

Έτοιμες για την επόμενη μέρα;

Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις



EY

Building a better
working world





Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
Το προφίλ της έρευνας	7
Μεθοδολογία	9
Επιδόσεις και συντελεστές επιτυχίας	11
Αλλαγές της διοικητικής δομής και βελτίωση αποτελεσματικότητας	15
Αναπτυξιακές προοπτικές - εξωστρέφεια	21
Χρηματοδότηση	23
Οι προκλήσεις της διαδοχής	27
Προσέλκυση στελεχών	35
Συμπεράσματα	39
Το DNA της οικογενειακής επιχείρησης	40

«Ένας από τους λόγους για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε τέτοιο βαθμό στις προκλήσεις είναι και το ότι χτίστηκαν για να κάνουν ακριβώς αυτό.»

Πρόλογος



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν έναν ευρύτατα διαδεδομένο τύπο επιχειρησιακής δομής παγκοσμίως, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και σημαντική συνεισφορά στην παγκόσμια οικονομία. Στην Ελλάδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, όχι μόνο με την οικονομία, αλλά και με την ιστορία του τόπου. Κάθε επιτυχημένη προσπάθεια μιας ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης, πέρα από στατιστικές και αριθμούς, αντανακλά το πάθος, τη δημιουργικότητα, την επιμονή, και τέλος την ικανότητα και τη σκληρή δουλειά του Έλληνα, που έκανε πράξη το όνειρό του. Αποτελούν μέρος της συλλογικής προσπάθειας των Ελλήνων επιχειρηματιών που αγωνίζονται, πεισμώνουν, και τελικά τα καταφέρνουν, ξεπερνώντας τα όποια εμπόδια, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Σήμερα ιδιαίτερα, που η κοινωνία και η οικονομία της χώρας αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις, συχνά αποτελούν παράδειγμα και πηγή έμπνευσης για όλους μας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι, τόσο μέσα από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στα πλαίσια της έρευνας μας, όσο και μέσα από την καθημερινή μας συνεργασία με μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων σε Ελλάδα και εξωτερικό, διαπιστώνουμε συνεχώς ότι οι αξίες και η συνοχή μιας οικογενειακής επιχείρησης, είναι εξίσου σημαντικές για την επιβίωση και την ανάπτυξή της, με τις επενδυτικές στρατηγικές ή τις πολιτικές μείωσης κόστους.

Το ενδιαφέρον λοιπόν που παρουσιάζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, η πολύτιμη συνεισφορά τους στην τοπική οικονομία, αλλά και οι μακρόχρονες στενές σχέσεις που έχουμε αναπτύξει με κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με δράσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό ήταν για εμάς η αφορμή για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής. Ο σκοπός μας ήταν διττός. Από τη μια πλευρά θέλαμε να εξετάσουμε κατά πόσο οι βασικές έννοιες και οι στρατηγικοί στόχοι των σημερινών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ευθυγραμμίζονται με αυτούς που η ΕΥ εντόπισε στην παγκόσμια έρευνά της. Από την άλλη πλευρά, επιθυμούσαμε να κατανοήσουμε τους παράγοντες που οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα εκτιμούν ότι είναι οι σημαντικότεροι για την ανάπτυξη και την επιτυχία τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας εμπλουτίστηκαν με συμπεράσματα που προέκυψαν από 15 ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες συνεντεύξεις με εκπροσώπους αντιπροσωπευτικών ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, τους οποίους θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά. Η εμπειρία ήταν πολύτιμη, καθώς μας δόθηκε η ευκαιρία να ακούσουμε από κοντά χαρισματικούς και έμπειρους επιχειρηματίες, και να αναδείξουμε ορισμένα από τα σημαντικότερα θέματα που τους απασχολούν, και ενδεχομένως να καθορίσουν και το μέλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων της χώρας. Ορισμένα από τα ζητήματα που απασχολούν την πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι το ιδιαίτερης κρισιμότητας ζήτημα της διαδοχής, αλλά και η έλλειψη έγκαιρης και δομημένης αντιμετώπισής του, η ταύτιση της ανάπτυξης με την εξωστρέφεια και η ανάγκη βελτίωσης του λειτουργικού και θεσμικού περιβάλλοντος, προκειμένου να ξεπεραστούν εμπόδια όπως η γραφειοκρατία, η διαφθορά και η υψηλή φορολόγηση.

Στην ΕΥ γνωρίζουμε ότι κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι μοναδική. Ωστόσο, αναγνωρίζουμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μοιράζονται πολλά κοινά στοιχεία. Ορισμένα από αυτά επιθυμούμε να αναδείξουμε με την έρευνά μας. Και παράλληλα, διερευνούμε τις απόψεις και τις εμπειρίες επιχειρηματιών που εκπροσωπούν μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές και επιτυχημένες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις του σήμερα, και πολύ πιθανό, και του αύριο.

Είμαι στην ευχάριστη θέση να μοιραστώ μαζί σας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, και είμαι βέβαιος, ότι θα τα βρείτε ενδιαφέροντα και χρήσιμα.

Με εκτίμηση,



Ανδρέας Χατζηδαμιανού

**Family Business Leader
ΕΥ Ελλάδας**



Η ΕΥ συνεργάζεται κατά διαστήματα με την Campden FB, προκειμένου να εντοπίσει τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Στην τελευταία ετήσια έκθεση ζητήθηκε από τις 50 κορυφαίες ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τους παράγοντες που συνέβαλαν στη θεαματική ανάπτυξή τους. Οι περισσότερες από αυτές ανέφεραν το ότι είναι οικογενειακές επιχειρήσεις ως τον σημαντικότερο παράγοντα.

Ο **Peter Englisch**, Επικεφαλής του Κέντρου Αριστείας Οικογενειακών Επιχειρήσεων της ΕΥ, σχολίασε την εντυπωσιακή επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών ως εξής:

«Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αυτές μετέτρεψαν το δυνητικό τους πλεονέκτημα σε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και τελικά επιτυχία είναι εντυπωσιακός. Οι επιχειρήσεις αυτές ενοσρκώνουν το πνεύμα της καινοτομίας και της δύναμης της επιχειρηματικότητας.»

Θεόδωρος Πασχαλίδης | Grantex

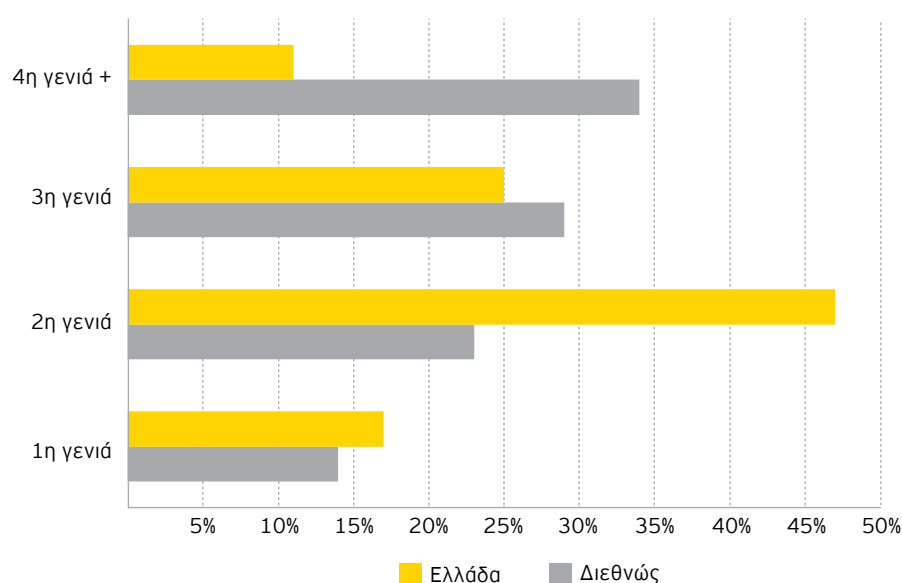
«Η διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης ήρθε ως φυσικό επακόλουθο της αδιάλειπτης και εις βάθος ενασχόλησής μας με όλες τις δραστηριότητες και με όλα τα τμήματα της εταιρείας, από τα παιδικά μας ήδη χρόνια, μιας συνήθειας που περισσότερο εξέφραζε τη στοργική αγάπη του πατέρα για τα παιδιά του, παρά υποχρέωση για συνέχιση του έργου του. Αυτή η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, αλλά κυρίως οι αξίες που μας κληροδότησε ο πατέρας μας, μας συντροφεύουν έως σήμερα, εποχή ιδιαίτερα σκληρού ανταγωνισμού αλλά και μεγάλων προκλήσεων, που την αντιμετωπίζουμε με καινοτομίες, πελατοκεντρική κουλτούρα, έντονη εξωστρέφεια, συνέπεια και εμμονή στην ποιότητα.»

Το προφίλ της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει επιχειρήσεις με πολλά κοινά σημεία, αλλά και σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους.

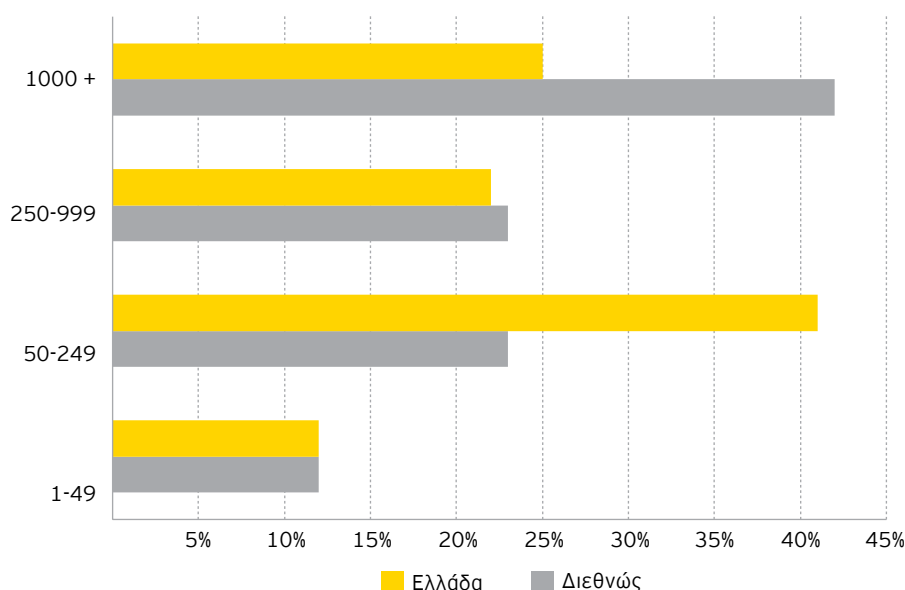
Το δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις 1ης, 2ης, 3ης και 4ης γενιάς. Σχεδόν οι μισές από τις επιχειρήσεις του δείγματος (47%) διοικούνται σήμερα από τη δεύτερη γενιά της οικογένειας. Αυτό είναι αναμενόμενο, δεδομένου ότι η μεγάλη ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε στις δεκαετίες του '50 και του '60. Αντίθετα, στο δείγμα της παγκόσμιας έρευνας της EY, οι επιχειρήσεις 3ης και 4ης γενιάς είναι αναλογικά περισσότερες.

Ποια γενιά ηγείται σήμερα της επιχείρησης;



Αντίστοιχη διαφοροποίηση σε σχέση με το διεθνές δείγμα εμφανίζεται και ως προς το μέγεθος των επιχειρήσεων, με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων. Το 42% του δείγματος αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν 50-249 εργαζόμενους, ενώ στο διεθνές δείγμα η πλειοψηφία του δείγματος απασχολεί πάνω από 1.000 εργαζόμενους. Και στην περίπτωση αυτή, η διάρθρωση του δείγματος της έρευνας αντανάκλα τη δομή της ελληνικής οικονομίας καθώς αναλογικά λιγότερες επιχειρήσεις απασχολούν πάνω από 1.000 άτομα.

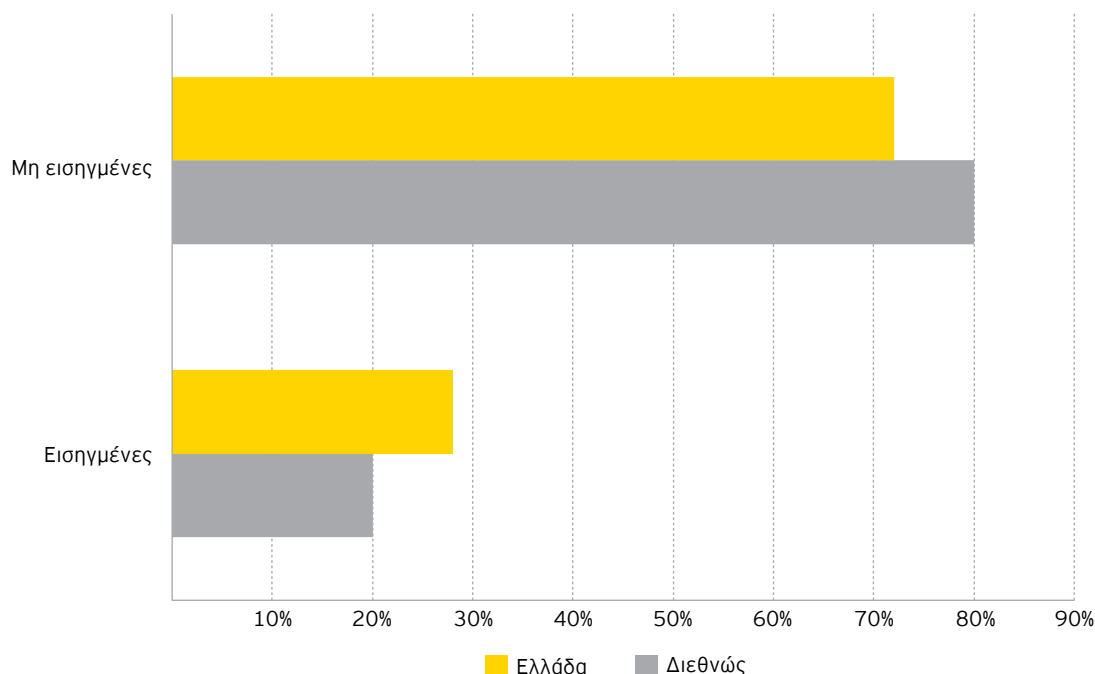
Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση





Το δείγμα περιλαμβάνει τόσο εισηγμένες όσο και μη εισηγμένες επιχειρήσεις. Η μεγάλη όμως πλειοψηφία των εταιρειών βρίσκεται εκτός χρηματιστηρίου, τόσο στην Ελλάδα (72%) όσο και στο διεθνές δείγμα (80%).

Είναι η επιχείρηση εισηγμένη σε κάποιο χρηματιστήριο;



Ως προς το αντικείμενο των εργασιών, η έρευνα καλύπτει μια σειρά από κλάδους. Μια στις τρεις επιχειρήσεις δραστηριοποιείται στα βασικά καταναλωτικά αγαθά πρώτης ανάγκης (εμπόριο τροφίμων & πρώτων υλών, ποτά, καπνά, προϊόντα προσωπικής φροντίδας). Ακολουθεί η βιομηχανία (16%: μηχανήματα, κατασκευές, ηλεκτρικός εξοπλισμός, εμπορία), τα λοιπά καταναλωτικά αγαθά (12%: αυτοκίνητα & εξαρτήματα, ηλεκτρονικά αγαθά, είδη πολυτελείας, κλωστοϋφαντουργία, ενδύματα, ξενοδοχεία, εστιατόρια, καζίνο), οι πρώτες ύλες και η ναυτιλία.



Μεθοδολογία

Η έκθεση αυτή βασίζεται σε έρευνα που διενήργησε η ΕΥ στο διάστημα Νοεμβρίου 2013 - Απριλίου 2014, μεταξύ 62 ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Η έκθεση αντλεί επίσης στοιχεία από την αντίστοιχη παγκόσμια έρευνα της ΕΥ μεταξύ 280 οικογενειακών επιχειρήσεων σε 33 χώρες.

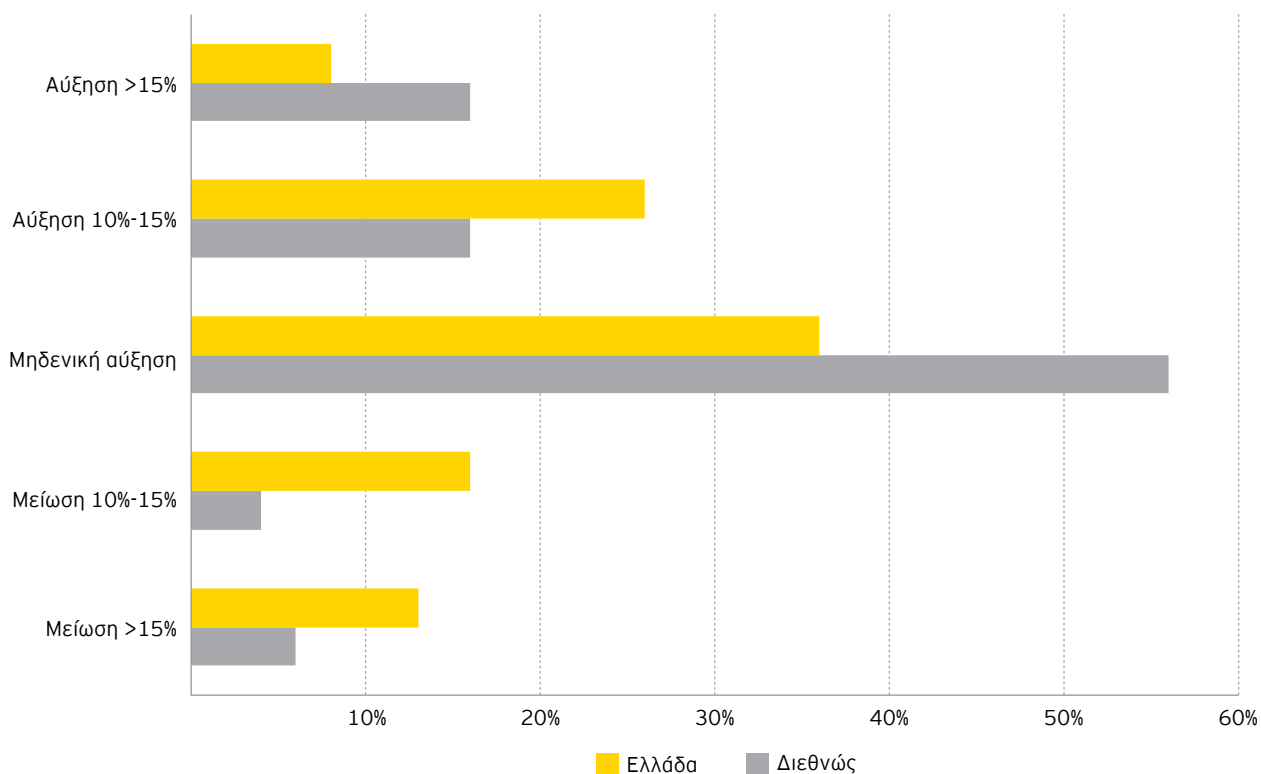
Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παγκόσμια έρευνα αναπτύχθηκε σε συνεργασία με το Family Business Network International (FBN-I) και την Credit Suisse. Αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα, κλήθηκαν να συμπληρώσουν και οι επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα συμπεράσματα των ερωτηματολογίων διερευνήθηκαν περαιτέρω με τη βοήθεια 15 προσωπικών συνεντεύξεων με εκπροσώπους ορισμένων από τις μεγαλύτερες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.



Επιδόσεις και συντελεστές της επιτυχίας

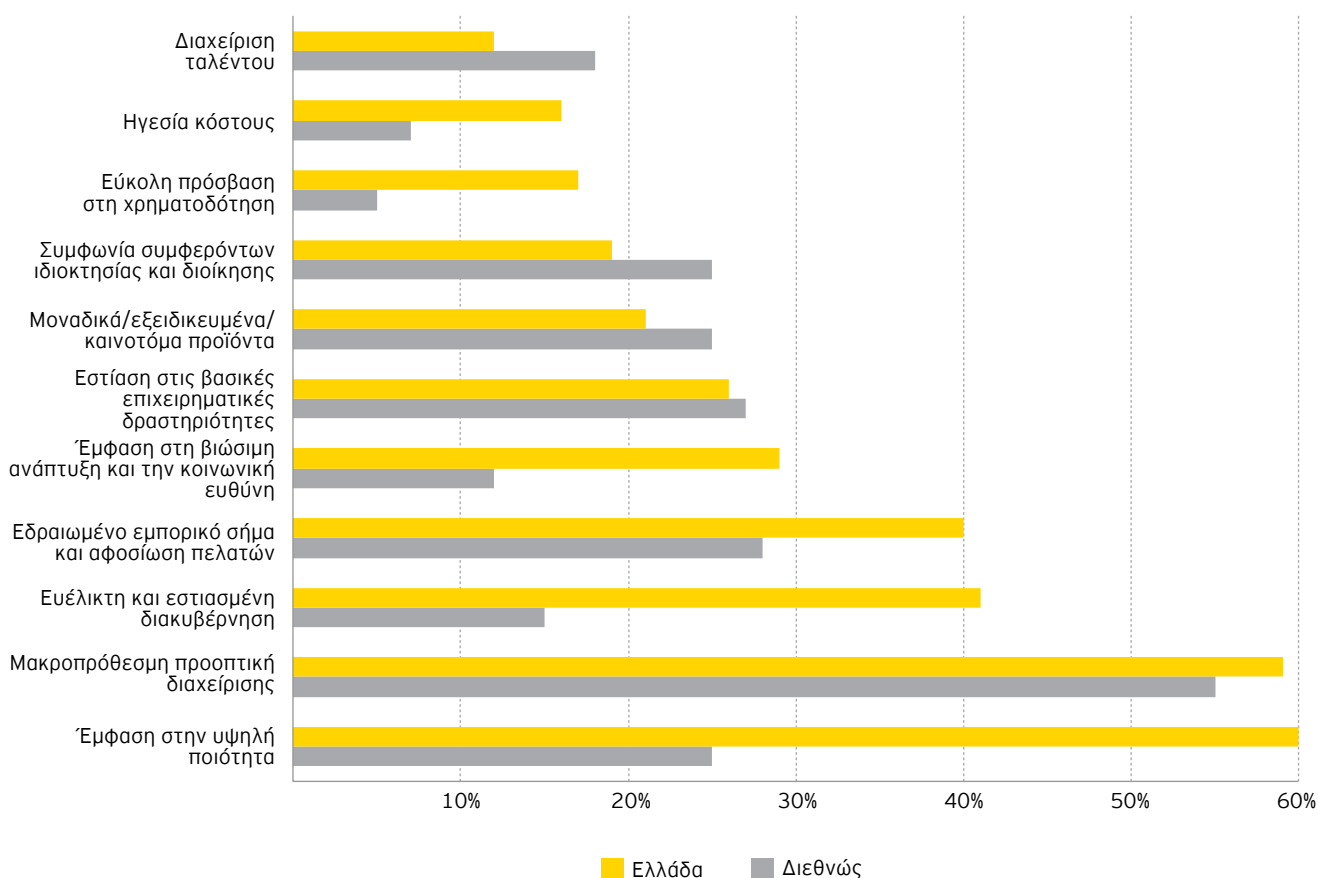
Με δεδομένη τη βαθιά ύφεση που χαρακτήρισε την ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια, εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι οικονομικές επιδόσεις που αναφέρουν οι επιχειρήσεις του δείγματος για το τελευταίο δωδεκάμηνο. Σχεδόν μια στις τρεις επιχειρήσεις (29%) αναφέρουν επιδείνωση των οικονομικών τους μεγεθών, ποσοστό αισθητά υψηλότερο από το αντίστοιχο του διεθνούς δείγματος (10%), πράγμα που δεν αποτελεί έκπληξη με τα δεδομένα της σημερινής συγκυρίας. Ωστόσο, το 26% του δείγματος αναφέρει αυξημένες αποδόσεις κατά 10-15% και το 8% κατά πάνω από 15%, ενώ το 36% αναφέρει στάσιμες οικονομικές αποδόσεις. Τα στοιχεία αυτά συγκρίνονται θετικά με την γενικότερη εικόνα για τα αποτελέσματα των ελληνικών επιχειρήσεων την αντίστοιχη περίοδο. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν επιδείξει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης αναδεικνύονται μέσα από τα στοιχεία της έρευνας αυτής: Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των αντιδράσεών τους, οι επιλογές τους ως προς τη χρηματοδότηση, η καινοτομία και - ίσως το σημαντικότερο - η σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζουν το ζήτημα της διαδοχής.

Οικονομική απόδοση κατά τους τελευταίους 12 μήνες



Ως βασικούς παράγοντες της επιτυχίας τους οι επιχειρήσεις του δείγματος αναφέρουν την έμφαση στην ποιότητα και τη μακροπρόθεσμη προοπτική της διαχείρισης. Ακολουθούν η ευέλικτη και εστιασμένη διακυβέρνηση και η ύπαρξη ενός εδραιωμένου εμπορικού σήματος και η αφοσίωση των πελατών. Η μακροπρόθεσμη προοπτική είναι, με διαφορά, ο πρώτος παράγων επιτυχίας που επικαλούνται και οι επιχειρηματίες του διεθνούς δείγματος.

Ποιούς παράγοντες κρίνετε πιο σημαντικούς για τη συνεχιζόμενη επιτυχία της επιχείρησής σας;



Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ιστορικά έχουν βρεθεί αντιμέτωπες με καταστροφικά γεγονότα ή και θανάσιμες απειλές: πολέμους, ύφεση, οικονομικές κρίσεις ή και εξελίξεις της τεχνολογίας που απειλούσαν την ίδια τους την ύπαρξη. Η εμπειρία αυτή τις υποχρέωσε να υιοθετήσουν μια πιο μακροπρόθεσμη θεώρηση, να οικοδομήσουν μακροχρόνιες σχέσεις και να ισχυροποιήσουν τα βασικά οικονομικά τους μεγέθη. Για τις επιχειρήσεις αυτές η επιδίωξη της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας μέσα από τη συσσώρευση δανεισμού και τις εξαγορές δεν αποτελούσε βιώσιμη επιλογή. Ειδική μνεία πρέπει να γίνει στην έμφαση που δίνουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στην υψηλή ποιότητα σε σχέση με τις επιχειρήσεις διεθνώς. Αυτό άλλωστε διαπιστώνεται και από την υψηλή αποδοχή και διείσδυση που έχουν κατά κανόνα τα ελληνικά προϊόντα στις διεθνείς αγορές.



« Η οικογενειακή επιχείρηση δε δημιουργήθηκε μόνο με σκοπό το κέρδος. Είναι σαν τη σκυταλοδρομία: σου δίνουν τη σκυτάλη και εσύ πρέπει να τη δώσεις στον επόμενο. Δεν πήραμε την επιχείρηση από τους γονείς μας, τη δανεισθήκαμε από τα παιδιά μας. Ο χρονικός μας ορίζοντας δεν είναι το επόμενο τρίμηνο αλλά η επόμενη γενιά. »

Αλλαγές στη διοικητική δομή & βελτίωση αποτελεσματικότητας

Η μακροπρόθεσμη θεώρηση των πραγμάτων συνεπάγεται και προσαρμοστικότητα στις νέες πραγματικότητες, κατανόηση των προκλήσεων και ετοιμότητα για επανασχεδιασμό της διοικητικής δομής των επιχειρήσεων. Οι εκπρόσωποι των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν ψευδαισθήσεις για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν. Πρόκειται για ζήτημα επιβίωσης. Συγχρόνως όμως, είναι σαφές ότι οι περισσότεροι βλέπουν μέσα στην κρίση και την ευκαιρία για ανάπτυξη. Ζητήθηκε από τους επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα να προσδιορίσουν τους παράγοντες εκείνους που τους επηρέασαν προκειμένου να προχωρήσουν σε σημαντικές αλλαγές στο μοντέλο της επιχείρησής τους.

Ως βασικούς παράγοντες κατονόμασαν τους χρηματοοικονομικούς κινδύνους (71%) και το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον (67%). Σε αντίθεση με την ελληνική έρευνα, είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο το 28% από το διεθνές δείγμα αναφέρθηκε στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, παρά το γεγονός ότι το 80% του δείγματος δραστηριοποιείται στη Δυτική Ευρώπη. Είναι σαφές ότι η ιεράρχηση αυτή αντανακλά τα τρέχοντα πιεστικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας. Αντανακλά όμως και τις πάγιες παθογένειες της ελληνικής πραγματικότητας, καθώς το 41% των ερωτηθέντων, έναντι 25% του διεθνούς δείγματος, κατονόμασε το λειτουργικό και ρυθμιστικό περιβάλλον ως σημαντικό παράγοντα. Όπως προκύπτει και από τις συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες στην έρευνα, παράγοντες όπως η υψηλή φορολογία, η γραφειοκρατία, η διαφθορά και η καθυστέρηση στην απονομή της δικαιοσύνης συγκαταλέγονται μέσα στις βασικές αιτίες που τις ωθούν να επανασχεδιάσουν το μοντέλο της επιχείρησής τους.

Είναι χαρακτηριστική η αναφορά επιχειρηματία δεύτερης γενιάς ο οποίος δήλωσε: «Λόγω του ασταθούς και απρόβλεπτου περιβάλλοντος γεννώνται σοβαρές αμφιβολίες κατά πόσο το καλύτερο που έχεις να κάνεις είναι να εντάξεις τη νέα γενιά στην επιχείρησή σου.»

Αλέξανδρος Τσουκαλής | Mircel

« Η επιτυχία μας οφείλεται αποκλειστικά στην εξωστρέφεια μας. Σε περίοδο ακραίας κρίσης στην Ελλάδα, καταφέραμε να είμαστε νούμερο 1 σε νέες εγκαταστάσεις στη Γαλλία και, με σταθερή ανάπτυξη και στην υπόλοιπη Ευρώπη και Ασία. Στην Ελλάδα χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας σε πολλά επίπεδα για να μπορέσουν να δημιουργηθούν και να πετύχουν περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις. Αλλαγή κουλτούρας στο κράτος, στα σχολεία, στα media. Στην Ινδία, όπου βρέθηκα πρόσφατα, σε ώρες τηλεοπτικής αιχμής παρουσιάζονταν σε τέσσερα τοπικά κανάλια εκπομπές που προήγαγαν την επιχειρηματικότητα, με ενεργή συμμετοχή του κοινού και μεγάλη τηλεθέαση. Στις αντίστοιχες ώρες στην Ελλάδα προβάλλονται reality shows και ευτελούς ποιότητας σειρές... »



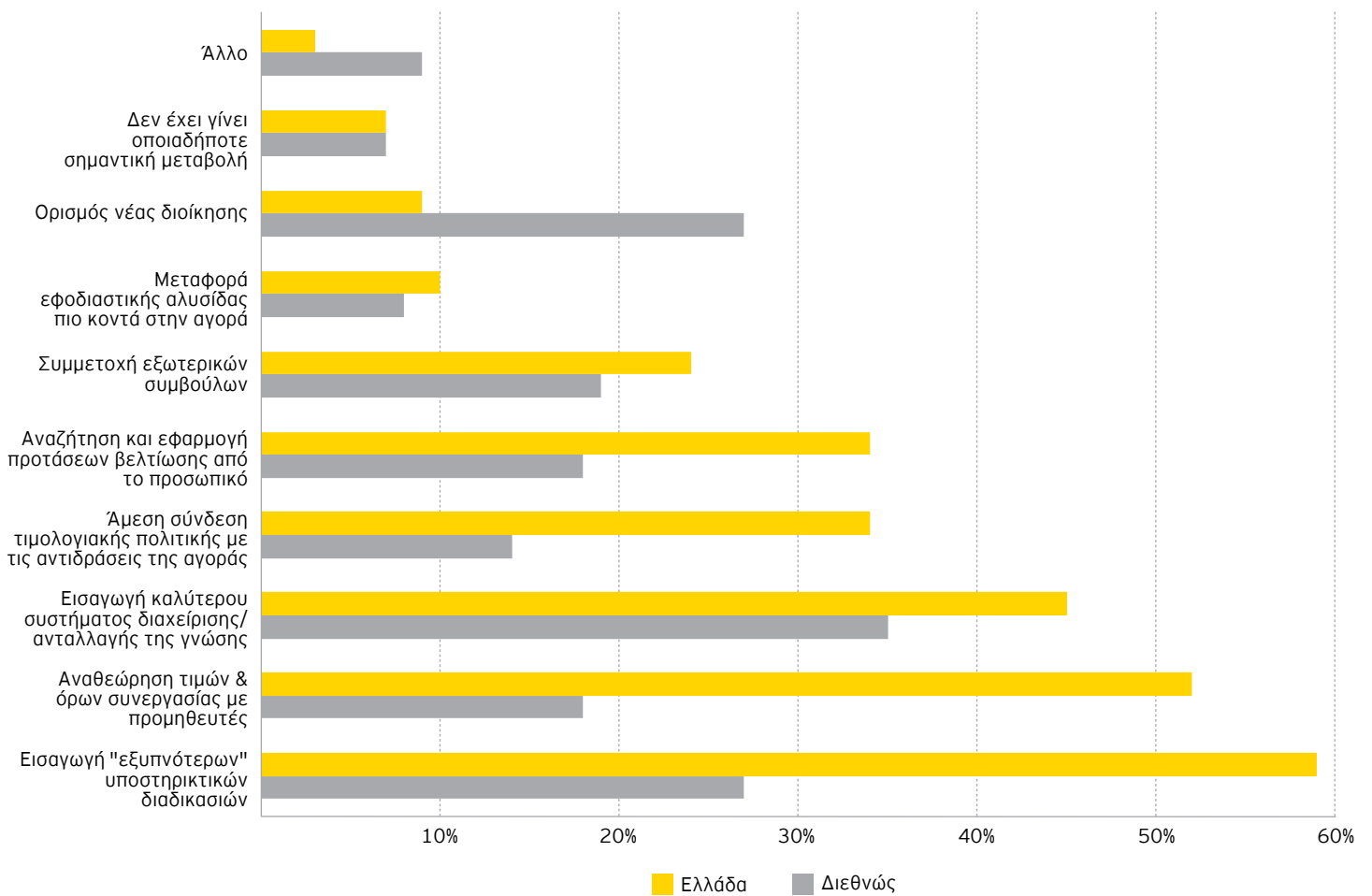
**Σοφία Ελευθερουδάκη |
Βιβλιοπωλεία Ελευθερουδάκης**

« Μας έχει όλους επηρεάσει πάρα πολύ η κρίση. Είναι τρομερά δύσκολες εποχές. Είχα συνηθίσει να είμαι αναπόσπαστο μέρος μιας υποδειγματικής επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό και η σημερινή κατάσταση με τσακίζει ψυχολογικά. Αισθάνομαι ότι οι γονείς μου εμπιστεύθηκαν το «μαγαζί» για να το κάνω καλύτερο και να το παραδώσω με τη σειρά μου στην επόμενη γενιά... και τώρα κινδυνεύει να πεθάνει στα χέρια μου... ταυτόχρονα όμως η κρίση με έκανε πιο δυνατή και αποφασισμένη να πολεμήσω. Πρέπει να τα βγάλω πέρα με κάθε θυσία. Πρόκειται για μάχη επιβίωσης. »

Όταν ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να κατονομάσουν τις κινήσεις εκείνες που τους επέτρεψαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους τα τελευταία τρία χρόνια, η μεγάλη πλειοψηφία (59%) ανέφερε την εισαγωγή «εξυπνότερων», πιο εξελιγμένων υποστηρικτικών διαδικασιών. Ως δεύτερη κίνηση αναφέρθηκε η αναθεώρηση των όρων συνεργασίας και των τιμών με τους προμηθευτές (52%) και ως τρίτη η εισαγωγή καλύτερων συστημάτων διαχείρισης/ ανταλλαγής της γνώσης (45%). Είναι ενδιαφέρον το ότι η επιλογή της αλλαγής διοίκησης, η οποία περιλαμβάνεται στις τρεις πρώτες απαντήσεις των επιχειρηματιών από το διεθνές δείγμα (27%) εμφανίζεται πολύ χαμηλά στις επιλογές των Ελλήνων επιχειρηματιών. Αυτό ίσως αποτελεί μια ένδειξη ότι στην πράξη οι επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιο διστακτικοί από τους ξένους ομολόγους τους να εμπιστευθούν τη διοίκηση των εταιρειών τους σε ξένα χέρια, τουλάχιστον σε περίοδο κρίσης.



Τι έχετε κάνει για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας τα τελευταία τρία χρόνια;



Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι έμφυτα στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι πιο απλές και οι βαθμίδες διοίκησης λιγότερες. Κατά συνέπεια, είναι πιο εύκολο για μια οικογενειακή επιχείρηση να αποφασίσει ότι δε θα διανείμει μέρισμα ή ότι θα ανατρέψει μια προηγούμενη απόφαση που αποδεικνύεται από τα πράγματα εσφαλμένη, και παρά το γεγονός, ότι σε ορισμένες περιπτώσεις κάποιες δύσκολες αποφάσεις, όπως π.χ. μείωση μισθών, συχνά αναβάλλονται για συναισθηματικούς λόγους.

Χάρης Δαυίδ | Frigoglass

« Προφανώς και υπάρχει και μια δόση συναισθηματισμού στην οικογενειακή επιχειρηματικότητα. Στη δική μας οικογένεια, έχουμε ένα μεγάλο συναισθηματικό δέσιμο με τη Νιγηρία, απ' όπου ξεκίνησε και η επιχειρηματική δραστηριότητα της οικογένειας. Τελικά όμως οι επιχειρηματικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται όχι με γνώμονα το συναίσθημα αλλά για το καλό της εταιρείας. »





Η έρευνα μας συμπεριέλαβε κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις και είχε, μεταξύ άλλων, σκοπό να αναδείξει τις ομοιότητες και τις διαφορές των ζητημάτων που τις απασχολούν, και του τρόπου αντιμετώπισής τους ανάμεσα στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις και τις αντίστοιχες επιχειρήσεις διεθνώς, όπως αναδείχθηκαν από τη σχετική έρευνα που διεξήχθη και σε πανευρωπαϊκό κυρίως επίπεδο (τα συγκριτικά στοιχεία της οποίας παρατίθενται).

Ίσως όχι με έκπληξη, διαπιστώσαμε ότι τόσο από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτήματα της έρευνας, όσο και κατά τις προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήσαμε με στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων, προκύπτει έντονος προβληματισμός σχετικά με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα, καθώς παρεμβάλλονται ακόμα σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξή τους, είτε λόγω της υψηλής φορολόγησης, είτε λόγω της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς. Οι αντίστοιχοι προβληματισμοί σε διεθνές επίπεδο, όπως προκύπτουν από την αντίστοιχη έρευνά μας, είναι σημαντικά περιορισμένοι. Για το λόγο αυτό, οι εκπρόσωποι των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα αισθάνονται έντονα ότι η ελληνική επιχείρηση θα πρέπει να θυσιάσει χρόνο και χρήμα σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με την αντίστοιχη επιχείρηση διεθνώς προκειμένου να επιτύχει, κάτι που αποτελεί σημαντικό συγκριτικό μειονέκτημα και μειώνει αισθητά τις πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξής τους.

Δεν είναι τυχαίο, ότι σε πολλές περιπτώσεις οι Έλληνες επιχειρηματίες μας ανέφεραν την εξωστρέφεια ως τη μόνη διέξοδο που βλέπουν για την υγιή συνέχιση της δραστηριότητάς τους. Σε πολλές περιπτώσεις είναι εντυπωσιακή η αποδοχή των ελληνικών προϊόντων στο εξωτερικό, κάτι που από μόνο του είναι θετικότατο γεγονός. Θα μπορούσε όμως να είναι ακόμα θετικότερο: για παράδειγμα, για την κάλυψη της παραγωγής που χρειάζεται για τις εξαγωγές θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μονάδες παραγωγής στην Ελλάδα και στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Όμως, τα κίνητρα, το επιχειρηματικό περιβάλλον και οι δυνατότητες που παρέχονται στο εξωτερικό ως προς αυτό δεν καθιστούν την Ελλάδα την ελκυστικότερη επιλογή.

Διαπιστώθηκε πάντως ότι γίνονται - και μετά τα όσα ακολούθησαν την κρίση - βήματα προς ένα καλύτερο και ανταγωνιστικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η γενική πεποίθηση είναι ότι τα βήματα αυτά πρέπει να λαμβάνονται και κυρίως να υλοποιούνται ταχύτερα. Σε μια τέτοια περίπτωση, προκύπτει ότι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι έτοιμες να ανταποκριθούν από την πλευρά τους σε κινήσεις που προάγουν ένα υγιές και ανταγωνιστικότερο περιβάλλον.

Ανδρέας Χατζηδαμιανού

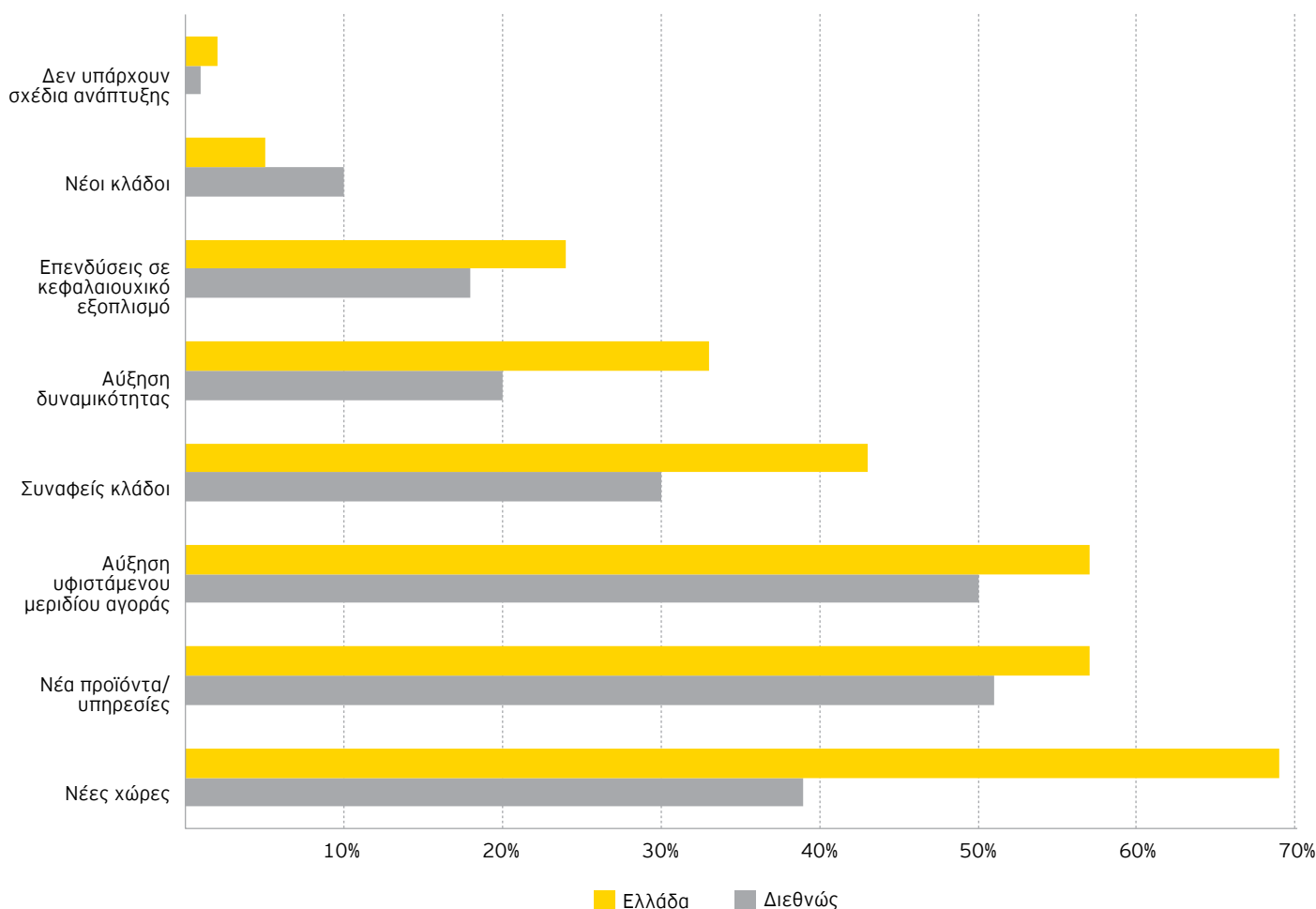
**Family Business Leader
ΕΥ Ελλάδα**



Αναπτυξιακές προτεραιότητες - εξωστρέφεια

Στα πλαίσια της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν τους αναπτυξιακούς στόχους της επιχείρησής τους. Ως πρώτη προτεραιότητα και με μεγάλη διαφορά (69% έναντι 27% του διεθνούς δείγματος), οι Έλληνες επιχειρηματίες επεσήμαναν την επέκταση σε νέες χώρες. Η απάντηση έρχεται να επιβεβαιώσει το ότι οι επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν συνειδητοποιήσει το ότι η εξωστρέφεια αποτελεί μονόδρομο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σε δεύτερη θέση (57%) κατατάσσεται η επέκταση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες και η αύξηση του υφιστάμενου μεριδίου αγοράς.

Που εστιάζετε τα σχέδια της ανάπτυξής σας;





Κωνσταντίνος Παλατιανός | Παλαρίστ

« Οι πωλήσεις μας στην αγορά της Ελλάδος κινούνται σε πολύ καλό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη και την κρίση. Δίνουμε όμως ιδιαίτερη σημασία και στις εξαγωγές. Το 55% της παραγωγής μας εξάγεται. Επιπλέον έχουμε εταιρεία στη Συρία και ένα joint venture στην Τουρκία. »

Ευάγγελος Σπανός | Βιοιατρική

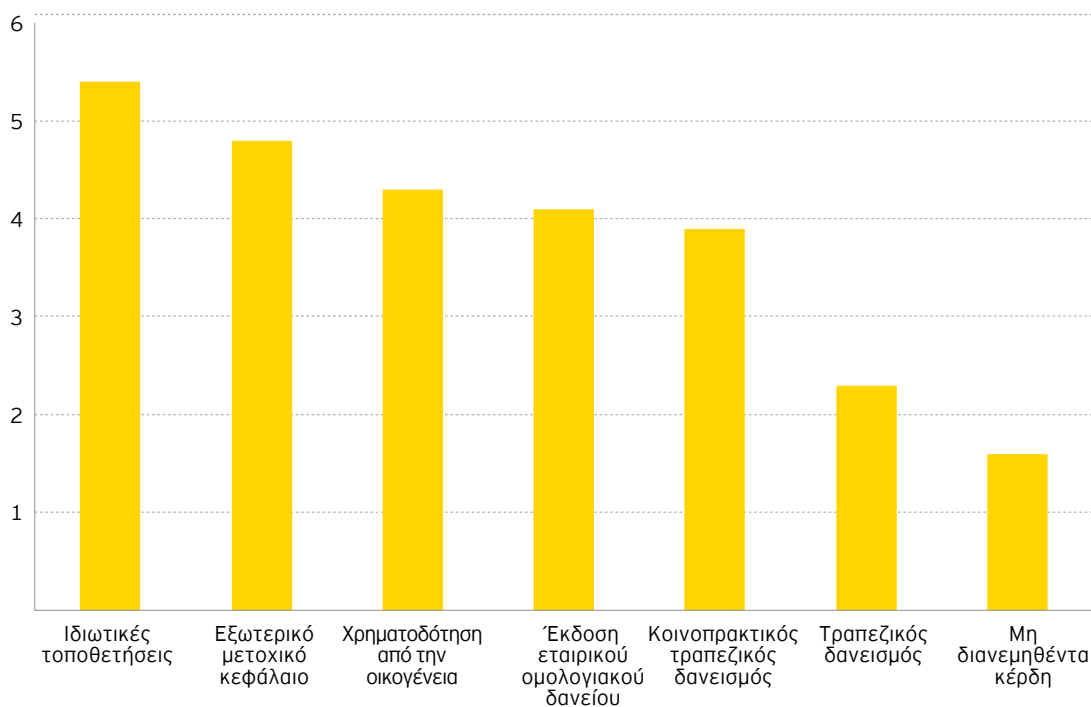
« Η κρίση έχει επηρεάσει δραματικά τις ευκαιρίες ανάπτυξης στην εγχώρια αγορά, όπου πλέον το μεγαλύτερο στοίχημα είναι η επιβίωση. Βλέπουμε την επέκταση της επιχείρησης στο εξωτερικό, ίσως τη μοναδική λύση για περεταίρω ανάπτυξη της επιχείρησής μας. »

Με ελάχιστες φωτεινές εξαιρέσεις, η συνειδητοποίηση της ανάγκης για μεγαλύτερη εξωστρέφεια αποτελεί μια πρόσφατη εξέλιξη στην οποία σε μεγάλο βαθμό συνέβαλε και η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Οι νεώτερες γενιές Ελλήνων επιχειρηματιών που ενηλικιώθηκαν σε μια περίοδο πολιτικής σταθερότητας και διαρκούς οικονομικής ανάπτυξης δεν είχαν εξοικειωθεί με την έννοια του country risk ή δεν είχαν διανοηθεί ότι ο κίνδυνος μπορούσε να αφορά και στη χώρα μας.

Χρηματοδότηση

Το πρόβλημα χρηματοδότησης των επιχειρήσεων είναι μακράν η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τα τελευταία πέντε χρόνια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παραδοσιακά στηρίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό στα μη διανεμόμενα κέρδη ως πηγή χρηματοδότησης. Αυτό τους προσφέρει ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε περιόδους πιστωτικής συρρίκνωσης, δεδομένου ότι τους παρέχει σχετική ανεξαρτησία από τις τράπεζες και τις κεφαλαιαγορές και τους επιτρέπει να εστιάσουν στην ανάπτυξη και όχι στις προσδοκίες των μετόχων για μερίσματα. Πράγματι, οι εκπρόσωποι των οικογενειακών επιχειρήσεων όταν ρωτήθηκαν σχετικά με τις πηγές χρηματοδότησης ανέφεραν ως πρώτη επιλογή τα μη διανεμόμενα κέρδη και ως δεύτερη τον τραπεζικό δανεισμό.

Ποιες επιλογές χρηματοδότησης προτιμάτε;
(ranking average)



Heinrich Spängler | Bankhaus Carl Spängler & Co Aktiengesellschaft, Αυστριακή ιδιωτική τράπεζα με 180 χρόνια ζωής

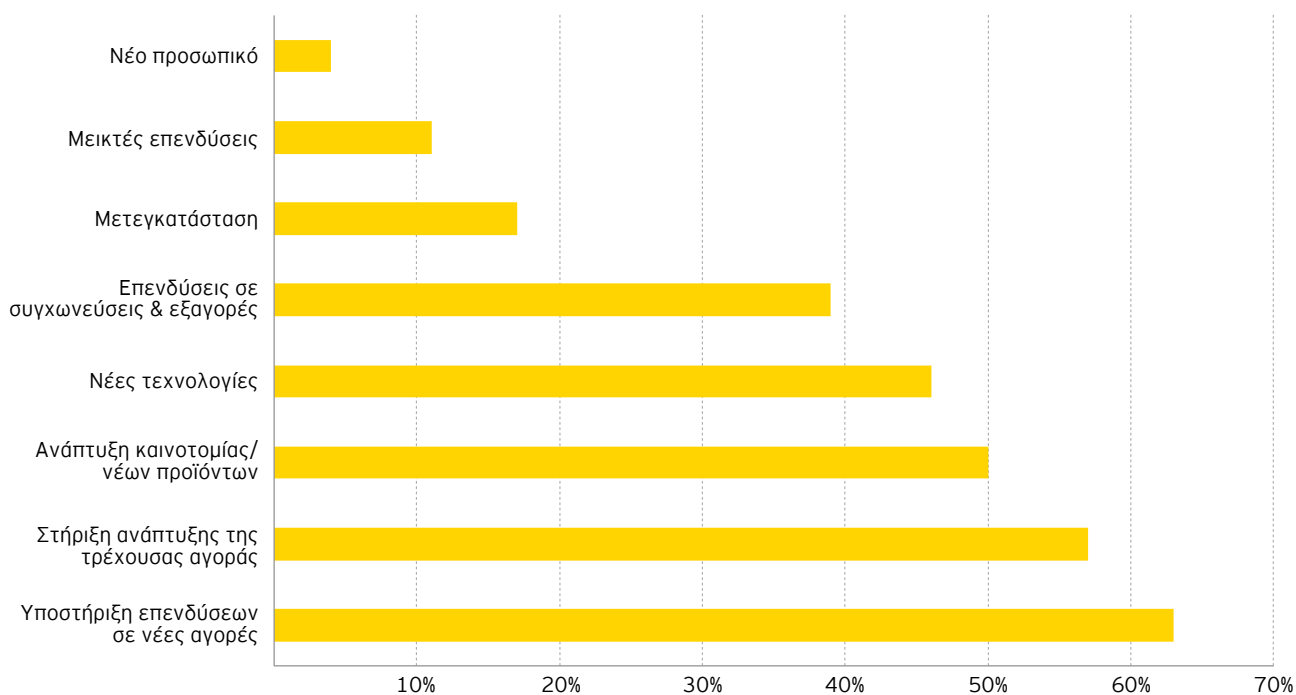
«Θα έλεγα ότι λόγω της μακροπρόθεσμης θεώρησης και των αξιών μιας οικογενειακής επιχείρησης, έχω μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ότι θα κάνει ότι περνά από το χέρι της για να επιζήσει. Για μας είναι πλεονέκτημα να έχουμε ως πελάτες οικογενειακές επιχειρήσεις. Γνωρίζεις τις οικογένειες, τα δυνατά τους σημεία και τις αδυναμίες τους, και αυτό βοηθάει. Το γεγονός ότι η ιδιοκτησία και η διοίκηση δεν αλλάζει κάθε πέντε χρόνια σημαίνει σταθερότητα. Γνωρίζεις ότι οι αρχές της εταιρείας δεν θα αλλάξουν μέσα σε μια νύχτα.»

« Σε εμάς, η χρηματοδότηση της ανάπτυξης έγινε όλα αυτά τα χρόνια κυρίως με ίδια κεφάλαια. Αργότερα και με δανεισμό, αλλά δε θέλαμε ποτέ να έχουμε μεγάλη εξάρτηση και πάντα υπήρξαμε συνεπείς. Για να φτάσουμε εδώ ποτέ δεν κάναμε άλματα. Πάντα με σταθερά βήματα πηγαίναμε. Θέλουμε να αφήσουμε την επιχείρηση εντελώς καθαρή στα παιδιά μας. »

Ωστόσο, η υπερβολική εξάρτηση από τα αδιανέμητα κέρδη, την οικογενειακή χρηματοδότηση και τον τραπεζικό δανεισμό έχει και τα όριά της και δεν είναι πάντα κατ' ανάγκην ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει όλο και περισσότερο να εξετάσουν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, όπως τα επενδυτικά κεφάλαια ή και την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Σύμφωνα με την έρευνα, η εξωτερική χρηματοδότηση αποτελεί τη λιγότερο επιθυμητή επιλογή, ωστόσο, αν οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, δε θα πρέπει εκ προοιμίου να απορρίψουν χρηματοδοτικές επιλογές που έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικές για οικογενειακές επιχειρήσεις του εξωτερικού μέχρι σήμερα.

Ως προς τη χρήση της χρηματοδότησης, αναφέρθηκαν κατά σειρά, η υποστήριξη επενδύσεων σε νέες αγορές (63%), η ανάπτυξη της τρέχουσας αγοράς (57%), η ανάπτυξη καινοτομίας και νέων προϊόντων (50%) και οι νέες τεχνολογίες (46%). Μόνο ως πέμπτη προτεραιότητα αναφέρθηκαν οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (39%).

Εάν απαιτείται για την επιχείρησή σας, πως θα χρησιμοποιηθεί η επιπρόσθετη χρηματοδότηση;





Peter English | Επικεφαλής του
Κέντρου Αριστείας Οικογενειακών
Επιχειρήσεων της ΕΥ

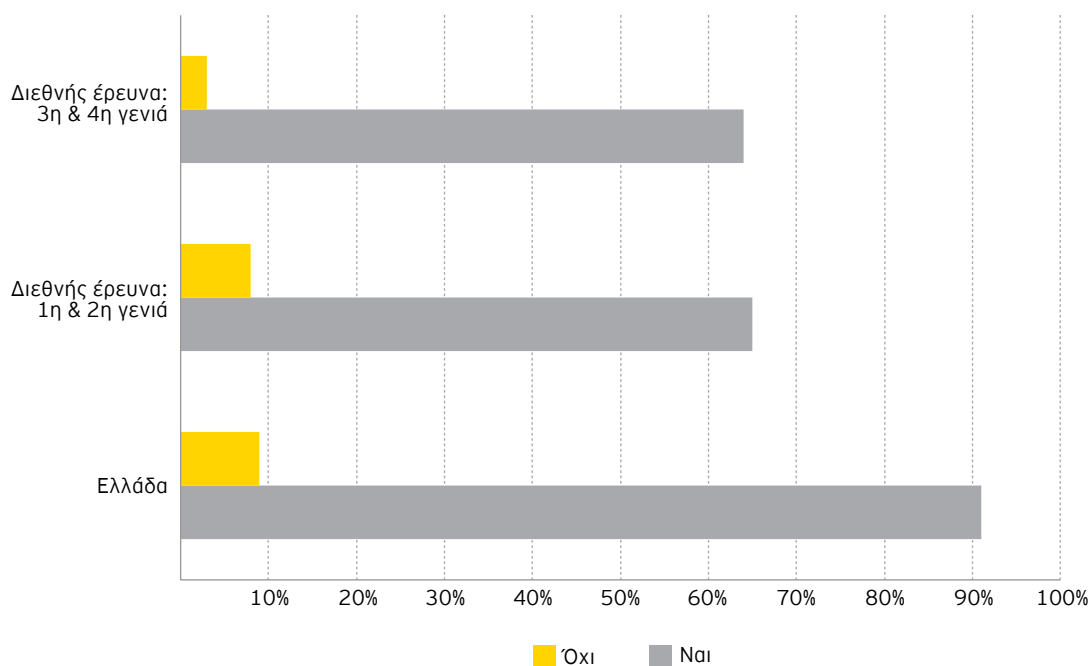
« Η χαμηλή επιθυμία διαδοχής μεταξύ των μελών της νεώτερης γενιάς αποτελεί ένα σήμα κινδύνου για τις οικογενειακές επιχειρήσεις διεθνώς. Βέβαια, υπάρχουν πάντα ικανοί διάδοχοι και εκτός της οικογένειας, όμως μακροπρόθεσμα οι ιδιαίτερα επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές όπου για διαδοχικές γενιές η οικογένεια εκπροσωπείται σε κάποιο βαθμό στις αποφάσεις. Ένα πρόβλημα διαδοχής που παραμένει άλυτο επηρεάζει αρνητικά την πορεία της εταιρείας. »

Οι προκλήσεις της διαδοχής

Το πρόβλημα της διαδοχής είναι ίσως το σημαντικότερο ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Η μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική που διαφοροποιεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την επιθυμία εξασφάλισης της συνέχειας η οποία αποτελεί και κινητήρια δύναμη για τους επιχειρηματίες. Ωστόσο, η διαδικασία της διαδοχής επιφυλάσσει και μια σειρά από δυσκολίες και προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπισθούν. Τα προβλήματα περιλαμβάνουν οικονομικές, φορολογικές, νομικές ακόμη και συναισθηματικές πτυχές.

Η συντριπτική πλειοψηφία (91%) των επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνει ότι επιθυμεί να παραδώσει την επιχείρηση στην επόμενη γενιά. Το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι αισθητά υψηλότερο από τον μέσο όρο στη διεθνή έρευνα της ΕΥ (65%). Είναι δε χαρακτηριστικό ότι το ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων διεθνώς, είναι υψηλότερο μεταξύ των εκπροσώπων των επιχειρήσεων 1ης και 2ης γενιάς έναντι αυτών της 3ης και 4ης γενιάς.

Σκοπεύετε να παραδώσετε την επιχείρησή σας στην επόμενη γενιά;



Στην πραγματικότητα, μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο επιζεί μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% μετά την τρίτη και μόνο το 3% μετά από αυτήν. Η Ελλάδα δεν αποτελεί εξαίρεση. Έχει παρατηρηθεί, για παράδειγμα, μια σειρά από επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν από πρωτοπόρους Έλληνες επιχειρηματίες στις πρώτες μεταπολεμικές δεκαετίες να συρρικνώνονται ή και να καταστρέφονται όταν πέρασαν στα χέρια της επόμενης γενιάς, ενώ αρκετές από αυτές κατέληξαν στα χέρια του κράτους στις δεκαετίες του '70 και του '80.

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις στο εξωτερικό έχουν υιοθετήσει σαφείς κανόνες διακυβέρνησης (family governance) οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση και προσδιορίζουν με σαφήνεια τους κανόνες και τις διαδικασίες της διαδοχής. Η πρακτική αυτή δεν έχει υιοθετηθεί ακόμη από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στο βαθμό που θα έπρεπε.

Κωνσταντίνος Πιστιόλας | Agrino

« Στο θέμα της διαδοχής, θεωρούμε σημαντικό η νεώτερη γενιά να συνεχίσει και να αναπτύξει το έργο των προηγούμενων, αυτό όμως μπορεί να γίνει μόνο μέσα από σαφείς κανόνες που αφενός θα διατηρήσουν την οικογενειακή συνεκτικότητα, αφετέρου θα θέσουν τα εχέγγυα ούτως ώστε το κάθε μέλος της οικογένειας να προσφέρει από την καταλληλότερη θέση με βάση τα προσόντα αλλά και την επιθυμία του. Στα πλαίσια αυτά αναπτύξαμε έναν λεπτομερέστατο Κανονισμό Διοίκησης της Επιχείρησης, που διέπει θέματα όπως πόσα μέλη από κάθε οικογένεια συμμετέχουν στη Διοίκηση, στο Διοικητικό Συμβούλιο, πώς καθορίζεται ο Διευθύνων Σύμβουλος, τη διάρκεια της θητείας, την προϋπηρεσία, τις σπουδές και πολλά άλλα. Οι ξεκάθαροι κανόνες είναι σημαντικοί για τη συνέχιση της Διοίκησης από μέλη της οικογένειας. Εξίσου σημαντικό όμως είναι να μη νιώθει η νεώτερη γενιά ότι «πνίγεται» από τις απαιτήσεις και τις πιέσεις της παλαιότερης γενιάς. Για αυτό και η απόφαση συμμετοχής ή όχι στη Διοίκηση πρέπει να αφήνεται αποκλειστικά στο κάθε οικογενειακό μέλος. »

Οι Έλληνες επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν διδαχθεί από την εμπειρία των παλαιότερων γενιών και καλούνται σήμερα να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της διαδοχής με μια πιο ώριμη προσέγγιση. Ενώ, στη συντριπτική τους πλειοψηφία δηλώνουν ότι θέλουν να παραδώσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά, δε θεωρούν δεδομένο ότι τα παιδιά τους είναι οι καταλληλότεροι για να τη διοικήσουν στο μέλλον και αναγνωρίζουν ότι η επιτυχημένη διαδοχή πρέπει να ξεκινήσει νωρίς και να ακολουθήσει μια δομημένη διαδικασία με αρκετά στάδια. Δηλώνουν επίσης ανοιχτοί στο ενδεχόμενο τα παιδιά τους να μην επιλέξουν να ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση.

Οι Έλληνες επιχειρηματίες ρωτήθηκαν και σχετικά με τους παράγοντες που θεωρούν σημαντικούς για την εξασφάλιση μιας επιτυχούς μετάβασης από τη μια γενιά στην επόμενη. Ως σημαντικότερος παράγοντας αναφέρεται η αξιολόγηση των ικανοτήτων των πιθανών διαδόχων (76%). Ακολουθούν η εξασφάλιση συνέχειας της επιχείρησης, η έγκαιρη έναρξη της διαδικασίας διαδοχής και η εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας.

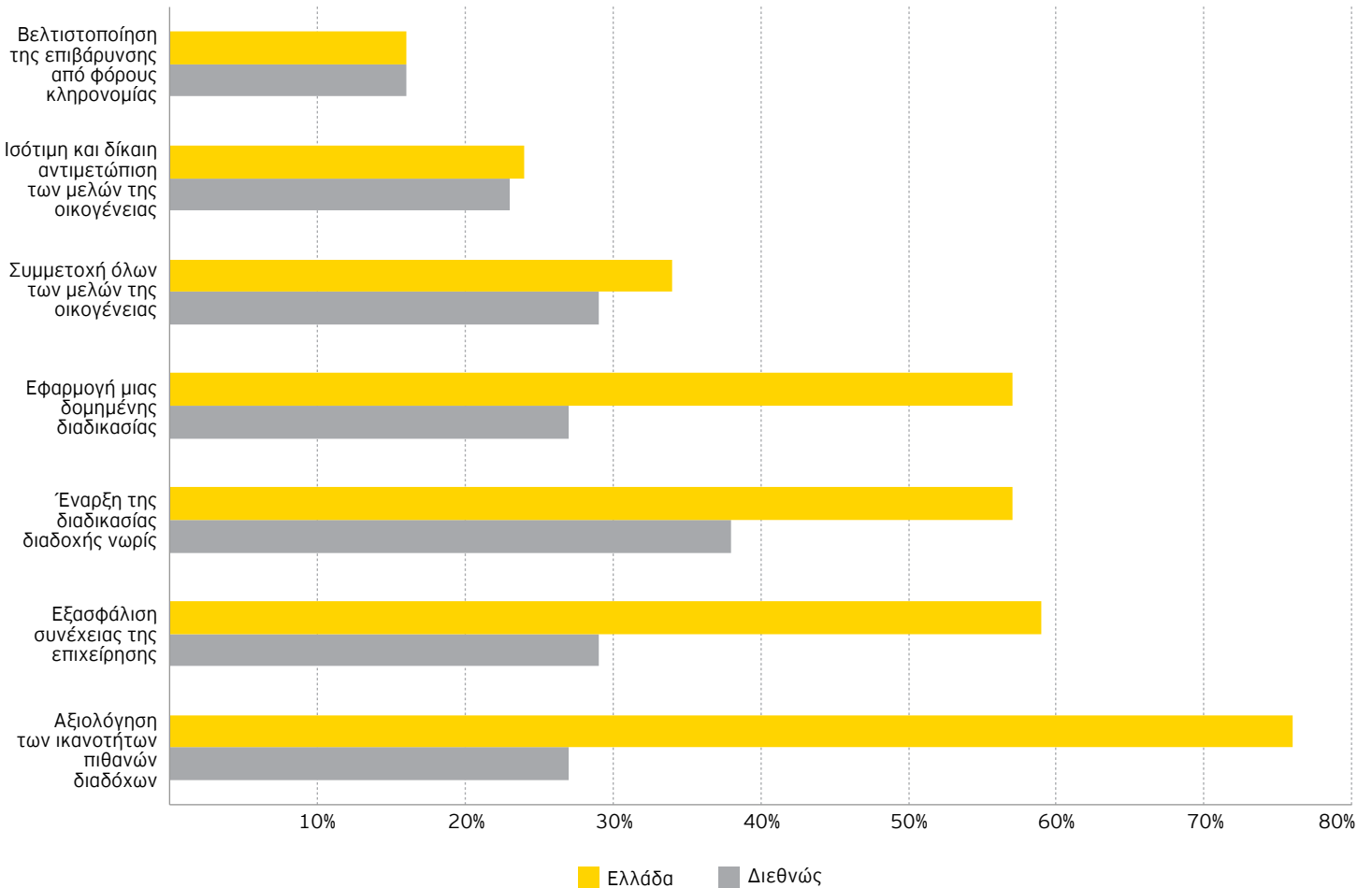
Η έγκαιρη έναρξη της διαδικασίας διαδοχής είναι πράγματι εξαιρετικά κρίσιμη και δεν είναι τυχαίο ότι αναγνωρίζεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας και από τους συμμετέχοντες στη διεθνή έρευνα της ΕΥ. Η διαδικασία περιλαμβάνει την παιδεία που θα λάβουν οι διάδοχοι της επιχείρησης, την αφομοίωση των αρχών της εταιρείας, την ανάληψη θέσεων ευθύνης και σε πολλές περιπτώσεις την απόκτηση εμπειρίας μακριά από την οικογενειακή επιχείρηση.

Χάρης Δαυίδ | FrigoGlass

« Σε εμάς, αν κάποιος θέλει να δουλέψει στην εταιρεία, θα πρέπει πρώτα να αποκτήσει επαγγελματική εμπειρία αλλού. Έτσι έκανα κι εγώ στην Credit Suisse. »



Σημαντικοί παράγοντες για μια επιτυχή μετάβαση



Χάρης Δαυίδ | Frigoglass

« Σε θέματα οικογενειακής επιχειρηματικότητας και κυρίως σε ότι αφορά στη διαδοχή, δεν υπάρχει μια λύση που να ταιριάζει σε όλους. Εξάλλου, παίζουν μεγάλο ρόλο και οι προσωπικότητες όσων εμπλέκονται σε αυτές τις διαδικασίες. »



Στέφανος Τζιρίτης | Isomat

« Η διαδοχή μίας οικογενειακής επιχείρησης, από τον πατέρα στα παιδιά, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προσωπικές προκλήσεις για τον ιδρυτή της επιχείρησης. Θεωρώ ότι το μυστικό μίας καλής διαδοχής έγκειται στη μεθοδικότητα της προετοιμασίας. Από τα πιο σημαντικά στοιχεία στην προετοιμασία αυτή, είναι η επένδυση στη μόρφωση. Από το δημοτικό ακόμα πρέπει να αποκτήσει το παιδί γερές βάσεις, επάνω στις οποίες θα κτιστούν οι μετέπειτα σπουδές και μόρφωσή του. Οι αξίες που θα αφομοιώσουν επίσης τα παιδιά μέσα στην οικογένεια αλλά και στο σχολείο είναι εξαιρετικά καθοριστικές. Είναι σημαντικό τα παιδιά- μελλοντικοί διάδοχοι να ανατραφούν με αξίες όπως η εργατικότητα, η αξιοκρατία και η υπευθυνότητα. Θα πρέπει να τους γίνει εξ' αρχής ξεκάθαρο, ότι άλλο είναι να είσαι μέτοχος σε μία εταιρεία και άλλο να είσαι ο ηγέτης της. Αν το παιδί δεν έχει τις ικανότητες για να είναι ηγέτης, τότε η εταιρεία με τον καιρό θα απαξιωθεί, το ίδιο και η περιουσία του. Για να φτάσει στο σημείο να γίνει κανείς ηγέτης θα πρέπει να έχει κερδίσει την αναγνώριση από τους υφισταμένους του για τη θέση που κατέχει. Διορισμένοι ηγέτες, που δεν το αξίζουν, απαξιώνονται με τον καιρό και βλάπτουν την εταιρεία τους. Μπορεί λοιπόν να είναι κανείς ο κύριος μέτοχος μίας εταιρείας, αλλά βάσει προσόντων να κατέχει μία μεσαία ή κατώτερη θέση μέσα σ' αυτή ή και να απασχοληθεί με κάτι άλλο, εκτός εταιρείας, στο οποίο θα έχει κλίση. Στα παιδιά μου το ξεκαθάρισα από την αρχή: «Για να φτάσω στο σημείο να σας διορίσω σε ηγετική θέση θα πρέπει πρώτα να αποδείξετε τις ικανότητές σας και κυρίως να σας αποδεχθούν οι άλλοι εργαζόμενοι. »

Στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων φαίνεται να έχουν συνειδητοποιήσει την κρισιμότητα του θέματος της διαδοχής και να αναγνωρίζουν τις δυσκολίες και τις προκλήσεις που εμπεριέχει. Συνειδητοποιούν επίσης ότι δε διαθέτουν τη μαγική συνταγή που θα λύσει το πρόβλημα δηλώνοντας προβληματισμένοι έως και ανήσυχoi σχετικά με την προοπτική αυτή.



« Είναι αλήθεια αυτό που λένε, ότι η διαδοχή είναι ένα από τα μεγαλύτερα θέματα που απασχολούν έναν επιχειρηματία. Ιδίως της πρώτης γενιάς. Προφανώς και θα ήθελα οι γιοί μου να συνεχίσουν αυτό που ξεκίνησα εγώ στην εταιρεία. Αλλά ποτέ δεν τους πίεσα. Ήθελα να είναι καθαρά δική τους απόφαση. Βλέπω πάντως, ότι κατά δω έρχονται! Και τους βλέπω με ιδέες και απόψεις. Αναμένω με ιδιαίτερο ενδιαφέρον τις προτάσεις τους και φυσικά την παρουσία τους στην εταιρεία! »

Στα πλαίσια της αντιμετώπισης του προβλήματος της διαδοχής, οι επικεφαλής των οικογενειακών επιχειρήσεων καλούνται επίσης να διαχειρισθούν τη λεπτή ισορροπία μεταξύ του ρόλου του μετόχου και του manager. Αν και οι περισσότεροι επιχειρηματίες θέλουν να δουν κάποια στιγμή τα παιδιά τους στο τιμόνι της οικογενειακής επιχείρησης, αρκετοί αναγνωρίζουν ότι «δεν είναι όλοι φτιαγμένοι για αυτή τη θέση». Παράλληλα με τη σωστή προετοιμασία, απαιτείται η αναγνώριση από τα στελέχη της επιχείρησης και, στο τέλος της ημέρας, η ουσιαστική αξιολόγηση των ικανοτήτων των διαδόχων.

Βασίλης Κάτσος | Pharmathen

« Με τα παιδιά σου φυτρώνεις ένα σπόρο. Από εκεί και πέρα, πρέπει να το αξίζουν. Εξάλλου, μπορεί κανείς να είναι μέτοχος χωρίς να διοικεί. Όποιος δεν ξεχωρίζει στο μυαλό του και στην καθημερινότητά του τη θέση του μετόχου από τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, κάνει μεγάλο λάθος. »





Η έρευνα βασίστηκε σε πληροφορίες που συλλέξαμε μέσα από σημαντικό αριθμό ερωτηματολογίων που απάντησαν και μας έστειλαν Έλληνες επιχειρηματίες που ηγούνται οικογενειακών επιχειρήσεων πρώτης, δεύτερης, τρίτης μέχρι και τέταρτης γενιάς. Προφανώς πρόκειται για περιπτώσεις επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων, δεδομένου ότι ακόμη δραστηριοποιούνται στην ελληνική επιχειρηματική αρένα. Σημαντικό μέρος όμως των πληροφοριών που συγκεντρώσαμε, βασίστηκε και σε προσωπικές συνεντεύξεις με ορισμένους από τους επιχειρηματίες αυτούς.

Σε αυτού του είδους τις έρευνες οι συνεντεύξεις συχνά αναλώνονται σε γενικού περιεχομένου συζητήσεις επί τεχνικών ή άλλου είδους επιχειρηματικών θεμάτων. Στη δική μας περίπτωση όμως, οι συνεντεύξεις απόκτησαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι αφορούσαν σε ένα θέμα που αγγίζει την ψυχή των ανθρώπων που συμμετείχαν σε αυτές, αυτό της οικογενειακής επιχειρηματικής κληρονομιάς. Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές τη στιγμή που η συζήτηση έφτασε στο κορυφαίο ίσως θέμα για τους επιχειρηματίες που ηγούνται οικογενειακών επιχειρήσεων: το θέμα της διαδοχής και της επιλογής του καλύτερου τρόπου δρομολόγησής της.

Συναντήσαμε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις. Σε κάποιες η σχέση μεταξύ των μελών της οικογένειας έχει κατοχυρωθεί νομικά μέσω μίας «σύμβασης» την οποία συνυπογράφουν, αποδέχονται και τιμούν όλα τα μέλη της οικογένειας. Σε άλλες ο ηγέτης της προηγούμενης γενιάς μοίρασε τους ρόλους ακολουθώντας το ένστικτό και την εμπειρία του, και η απόφασή του απλά έπρεπε να γίνει αποδεκτή. Στην πορεία των συνεντεύξεων συναντήσαμε επιτυχημένες επιχειρήσεις, άλλοτε πιο κοντά στη μία και άλλοτε πιο κοντά στην άλλη προσέγγιση. Είναι λοιπόν σαφές, ότι δεν υπάρχει ένα ιδανικό μοντέλο, μια μαγική συνταγή που να ταιριάζει στις απαιτήσεις και τις ανάγκες όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Είναι όμως εξίσου βέβαιο ότι το εγχείρημα της διαδοχής απαιτεί προετοιμασία, δομημένη διαδικασία και προσεκτικά βήματα.

Ορισμένα από τα ερωτήματα που απασχόλησαν τη συζήτηση ήταν: Πότε πρέπει να γίνει η διαδοχή; Πρέπει να ετοιμαστούν οι διάδοχοι; Θα συμφωνήσουν όλα τα μέλη της επόμενης γενιάς με την απόφαση; Πρέπει να συζητηθεί το θέμα της διαδοχής μεταξύ των γενιών; Αξίζει να σημειωθεί, ότι τα ερωτήματα αυτά δε διαφοροποιήθηκαν ανάλογα με το μέγεθος, τον κλάδο, και τη γενιά που βρίσκεται η οικογενειακή επιχείρηση ή από το αν τα μέλη της οικογένειας ακόμη ασκούν διοίκηση ή όχι.

Η σημαντικότητα του θέματος της διαδοχής το καθιστά το κορυφαίο ζήτημα, το οποίο απασχολεί ιδιαίτερα τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι Έλληνες επιχειρηματίες που είχαν την καλοσύνη να μοιραστούν μαζί μας τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν εξαίρεση.

Βασίλειος Καμινάρης

Partner, Head of Assurance
EY Ελλάδας

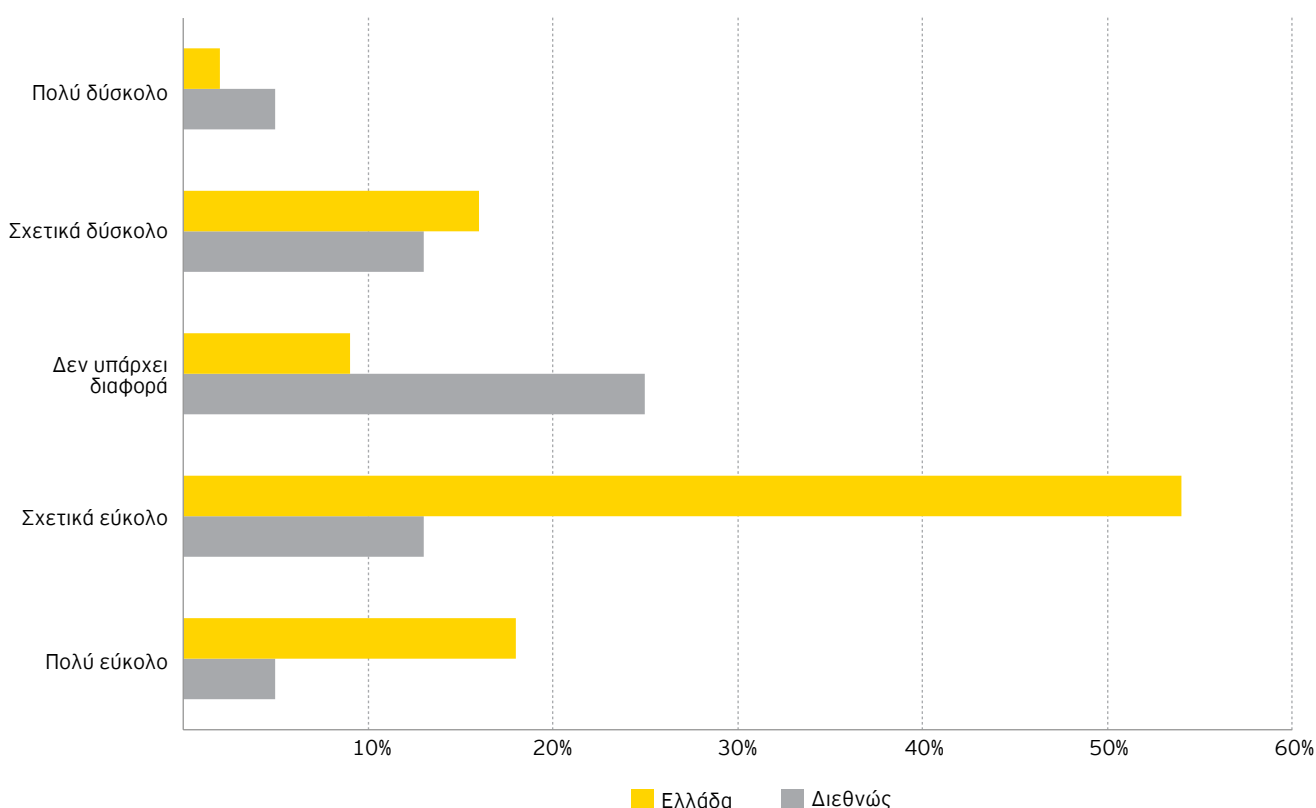
Προσέλκυση στελεχών

Η προσέλκυση ικανού υψηλόβαθμου στελεχιακού δυναμικού αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για όλες τις επιχειρήσεις. Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις όμως, μπορεί να αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης. Η εμπειρία των δυσκολιών που αντιμετώπισαν παλαιότερα οικογενειακές επιχειρήσεις στο ζήτημα της διαδοχής έχει ευαισθητοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τους σημερινούς επιχειρηματίες οι οποίοι φαίνεται να συνειδητοποιούν την ανάγκη να προσελκύσουν και να εντάξουν ικανά στελέχη από την αγορά στα οργανογράμματα των εταιρειών τους. Με την ίδια λογική, πολλοί επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων ενθαρρύνουν τα παιδιά τους να εργασθούν για κάποιο διάστημα σε μεγάλες, συνήθως πολυεθνικές, εταιρείες πριν ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση.

Είναι χαρακτηριστικό ότι από τη διεθνή έρευνα της ΕΥ προκύπτει ότι το ποσοστό των επιχειρηματιών που θεωρεί την προσέλκυση στελεχών και γενικότερα τη διαχείριση ταλέντου ως σημαντική για την επιχείρηση είναι υψηλότερο (23%) μεταξύ των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από υψηλές αποδόσεις έναντι των λιγότερο αποδοτικών (16%). Η προσέλκυση και ενσωμάτωση ικανών στελεχών είναι επίσης ευκολότερη στις επιχειρήσεις τρίτης και τέταρτης γενιάς σε σχέση με τις νεώτερες δεδομένου ότι σε αυτές οι οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα έχει εμπδωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό ενώ είναι λιγότερο έντονα τα στοιχεία «εγωισμών» ή του καλάρητου του επιχειρηματία» που συνήθως συνδέονται με τις πρώτες γενιές.

Με δεδομένο το επίπεδο της ανεργίας στην Ελλάδα σήμερα, δεν είναι ίσως τυχαίο ότι η πλειοψηφία των επικεφαλής των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα θεωρούν την αντιμετώπιση της πρόκλησης αυτής σχετικά (54%) ή και πολύ (18%) εύκολη. Αντίθετα το ποσοστό των επιχειρηματιών που δηλώνει ότι δυσκολεύεται (σχετικά ή πολύ) να προσελκύσει προσωπικό δεν ξεπερνά το 20%.

Πόσο εύκολο/δύσκολο είναι να προσελκύσετε ανώτερα διοικητικά στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια;

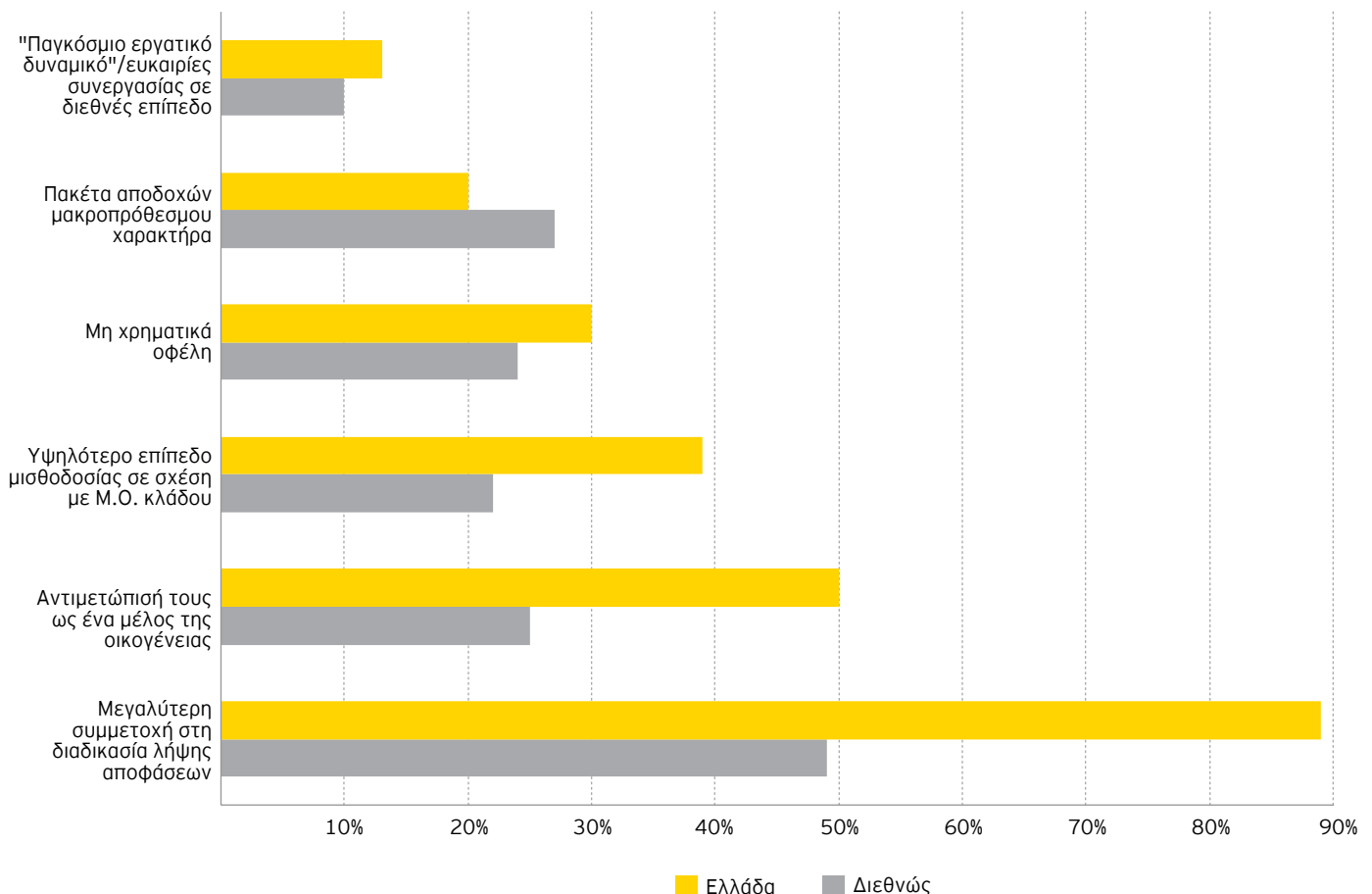


Δημήτρης Λακασάς | Olympia Electronics

«Οι ρόλοι του καθενός, ως μέτοχος, μέλος της διοίκησης ή στέλεχος είναι πλήρως διακριτοί. Η ύπαρξη organizational chart βοηθά. Το γεγονός ότι έχει μεγαλώσει τόσο η εταιρεία τα τελευταία χρόνια βοηθάει επίσης. Όσο μεγεθύνεται η εταιρεία και ο καθένας έχει το δικό του ρόλο, οι τριβές είναι λιγότερες.»

Ζητήθηκε επίσης από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αναφέρουν τα μέτρα που λαμβάνουν για να προσελκύσουν στην επιχείρηση ανώτερα διοικητικά στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε τη μεγαλύτερη συμμετοχή των στελεχών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ίδια απάντηση κυριαρχεί και στη διεθνή έρευνα, παρότι με μικρότερη διαφορά. Ξεχωρίζουν επίσης οι απαντήσεις «αντιμετώπιση των στελεχών ως ένα μέλος της οικογένειας» (50%) και «υψηλότερο επίπεδο μισθοδοσίας σε σχέση με τον μέσο όρο» (39%).

Ποια μέτρα λαμβάνετε για να φέρετε πιο κοντά στην επιχείρηση ανώτερα στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια;



Βασίλης Κάτοος | Pharmathen

« Παρότι μετοχικά η επιχείρηση είναι οικογενειακή, δεν είμαστε οικογενειοκρατούμενοι. Η πολύ μεγάλη ανάπτυξη των τελευταίων χρόνων μας έδωσε και τη δυνατότητα, αλλά και την ανάγκη, να διευρύνουμε την οργανωτική δομή μας, ν' ανοίξουμε το στελεχιακό μας δυναμικό και προς τα πάνω και προς τα κάτω, να περάσουμε πολλές αρμοδιότητες, με μια λογική αλυσίδας. Έχουμε υψηλό επίπεδο corporate governance, εφαρμόζοντας ένα μεικτό σύστημα διοίκησης. Το κληρονομικό δικαίωμα δεν πρέπει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις. Το θεωρώ εγωιστικό να πιστεύω ότι τα παιδιά ή τα ανίψια μου είναι πολύ καλύτεροι από τα στελέχη που μπορεί να κάνουν τη δουλειά. Η εταιρεία στο μέλλον θα πρέπει να διοικείται τεχνοκρατικά. Εάν αυτό τα ανίψια ή τα παιδιά μου το κερδίσουν με το σπαθί τους, έχει καλώς. Αλλιώς, ας είναι μέτοχοι. »

Σταύρος Ανδρεάδης | Sani

« Οι ισχυροί δεσμοί μεταξύ των μελών της οικογένειας υπάρχουν και αποτελούν εκέγγυο για την συνέχιση της πετυχημένης πορείας της επιχείρησης και με την ανάληψη των ηνίων από τη δεύτερη γενιά. Αυτό δε σημαίνει ότι αποτελεί προϋπόθεση ότι η νεώτερη γενιά θα στελεχώνει αποκλειστικά την εκτελεστική διοίκηση της επιχείρησης. Αντιθέτως η στελέχωση από ικανούς επαγγελματίες μπορεί να βοηθήσει και τη νεώτερη γενιά στην επίτευξη των στόχων. »

Βέβαια, η ένταξη και η ενσωμάτωση στελεχών της αγοράς σε μια οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι εύκολη υπόθεση. Είναι φυσιολογικό ότι τα εκτός οικογένειας στελέχη δεν θα έχουν ποτέ την ίδια φιλοσοφία με τους ιδιοκτήτες. Ο χρονικός ορίζοντας των στελεχών δύσκολα θα ξεπεράσει τα τρία έως πέντε χρόνια, ενώ ο ιδιοκτήτης δεν θα σταματήσει να σκέφτεται τις επόμενες γενιές. Η επιλογή των οικονομικών κινήτρων που θα χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση των στελεχών παίζει ουσιαστικό ρόλο στην προσπάθεια ευθυγράμμισης των δυο προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, η χρήση πακέτων αποδοχών μακροπρόθεσμου χαρακτήρα (deferred compensation packages) για την προσέλκυση στελεχών συμβάλει ουσιαστικά στην ευθυγράμμιση αυτή. Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην λύση αυτή, η οποία κατατάσσεται δεύτερη στις επιλογές του διεθνούς δείγματος, ενώ βρίσκεται πολύ χαμηλά σήμερα στις προτεραιότητές τους.





Συμπεράσματα

Η επιτυχία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έρχεται από μόνη της

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, από τη φύση τους, εστιάζουν στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και όχι στο βραχυπρόθεσμο κέρδος, δίνοντας για παράδειγμα μεγάλη έμφαση στην ποιότητα και στην ικανοποίηση του πελάτη. Η μακροπρόθεσμη θεώρηση των πραγμάτων αντικατοπτρίζεται επίσης στις χρηματοδοτικές επιλογές των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες τους εξασφαλίζουν και ένα συγκριτικό πλεονέκτημα σε καιρούς πιστωτικής συρρίκνωσης.

Στη μεγάλη τους πλειοψηφία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν ότι η ανάπτυξη κατά τα επόμενα χρόνια ταυτίζεται με την εξωστρέφεια. Συγχρόνως όμως θεωρούν ότι προϋπόθεση για τη συνέχιση της αναπτυξιακής τους πορείας είναι η βελτίωση του λειτουργικού και θεσμικού περιβάλλοντος και η άρση των εμποδίων, όπως η γραφειοκρατία, η διαφθορά και η υψηλή φορολόγηση, που αποτελούν σήμερα τροχοπέδη και απειλή για την επιβίωσή τους.

Την ίδια ώρα, οι εκπρόσωποι των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων φαίνεται ότι συνειδητοποιούν ότι η διαδοχή τους στα ηνία της οικογενειακής επιχείρησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία γεμάτη προκλήσεις που πρέπει να ξεκινήσει νωρίς και να οργανωθεί προσεκτικά. Οι επιχειρηματίες δεν θεωρούν αυτονόητη την τοποθέτηση των παιδιών τους στη διοίκηση της εταιρείας και πιστεύουν ότι πρέπει πρώτα να το θέλουν και δεύτερον να αποδείξουν ότι το αξίζουν. Παράλληλα, είναι σαφές ότι για να αναπτυχθούν, οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις μέσα από τις οποίες θα προσελκύσουν ικανά στελέχη από την αγορά και να τα βοηθήσουν μέσα από τη σωστή οργανωτική δομή και τα ανάλογα κίνητρα να συνυπάρξουν αρμονικά στη διοίκηση και να ευθυγραμμισθούν με την οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα. Όπως μας ανέφερε και κορυφαίος επιχειρηματίας 4ης γενιάς, το μεγάλο στοίχημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο σαφής προσδιορισμός ευθυνών/αρμοδιοτήτων των μελών της οικογένειας, και ο διαχωρισμός μεταξύ μετοχικής σχέσης, διοίκησης και εταιρικής διακυβέρνησης.

Παρά το γεγονός ότι οι επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων αναγνωρίζουν την κρισιμότητα της διαδικασίας της διαδοχής, στην μεγάλη τους πλειοψηφία δεν έχουν υιοθετήσει τις απαραίτητες δομημένες και αδιάβλητες διαδικασίες που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία του εγχειρήματος.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διατηρούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, εξαρτάται όμως από την κάθε επιχείρηση να μετατρέψει την ευκαιρία σε πραγματική επιτυχία μέσα από τις σωστές επιλογές.

Το DNA της ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΕΥ καταλαβαίνει τα προβλήματα που σας απασχολούν στη διάρκεια της ημέρας και σας κρατούν ξάγρυπνους στη διάρκεια της νύχτας. Κατανοούμε τις δυσκολίες που αντιμετωπίζετε προσπαθώντας να ισορροπήσετε τις ανησυχίες της οικογένειας και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησής σας. Γνωρίζουμε τι κάνει μια οικογενειακή επιχείρηση επιτυχημένη.

Η συνεργασία μας με επιχειρήσεις σαν τη δική σας και η εμπειριστατωμένη έρευνα μας επιτρέπουν να σας προσφέρουμε συμβουλευτικές υπηρεσίες αξιοποιώντας τις βέλτιστες πρακτικές επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων σε όλον τον κόσμο.

Η προσέγγιση της ΕΥ βασίζεται στο μοντέλο του «αναπτυξιακού DNA της οικογενειακής επιχείρησης». Οι υπηρεσίες μας στηρίζουν τόσο τους προσωπικούς όσο και τους επιχειρηματικούς στόχους των επικεφαλής των οικογενειακών επιχειρήσεων με στόχο να συμβάλουμε στην επιτυχία σας σε βάθος χρόνου/και των επόμενων γενεών.

Γνωρίζουμε ότι η ευθυγράμμιση της οικογενειακής και επιχειρηματικής στρατηγικής διασφαλίζει τόσο τις οικογενειακές όσο και τις εταιρικές αξίες σε μακροπρόθεσμη και βιώσιμη βάση. Αποτελεί επίσης το θεμέλιο για το σχεδιασμό της διαδοχής της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης της επιχείρησης.

Η πρακτική βοήθεια και επαγγελματική συμβουλευτική που προσφέρουμε στις επιχειρήσεις σας μπορεί να συμβάλει στην αξιοποίηση του δυναμικού της εταιρείας και στη βελτίωση των επιδόσεων της. Οι εξατομικευμένες υπηρεσίες που προσφέρουμε θα επιτρέψουν σε σας και την οικογένειά σας να σχεδιάσετε με επιτυχία το μέλλον.

Το μοντέλο αυτό αντανakλά την προσέγγιση και την εστίασή μας στους κύριους τομείς ανησυχίας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις - εκεί όπου πιστεύουμε ότι η συμβολή μας μπορεί να είναι καθοριστική.



► **Διαχείριση κεφαλαίου:** Το κεφάλαιο είναι το οξυγόνο μιας αναπτυσσόμενης εταιρείας, καθώς πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις κοιτώντας μπροστά/αντιμετωπίζοντας το μέλλον εξετάζουν νέες επενδύσεις. Αν ανοίγετε νέες θυγατρικές, προχωράτε σε νέες προσλήψεις, σχεδιάζετε μια εξαγορά, αναβαθμίζετε τον εξοπλισμό σας ή αναπτύσσετε νέα προϊόντα, ίσως πρέπει να εξετάσετε το ενδεχόμενο αναχρηματοδότησης ή αναδιάρθρωσης ή και την εισροή νέων κεφαλαίων.

► **Διατήρηση/βιωσιμότητα της ανάπτυξης και της κερδοφορίας:** Για να διατηρήσετε την ανάπτυξη και την κερδοφορία, ενδεχομένως πρέπει να αναζητήσετε νέες αγορές ή να διευρύνετε το μίγμα των προϊόντων και υπηρεσιών σας για να αξιοποιήσετε τις ευκαιρίες, να μεγιστοποιήσετε τις αποδόσεις και να περιορίσετε τους κινδύνους. Αυτό πιθανότατα προϋποθέτει πρωτοποριακές καινοτόμες, στρατηγικές, ούτως ώστε ενδεχόμενες εξαγορές να ενσωματωθούν χωρίς προβλήματα στην επιχείρησή σας και να αξιοποιηθούν οικονομίες στις υποστηρικτικές διαδικασίες οδηγώντας σε αύξηση του κύκλου εργασιών και της κερδοφορίας.

► **Διαχείριση και διατήρηση ταλέντου:** Η αξία μιας επιχείρησης εξαρτάται καθοριστικά από την αξία των εργαζομένων της. Η αρχή αυτή ισχύει ακόμη περισσότερο στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία μας. Μια σειρά από νέες προκλήσεις εμφανίζονται όπως κοστολογική πίεση, ρευστότητα/μεταβλητότητα των αγορών, μετακινήσεις προσωπικού διεθνώς, νομικές απαιτήσεις, φορολογικές περιπλοκές καθώς και η ανάγκη διατήρησης των κορυφαίων στελεχών.

► **Σχεδιασμός διαδοχής/για τις επόμενες γενιές:** Η διαδοχή των γενεών στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία και συχνά αποτελεί μια πραγματική άσκηση εξισορρόπησης για όσους εμπλέκονται - οικογένεια, εταιρεία και ιδιοκτήτη/ιδιοκτησία. Τα θέματα προς επίλυση περιλαμβάνουν πάντα ένα έντονο συναισθηματικό στοιχείο σε συνδυασμό με τις πρακτικές, αντικειμενικές και τεχνικές πτυχές. Παράλληλα με τα φορολογικά, νομικά και χρηματοπιστωτικά θέματα, οι προσωπικοί στόχοι και αξίες του επιχειρηματία και των μελών της οικογένειας αποτελούν πάντα μια σημαντική παράμετρο.

► **Αποτελεσματική φορολογική διαχείριση:**

Η φορολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο στις επενδυτικές αποφάσεις της οικογενειακής επιχείρησης, τη χρηματοδότηση και τη ρευστότητα επηρεάζοντας την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να βεβαιωθείτε ότι κατανοείτε τις φορολογικές συνέπειες των προσωπικών και επιχειρηματικών αποφάσεων που λαμβάνετε.

► **Εξισορρόπηση κινδύνων:** Ανάγκη άμεσων αντιδράσεων στις εξελίξεις της αγοράς δημιουργεί πρόσθετες απαιτήσεις ευελιξίας και προσαρμοστικότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων στους κινδύνους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω μακρόπνοης/μακροπρόθεσμης διαχείρισης των κινδύνων σε συνδυασμό με ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου που σας επιτρέπει να προστατεύσετε την επιχείρησή σας από απειλές και συγχρόνως να βελτιώσετε την απόδοσή της.

► **Μελλοντική δομή διαχείρισης:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις περιστρέφονται σε μεγάλο βαθμό γύρω από τον σημερινό/εκάστοτε ιδιοκτήτη, ωστόσο η επιλογή διαδόχου μέσα από την οικογένεια δεν είναι πάντοτε εφικτή. Για παράδειγμα, οι απόγονοί σας ενδέχεται να μην επιθυμούν να αναλάβουν τον επιχειρηματικό κίνδυνο ή να μην έχουν τα απαιτούμενα προσόντα και την εμπειρία για να διαχειρισθούν την επιχείρηση. Διαδικασίες διαχείρισης έκτακτης ανάγκης, διορισμός στελεχών/διοίκησης εκτός οικογένειας και οικογενειακός κανονισμός, όλα συμβάλλουν στη διασφάλιση της επιτυχίας της επιχείρησής σας για τις επόμενες γενιές.

► **Κουλτούρα και ευθύνη:** Η μακροπρόθεσμη θεώρηση και η προσήλωση στην αειφορία μιας οικογενειακής επιχείρησης, που μπορεί να περιλαμβάνει την δέσμευση ως προς την επιλογή τοπικών προϊόντων, τη χρήση ανανεώσιμων πόρων ή τη μη χρησιμοποίηση φθηνού εργατικού δυναμικού, προσελκύει πελάτες και εργαζόμενους. Ενδεχομένως θα πρέπει να εξετάσετε τον καλύτερο τρόπο για να ενσωματώσετε ηθικές αξίες στη στρατηγική σας, και να ορίσετε εταιρικούς στόχους σε σχέση με την ανάπτυξη, την τοποθέτηση στην αγορά και τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, όπως η σύνταξη χρηματοοικονομικών και μη αναφορών.

Η ΕΥ νοιάζεται για την οικογένεια και την οικογενειακή σας επιχείρηση

Κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι μοναδική. Ωστόσο, οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις μοιράζονται πολλά κοινά στοιχεία. Η αξιοποίηση αυτής της γνώσης και την κατανόησης των παραγόντων επιτυχίας ενισχύει αυτό που ονομάζουμε "αναπτυξιακό DNA της οικογενειακής επιχείρησης."

Ως ένας οργανισμός που έχει στην καρδιά του την επιχειρηματικότητα και έχοντας μια ισχυρή βούληση να οικοδομήσει ισχυρότερες επιχειρήσεις, από γενιά σε γενιά, η ΕΥ κατανοεί τα θέματα σας. Οι έμπειροι επαγγελματίες μας μπορούν να σας βοηθήσουν να αντιμετωπίσετε με επιτυχία τις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς και να στηρίξουν εσάς και την οικογένειά σας στον προγραμματισμό για το μέλλον.

Ξέρουμε τι οδηγεί μια οικογενειακή επιχείρηση στην επιτυχία. Μπορούμε να σας βοηθήσουμε να διαχειριστείτε τη λεπτή ισορροπία μεταξύ της προώθησης της ανάπτυξης και της καινοτομίας, της διαχείρισης των κινδύνων και της διατήρησης της προσωπικής παρουσίας.

Η συμβουλή μας είναι ανεξάρτητη και πρακτική. Διαθέτουμε επαγγελματίες με εμπειρία στον τομέα και το αντικείμενο εργασίας σας που κατανοούν τα επιμέρους/συγκεκριμένα κλαδικά ζητήματα και μπορούν να σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε βέλτιστες πρακτικές. Επιπλέον, η ενιαία παγκόσμια ομάδα μας μπορεί να σας υποστηρίξει οπουδήποτε στον κόσμο δραστηριοποιείστε.

Junior Academy Program

Η επόμενη γενιά στη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι πάντα έτοιμη και κατασταλαγμένη για το επόμενο βήμα. Σε έναν κόσμο γεμάτο ευκαιρίες, πρέπει να εξισορροπήσει τις προσωπικές φιλοδοξίες με τις προσμονές της οικογένειας. Πρέπει να ζυγίσει τις δυνάμεις της και να βεβαιωθεί για τις δυνατότητές της.

Το Junior Academy Program της ΕΥ περιλαμβάνει μια σειρά από μοναδικά events (μοναδικές εκδηλώσεις) με περιορισμένη συμμετοχή, διάρκειας μίας εβδομάδας που βοηθούν τις επόμενες γενιές να διερευνήσουν τις δυνατότητές τους και τις ευαισθητοποιεί ως προς τις προκλήσεις της λειτουργίας μιας οικογενειακής επιχείρησης. Μέσα από μια σειρά από εξαιρετικά ευχάριστες δραστηριότητες, οι νεαροί ενήλικες έχουν την ευκαιρία να διερευνήσουν τα ενδιαφέροντά τους και να παρουσιάσουν τους προβληματισμούς τους για το μέλλον.

Με βάση τα διαφορετικά ενδιαφέροντα, τις ανάγκες και τις ηλικιακές ομάδες των συμμετεχόντων έχουν δημιουργηθεί τρία προγράμματα:

Junior Academy First Program - push your limits!

Πρώτο πρόγραμμα - «φθάσε τα όρια σου»

Ένα εντατικό πρόγραμμα για νέους 16-20 ετών με έμφαση στη δράση και την επίτευξη αποτελεσμάτων που βοηθά την επόμενη γενιά επιχειρηματιών να ανακαλύψει τις δυνατότητες της.

Junior Academy Advanced Program - seize the opportunity!

Προχωρημένο πρόγραμμα - «άδραξε την ευκαιρία»

Ένα απαιτητικό πρόγραμμα που βοηθά νεαρούς ενήλικες 21-25 ετών να αναδείξουν και να αξιοποιήσουν τα επιχειρηματικά τους ταλέντα.

Junior Academy Excellence Program - make a difference!

Πρόγραμμα αριστείας - «κάνε τη διαφορά»

Ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και δημιουργικό πρόγραμμα για νέους παγκόσμιους ηγέτες 26-30 ετών με στόχο να τους βοηθήσει να μάθουν να δημιουργούν αξία και να καινοτομούν.

Εκδόσεις



Built to last: family businesses lead the way to sustainable growth

Η έρευνα αναδεικνύει τους λόγους για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αποδίδουν και παραμένουν σχετικά αλώβητες από τις οικονομικές αναταράξεις των τελευταίων ετών. Η έκδοση αναλύει επίσης το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης των τελευταίων χρόνων, το οποίο δείχνει να παραμένει ισχυρό σε ένα περιβάλλον μειωμένων ρυθμών ανάπτυξης και παρά την κρίση στην Ευρωζώνη. Επιπλέον, λειτουργώντας με ένα διαφορετικό στυλ διαχείρισης και εστιάζοντας σε μακροπρόθεσμες επενδύσεις, οι οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να ξεπερνούν τις επιδόσεις πολλών εισηγμένων εταιρειών.



Family Office Guide: Pathway to successful family and wealth management

Ένας ολοκληρωμένος οδηγός για τη δημιουργία ενός οικογενειακού γραφείου. Αναλύει τα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να εξετάσει κανείς, πριν δημιουργήσει, η αναδιρθώσει ένα οικογενειακό γραφείο. (Σε συνεργασία με την Credit Suisse, το Πανεπιστήμιο του St Gallen και μια σειρά από οικογενειακά γραφεία).



Coming home or breaking free?

Η έρευνα εξετάζει τους λόγους που παρακινούν τους νέους να ακολουθήσουν μια καριέρα στις επιχειρήσεις των γονιών τους. Συγκεκριμένα, διερευνά τα ατομικά, οικογενειακά, επιχειρηματικά και κοινωνικά κίνητρα που συνδέονται με τη διαδοχή και εξάγει συμπεράσματα που αφορούν τόσο τους γονείς όσο και την επόμενη γενιά.



Succeeding for generations (2011)

Ένα σκληρόδετο βιβλίο κύρους που αποτίνει φόρο τιμής σε μερικές από τις πιο επιτυχημένες και μακρόβιες οικογενειακές επιχειρήσεις. Μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και εντυπωσιακές φωτογραφίες, εξετάζει τις ιστορίες τους και ανακαλύπτει τα μυστικά της επιτυχίας τους.



Campden FB Top 50 Global Challengers 2012

Η έρευνα της Campden FB με τη χορηγία του Family Business Center of Excellence της EY για τις 50 ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο.



Campden FB Top 50 Global Family Business Leaders 2013

Σε συνεργασία με την Campden FB, η πιο έγκυρη κατάταξη των 50 σημαντικότερων ηγετών/επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων διεθνώς.

Σχετικά με την EY

Η EY κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως στον χώρο των ελεγκτικών, φορολογικών, χρηματοοικονομικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η βαθιά γνώση και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουμε συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στις κεφαλαιαγορές και τις οικονομίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Δημιουργούμε ηγετικά στελέχη που συνεργάζονται για να τηρήσουν τις υποσχέσεις μας προς όλους τους εταίρους μας. Με τον τρόπο αυτό συμβάλλουμε σημαντικά στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου για τους ανθρώπους μας, για τους πελάτες μας και για τις κοινωνίες μας.

Η EY αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό, και μπορεί να αναφέρεται σε μία ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Η Ernst & Young Global Limited, μια βρετανική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δια εγγυήσεως, δεν παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες. Για περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό μας, παρακαλούμε επισκεφθείτε το ey.com

© 2014 EY

All Rights Reserved.

ey.com

Σχετικά με τις υπηρεσίες της EY για τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Η EY κατέχει ηγετική θέση στην αγορά της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών καθοδήγησης σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Με σχεδόν μισό αιώνα εμπειρίας στην υποστήριξη των πλέον επιχειρηματικών και καινοτόμων εταιρειών στον κόσμο, κατανοούμε τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν καθώς και τον τρόπο ανταπόκρισης σε αυτές. Σας προσφέρουμε μια εξατομικευμένη επιλογή υπηρεσιών που απευθύνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες της κάθε επιχείρησης, βοηθώντας τις να αναπτυχθούν και να επιτύχουν για πολλές γενιές. Το Family Business Global Center of Excellence της EY είναι ένα πανίσχυρο εργαλείο που παρέχει πρόσβαση στην γνώση, τις ιδέες και την εμπειρία μας, συνδέοντας ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων με συνομηλίκους τους και τη δύναμη του παγκόσμιου δικτύου μας. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες της EY για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρακαλούμε επισκεφθείτε www.ey.com/familybusiness



Για περισσότερες πληροφορίες, επικοινωνήστε:

Παναγιώτης Παπάζογλου
Διευθύνων Σύμβουλος
Τηλ.: +30 210 2886 417
Panos.Papazoglou@gr.ey.com

Βασίλειος Καμινάρης
Partner, Head of Assurance
Τηλ.: +30 210 2886 220
Vassilios.Kaminaris@gr.ey.com

Ανδρέας Χατζηδαμιανού
Partner, Family Business Leader
Τηλ.: +30 210 2886 198
Andreas.Hadjidamianou@gr.ey.com

