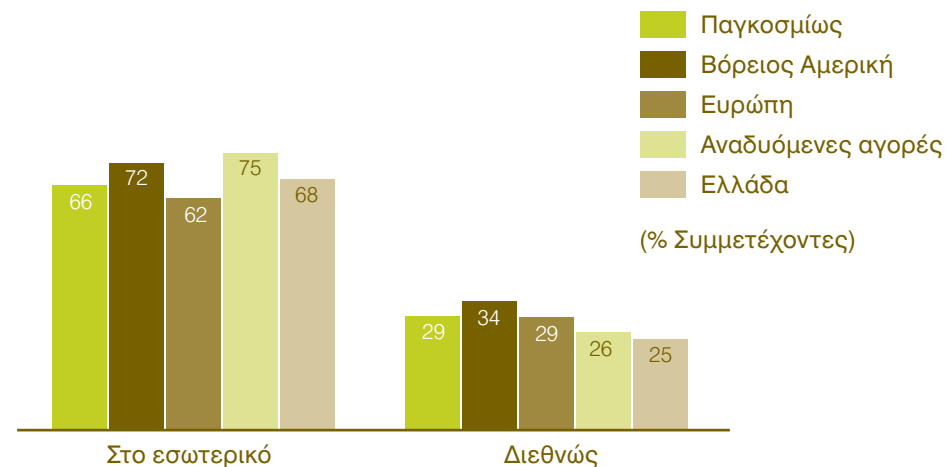
Η έρευνά μας καταδεικνύει ότι το 35% των ιδιοκτητών των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν γνωρίζουν για το ποσό του φόρου υπεραξίας στο οποίο μπορεί να υπόκεινται είτε οι ίδιοι είτε οι επιχειρήσεις τους, ενώ το 71% δεν γνωρίζουν για τις διεθνείς φορολογικές υποχρεώσεις που θα έχουν (βλ. Σχήμα 24). Παρόμοιο ποσοστό δεν γνωρίζει σε τί ύψος φόρου κληρονομιάς μπορεί “να υπόκεινται” οι κληρονόμοι τους, τόσο στη χώρα τους όσο και στο εξωτερικό (βλ Σχήμα 25 και 26).

Η άγνοια για το ύψος του φόρου κληρονομιάς που πιθανώς πρέπει να επιβληθεί στις προσωπικές τους περιουσίες είναι μεγαλύτερη σε όσους δραστηριοποιούνται εμπορικά για λιγότερα από 20 έτη. Το 44% δεν γνωρίζουν την έκταση των υποχρεώσεών τους στο εσωτερικό, ενώ το 67% δεν γνωρίζουν την έκταση των υποχρεώσεών τους διεθνώς. Το φαινόμενο είναι πιο έντονο στις αναδυόμενες αγορές από τη Β. Αμερική, όπου το 66% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι δεν γνωρίζουν το φόρο κληρονομιάς που θα πρέπει να πληρώσουν στο εσωτερικό, ακόμη και εάν το 38% έχουν κανονίσει να αποτιμηθούν

οι επιχειρήσεις τους κατά τους προηγούμενους 12 μήνες. Αντιθέτως, η μεγάλη πλειοψηφία των ιδιοκτητών γνωρίζει επακριβώς τη σημασία της ικανοποιητικής αμοιβής των υψηλόβαθμων στελεχών. Επίσης, προτιμούν να εστιάζουν την προσοχή τους στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, παρά να προετοιμάζουν μελλοντικά σχέδια στα οποία πιθανόν δεν θα μετέχουν. Περισσότερα από τα 4/5 των εταιρειών του δείγματός μας απασχολούν από 1 έως 10 υψηλόβαθμα στελέχη, παρόλο που μεγάλες εταιρείες διαθέτουν μεγαλύτερες ομάδες διοίκησης. Το 17% από τις εταιρείες με ακαθάριστα έσοδα πάνω από € 50 εκατ. ανά έτος απασχολούν από 11 έως 20 άτομα σε υψηλόβαθμες θέσεις.

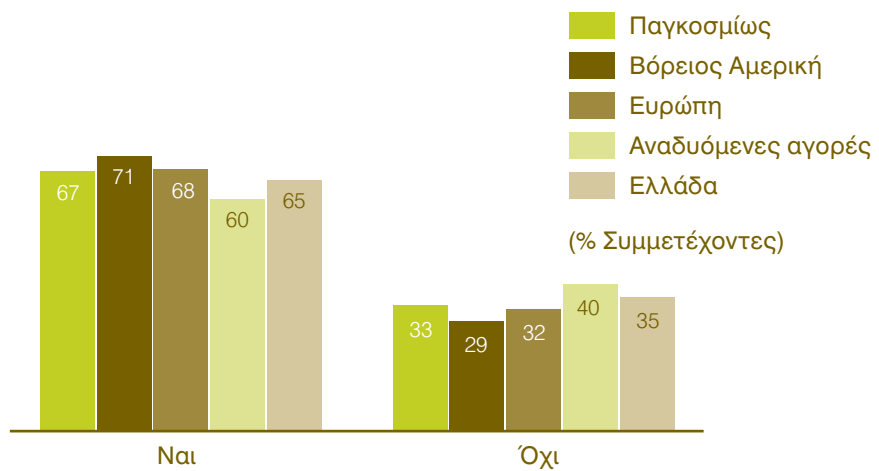
Η διεύρυνση της διοίκησης και με εξωτερικούς διευθυντές συχνά αποδίδει αύξηση μερισμάτων. Μια σειρά μελετών δείχνει ότι υπάρχει αλληλένδετη σχέση μεταξύ της καλής εταιρικής διακυβέρνησης και της οικονομικής απόδοσης και ότι η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες σε αυτήν την εξίσωση<sup>7</sup>.

**Σχήμα 24: Γνωρίζετε αν υπάρχει πιθανότητα επιβολής φόρου υπεραξίας στην επιχείρησή σας στο εσωτερικό/διεθνώς;**



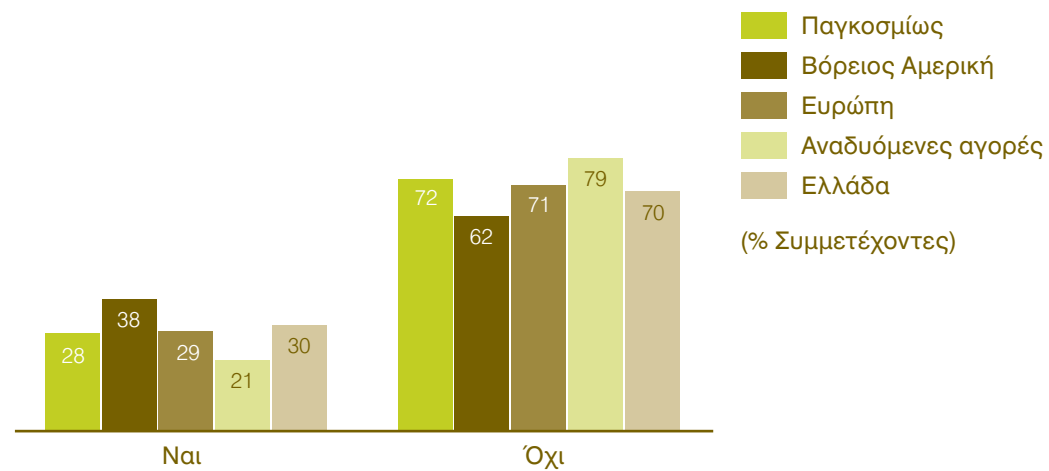
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 25: Γνωρίζετε αν υπάρχει πιθανότητα επιβολής φόρου κληρονομιάς στην επιχείρησή σας στο εσωτερικό;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

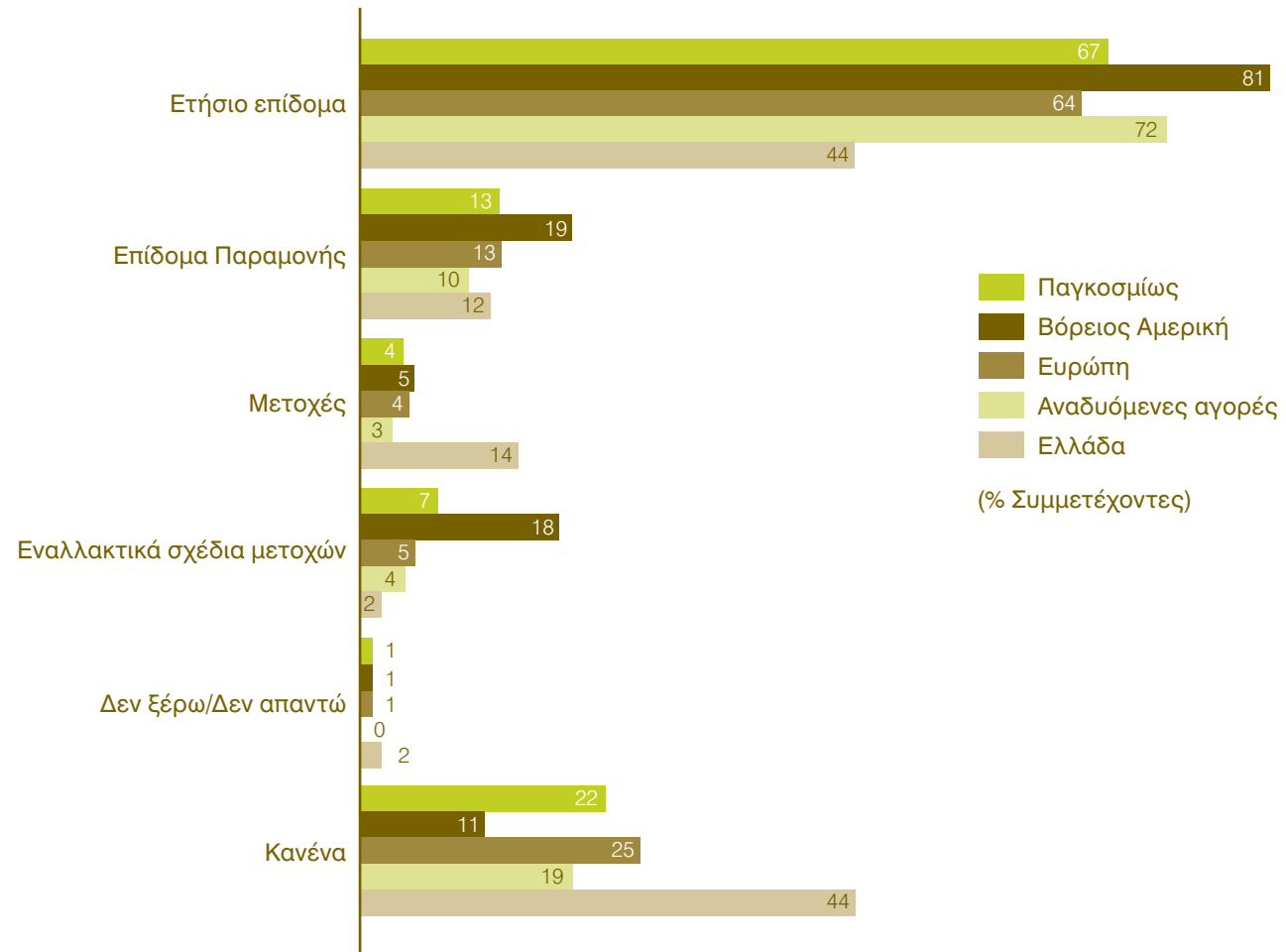
**Σχήμα 26: Γνωρίζετε αν υπάρχει πιθανότητα επιβολής φόρου κληρονομιάς στην επιχείρησή σας στο εξωτερικό;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Περίπου τα 4/5 όλων των συμμετεχόντων χρησιμοποιούν κάποιο πρόγραμμα κινήτρων για να επιβραβεύσουν τα πιο υψηλόβαθμα στελέχη τους - η πιο καθιερωμένη επιλογή είναι το ετήσιο επίδομα – bonus (βλ. Σχήμα 27). Στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο μεν από τα υπόλοιπα κίνητρα, χαμηλότερο, όμως, από το παγκόσμιο επίπεδο (44%). Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα κινήτρων έχουν καθιερωθεί (βλ. Σχήμα 28). Οι μεγάλες εταιρείες – και αυτές που είναι εγκαταστημένες στη Β. Αμερική – είναι πιθανότερο να διαθέτουν προγράμματα επιδομάτων απ’ ό,τι οι μικρότερες επιχειρήσεις και να τα έχουν θέσει σε εφαρμογή εδώ και αρκετό χρόνο. Σε κάθε περίπτωση, οι συμμετέχοντες από εταιρείες όλων των μεγεθών πιστεύουν ότι αυτά τα κίνητρα έχουν θετική συμβολή (βλ. Σχήμα 29).

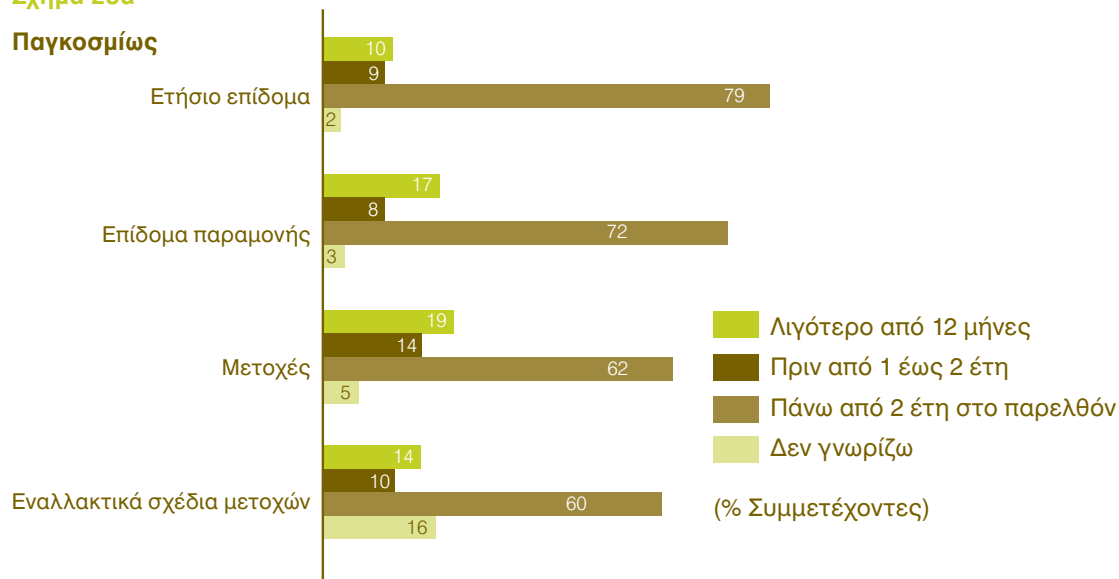
**Σχήμα 27: Τί προγράμματα κινήτρων έχετε καθιερώσει αναφορικά με τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη στην εταιρεία σας;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 28α**

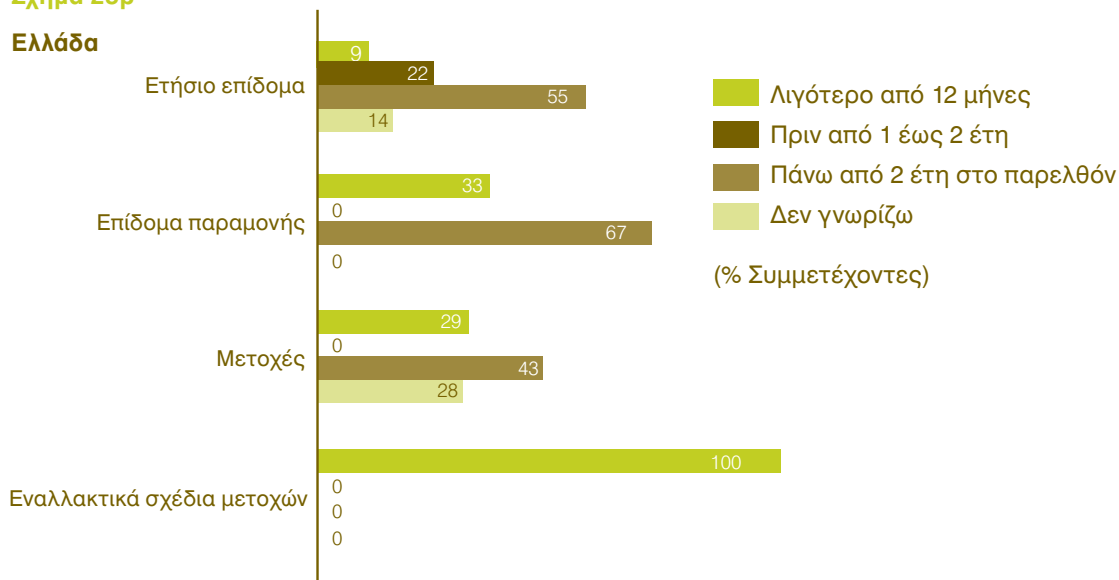
**Παγκοσμίως**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

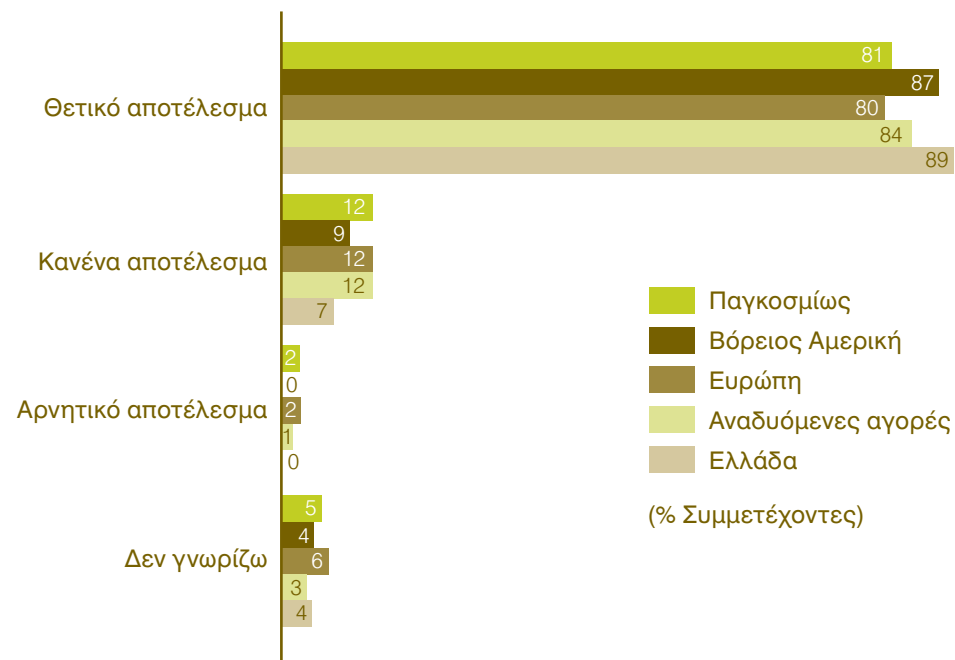
**Σχήμα 28β**

**Ελλάδα**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 29: Οι περισσότεροι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι τα προγράμματα κινήτρων έχουν θετικό αποτέλεσμα για τα υψηλόβαθμα στελέχη**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αναμένεται να αλλάξουν ιδιοκτησιακό καθεστώς μέσα στα επόμενα 5 χρόνια, ενώ το 51% αναμένεται να παραμείνουν στην ιδιοκτησία της ίδιας οικογένειας. Αντιθέτως, στην Ελλάδα το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζει να παραδώσει στην επόμενη γενιά, ενώ το 50% αναμένει να πουλήσει σε ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια.



# Επίλυση συγκρούσεων

Περισσότερο από το 1/3 των οικογενειακών εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνά μας έχουν διαφωνήσει για τη μελλοντική τους στρατηγική, ενώ περισσότερες από το 1/4 διαφωνούν σχετικά με την ικανότητα των μελών της οικογένειας που δραστηριοποιούνται ενεργά στην επιχείρηση ή για το ποιος πρέπει να εργάζεται σ' αυτή.

Τα 2/3 των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης για την επιλογή των μελών της οικογένειας που θέλουν να ασχοληθούν ενεργά στην εταιρεία.

Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις, απασχολούν συγγενείς χωρίς να απαιτείται από αυτούς να ανταγωνιστούν στελέχη από την αγορά για την απόκτηση της θέσης τους.

Πάνω από τα 2/3 των επιχειρήσεων του δείγματός μας δεν διαθέτουν καμιά διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Στο περιβάλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων υπάρχει ένας συνδυασμός από οικογενειακές και επιχειρηματικές εντάσεις, με αποτέλεσμα οι προστριβές να αποτελούν συχνό φαινόμενο που παρατηρείται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου επίκειται αλλαγή της διοίκησης ή όπου η κυριότητα έχει ήδη περάσει στα χέρια της δεύτερης ή της τρίτης γενιάς. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες έχουν ισχυρή προσωπικότητα και θέλουν να ασκούν περισσότερο έλεγχο από τους απογόνους τους, καθώς αυτοί είναι και οι ιδρυτές της εταιρείας. Επιπλέον, όσο ωριμάζει μια επιχείρηση είναι πιθανό ορισμένοι μέτοχοι να μην μετέχουν στην καθημερινή της διοίκηση, λόγω διαφωνιών για τον τρόπο που οι συγγενείς διοικούν.

ότι οι αποφάσεις για αυτούς που μπορούν ή δεν μπορούν να απασχοληθούν στην επιχείρηση, η έλλειψη επικοινωνίας με τα μέλη της ευρύτερης οικογένειας για θέματα κλειδιά και ο ρόλος των «εξ αγχιστείας» έχουν προκαλέσει αρκετά προβλήματα. Αλλά τα θέματα που συνήθως οδηγούν σε διάσταση απόψεων είναι οι συζητήσεις για τη στρατηγική που θα υιοθετήσει στο μέλλον η επιχείρηση καθώς και η ικανότητα των μελών της οικογένειας που έχουν ενεργό δράση. Το 34% των συμμετεχόντων αναφέρει ότι υπήρξαν διαφωνίες σχετικά με τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης και το 27% για την απόδοση των μελών της οικογένειας που απασχολούνται σε αυτή (βλ. Σχήμα 30).

**«Πιστεύω ότι κάθε οικογενειακή επιχείρηση σήμερα χρειάζεται ισορροπία και νέο αίμα εκτός οικογένειας. Χρειάζεται μια τρίτη ματιά για τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.»**

Επιχειρηματίας, ΗΠΑ

**Σχήμα 30α: Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζετε πίεση στην επιχείρησή σας αναφορικά με τους εκλεγμένους διαδόχους, οι οποίοι δεν είναι αποδεκτοί από τα λοιπά μέλη της οικογένειας;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

■ Δεν υπάρχει πίεση  
■ Μερική πίεση  
■ Πολύ πίεση  
 (% Συμμετέχοντες)

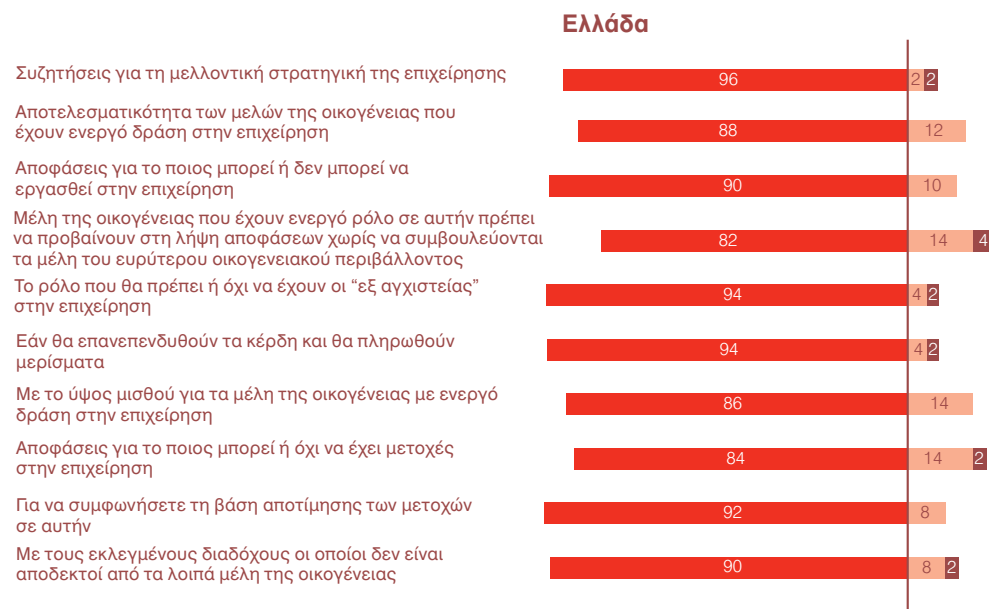
Στην πραγματικότητα, τα 2/3 των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρα κριτήρια επιλογής για την καταλληλότητα των μελών της οικογένειας που επιθυμούν να ασκήσουν ενεργό δράση στην επιχείρηση. Παρόλα αυτά εταιρείες που βρίσκονται στις αναδυόμενες αγορές είναι πιο εύρωστες στον τομέα αυτό από αυτές της Ευρώπης και της Β. Αμερικής. Μόνο το 32% των εταιρειών στην Ευρώπη και το 28% στη Β. Αμερική έχουν καθορίσει οδηγίες σχετικά με τις αποφάσεις για αυτούς που μπορούν να απασχοληθούν στην επιχείρηση, σε σύγκριση με το 44% όσων είναι εγκατεστημένες σε άλλες περιοχές του κόσμου.

Περισσότερες από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματός μας, απασχολούν συγγενείς χωρίς να απαιτείται από αυτούς να ανταγωνιστούν στελέχη από την αγορά για την απόκτηση της θέσης τους. Δεν πρέπει να εκπλήσσει το γεγονός ότι ιδιαίτερη μεταχείριση των μελών της οικογένειας είναι αρκετά συνηθισμένη σε μικρές εταιρείες, ιδίως σε αυτές που δραστηριοποιούνται στους τομείς του λιανικού και χονδρικού εμπορίου.

Είναι αξιοσημείωτο ότι αυτή η συμπεριφορά επικρατεί στις καπιταλιστικές χώρες του Νέου Κόσμου. Το 64% των επιχειρήσεων της Β. Αμερικής αναθέτουν στα μέλη της οικογένειας ρόλο στην επιχείρηση, χωρίς να τα συγκρίνουν με εξωτερικούς υποψηφίους, ενώ μόνο το 46% των εταιρειών με έδρα τις αναδυόμενες αγορές ακολουθεί την ίδια τακτική.

Με δεδομένη την έλλειψη επίσημης διαδικασίας προσλήψεων σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιθανά αναπόφευκτο να δημιουργούνται διαφωνίες για τους συγγενείς που θα απασχολούνται στην επιχείρηση και την απόδοσή τους. Είναι σημαντικό αυτές οι διαφωνίες να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά, τόσο για την ευρωστία της επιχείρησης όσο και για την ενότητα της οικογένειας. Παρόλα αυτά, μόλις το 25% περίπου των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνά μας έχουν υιοθετήσει διαδικασίες διαχείρισης των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της οικογένειάς τους (βλ. Σχήμα 31).

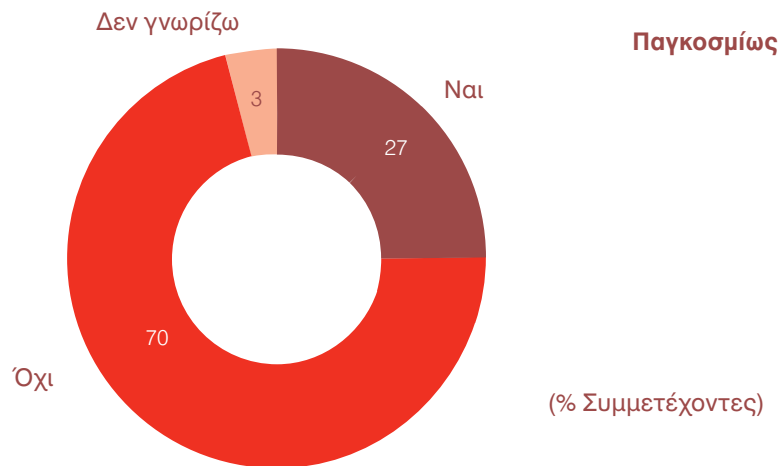
**Σχήμα 30β: Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζετε πίεση στην επιχείρησή σας αναφορικά με τους εκλεγμένους διαδόχους οι οποίοι δεν είναι αποδεκτοί από τα λοιπά μέλη της οικογένειας;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

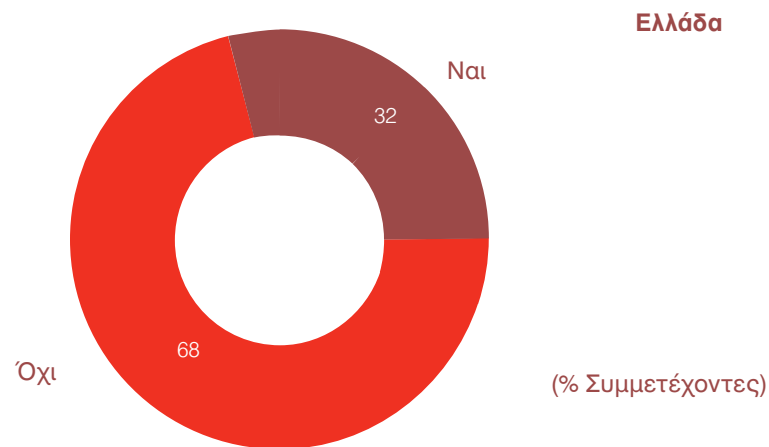
Δεν υπάρχει πίεση  
 Μερική πίεση  
 Πολύ πίεση  
 (% Συμμετέχοντες)

**Σχήμα 31α: Διαθέτετε διαδικασίες επίλυσης διαφωνίας (conflict resolution) για να διαχειρίζεστε οποιαδήποτε διαφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας που μπορεί να ανακύψει;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 31β: Διαθέτετε διαδικασίες επίλυσης διαφωνίας (conflict resolution) για να διαχειρίζεστε οποιαδήποτε διαφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας που μπορεί να ανακύψει;**



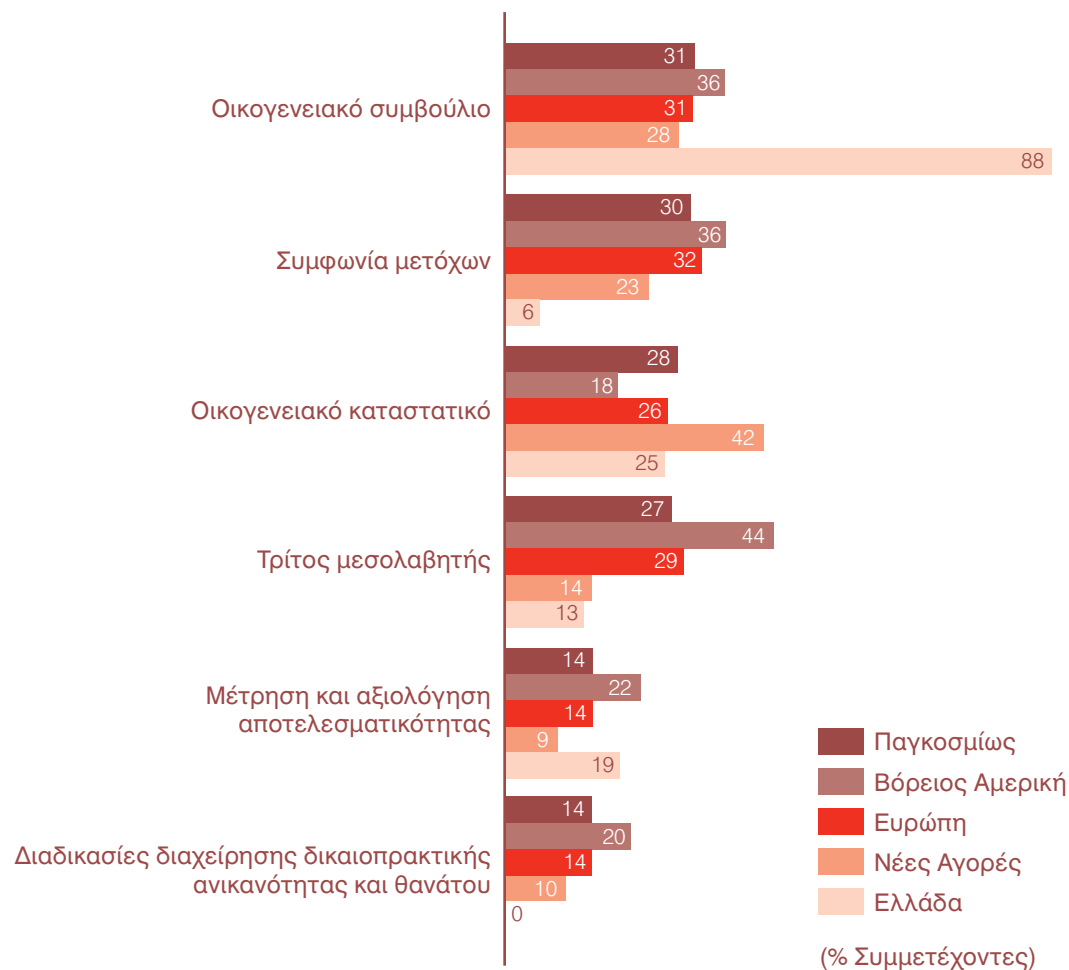
Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**«Θα ήθελα να διασφαλίσω ειρήνη και συνέχεια στην οικογενειακή μου επιχείρηση»**

**N. Αφρικανός επιχειρηματίας**

Το 30% αυτών των επιχειρήσεων βασίζονται στα οικογενειακά συμβούλια, που αποτελούν χρήσιμο forum συζήτησης διαφόρων θεμάτων εκτός Διοικητικού Συμβουλίου και δίνουν την ευκαιρία σε ιδιοκτήτες που δεν αναμειγνύονται στη διοίκηση της επιχείρησης να εκφράσουν τις απόψεις τους (βλ. Σχήμα 32). Σε παγκόσμιο επίπεδο, ένα 30% έχουν υιοθετήσει τις συμφωνίες μετόχων και ένα 28% έχουν δημιουργήσει οικογενειακά καταστατικά τα οποία αποτελούν επίσημο οδηγό κανόνων για την ευθυγράμμιση της εταιρικής και της οικογενειακής διακυβέρνησης. Οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί για τη διοίκηση οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν αρκετά πλεονεκτήματα, αφού, μεταξύ άλλων, ξεκαθαρίζουν τις υποθέσεις και τις προσδοκίες διαφόρων μελών της οικογένειας, αντικειμενικοποιούν ευαίσθητα θέματα και αποτρέπουν πολλές συγκρούσεις εν τη γενέσει τους.

**Σχήμα 32: Ποιες διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων υπάρχουν στην επιχείρησή σας;**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Πάνω από το 25% περίπου των οικογενειακών επιχειρήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο (13% στην Ελλάδα), υιοθετούν τη διαμεσολάβηση από τρίτους, όπου χρειάζεται, για την επίλυση των διαφωνιών τους. Αυτή η λύση μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές. Για παράδειγμα, μπορεί να καλείται ένας ανεξάρτητος σύμβουλος για να παραθέσει μια ολοκληρωμένη και αντικειμενική άποψη και να προτείνει την καλύτερη λύση για την επιχείρηση. Εναλλακτικά, μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση λήψης αποφάσεων σε μέλη της διοίκησης που δεν υπάγονται στην οικογένεια ή την ανάθεση αυτή σε συγκεκριμένο άτομο που να δρα ως «καταλύτης» – αν και είναι πολύ σημαντικό οποιοδήποτε υψηλόβαθμο στέλεχος εκτός οικογενείας να είναι ελεύθερο να εκφράζει τις απόψεις του, ιδίως στις περιπτώσεις όπου πρόκειται να εφαρμοστούν τέτοιες πρακτικές.

Παρόλα αυτά, η διαμεσολάβηση από τρίτους αποτελεί κυρίως ευρωπαϊκή πρακτική. Οι συμμετέχοντες από τη Β. Αμερική και την Ευρώπη θεωρούν αυτήν την πρακτική ως μια από τις βασικές εναλλακτικές επίλυσης διαφορών, ενώ συμμετέχοντες από εταιρείες στις αναδυόμενες αγορές, και στην Ελλάδα ακόμη περισσότερο, παραδοσιακά προτιμούν τον τύπο του οικογενειακού καταστατικού ή των συμβουλίων (βλ. Πίνακα 2).

**Πίνακας 2: Οι διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων που συνήθως επιλέγουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις ποικίλουν ανάλογα με τη γεωγραφική περιφέρεια όπου ανήκουν**

Βόρειος Αμερική	Ευρώπη	Αναδυόμενες αγορές	Ελλάδα
Τρίτος μεσολαβητής (44%)	Συμφωνία μετόχων (32%)	Οικογενειακό καταστατικό (42%)	Οικογενειακό συμβούλιο (88%)
Συμφωνία μετόχων (36%)	Οικογενειακό συμβούλιο (31%)	Οικογενειακό συμβούλιο (28%)	Οικογενειακό καταστατικό (25%)
Οικογενειακό συμβούλιο (36%)	Τρίτος μεσολαβητής (29%)	Συμφωνία μετόχων (23%)	Μέτρηση και αξιολόγηση αποτελεσματικότητας (19%)

Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Περισσότερο από το 1/3 των οικογενειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν εσωτερικές εντάσεις για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν στο μέλλον.



# Οικονομικές και κανονιστικές αλλαγές επιθυμούν περισσότερο οι οικογενειακές επιχειρήσεις

Μεγάλη πλειοψηφία των ιδιοκτητών των οικογενειακών επιχειρήσεων θα ήθελαν να έχουν ένα πιο απλό καθεστώς φορολογίας και / ή καταβολής χαμηλότερων φόρων.

Επίσης, θα ήθελαν βοήθεια για να δημιουργήσουν στενότερους δεσμούς με την ακαδημαϊκή κοινότητα για την ανάπτυξη προϊόντων, μια πιο ισχυρή εταιρική συμμόρφωση με τους ισχύοντες κανόνες και διατάξεις, περισσότερη κρατική υποστήριξη με στόχο την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Υπάρχουν τεράστιες διαφορές μεταξύ των επιχειρηματιών όσον αφορά στα κίνητρα για την ίδρυση μιας οικογενειακής επιχείρησης και τα επιτεύγματα για τα οποία θα ήθελαν να αφήσουν πίσω τους. Κάποιοι επιθυμούν να δημιουργήσουν εταιρείες με μεγάλη διάρκεια ζωής ή να αφήσουν ισχυρές επιχειρήσεις στις γενιές που θα τους διαδεχτούν. Άλλοι αγαπούν τη δουλειά που κάνουν τόσο πολύ, που δεν μπορούν να φανταστούν ότι μπορούν να απασχοληθούν με κάτι άλλο.

Πολλοί επιχειρηματίες πιστεύουν στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ο ένας στους 12 υπογράμμισε τη σημασία του “επιχειρείν” με ειλικρίνεια, ήθος ή με τη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών κανόνων.

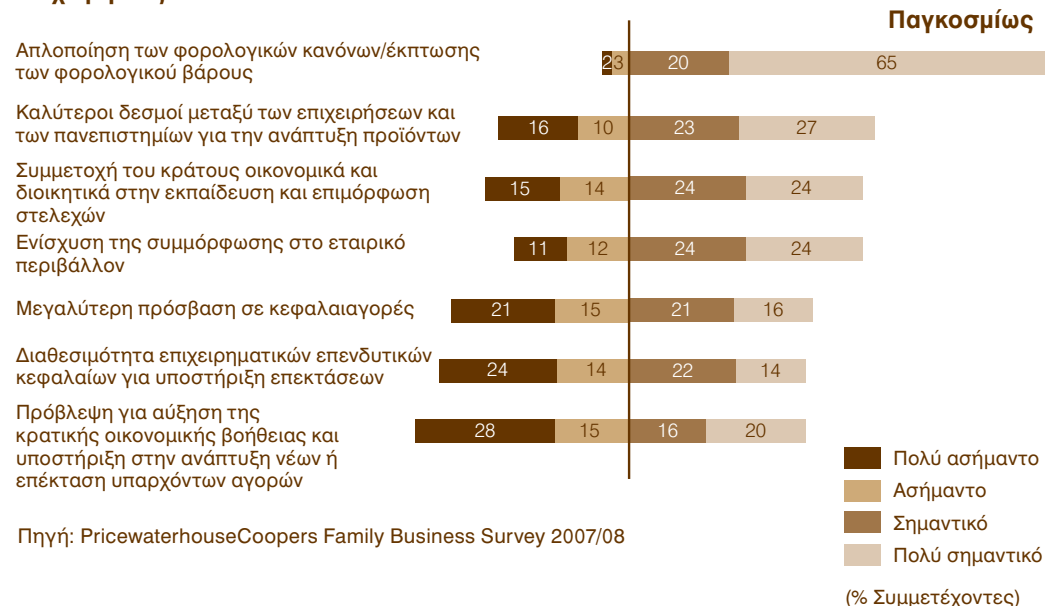
Μέχρι τώρα, αναλύσαμε τα κυρίως θέματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και το πώς αυτές επιλύουν τις διαφωνίες στους κόλπους τους. Αλλά τι συμβαίνει όσον αφορά τις εξωτερικές αλλαγές; Στην κορυφή των προτεραιοτήτων με μεγάλη διαφορά είναι το αίτημα για ένα καλύτερο φορολογικό καθεστώς. Το 85% αναφέρει ότι η απλοποίηση των κανόνων αναφορικά με το φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων και τη μείωση του φορολογικού φορτίου είναι πολύ ή αρκετά σημαντικό για αυτούς (βλ. Σχήμα 33α και 33β).

Οι μισές από τις επιχειρήσεις του δείγματός μας θα ήθελαν κρατική υποστήριξη στη δημιουργία στενότερων σχέσεων με την ακαδημαϊκή κοινότητα με σκοπό την ανάπτυξη προϊόντων. Επιθυμούμε επίσης, περισσότερη κρατική υποστήριξη για ένα ισχυρότερο περιβάλλον εταιρικής συμμόρφωσης, καθώς και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τους απασχολεί λιγότερο να αποκτήσουν πρόσβαση σε επιπλέον χρηματοδοτήσεις, παρόλο που σχεδόν το 40% πιστεύει ότι ενίσχυση από επιχειρηματικά επενδυτικά κεφάλαια και καλύτερη πρόσβαση σε κεφαλαιαγορές ή κρατικές επιχορηγήσεις, θα βοηθούσε στην ανάπτυξη νέων αγορών και την εξάπλωση των υπάρχουσών αγορών. Πολλοί ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δείχνουν σίγουροι ή ικανοί στην άντληση των απαιτούμενων κεφαλαίων και να αναπτύσσονται μόνοι τους.

«Η φορολογία θα πρέπει να αλλάξει έτσι ώστε να διευκολύνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις»

Φινλανδός επιχειρηματίας

**Σχήμα 33α: Η απλοποίηση των φορολογικών κανόνων και η μείωση των φορολογικών βαρών είναι πρώτη και σημαντικότερη αλλαγή που θα ήθελαν να συμβεί οι οικογενειακές επιχειρήσεις**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

**Σχήμα 33β: Η απλοποίηση των φορολογικών κανόνων και η μείωση των φορολογικών βαρών είναι πρώτη και σημαντικότερη αλλαγή που θα ήθελαν να συμβεί οι οικογενειακές επιχειρήσεις**



Πηγή: PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08

Το 67% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι η απλοποίηση του φορολογικού καθεστώτος και η μείωση των φορολογικών υποχρεώσεων πρέπει να είναι κορυφαία προτεραιότητα των κυβερνήσεων τα επόμενα 3 με 5 χρόνια.



# Επίλογος



Είναι ξεκάθαρο από την έρευνα, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν πρόθεση να επαναπαυθούν στις 'δάφνες' τους. Στην ερώτηση ποιο επίτευγμά τους θα ήθελαν να αφήσουν ως κληρονομιά στην επιχείρηση, οι συμμετέχοντες έδωσαν πληθώρα διαφορετικών απαντήσεων, αλλά παρατηρήθηκαν αρκετές ομοιότητες.

Ένα ποσοστό των ερωτηθέντων ανέφερε ότι στόχο έχει να μεγαλώσει την επιχείρησή του. Μερικοί έκαναν λόγο για «σταθερή ανάπτυξη» (sustainable growth), ενώ άλλοι ήταν πιο φιλόδοξοι. Μίλησαν για «διεθνή επέκταση», για δημιουργία «ηγετών της αγοράς» ακόμη και μιας «επιχείρησης δισεκατομμυρίων».

Μερικοί από τους συμμετέχοντες ελπίζουν να ιδρύσουν εταιρείες που «να μείνουν ανεξίτηλες στο χρόνο» όπως ανέφερε ένας από αυτούς και να τις κληροδοτήσουν στις επόμενες γενιές. «Θέλω να αφήσω μια υγιή, επικερδή επιχείρηση», δήλωσε ένας Βέλγος ιδιοκτήτης, το ίδιο και ένας Καναδός που στοχεύει να δημιουργήσει «μια ισχυρή και εύρυθμη επιχείρηση» που θα συνεχίσουν τα παιδιά του.

Ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων από την Αυστραλία έως τη Βραζιλία οραματίζονται να κληροδοτήσουν μια υγιή και επιτυχημένη επιχείρηση στους διαδόχους τους.

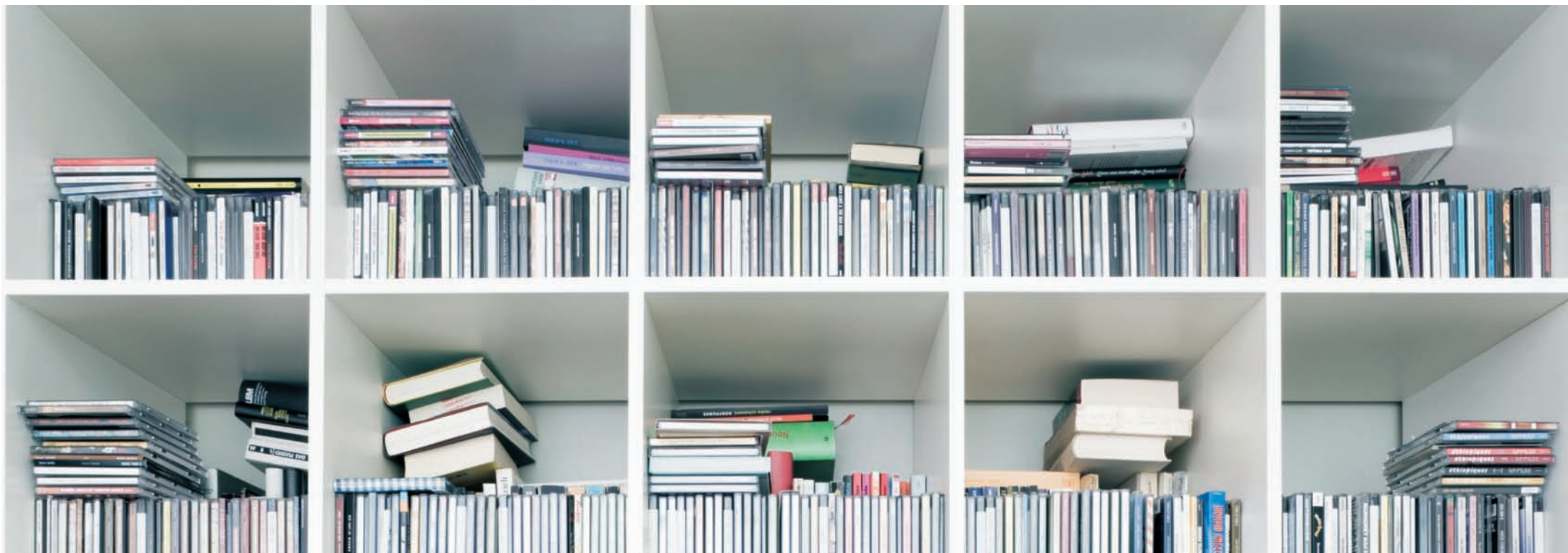
Πολλές φορές έγινε λόγος περί σωστής συμπεριφοράς. Ένας Ιρλανδός συμμετέχοντας έκανε λόγο για «κουλτούρα ειλικρίνειας», ενώ ένας Γάλλος μίλησε για το όνειρό του να αφήσει την επιχείρησή του «ακέρατη». Ένας Αμερικανός εξέφρασε την επιθυμία να τον θυμούνται σαν «κάποιον που βοήθησε να χτιστεί μια εταιρεία με ήθος και που ευγνωμονεί το Θεό για τις ευκαιρίες που του έδωσε». Προτεραιότητα για πολλούς συμμετέχοντες αποτελούν οι βελτιώσεις στην υπάρχουσα κατάσταση όσον αφορά στα κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα. Ένας Νοτιοαφρικάνος συμμετέχων θέλει να μειώσει το έγκλημα στη χώρα του, μέσα από έργα που θα θέσει σε εφαρμογή η επιχείρησή του. Άλλος υποστηρίζει ενεργά μία κλινική καρκινοπαθών στην περιοχή του, ενώ αρκετοί απασχολούνται με περιβαλλοντικά θέματα.

Φυσικά, υπήρχαν και άλλες επιχειρηματικές φιλοδοξίες, όπως η επιθυμία για ισχυρά εμπορικά ονόματα, ο εκμοντερνισμός των υποδομών και η εισαγωγή καινοτομιών στον τομέα της τεχνολογίας. Μόνο 20 άτομα αναφέρθηκαν στον πλουτισμό. Ακόμη και αυτά είχαν μετριοπαθείς βλέψεις, όπως αρκετά χρήματα για να ζουν «άνετα» ή για να μπορούν (τα μέλη της οικογένειας) να ακολουθήσουν τον τρόπο ζωής που επιθυμούν. Είναι μικρό το ποσοστό αυτών που θέτουν στόχο να «κερδίσουν πολλά χρήματα», να αποκτήσουν «μεγάλη περιουσία». Κινητήρια δύναμη για τους περισσότερους επιχειρηματίες οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η δίψα «να αφήσουν κάτι άξιο λόγου στην επόμενη γενιά» ή «να προσφέρουν κάτι στην κοινωνία», καθώς και το καθαρό «πάθος» για τη δουλειά τους. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο τους Έλληνες επιχειρηματίες είναι η υστεροφημία τους.

**«Έκανα αυτό που μου άρεσε περισσότερο. Το κέρδος δεν ήταν το μοναδικό μου κίνητρο»**

Έλληνας επιχειρηματίας

# Παράρτημα



Η έρευνά μας αναφέρεται σε μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες: Αυστραλία, Βέλγιο, Βραζιλία, Δανία, Γαλλία, Γερμανία, Ελβετία, Ελλάδα, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Αγγλία, ΗΠΑ, Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Καναδάς, Κατάρ, Κύπρος, Λουξεμβούργο, Μεξικό, Ν. Αφρική, Νορβηγία, Ολλανδία, Ομάν, Πορτογαλία, Σαουδική Αραβία, Σουηδία, Τουρκία και Φινλανδία.

Διεξήχθησαν 1.454 συνεντεύξεις μεταξύ 5 Φεβρουαρίου και 15 Ιουνίου 2007. Η μορφή των συνεντεύξεων ήταν τηλεφωνική, διάρκειας 20 λεπτών, με εξαίρεση την Ισπανία και το Λουξεμβούργο, όπου διεξήχθησαν διαπροσωπικές συνεντεύξεις. Η έρευνα συντονίστηκε από την PricewaterhouseCoopers International Survey Unit, Belfast, το διεθνές κέντρο μας στην έρευνα αγοράς, που σχεδίασε το ερωτηματολόγιο σε συνεργασία με ειδικούς στις οικογενειακές επιχειρήσεις από το δίκτυο της PricewaterhouseCoopers παγκοσμίως. Ξεχωριστή έρευνα συμπληρώθηκε στην Ινδία, τα αποτελέσματα της οποίας δεν έχουν περιληφθεί στο παρόν έντυπο.

# Παραπομπές

1. Chris Flood, “Family companies top value league”, Ft.com (30 Ιανουαρίου 2007).
2. International Family Enterprise Research Academy, “Family Businesses Dominate” (2003).
3. Η PricewaterhouseCoopers διεξήγαγε 3 έρευνες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στο παρελθόν. Η πρώτη και η δεύτερη έγιναν το 2002 και το 2004 και αφορούσαν την Ιρλανδία. Η τρίτη έρευνα εκδόθηκε το 2006 και αφορούσε οικογενειακές επιχειρήσεις σε 12 από τις 27 χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Κύπρος, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ολλανδία, Σουηδία και Φιλανδία).
4. Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, “World Economic Outlook” (Απρίλιος 2007).
5. “Passing the Crown – Family Businesses and How a Family Firm can Avoid a Succession Crisis”, The Economist (6 Νοεμβρίου, 2004).
6. US Census Bureau, “Characteristics of Business Owners: 2002” (Σεπτέμβριος 2006).
7. Jay W. Eisenhofer & Gregg S. Levin, “Does Corporate Governance Matter to Investment Returns?” Corporate Accountability Report, Vol. 3, No. 57 (23 Σεπτεμβρίου, 2005). The Bureau of National Affairs, Inc.

Στοιχεία επικοινωνίας:

Μάριος Γεωργίου

Partner

Τηλ.: 210 687 4560

[marios.georgiou@gr.pwc.com](mailto:marios.georgiou@gr.pwc.com)

Μαρίζα Σακελλαρίδου

Partner

Τηλ.: 210 687 4557

[mariza.sakellaridou@gr.pwc.com](mailto:mariza.sakellaridou@gr.pwc.com)

PricewaterhouseCoopers

Λ. Κηφισίας 268

152 32 Χαλάνδρι

Τηλ.: 210 687 4400

Fax: 210 687 4444

