ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στην Ελλάδα και η Κερδοφορία τους

Σπουδάστρια **Ζάρα Σοφία Α.Μ. 7620**

Εποπτεύων Καθηγητής
Δημήτριος Παπαδομανωλάκης

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ 1

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 4

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 5

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 8

ΕΝΟΤΗΤΑ 1.1 : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ 8
1.1.1 Ο ΟΡΟΣ «ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ» 8
1.1.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 8
1.1.3 Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 10
1.1.4 ΑΠΟ ΓΕΝΙΑ ΣΕ ΓΕΝΙΑ 11
1.1.5 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ «ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ» 12
1.1.6 ΟΙ ΑΘΛΟΙ ΤΟΥ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ. 14
1.1.7 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΠΟΙΟΤΗΤΑ. 15
1.1.8 Η ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 20

ΕΝΟΤΗΤΑ 2.1: ΔΙΑΔΟΧΗ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ 20
2.1.1 ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ 20
2.1.2 ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ. 20
ΕΝΟΤΗΤΑ 2.2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ 23
2.2.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ 23
2.2.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ ΩΣΤΕ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΑΝΤΑΠΕΞΕΛΘΕΙ ΣΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ. 23
2.2.3 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΙΔΡΥΤΗ , ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ. 24
2.2.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΣΗΜΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ ΔΙΑΔΟΧΗΣ. 24
2.2.5 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΗΜΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΛΗ ΔΙΑΔΟΧΗ. 25
2.2.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑ ΔΙΑΔΟΧΗ ΕΠΟΧΗ. 25
ΕΝΟΤΗΤΑ 3.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 26
ΟΡΙΣΜΟΣ 26
3.3.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ 27
3.3.2 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ 28
3.3.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ 30
3.3.4 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 32

ΕΝΟΤΗΤΑ 3.1 : ΕΛΛΑΔΑ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ 32
3.1.1 Οικογενειακες επιχειρησεις στην Ελλαδα 32
3.1.2 Επιχειρηση «Κρετα Φαρμ» 33
3.1.3 Μετοχολογιο επιχειρησης Κρετα Φαρμ 34
3.2.1 Επιχειρηση «Πλαστικα Κρητης Α.Β.Ε.Ε.» 36
3.2.2 Μετοχολογιο επιχειρησης «Πλαστικα Κρητης Α.Β.Ε.Ε.» 36
3.3.1 Επιχειρηση «Καρατζης Α.Ε.» 37
3.3.2 Μετοχολογιο επιχειρησης «Καρατζης Α.Ε.» 37
Εξελιξη ονομαστικης τιμης των μετοχων των τριων εταιριων για την πενταετια (2005-2009) 38
3.4 Εξελιξη κερδοφοριας 39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 42

ΕΝΟΤΗΤΑ 4.1: ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 42
4.1.1 Το Διεθνες Οικονομικο Περιβαλλον και η Ελλαδα 42
4.1.2 Η απασχοληση στο τομεα του Εμποριου- Διαρθρωση & Εξελιξεις 42
4.1.3 Οικονομικος Απολογισμος 2009 45
4.1.4 Εκτιμησεις των εμπορικων επιχειρησεων το 2010 45
4.1.5 Προβλεψεις των Εμπορικων επιχειρησεων για το 2011 46
4.1.6 Οι επιπτωσεις της κρισης για τις επιχειρησεις την επομενη πενταετια 46

ΕΠΙΛΟΓΟΣ 48

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 52

ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε. 52
Ισολογισμος 31ης Δεκεμβριου 2009 (1 Ιανουαριου – 31 Δεκεμβριου 2009) 52
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. 53
Ισολογισμος 31ης Δεκεμβριου 2009 (1 Ιανουαριου – 31 Δεκεμβριου 2009) 53
ΚΑΡΑΤΖΗΣ Α.Ε. 54
Ισολογισμος 31ης Δεκεμβριου 2009 (1 Ιανουαριου – 31 Δεκεμβριου 2009) 54

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 55

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την ψυχολογική υποστήριξη που μου προσέφερε όλο αυτό το διάστημα και τον καθηγητή μου κ. Παπαδομανωλάκη Δημήτριο, για την αμέριστη βοήθειά του στην υλοποίηση της πτυχιακής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία, γίνεται λόγος για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Μπορεί να είναι μικρές, μικρομεσαίες και μεγάλες. Εμείς θα ασχοληθούμε για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι, ότι ξεκινούν και συνεχίζουν την πορεία τους από γενιά σε γενιά. Έτσι, συχνά, μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση, γεγονός που, πολλές φορές, φέρει συγκρούσεις μεταξύ των μελών, όσο αφορά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση, και στο διαχωρισμό των ρόλων τους μέσα σε αυτήν.

Όμως, εξίσου σημαντικό θέμα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αποτελεί και αυτό της διαδοχής. Οι ιδιοκτήτες – επιχειρηματίες οφείλουν από πολύ νωρίς να σκέφτονται, ποιός θα είναι αυτός ο άνθρωπος, ο οποίος θα διαδεχτεί την επιχείρησή τους. Έτσι, με τη βοήθεια κάποιων τεχνικών, παίρνοντας συμβουλές από ειδικούς επιστήμονες, αποφασίζουν σε ποιόν (απόγονο ή κάποιο τρίτο), θα αφήσουν τα ηνία της επιχείρησής τους, όταν ολοκληρώσουν οι ίδιοι τον κύκλο τους ως επαγγελματίες. Πολλοί, όμως, είναι εκείνοι οι επιχειρηματίες, οι οποίοι δεν έχουν όραμα από πριν, όσο αφορά στο ποιος θα διαδεχτεί την επιχείρησή τους, έτσι ώστε, όταν φτάσει εκείνη η ώρα, να κάνουν λάθος στην επιλογή του διαδόχου. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα, η ήδη κερδοφόρα επιχείρηση, τελικά να έχει μείωση των κερδών της και σταδιακά να φτάσει σε πτώχευση.

Τέλος, μια οικογενειακή επιχείρηση για να λειτουργεί ομαλά, πρέπει να έχει σωστή εταιρική διακυβέρνηση. Εταιρική διακυβέρνηση είναι ο διαχωρισμός των ρόλων, των μελών μιας επιχείρησης, του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων της εταιρίας.

Συμπερασματικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αποτελούν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στον τομέα των επιχειρήσεων και μάλιστα είναι περισσότερο διαχρονικές, αφού έχουν κοινό όραμα και στόχους, η οικογένεια

και η επιχείρηση, δύο έννοιες που χαρακτηρίζουν απόλυτα τις «οικογενειακές επιχειρήσεις»

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας. Εκτός από τον μεγάλο τους αριθμό – στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων – συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Αν και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Αντίστοιχα, αν όχι μεγαλύτερα, εκτιμάται ότι είναι και τα ποσοστά στην Ελλάδα σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης.

Στη συγκεκριμένη εργασία αναλύουμε και μελετάμε τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τον όρο «οικογενειακές επιχειρήσεις» και ποιά είναι τα στοιχεία εκείνα που τις χαρακτηρίζουν. Θα δούμε ποιά είναι η διαδικασία από την οποία περνάει ο ιδιοκτήτης, επιχειρηματίας της οικογενειακής επιχείρησης, όταν αποφασίσει να δώσει την επιχείρησή του στους απογόνους του, καθώς είναι γνωστό ότι, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκινούν και συνεχίζονται από γενιά σε γενιά. Τέλος, θα μελετήσουμε την οικονομική σημασία που έχουν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις και ποιά είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύουμε τον όρο «διαδοχή» και «εταιρική διακυβέρνηση». Το θέμα της διαδοχής είναι ίσως από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν ένα επιχειρηματία. Είναι η στιγμή που επιθυμούν να αφήσουν οι ίδιοι τα ηνία της επιχείρησής τους σε κάποιον τρίτο, είτε σε ένα απόγονο είτε σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη. Όμως, οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αποφασίζουν γι’ αυτό το θέμα, όταν πλέον έχουν ολοκληρώσει το δικό τους κύκλο σαν επαγγελματίες. Αυτό, συχνά, οδηγεί την επιχείρησή τους στην καταστροφή, καθώς επιλέγουν να τη μεταβιβάσουν σε άτομο που,

είτε δεν έχει τις κατάλληλες ικανότητες να ηγηθεί μίας επιχείρησης, είτε απλά δεν επιθυμεί να ασχοληθεί με αυτή, και αναγκάζεται επειδή η επιχείρηση υπάρχει από «γενιά σε γενιά». Στο κεφάλαιο αυτό, παραθέτουμε και κάποια υποδείγματα παλινδρόμησης. Βάσει ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε επιχειρήσεις, έχουμε στατιστικά αποτελέσματα, όσο αφορά στο θέμα της διαδοχής. Από αυτά τα αποτελέσματα, διακρίνει κανείς ποιοί είναι οι επιχειρηματίες που ασχολούνται από πολύ νωρίς για το μέλλον της επιχείρησής τους, και ποιοί είναι οι λόγοι που τους ωθούν γι' αυτό.
Στο ίδιο κεφάλαιο, αναλύεται ο όρος «εταιρική διακυβέρνηση». Η εταιρική διακυβέρνηση αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (management), και του διοικητικού συμβουλίου. Βλέπουμε ποια είναι η σημαντικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης σε μία επιχείρηση, και αναλύουμε ξεχωριστά το υπόδειγμα των μετόχων και το υπόδειγμα των εταίρων.

Στο τρίτο κεφάλαιο, μελετάμε τρεις οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτές είναι η «Κρέτα Φάρμ Α.Β.Ε.Ε.», τα «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» και η «Καράτζης Α.Ε.». Και οι τρεις αυτές εταιρίες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Αναλύοντας τις, θα δούμε πώς ξεκίνησαν ως οικογενειακές επιχειρήσεις, ποιά είναι η μετοχική τους σύνθεση και ποιό το μετοχολόγιο τους. Επίσης, αναλύουμε το κατά πόσο αυτές οι εταιρίες είναι κερδοφόρες, λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά τους στοιχεία των τελευταίων πέντε ετών.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνονται γενικότερες εκτιμήσεις για την κερδοφορία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Με τη βοήθεια του Ινστιτούτου Εμπορίου & Υπηρεσιών, παίρνουμε στοιχεία και δείχνουμε διαγραμματικά τις πωλήσεις και τα κέρδη του Ελληνικών εμπορικών επιχειρήσεων το έτος 2009 ενόψει οικονομικής κρίσης. Επίσης, παραθέτονται οι εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για το 2010 και τί προβλέπουν για την οικονομική τους κατάσταση για το 2011. Τελειώνοντας, τη συγκεκριμένη εργασία, γίνεται λόγος για τις επιπτώσεις που θα έχουν οι εμπορικές επιχειρήσεις μέσα στην επόμενη πενταετία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΟΤΗΤΑ 1.1 : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1.1 Ο όρος «οικογενειακές επιχειρήσεις»

Αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές. Οι διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λπ.). Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια στην περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέλφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θεωρούνται οι μικρομεσαίες, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

1.1.2 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Τα τρία κυριότερα στοιχεία, που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι τα παρακάτω: Το πρώτο είναι ότι συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα και δημιουργούν μια μοναδική δυναμική αποφάσεων και έντονη ευθύνη. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην σχέση επιχείρησης και οικογένειας, είναι

όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης. Το δεύτερο στοιχείο είναι η έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης, αφού σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει συνεχής αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, που εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα στις ικανότητες της ιδιοκτησίας, ώστε να τα καλύψει άμεσα, είτε μέσα από την οικογένεια, είτε από την αγορά. Μπορεί όλα τα μέλη της οικογένειας να συμμετέχουν ή να προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, όμως μόνο τα ικανά στελέχη από την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη, προωθούνται στη διοίκηση της επιχείρησης και στην διαχείριση της οικογενειακής περιουσίας. Το τρίτο και ίσως ουσιαστικότερο στοιχείο, είναι η δυνατότητα κατάρτισης ενός ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων, πιο λιτού και οικονομικού, όταν απαιτείται, αφού όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης. Έτσι όλοι μπορούν να εργαστούν, χωρίς περιορισμό ωραρίου, για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες, ακόμα και μηδενικές αμοιβές, ώστε να εξασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος της ρευστότητας που απαιτείται, για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Η πλειοψηφία των νέων επιχειρήσεων, που ιδρύονται, έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάμιξη της οικογένειας στη δημιουργία τους. Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνδυάζουν την οικονομική αλλά και την κοινωνική πραγματικότητα και εμφανίζονται ως οικογενειακοί οργανισμοί, με σκοπό να δημιουργήσουν οικογενειακή κληρονομιά και οικονομική αξία για τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η δημιουργία αυτή κληρονομιάς προϋποθέτει την επιτυχή διαδοχή και ένας σωστός διοικητής είναι εκείνος που κατορθώνει να επιτύχει διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σε μια οικογενειακή ελληνική επιχείρηση σαφώς και υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εύκολα μετατρέπονται σε μειονεκτήματα όταν υπάρχει επιδείνωση των οικονομικών, σύγκρουση στις αποφάσεις, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, δυσλειτουργικό άγχος και ευθύνη αποτυχίας.

Ο πυρήνας αξιών και η συμφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας αποτελούν παράγοντες συνοχής και εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις

δημιουργούν οικονομικό πλούτο, διανέμουν αγαθά χρήσιμα για την κοινωνία αλλά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησής τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Επιπλέον, είναι περισσότερο ευαίσθητες όσον αφορά την οικολογία και την εκπαίδευση αλλά δεν αντιδρούν ικανοποιητικά σε συμβάντα τα οποία δεν γνωρίζουν, όπως π.χ. η νομοθεσία. Χαρακτηρίζονται, επομένως, ως η σπονδυλική στήλη της οικονομίας καθώς έχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία ως ένα δυναμικό σημείο και πηγή αξιών που οφείλεται στην επιρροή της οικογένειας, ένα θεσμό πολύ σημαντικό για την κοινωνία και τον κόσμο.

Οι ισορροπημένες οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικογενειακές σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσουν εμπειρίες και απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, για την λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σιγουριά για το μέλλον της επιχείρησης.

1.1.3 Η οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Όσο αφορά στην οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων, παρά τη μεγάλη θνησιμότητα τους, αυτές αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού. Αν και τα ποσοστά αυτά διαφέρουν από χώρα σε χώρα, η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία μιας χώρας είναι αναμφισβήτητη. Εξίσου αναμφισβήτητες είναι όμως και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες αυτές συνδέονται στενά με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες αυτού του είδους. Φαίνεται παράξενο, αλλά το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων προέρχεται από τα πλεονεκτήματα που οι ίδιες οι οικογενειακές επιχειρήσεις απολαμβάνουν, δηλαδή, όσο μεταβάλλεται η φυσιογνωμία της οικονομίας, περνώντας από την παραδοσιακή παλιά οικονομία της ύλης στην νέα οικονομία του άυλου, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η επιβίωση της επιχείρησης.

Μια οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα:

1. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι υποχρεωμένοι να λογοδοτούν σε τρίτους ή «ξένους», όπως για παράδειγμα μετόχους.
2. Τα μέλη της οικογένειας, συνήθως, είναι διατεθειμένα να θυσιάσουν βραχυχρόνια κέρδη για μακροχρόνια οφέλη.
3. Τα μέλη της οικογένειας είναι συνήθως πιο παραγωγικά από όσους εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας.
4. Ευελιξία και υψηλή ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς λόγω της σύντομης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Μειονεκτήματα:

1. Είναι προσωποπαγής.
2. Υπάρχει ανταγωνισμός και σημειώνονται συγκρούσεις μεταξύ των δύο υποσυστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης.
3. Απουσία τυπικής στρατηγικής.
4. Απουσία ενός σχεδίου διαδοχής.

1.1.4 Από γενιά σε γενιά

Μολονότι η ενεργός ζωή του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης διαρκεί περίπου 40 χρόνια, η εμπειρία του στο πλαίσιο μιας επιτυχημένης επιχείρησης, δηλαδή, μιας οικογενειακής επιχείρησης που κατάφερε να επιβιώσει για τρεις γενιές, επεκτείνεται και καλύπτει πέντε ολόκληρες γενιές.

Ο ιδιοκτήτης εμπλέκεται στην επιχείρηση από την εποχή του παππού του, μέχρι την εποχή που ο ίδιος θα είναι παππούς. Το διάστημα αυτό καλύπτει τη ζωή των γονέων επιχειρηματιών, το δικό του στάδιο ως επιχειρηματία και τελικά το στάδιο του παππού. Είναι αναπόφευκτο λοιπόν, σε κάθε στιγμή αυτής της πορείας του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης, να υπάρχει η αλληλεπίδραση τριών γενεών. Η καλύτερη περίοδος είναι αυτή, στην οποία έχει το αποκλειστικό έλεγχο της επιχείρησης. Τα δύσκολα χρόνια αρχίζουν με

την άφιξη της επόμενης περιόδου, όταν τα παιδιά θα έχουν μεγαλώσει και θα θελήσουν να «μπουν στη δουλειά».

Το τέλος αυτού του σταδίου είναι και το πιο κρίσιμο, καθώς ο ιδιοκτήτης, θα πρέπει να παραδώσει τη σκυτάλη σε κάποιον άλλον. Κι έτσι φτάνουμε στο πρόβλημα της διαδοχής.

1.1.5 Η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία»

Η διάσταση «ιδιοκτησία», απέκτησε σημασία μόνο κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, ελάχιστες οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν το χρηματιστήριο σαν ένα τρόπο χρηματοδότησης της δεύτερης βαθμίδας της εξέλιξής τους, δηλαδή της ανάπτυξης. Ο συνηθέστερος τρόπος χρηματοδότησης των αναπτυξιακών σχεδίων της οικογενειακής επιχείρησης ήταν η χρηματοδότηση «εκ των ενόντων». Σύμφωνα με την πρακτική αυτή, ο επιχειρηματίας υπολογίζει τις ανάγκες του σε κεφάλαιο που απαιτεί η προτεινόμενη επιχειρησιακή δραστηριότητα και αποταμιεύει μερικά ποσά για την επένδυση. Αν τα χρήματα δεν επαρκούν, τότε ζητά τη βοήθεια «συγγενών και φίλων», οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να δανείσουν τα ποσά αυτά για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Μερικές φορές είναι πιθανό οι δανειστές να αποκτήσουν ένα μικρό ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Αυτό όμως, αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Η δεκαετία του 1990 γνώρισε την απελευθέρωση της διακίνησης του συντελεστή παραγωγής, που ονομάζεται το κεφάλαιο, με αποτέλεσμα, όλες οι χώρες, σε μικρό χρονικό διάστημα να δημιουργήσουν την δική του κεφαλαιαγορά. Έτσι, επιχειρήσεις που μέχρι πριν λίγο καιρό παρακαλούσαν τις τράπεζες για δάνεια μερικών εκατομμυρίων, βρέθηκαν τώρα με δισεκατομμύρια καταθέσεις στις ίδιες τράπεζες, καθώς οι επιχειρηματίες εξαγόραζαν άλλες επιχειρήσεις με μεγαλύτερο πρόβλημα.

Σε αυτό το σημείο, αναφέρεται η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία» σε μορφή πίνακα.

Στάδια	Χαρακτηριστικά	Προκλήσεις
Ελεγχόμενη ιδιοκτησία	Ο έλεγχος της ιδιοκτησίας βρίσκεται στα χέρια ενός συζύγου ή ενός ζεύγους. Οι άλλοι ιδιοκτήτες, αν υπάρχουν, έχουν μικρά μερίδια και δεν ασκούν έλεγχο.	Εξεύρεση κεφαλαίων. Ισορρόπηση ατομικού ελέγχου με συμβουλές από άλλους ενδιαφερόμενους. Επιλογή της μορφής ή δομής ιδιοκτησίας για την επόμενη γενιά.
Συνεργαζόμενα αδέρφια	Δύο ή περισσότερα αδέρφια μοιράζονται την ιδιοκτησία. Ουσιαστικός έλεγχος από τα ίδια τα αδέρφια.	Δημιουργία διαδικασίας για τον έλεγχο της ιδιοκτησίας. Προσδιορισμός του ρόλου των ιδιοκτητών που δεν απασχο – λούνται στην επιχείρηση. Διατήρηση κεφαλαίων. Έλεγχος των «κλικών» μεταξύ των μελών της οικογένειας.
Συμμετοχή συγγενών	Πολλοί συγγενείς ως μέτοχοι. Ανάμειξη εργαζομένων και μη εργαζομένων.	Διαχείριση της πολυπλοκότητας της οικογένειας και της ομάδας των μετόχων. Δημιουργία μιας αγοράς κεφαλαίου της οικογενειακής επιχείρησης.

1

[1] Πηγή «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς – εκδ. «Κριτική».

1.1.6 Οι άθλοι του ιδιοκτήτη της οικογενειακής επιχείρησης.

Για τον ιδιοκτήτη, τον ηγέτη, τον οικογενειάρχη, τον αρχηγό και το διαχειριστή της οικογενειακής επιχείρησης, οι άθλοι είναι τα μέσα, ή οι στρατηγικές, όπως θα λέγαμε στην επιχειρησιακή γλώσσα, επίτευξης του τελικού σκοπού του. Δηλαδή, «να αφήσει ένα όνομα, να εξασφαλίσει την υστεροφημία, να μεταλαμπαδεύσει κάποια κληρονομιά».

Παρότι πολλοί ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων κατάφεραν να αφήσουν ένα όνομα στον κόσμο, ένα όνομα που προκαλεί θαυμασμό και εκτίμηση, η πλειονότητα δεν αφήνει τίποτα αξιόλογο πίσω της. Οι περισσότεροι μάλιστα από αυτούς, το μόνο που άφησαν στους απόγονους ήταν κακές αναμνήσεις και έριδες.

Αναλύοντας, λοιπόν, τους άθλους που έχει να αντιμετωπίσει ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης, τους διαχωρίζουμε σε τέσσερις κατηγορίες: α) τους καταναγκαστικούς άθλους, β) τους εθελοντικούς, γ) τους καλοπροαίρετους και δ) τους μεταλαμπαδευόμενους άθλους.

Στους «*καταναγκαστικούς άθλους»* εντάσσονται, η ρευστότητα, η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η ποιότητα, όπου είναι οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν «πάση θυσία», για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την τελική καταστροφή. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, αυτοί οι άθλοι ονομάστηκαν «καταναγκαστικοί». Ο κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να καταλάβει, ότι αν αυτές οι ενέργειες δεν επιτευχθούν εγκαίρως, κάθε περαιτέρω προσπάθεια θα είναι ανώφελη, και η επίτευξη του τελικού σκοπού, απολύτως αδύνατη.

Συνεχίζοντας με τους «*εθελοντικούς άθλους»*, αυτοί περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό, τον εκσυγχρονισμό και τη στρατηγική σκέψη. Ονομάζονται «εθελοντικοί», επειδή ο επιχειρηματίας έχει την ελευθερία επιλογής. Αυτή η ελευθερία βέβαια είναι σχετική, καθώς, όσο καλύτερη είναι η δουλεία που κάνει ο επιχειρηματίας σε επίπεδου σχεδιασμού – προγραμματισμού, εκσυγχρονισμού και στρατηγικής σκέψης, τόσο λιγότερα προβλήματα θα έχει με τη ρευστότητα, την κερδοφορία, την ανάπτυξη και την ποιότητα (καταναγκαστικοί άθλοι).

Στην τρίτη κατηγορία, αυτή των «*καλοπροαίρετων άθλων*», ανήκει η συνέπεια και η κοινωνική υπευθυνότητα. Για πρακτικούς λόγους, ο

επιχειρηματίας θα μπορούσε να θεωρήσει το θέμα της *συνέπειας* και της *κοινωνικής υπευθυνότητας* , ως την ποιότητα των συναλλαγών του με τους εσωτερικούς συνεργάτες, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους μετόχους και τους πιστωτές. Η ποιότητα αυτή, μπορεί να υπολογιστεί, χρησιμοποιώντας δύο μονάδες μέτρησης, όπως ο χρόνος και η ποσότητα. Η ακριβής τήρηση των προθεσμιών παράδοσης των προϊόντων, πληρωμής μισθών, ημερομισθίων, φόρων, εισφορών κοινωνικών ταμείων, συντάξεων και ιατρικής περίθαλψης, και η εμπρόθεσμη ικανοποίηση άλλων ανειλημμένων υποχρεώσεων, αποτελούν παραδείγματα συνέπειας και κοινωνικής υπευθυνότητας, ιδιότητες που συμβάλλουν στο σεβασμό και την εκτίμηση προς την επιχείρηση.

Οι τελευταίοι και πιο κρίσιμοι άθλοι, που έχει να αντιμετωπίσει ένας ιδιοκτήτης, είναι οι «*μεταλαμπαδευόμενοι άθλοι*», στους οποίους ιεραρχούν ο προγραμματισμός διαδοχής, η προετοιμασία διαδοχής και εξεύρεση διαδόχου καθώς και η αποχώρηση και μεταλαμπαδευόμενη παράδοση. Η τελευταία κατηγορία άθλων, επιδιώκει να δελεάσει τον επιχειρηματία, να τον βοηθήσει να καταλάβει ότι έφτασε η στιγμή να αρχίσει να σκέπτεται «τι όνομα και τι περιουσία ή κληρονομιά θα αφήσει» στους απογόνους του, όταν κληθούν να παραλάβουν τη σκυτάλη της οικογενειακής επιχείρησης. Αν και είναι το κρισιμότερο και πιο επώδυνο θέμα που θα πρέπει να σκέφτεται ένας ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας, εντούτοις, η πλειονότητα αυτών, το αμελούν καθώς το θεωρούν ασήμαντο.

1.1.7 Τι είναι κερδοφορία, ανάπτυξη, ποιότητα.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η ποιότητα ανήκουν στους «καταναγκαστικούς άθλους» που έχει να αντιμετωπίσει ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι οι ενέργειες που θα πρέπει να κάνει ο ιδιοκτήτης εγκαίρως, και τον βοηθούν, ώστε η επιχείρησή του να είναι βιώσιμη.

Συγκεκριμένα, *κερδοφορία* είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδος. Κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ εσόδων (πωλήσεων) και κόστους. Τα έσοδα και το κόστος είναι απλά λογιστικά τεχνάσματα, δηλαδή, είναι ο τρόπος

με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο επιχειρηματίας αν αυτό που κάνει τον συμφέρει ή όχι. Οι εισπράξεις και οι πληρωμές, από την άλλη πλευρά, είναι πραγματικά χρήματα. Δείχνουν την πραγματική παρούσα εικόνα της επιχείρησης. Θεωρητικά η κερδοφορία, μεταφράζεται σε μία κατάσταση, όπου οι εισπράξεις είναι μεγαλύτερες από τις πληρωμές, δηλαδή υπάρχει θετικό ταμείο. Αντίθετα, μία χρόνια έλλειψη κερδοφορίας, δηλαδή, συνεχής υπεροχή του κόστους σε σχέση με τα έσοδα (πωλήσεις), θα οδηγήσει σε αρνητική ταμειακή θέση, όπου και ξεκινούν τα προβλήματα της επιχείρησης.

Ανάπτυξη, τώρα, είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αυξάνει συνεχώς τις πωλήσεις της. Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο αλλάζει διαρκώς, λόγω της αύξησης του πληθυσμού. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι ανάγκες του πληθυσμού μεταβάλλονται και αυξάνονται επίσης, και γενικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση πολλαπλασιάζονται και διαφοροποιούνται. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει τις ικανότητές της, να αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ανάγκες των πελατών που δεν ικανοποιούνται από μία επιχείρηση, θα ικανοποιηθούν αναπόφευκτα από μία άλλη. Έτσι, η επιχείρηση, η οποία δε διαθέτει τα επιπρόσθετα προϊόντα που απαιτεί η αγορά, θα χάσει πωλήσεις.

Όσο αφορά στην *ποιότητα*, είναι μία πολύπλοκη έννοια. Οι πιο συνηθισμένες ερμηνείες της ποιότητας, ποικίλλουν από τον πιο περιοριστικό προσδιορισμό, σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα είναι το ποσοστό «καλών ή αποδεκτών» τεμαχίων κάθε γραμμής παραγωγής, μέχρι τον καθαρά υποκειμενικό ορισμό, σύμφωνα με το οποίο, η ποιότητα είναι ένα θέμα καθαρά ατομικό και εξαρτάται από τη νοοτροπία ή τη φιλοσοφία του κάθε ιδιοκτήτη οικογενειακής επιχείρησης. Γενικά, μπορούμε να ορίσουμε την ποιότητα, ως τη «συμφωνία με τις προδιαγραφές» ή καλύτερα, αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Συμπερασματικά, η ποιότητα είναι κάτι που εξαρτάται περισσότερο από τη γνώμη του πελάτη, παρά από την «πιστοποίηση» της διοίκησης της επιχείρησης ή ενός δημόσιου ή ημιδημόσιου οργανισμού, όπως το γνωστό ISO.

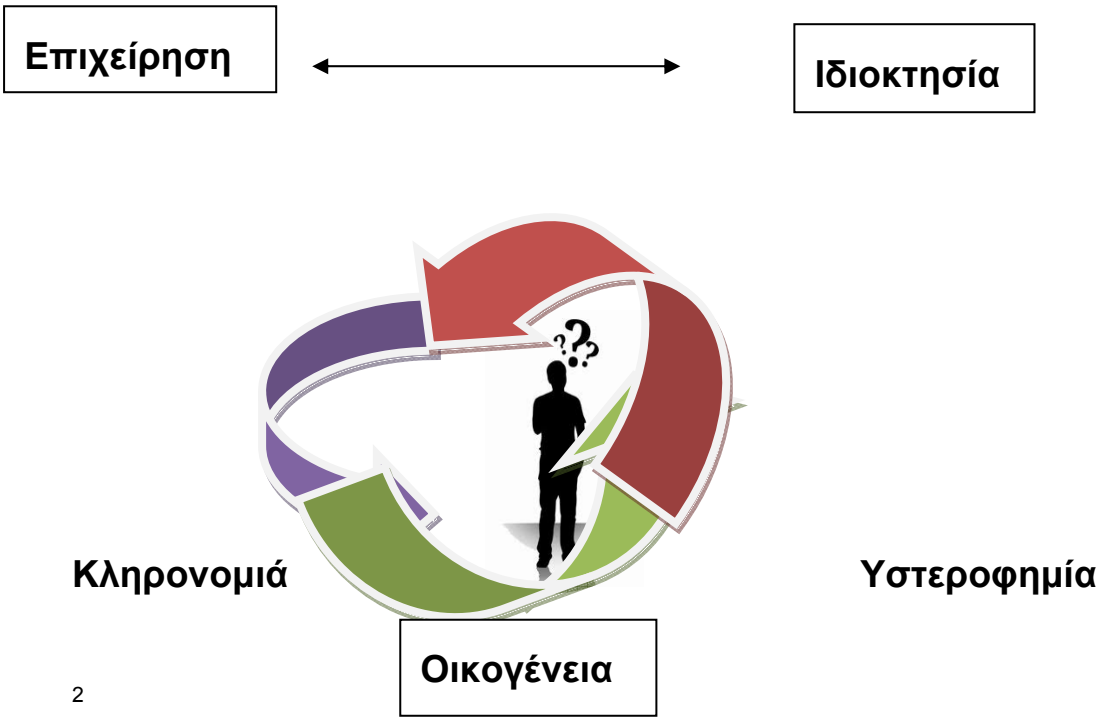
Από τα παραπάνω, γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η ποιότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης, είναι τρεις πολύ σημαντικοί παράγοντες, που, ανάλογα με τη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων, καταστούν την επιχείρηση, ως ζωντανή και κερδοφόρα.

1.1.8 Η ισορροπία της οικογενειακής επιχείρησης στην νέα οικονομία

Πριν μερικά χρόνια, το σημαντικό καθήκον του ηγέτη της επιχείρησης, ήταν να κρατήσει και να διαιωνίσει την επιχείρηση «ανεξάρτητη και οικογενειακή». Η επιχείρηση θεωρούνταν μέρος της κληρονομιάς που θα άφηνε στους απογόνους του.

Σήμερα, τα πράγματα είναι διαφορετικά, καθώς μερικοί απόγονοι, επιλέγουν να ακολουθήσουν καριέρες εκτός της οικογενειακής επιχείρησης. Για διάφορους λόγους, η παραδοσιακή αντίληψη της αυτόματης μεταβίβασης της επιχείρησης, τουλάχιστον σε έναν από τους απογόνους είναι αναχρονιστική και ίσως και επικίνδυνη.

Στο παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε την αέναη ανάγκη ισορρόπησης του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης.



[2]

[2] Επεξεργασία στοιχείων από «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς

Η απόφαση της ιδιοκτησίας, θα εξαρτηθεί κατά κύριο λόγο, από τη συμπεριφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα της κεφαλαιαγοράς.

Βασική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη μεταβίβαση της οικογενειακής επιχείρησης σε κάποιον άλλο είναι ο καλός σχεδιασμός. Κάθε επιχειρησιακός σχεδιασμός θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα παράλληλο οικογενειακό σχεδιασμό. Όμως, δυστυχώς, στις μέρες μας, αυτό αγνοείται. Ο λόγος είναι, ότι ο σχεδιασμός αυτός απαιτεί τη συνεννόηση και τη συνεργασία, τουλάχιστον της πλειονότητας των μελών της οικογένειας, τα οποία συνήθως, ανήκουν σε τρεις διαφορετικές γενιές. Οι πρώτοι ιδιοκτήτες (παππούδες), μολονότι πριν από δεκαετίες δήλωσαν την αποχώρησή τους από την επιχείρηση, εντούτοις, συνεχίζουν να απαιτούν όχι μόνο πλήρη ενημέρωση, αλλά και ενεργό συμμετοχή στις καθημερινές δραστηριότητες της οικογενειακής επιχείρησης.

Δεδομένου ότι, οι περισσότερες διαμάχες και οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, έχουν τις ρίζες τους στην έλλειψη επικοινωνίας, καλό είναι τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων να κάνουν κάποιες συναντήσεις, με σκοπό την εξεύρεση κοινών σημείων αναφοράς και τη δημιουργία εναλλακτικών, που θεωρείται ότι προσφέρουν μία κατάσταση αμοιβαίων ωφελειών.

Βασικές αρχές για μια ισορροπημένη οικογενειακή επιχείρηση στη νέα οικονομία.

1. Οι οικογενειακές αξίες και η επιχειρησιακή φιλοσοφία είναι τα θεμέλια της διαδικασίας σχεδιασμού.
2. Η στρατηγική σκέψη έχει συνέπειες τόσο για την οικογένεια, όσο και για τη διοίκηση της επιχείρησης.
3. Οι επιτυχημένες οικογένειες και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις καθοδηγούνται από ένα κοινό μελλοντικό όραμα.
4. Η μακροχρόνια επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί τη δημιουργία οικογενειακών και επιχειρησιακών σχεδίων.

Ο πίνακας παρακάτω, παρουσιάζει ενδεικτικά, μερικά από τα πιο πιθανά εμπόδια που προβάλλονται από τους διάφορους ενδιαφερόμενους και προτείνει ανάλογες ενέργειες

	Εμπόδια	**Προτεινόμενες ενέργειες**
Αρχαιότερες Γενιές	Αμφιβολίες σχετικά με τις ικανότητες των νεότερων γενεών. Απώλεια της καλής διάθεσης ή της απόλαυσης που προσφέρουν οι καθημερινές δραστηριότητες. Αντίδραση στην αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης ή της στρατηγικής.	Δημιουργία ευκαιριών για ουσιαστικές καριέρες. Προσδιορισμός μελλοντικών ρόλων που συνεισφέρουν στην επιχείρηση. Συμμετοχή στο στρατηγικό προγραμ – ματισμό.
Διάδοχοι	Ανησυχίες για οικογενειακές προσδοκίες. Αμφιβολίες για τις δικές τους ικανότητες. Μοίρασμα της εξουσίας με πολλούς μετόχους.	Υποστήριξη οικογενειακών συναντήσεων που ερευνούν το όραμα και τη δέσμευση. Ασχολία με ευκαιρίες δημιουργίας διοίκησης ικανοτήτων. Δημιουργία οικογενειακής και επιχει – ρησιακής διακυβέρνησης.

3

[3] Πηγή «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς – εκδ. «Κριτική».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΟΤΗΤΑ 2.1: ΔΙΑΔΟΧΗ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

2.1.1 Το θέμα της Διαδοχής

Το θέμα της διαδοχής είναι κατά βάση ζήτημα ατομικής επιλογής του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Ο ιδρυτής αποφασίζει, αν και πότε, θα παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε ένα άμεσο κληρονόμο, σε ένα εξωτερικό επαγγελματία ή σε μία άλλη επιχείρηση. Παραδοσιακά, το θέμα της διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης αφορούσε αποκλειστικά και μόνο τη μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων του ιδιοκτήτη στα παιδιά του ή σε κάποιους τρίτους. Συνήθως ο ιδιοκτήτης και δημιουργός της επιχείρησης εργαζόταν στην επιχείρησή του μέχρι το θάνατό του. Μερικοί, οι πιο προνοητικοί, ίσως είχαν φροντίσει για το μοίρασμα των περιουσιακών τους στοιχείων στα παιδιά τους με τη βοήθεια κάποιου δικηγόρου. Όταν, τελικά, άφηναν την επιχείρηση, είτε εκούσια είτε ακούσια, ο διάδοχος αναλάμβανε την επιχείρηση, χωρίς να γνωρίζει τίποτα σχετικά με αυτήν. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτής της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής είναι η αποτυχία της επιχείρησης.

Ύστερα από πολλές έρευνες που απέδειξαν τις καταστρεπτικές συνέπειες της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής, οι εμπειρογνώμονες κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι η διαδοχή είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρή προετοιμασία και πολύ δουλειά , η οποία διαρκεί πολλά χρόνια και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ζωής του δημιουργού της οικογενειακής επιχείρησης.

2.1.2 Το επιχειρησιακό σχέδιο της διαδοχής.

Στις μέρες μας, ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης, πρέπει να κάνει ένα «επιχειρησιακό σχέδιο», να περάσει δηλαδή από κάποιες φάσεις, ώστε τελικά, όταν αποφασίσει να αφήσει τα ηνία της επιχείρησής του στους απογόνους του, να έχει κάνει μία σωστή επιλογή, ώστε η επιχείρηση να

διατηρηθεί βιώσιμη και κερδοφόρα. Το στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο διαδοχής, λοιπόν, περνάει από τις εξής φάσεις:

- ΦΑΣΗ 1: Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης.
- ΦΑΣΗ 2: Αποτύπωση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος.
- ΦΑΣΗ 3: Δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.
- ΦΑΣΗ 4: Το όραμα.
- ΦΑΣΗ 5: Οι βασικές αξίες.
- ΦΑΣΗ 6: Η αποστολή.
- ΦΑΣΗ 7: Οι βασικοί σκοποί.
- ΦΑΣΗ 8: Το πρόγραμμα διαδοχής.
- ΦΑΣΗ 9: Μεταλαμπάδευση.

Αναλύοντας ξεχωριστά την κάθε φάση του επιχειρησιακού σχεδίου, η μεθοδική αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης (φάση 1), επιδιώκει να βοηθήσει τον επιχειρηματία – ιδιοκτήτη, που σκέφτεται να παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης, να δώσει σε ένα τρίτο πρόσωπο μια ρεαλιστική εικόνα της κατάστασης της επιχείρησης. Η εικόνα αυτή δε θα πρέπει να είναι ούτε «ωραιοποιημένη» ούτε «άσχημη». Ο σκοπός μιας ειλικρινούς αποτύπωσης, είναι να έχει ο επιχειρηματίας μία ιδέα των όσων δημιούργησε κι εκείνων που πρόκειται να παραδώσει στους κληρονόμους του. Όσο αφορά στην αποτύπωση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος (φάση 2), ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να λάβει υπόψη του τα θέματα και τις εξελίξεις που απασχολούν την κοινωνία εντός της οποίας ανήκει η επιχείρησή του. Τέτοια θέματα, μπορεί να θεωρηθούν, ο πληθυσμός της περιοχής που βρίσκεται η επιχείρηση, αν οι κάτοικοι είναι Έλληνες ή αλλοδαποί, ο τρόπος ζωής τους, η καταναλωτική ζωή και άλλα. Επίσης, ο ιδιοκτήτης, θα πρέπει να γνωρίζει επακριβώς ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής του (φάση 3) και να μην εθελοτυφλεί. Το όραμα (φάση 4), είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα. Ο επιχειρηματίας οφείλει να έχει όραμα – σχέδιο για την εξέλιξη της επιχείρησής του και να γνωρίζει εκ των προτέρων, ποιος θα είναι ο ιδιοκτήτης της όταν ο ίδιος αποφασίσει να αποσυρθεί από τη διοίκησή της. Άλλο ένα σημαντικό θέμα είναι οι βασικές αξίες (φάση 5) και η αποστολή τους (φάση 6), όπου ο

επιχειρηματίας θα πρέπει να μεταλαμπαδεύσει στους απογόνους του τις αξίες που ακολουθούσε ο ίδιος, ώστε εκείνοι να συνεχίσουν με τον ίδιο τρόπο την εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης. Προχωρώντας στη (φάση 7) βασικοί σκοποί, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιους και για ποιόν λόγο θα πρέπει να μεταβιβαστεί η επιχείρηση. Μερικοί από τους σκοπούς για τους οποίους γίνεται η διαδικασία της διαδοχής είναι οι παρακάτω:

- Διαδοχή με σκοπό τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης στην παρούσα μορφή.
- Διαδοχή με σκοπό τον τερματισμό της οικογενειακής επιχείρησης μέσω διάλυσης.
- Διαδοχή με σκοπό τον τερματισμό της οικογενειακής επιχείρησης μέσω πώλησης.
- Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω ιδίων πόρων.
- Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω εξαγοράς τρίτου.
- Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω στρατηγικών συμμαχιών.
- Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω συγχώνευσης με ανταγωνιστή.

Όσο αφορά στο πρόγραμμα της διαδοχής (φάση 8), ο ιδιοκτήτης πρέπει να εξετάσει το θέμα μέσα από τρία στάδια. Το 1° στάδιο είναι οι βασικές προϋποθέσεις, όπου ο επιχειρηματίας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη χρονική στιγμή που θα αναζητήσει το διάδοχο, στις ικανότητες των διοικητικών στελεχών, και στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσουν την όλη διαδικασία της διαδοχής. Τα 2° στάδιο είναι εκείνο του προσδιορισμού των προσόντων του διαδόχου. Σε αυτό το στάδιο, ο ιδιοκτήτης ελέγχει, την εμπειρία που έχει ο διάδοχός του σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησης, την ειλικρίνεια και τις ικανότητές του, την ενεργητικότητα, ετοιμότητα, ευστροφία και αντίληψη των πραγμάτων που διαθέτει, την προσωπικότητά του και αν αυτή είναι συμβατή με τη φιλοσοφία

της επιχείρησης, την επιμέλεια και το σεβασμό που δείχνει, στην ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων κ.α. όσο αφορά στο 3° στάδιο, ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να προετοιμάσει το διάδοχό του για το τι θα αντιμετωπίσει όταν αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης, και να συμφωνήσουν μεταξύ τους σε ένα κοινό σχέδιο συνέχισης της επιχείρησης .

ΕΝΟΤΗΤΑ 2.2: ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

2.2.1 Υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη σημασία του προγραμματισμού της διαδοχής

Βάση ερευνών που έχουν γίνει σε επιχειρήσεις με το συγκεκριμένο υπόδειγμα, φαίνεται ότι, είναι πιο πιθανό να έχουν αναπτυχθεί σε μία επιχείρηση επίσημα σχέδια διαδοχής , όταν:

- Η εμπειρία της διαδοχής από το διάδοχο είναι όσο το δυνατό πιο θετική.
- Ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης είναι μεγάλος.
- Ο βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από τον ιδρυτή, κατά την άποψη του διαδόχου, είναι μεγάλος, και
- Υπάρχει η συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων από ειδικούς επιχειρηματικούς συμβούλους σε μεγάλο βαθμό.

Αντίθετα, όσο πιο πιθανό να υπάρχει δισταγμός επιλογής γυναίκας διαδόχου, λόγω φύλου, τόσο λιγότερο θεωρείται σημαντικός ο προγραμματισμός της διαδοχής.

2.2.2 Υπόδειγμα λογιστικής παλινδρόμησης για την εκπαίδευση του διαδόχου ώστε να αναπτυχθεί και να ανταπεξέλθει στη διαδοχή.

Μετά από έρευνες με αυτό το υπόδειγμα, διαπιστώνεται ότι οι πιθανότητες, ο διάδοχος να έχει εκπαιδευτεί ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί και να ανταπεξέλθει στη διαδοχή είναι μεγάλες, όταν:

- Τα μέλη είναι αφοσιωμένα στη διαιώνιση της οικογενειακής φίρμας ως οικογενειακή αξία.
- Γίνεται χρήση σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης των οικονομικών ζητημάτων της επιχείρησης, και
- Η σχέση μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου είναι καλή.

Ενώ, η πιθανότητα, ο διάδοχος να έχει εκπαιδευτεί σωστά ώστε να αναπτυχθεί και να ανταπεξέλθει στην επιχείρηση είναι μικρή, όταν η ηλικία του ερωτώμενου (ιδιοκτήτη) είναι μεγάλη.

2.2.3 Υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης για το βαθμό εξάρτησης της επιχείρησης από τον ιδρυτή , κατά την άποψη του διαδόχου.

Βάση αυτού του υποδείγματος και των στοιχείων που έχουμε από έρευνες, συμπεραίνεται ότι, η επιχείρηση είναι περισσότερο εξαρτημένη από τον ιδρυτή της, κατά την άποψη του διαδόχου, όταν:

- Υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες ο ιδιοκτήτης να επιλέξει κάποιο διάδοχο, και
- Επηρεάζεται σημαντικά η σύγκριση του τρόπου διοίκησης της γυναίκας διαδόχου, με τον τρόπο διοίκησης του προκατόχου.

Αντιθέτως, η επιχείρηση θεωρείται λιγότερο εξαρτημένη από τον ιδρυτή της, κατά την άποψη του διαδόχου, όταν, η επιχείρηση χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης των οικονομικών της ζητημάτων, μέλη της οικογένειας, κυρίως γυναίκες, εργάζονται ήδη στην επιχείρηση και η σχέση μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου βρίσκεται σε καλό επίπεδο.

2.2.4 Υπόδειγμα λογιστικής παλινδρόμησης για την ανάπτυξη επίσημων σχεδίων διαδοχής.

Από την ανάλυση της λογιστικής παλινδρόμησης, είναι πιο πιθανό να αναπτυχθούν επίσημα σχέδια διαδοχής, όταν:

- Ο ιδρυτής διοικεί την επιχείρηση και υπάρχει αυταρχικό στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων.
- Το μορφωτικό επίπεδο του ιδρυτή είναι πολύ καλό, καθώς και η ηλικία του μεγάλη.
- Εργάζονται στην επιχείρηση λίγοι υπάλληλοι, και
- Όταν υπάρχουν επίσημες και θεσμοθετημένες διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου της επιχείρησης.

2.2.5 Υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης για το βαθμό σημασίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ειδικών επιχειρηματικών συμβούλων σε μια ομαλή διαδοχή.

Θεωρείται σημαντική η συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ειδικών συμβούλων σε μια ομαλή διαδοχή, όταν:

- Υπάρχουν επίσημες και θεσμοθετημένες διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου της επιχείρησης.
- Ο προγραμματισμός της διαδοχής από τον ιδρυτή, θεωρείται σημαντική διαδικασία.

Αντίθετα, όσο πιο πιθανή είναι η χρήση σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης των οικονομικών ζητημάτων της επιχείρησης και όσο μεγαλύτερη είναι η γενιά της επιχείρησης, τόσο λιγότερο σημαντική θεωρείται η συμβολή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και ειδικών επιχειρηματικών συμβούλων σε μια ομαλή διαδοχή.

2.2.6 Υπόδειγμα λογιστικής παλινδρόμησης για τη δημιουργία στρατηγικής για τη μετά διαδοχική εποχή.

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, χρησιμοποιώντας το παραπάνω υπόδειγμα, φαίνεται ότι, η πιθανότητα να έχει δημιουργηθεί στρατηγική για τη μετά-διαδοχική εποχή, είναι μεγαλύτερη, όταν:

- Έχουν εμφανιστεί εμπόδια κατά τη διαδικασία της διαδοχής.
- Όταν έχει γίνει προγραμματισμός της διαδοχής, και

- Όταν υπάρχουν άλλοι εταίροι, εκτός από τα μέλη της οικογένειας.

Αντιθέτως, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων μιας επιχείρησης, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να δημιουργηθεί κάποια στρατηγική για τη μετά-διαδοχική εποχή.

Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο γύρω από το ζήτημα της διαδοχής, είναι ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός της. Έτσι, ο προγραμματισμός της διαδοχής θεωρείται σημαντικότερος, σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Το ίδιο ισχύει κι όταν ο ιδρυτής της επιχείρησης, θεωρεί σημαντική τη συμβολή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε μια καλή διαδοχή. Σημαντικό ρόλο, επίσης, παίζει και το μορφωτικό επίπεδο του ιδρυτή καθώς και η ηλικία του.

Γεγονός είναι, ότι, υπάρχουν πολλά στοιχεία, από τα οποία καταλήγουμε, ότι ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός της διαδοχής, είναι από τα σημαντικότερα θέματα που πρέπει να επιλύσει ο ιδρυτής-επιχειρηματίας της οικογενειακής επιχείρησης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ορισμός

Ο όρος *εταιρική διακυβέρνηση* αναφέρεται στο πλαίσιο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των τριών πυλώνων της σύγχρονης επιχείρησης, δηλαδή των μετόχων, των διευθυντικών στελεχών (management), και του διοικητικού συμβουλίου. Η ρύθμιση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων των τριών αυτών πλευρών αποτελεί αντικείμενο συστηματικού προβληματισμού σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες. Και ενώ διαφορετικές χώρες έχουν υιοθετήσει διαφορετικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, είναι βέβαιο πως η έλλειψη ενός συγκροτημένου και εφαρμόσιμου πλαισίου που να ρυθμίζει την εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί ασυγχώρητη παράλειψη του νομοθέτη.

Στην Ελλάδα η έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης, δυστυχώς, δεν είναι ευρέως διαδεδομένη. Σε αυτό συνέτεινε το γεγονός ότι για την μέση ελληνική

επιχείρηση οι μέτοχοι, το management, και το διοικητικό συμβούλιο είναι ένα και το αυτό, με συνέπεια η ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των τριών πλευρών να καθίσταται προβληματική. Η ωρίμανση της κεφαλαιαγοράς τα τελευταία χρόνια οδήγησε στην μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση του νομοθέτη αλλά και της αγοράς γύρω από τα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης, όμως ο προβληματισμός αυτός έχει οδηγήσει μόνο στην εκπόνηση κάποιων σωστών συστάσεων από την αρμόδια υποεπιτροπή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, καθώς και στη λήψη λίγων αποσπασματικών μέτρων, που σε καμία περίπτωση δεν αντιμετωπίζουν το θέμα συνολικά.

Για τις εισηγμένες στο Χρηματιστήριο επιχειρήσεις, η υιοθέτηση αυστηρών κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης είναι περίπου μονόδρομος, όχι διότι αυτό απαιτείται από το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, αλλά επειδή αργά ή γρήγορα η ίδια η αγορά θα ανταμείψει εκείνες τις εταιρείες, που θα ρυθμίζουν με το βέλτιστο τρόπο τις σχέσεις μεταξύ μετόχων, management, και διοικητικού συμβουλίου. Πρακτικές, όπως η ανάδειξη του διοικητικού συμβουλίου σε κύριο πόλο λήψης αποφάσεων που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης και ο διορισμός ανεξάρτητων, μη εκτελεστικών μελών στο διοικητικό συμβούλιο, θα αποτελούν ολοένα και πιο πολύ, αντικείμενο διαφοροποίησης μεταξύ των εισηγμένων επιχειρήσεων.

Η βελτίωση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης αφορά όμως εξ' ίσου και τις μη εισηγμένες εταιρείες. Η συμμετοχή εταιρειών venture capital στο μετοχικό κεφάλαιο μη εισηγμένων επιχειρήσεων είναι συνήθως το πρώτο βήμα προκειμένου οι εταιρείες αυτές να εξοικειωθούν με τις σύγχρονες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και να προετοιμασθούν για τις υποχρεώσεις τους όταν θα διαβούν το κατώφλι της κεφαλαιαγοράς.

3.3.1 Σημαντικότητα της Εταιρικής Διακυβέρνησης

Το άνοιγμα των αγορών και η πλήρης κινητικότητα στις αγορές κεφαλαίου έχει αυξήσει σημαντικά τις δυνητικές πηγές άντλησης κεφαλαίων για τις επιχειρήσεις. Από την άλλη, οι θεσμικοί επενδυτές αναζητούν σε διεθνές επίπεδο αποδοτικές εταιρείες, που υιοθετούν καλές πρακτικές διακυβέρνησης, προκειμένου να επενδύσουν τα κεφάλαιά τους. Άρα, το σημαντικότερο

πλεονέκτημα για μια επιχείρηση που υιοθετεί και εφαρμόζει μακροχρόνια, βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης είναι ότι, προσελκύει επενδυτές, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να παραμείνουν στην επιχείρηση για όσο χρονικό διάστημα η εταιρεία συνεχίσει να εφαρμόζει καλές πολιτικές διακυβέρνησης. Επομένως, η ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών καλής εταιρικής διακυβέρνησης, προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια, ενισχύει την εμπιστοσύνη των επενδυτών και συμβάλλει στην επίτευξη σταθερότητας στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου.

Οι επενδυτές που επιθυμούν να τοποθετήσουν τα κεφάλαιά τους σε επιχειρήσεις με καλή εταιρική διακυβέρνηση προσδοκούν αύξηση της αξίας της επιχείρησης και άρα και δικής τους κλασματικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν καλές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης και λαμβάνουν υψηλές αξιολογήσεις, θέλουν να βλέπουν όλα αυτά να μεταφράζονται σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, σε περισσότερη αξία. Η πεποίθηση ότι, εταιρείες με αποτελεσματικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης προσελκύουν επενδυτικά κεφάλαια, έχει πλέον καταγραφεί σε σχετικές μελέτες. Σύμφωνα με την τελευταία καταγραφή των απόψεων των επενδυτών, προέκυψε ότι οι επενδυτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για εταιρείες με καλή εταιρική διακυβέρνηση.

3.3.2 Εναλλακτικά υποδείγματα εταιρικής διακυβέρνησης

<u>Το υπόδειγμα των μετόχων</u>

Σύμφωνα με το υπόδειγμα των μετόχων, στόχος της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση της αξίας της. Ωστόσο, όταν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ελέγχου, οι διαχειριστές της εταιρίας μπορεί να αποκλίνουν από την επιδίωξη των αντικειμενικών τους στόχων, δηλαδή, τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, και να επιδιώκουν άλλους, όπως, η μεγιστοποίηση του μισθού τους, η άμεση άνοδος της τιμής της μετοχής κ.ά. Το πρόβλημα του «εντολέα – εντολοδόχου» είναι βασικό στοιχείο της θεωρίας των «ατελών συμβολαίων», που πρώτος ανέπτυξε ο Coase (1937). Ιδανικά, ο εντολέας (μέτοχος, επενδυτής) και ο εντολοδόχος (επαγγελματίας, διαχειριστής της εταιρίας), θα μπορούσαν να υπογράψουν ένα συμβόλαιο, στο οποίο θα

ορίζονταν με ακρίβεια και σαφήνεια, το τι θα έπρεπε να πράξει το κάθε συμβαλλόμενο μέρος σε κάθε μελλοντική ενδεχόμενη κατάσταση.
Ωστόσο, τα περισσότερα μελλοντικά ενδεχόμενα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν και να περιγραφούν, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η σύναψη «τέλειων συμβολαίων». Στο πλαίσιο αυτό, μια σειρά από μηχανισμούς, στοχεύουν ακριβώς στην υπέρβαση των προβλημάτων που προκύπτουν από το διαχωρισμό, ιδιοκτησίας και ελέγχου, όπως:

- Η χρησιμοποίηση διαφόρων μηχανισμών ευθυγράμμισης των συμφερόντων των διαχειριστών των εταιριών με αυτά των μετόχων, όπως, σχήματα αμοιβών, σχήματα προαίρεσης επί μετόχων, άμεση παρακολούθηση του management από το διοικητικό συμβούλιο κ.ά.
- Η δημιουργία θεσμικού πλαισίου, που να προστατεύει αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, και να εμποδίζει τη χρήση εσωτερικής πληροφόρησης στις χρηματιστηριακές συναλλαγές.
- Αποτελεσματική λειτουργία της αγοράς εταιρικού ελέγχου (εξαγορές).

<u>Το υπόδειγμα των εταίρων</u>

Σύμφωνα με αυτό το υπόδειγμα των εταίρων, η εταιρία οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων, οι οποίοι επηρεάζουν και επηρεάζονται από τη λειτουργία της επιχείρησης. Καθώς η σύγχρονη επιχείρηση δημιουργεί ποικίλες αλληλεξαρτήσεις και προκαλεί σημαντικές εξωτερικές επιδράσεις σε μια σειρά από εταίρους (εργαζόμενοι, πιστωτές, προμηθευτές, μακροχρόνιοι πελάτες, τοπική κοινότητα), οι στόχοι της οφείλουν να εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο. Σε αυτό το πλαίσιο, η σύγχρονη επιχείρηση, έρχεται αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις, καθώς η μεγιστοποίηση, όχι μόνο της αξίας των μετόχων αλλά κι αυτής των εταίρων, εισάγει περαιτέρω πολύπλοκες, ασαφείς, αβέβαιες και αλληλοσυγκρουόμενες σχέσεις και διαδικασίες. Δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι η διαδικασία ενσωμάτωσης των συμφερόντων και των απόψεων ευρύτερων ομάδων ενδιαφερομένων, είναι δύσκολη. Ωστόσο, είναι αντιληπτό στον καθένα το μέγεθος της χρησιμότητας, του να λαμβάνονται υπόψη οι συμπεριφορές, τα

κίνητρα και τα αντικίνητρα των εταίρων που αλληλο-επηρεάζονται από την επιχείρηση.

Γίνεται λοιπόν λόγος, για το «νέο υπόδειγμα των εταίρων», το οποίο προσδιορίζει με μεγαλύτερη ακρίβεια και σε στενότερα όρια τα ενδιαφερόμενα προς την εταιρία μέρη (εταίροι). Έτσι, ως «εταίροι», θεωρούνται όσοι έχουν συνεισφέρει στην επιχείρηση πόρους, υλικούς και άυλους, ανθρώπινους και μη. Στο πλαίσιο αυτό, κεντρική επιδίωξη της εταιρικής διακυβέρνησης, είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των εταίρων, για τη δημιουργία πλούτου, θέσεων εργασίας και υγιών οικονομικά επιχειρήσεων.

3.3.3 Συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης

Τα κύρια συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν καθιερωθεί είναι το αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό σύστημα και το εσωτερικό σύστημα. Κύρια χαρακτηριστικά του αγγλοσαξονικού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών, η μεγάλη διασπορά στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών και η ύπαρξη ενεργητικής αγοράς εταιρικού ελέγχου (επιθετικές εξαγορές). Το πρόβλημα του «εντολέα-εντολοδόχου» συνοψίζεται στη σύγκρουση των «αδύναμων» μετόχων με την «ισχυρή» εκτελεστική διοίκηση. Η αδυναμία των μετόχων να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά τον κυριότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης. Έτσι, όταν η τελευταία δεν επιτυγχάνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί με τη σειρά τους επιλέγουν τη μαζική πώληση της μετοχής της εταιρείας, επιφέροντας άμεση πτώση της τιμής της και δίδοντας με αυτόν τον τρόπο σήμα προς την εκτελεστική διοίκηση να μεταβάλει τις πολιτικές της και να τις ευθυγραμμίσει με άλλες που να προάγουν τα συμφέροντά τους. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις εκτίθενται στην απειλή των (επιθετικών) εξαγορών. Η ύπαρξη ενεργητική αγοράς εταιρικού ελέγχου αποτελεί σημαντικό μηχανισμό ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης από τους μετόχους.

3.3.4 Εταιρική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, στο βαθμό που έχουν διατυπωθεί οι αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, θα ήταν χρήσιμη η δημιουργία δεικτών αξιολόγησης και κατάταξης των εισηγμένων εταιριών με βάση την προσαρμοστικότητά τους στις αρχές αυτές. Τέτοιοι δείκτες, θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο καθοδήγησης των επενδυτικών αποφάσεων των θεσμικών και ιδιωτών επενδυτών, ενισχύοντας περαιτέρω τη διαφάνεια των επιχειρήσεων και την αποτελεσματικότητα της κεφαλαιαγοράς.

Συμπέρασμα

Από όλα τα παραπάνω, συμπεραίνουμε, ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει ένα κρίσιμο συστατικό στην οικοδόμηση μιας υγιούς αγοράς και στην προσέλευση μακροχρόνιων επενδυτικών κεφαλαίων. Οι ελληνικές επιχειρήσεις, για να μπορέσουν να διακριθούν στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον, οφείλουν να αναδιαρθρώσουν τις εσωτερικές δομές οργάνωσης και λειτουργίας τους, με βάση διεθνώς αποδεκτές πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης. Οι όποιες αλλαγές και προσαρμογές, πέρα από νομοθετικές ρυθμίσεις, οφείλουν να προωθηθούν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για το δικό τους συμφέρον. Σε κάθε περίπτωση, από τη στιγμή που οι επιχειρήσεις αποφασίσουν να αντλήσουν κεφάλαια από το χρηματιστήριο και να αποκτήσουν μέτοχο μειοψηφίας, είναι υποχρεωμένες να προστατεύουν αποτελεσματικά τα δικαιώματα των μετόχων, δημιουργώντας τους κατάλληλους μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΝΟΤΗΤΑ 3.1 : ΕΛΛΑΔΑ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια ακούμε πολλά για τις κυβερνητικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση της τόνωσης της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε μια προσπάθεια δεκαετίας έχουν εκταμιευθεί σημαντικά ποσά για την άμεση υποστήριξη επιχειρήσεων ή για την υποστήριξη διαρθρωτικών αλλαγών, ώστε να υποστηριχθούν έμμεσα κλάδοι και δραστηριότητες. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι να γίνουν κοινό κτήμα για το σύνολο των Ελλήνων οι όροι Μικρομεσαία Επιχείρηση, Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Επιχειρηματικότητα, Ανταγωνιστικότητα (αν και ούτε το ΥΠΑΝ έχει καταφέρει να μας δώσει ένα κατανοητό ορισμό), Επιδοτήσεις, Αποζημιώσεις και άλλα. Επίσης, μέσα από αυτή τη διαδικασία δομείται μια προσπάθεια για την "κοινωνική αθώωση" της έννοιας επιχειρηματίας και την αποδοχή του ανθρώπου-επιχειρηματία ως καταλυτικού παράγοντα της προσπάθειας για τη βελτίωση της εθνικής οικονομίας.

Ένας όρος όμως παραμένει ακόμα ανεξερεύνητος και δεν περιλαμβάνεται στις κυβερνητικές πολιτικές. Η Οικογενειακή Επιχείρηση παραμένει ένα αόριστο και δυσνόητο μόρφωμα για όσους χαράσσουν εθνική και περιφερειακή πολιτική. Οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από οικογένειες αποτελούν την πλειοψηφία στον επιχειρηματικό στίβο και έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, ειδικά σε ότι αφορά την επιχειρηματική στρατηγική τους. Στις τάξεις τους περιλαμβάνονται και οι επιχειρήσεις που θα διαπρέψουν οικονομικά στο μέσο και απώτερο μέλλον. Αν λοιπόν θεωρούμε τις παρούσες επενδύσεις του ΚΠΣ ως μια δράση για την άμεση ανάπτυξη επιχειρήσεων, η υποστήριξη οικογενειακών επιχειρήσεων θα μπορούσε να θεωρηθεί η εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης του τόπου μας.

Οι περισσότερες οικογενειακές ΜΜΕ περνούν από τη μια γενιά στην άλλη όταν η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τις ανάγκες της νεότερης γενιάς. Όταν συμβαίνει αυτό και εφόσον η διαδοχή δεν είναι καταστροφική, οι

επιχειρήσεις αυτές έχουν μια σημαντική πιθανότητα να μεγαλώσουν και να μεγεθυνθούν οικονομικά (τζίρος, απασχόληση, εξαγωγές κα). Παραδείγματα αποτελούν η Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ, τα Πλαστικά Κρήτης και άλλες γνωστές ελληνικές επιχειρήσεις. Σαφέστατα υπάρχουν και ελληνικές οικογενειακές που μεγάλωσαν υπό την εξουσία της πρώτης γενιάς και συνέχισαν τη θετική πορεία υπό τους διαδόχους. Αυτές, όμως, σπάνια έχουν την ανάγκη της κρατικής υποστήριξης και ακόμα σπανιότερα την επιδιώκουν. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις, που έχουν την απαιτούμενη δυναμική, αποτελούν πεδίο εύφορο για την καλλιέργεια του εθνικού μας πλούτου.

Οι εταιρείες που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν ένα κοινό σημείο. Η δεύτερη γενιά είχε γνώσεις, ικανότητες και τη μαγιά για να ζυμώσει. Η μαγιά ήταν η στρωμένη δουλειά που της κληρονόμησε η πρώτη γενιά και η οποία αποτέλεσε τον υγιή πυρήνα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνεπώς, θα ήταν χρήσιμο η κυβέρνηση να μελετήσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ζυμώνεται αυτή η μαγιά και με ποιον τρόπο θα μπορούσε να καλλιεργήσει αυτές τις συνθήκες. Θα ήταν δύσκολο να εντοπίσει κάποιος στοιχεία από οικονομίες άλλων χωρών, καθώς η οικογενειακή επιχείρηση έχει ένα κοινωνικό χαρακτήρα, ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα εθνικά χαρακτηριστικά ενός λαού.

3.1.2 Επιχείρηση «Κρέτα Φάρμ»

Όπως αναφέραμε παραπάνω, μία από τις πιο κερδοφόρες και βιώσιμες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, είναι η «Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ».

Το 1970, η οικογένεια Δομαζάκη, ιδρύει την πρώτη οργανωμένη μονάδα χοιρινού κρέατος στο Ρέθυμνο της Κρήτης. Σε μία έκταση 100 στρεμμάτων, χτίζει τα θεμέλια για τη δημιουργία της τότε οικογενειακής επιχείρησης και του σημερινού ομίλου Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ. Το 1979, συστήνεται ως ανώνυμη εταιρία Κρέτα Φάρμα ΑΒΕΕ, (τότε με την επωνυμία «Ζωή Εμμ. Δομαζάκης ΑΒΕΕ»), με την ενοποίηση των ατομικών επιχειρήσεων της οικογένειας Δομαζάκη και μετοχικό κεφάλαιο 308.000 €. Μέσα σε μία δεκαετία, και καθώς η επιχείρηση εκτείνεται στη δημιουργία και άλλων διατροφικών προϊόντων, το μετοχικό της κεφάλαιο τριπλασιάζεται και αυξάνεται συνολικά κατά 1,03 εκ. €.

Το 1990, όταν αναλαμβάνει η σημερινή διοίκηση, τα παιδιά της οικογένειας (πρώτη γενιά), το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης εξαπλασιάζεται και αυξάνεται συνολικά κατά 8,36 εκ €, οπότε και οργανώνει το δίκτυο των πωλήσεών της σε στρατηγικά σημεία σε όλη την Ελλάδα.

Τέλος, το 2008, και αφού η Κρέτα Φάρμα έχει επεκταθεί και σε πολλές χώρες του εξωτερικού, το μετοχικό της κεφάλαιο έχει πλέον ύψος 790.000 €.

3.1.3 Μετοχολόγιο επιχείρησης Κρέτα Φάρμ

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της Κρέτα Φαρμ , τη μετοχική της σύνθεση αποτελούν τα παιδιά της οικογένειας Δομαζάκη, ο Εμμανουήλ και ο Κωνσταντίνος Δομαζάκης, καθώς και το επενδυτικό κοινό.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα στοιχεία του μετοχολογίου της εταιρίας την 30.09.2008, ο Εμμανουήλ Σ. Δομαζάκης, κατέχει 11.404.830 μετοχές με ποσοστό 38,687 %. Αντίστοιχα ο Κωνσταντίνος Σ. Δομαζάκης, κατέχει 11.317.420 μετοχές με ποσοστό 38,390 %. Και τις υπόλοιπες 6.757.750 έχει το επενδυτικό κοινό με ποσοστό 22,923 %.

Από τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνουμε ότι, το μετοχικό κεφάλαιο της Κρέτα Φάρμ ανέρχεται σε 12.381.600 € και διαιρείται σε 29.480.000 κοινές ονομαστικής αξίας 0,42 € εκάστη. Το σύνολο των μετοχών είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.). Δεν υφίστανται κατηγορίες μετοχών ούτε ως προς τα δικαιώματα, ούτε ως προς τις υποχρεώσεις.

Με βάση το μετοχολόγιο της εταιρίας, η μεταβίβαση των μετοχών της είναι ελεύθερη. Δικαιώματα προτίμησης υπέρ των υφισταμένων μετοχών, παρέχεται μόνο στην περίπτωση αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου. Ωστόσο, συμφωνίες μεταξύ μετόχων που συνεπάγονται περιορισμούς στη μεταβίβαση μετοχών και στην άσκηση δικαιωμάτων ψήφου, δεν έχουν περιέλθει εις γνώση της εταιρίας.

Ο κάτοχος κάθε μετοχής έχει τα δικαιώματα ως αυτά προβλέπονται από τον κ.ν. 2190/1920.

Συγκεκριμένα:

- Δικαιώματα μερίσματος, όπως αυτά εκάστοτε προβλέπονται από το Διοικητικό Συμβούλιο και αποφασίζεται από τη Γενική Διεύθυνση. Το

διανεμόμενο μέρισμα δε μπορεί να είναι μικρότερο από το εκάστοτε μεγαλύτερου ποσού μεταξύ του 6% μετοχικού κεφαλαίου και του 35% των ετήσιων κερδών. Το μέρισμα καταβάλλεται εντός 2 μηνών από την απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.

- Δικαιώματα επιστροφής της εισφοράς σε περίπτωση εκκαθάρισης της εταιρίας.
- Δικαιώματα προτίμησης στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου.
- Δικαιώματα συμμετοχής στη Γενική Συνέλευση υό την προϋπόθεση τήρησης της διαδικασίας.

Οι κοινές μετοχές κατατάσσονται στα ίδια κεφάλαια. Εάν υπήρχαν υποχρεωτικά εξαγοράσιμες προνομιούχες μετοχές, θα κατατάσσονταν στις υποχρεώσεις. Άμεσα κόστη μετοχών εμφανίζονται κατά την αφαίρεση του σχετικού φόρου εισοδήματος, με μείωση του προϊόντος της έκδοσης. Άμεσα κόστη που σχετίζονται με την έκδοση μετοχών για την απόκτηση επιχειρήσεων, περιλαμβάνονται στο κόστος κτήσεως της επιχείρησης που αποκτάται. Το κόστος κτήσεως των ιδίων μετοχών μειωμένο με το φόρο εισοδήματος (εάν συντρέχει περίπτωση), εμφανίζεται αφαιρετικά των ιδίων κεφαλαίων του ομίλου, μέχρις ότου οι ίδιες οι μετοχές πωληθούν ή ακυρωθούν.

Κάθε κέρδος ή ζημία από πώληση ιδίων μετοχών, καθαρό από άμεσα για τη συναλλαγή λοιπά κόστη και φόρο εισοδήματος, εμφανίζεται ως αποθεματικό στα ίδια κεφάλαια.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Χ.Α.Α., τα ποσοστά που έχουν διαμορφωθεί από πράξεις μετόχων και έχουν γνωστοποιηθεί μέχρι την 31/12/2010 έχουν ως εξής:

Ο Κωνσταντίνος Δομαζάκης έχει δικαίωμα ψήφου σε ποσοστό 40,077%, ενώ ο Εμμανουήλ Δομαζάκης το 40,086%. Τα ίδια ποσοστά ισχύουν και με τα στοιχεία που γνωστοποιήθηκαν την 14/01/2011και 21/1/2011.

3.2.1 Επιχείρηση «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.»

Άλλη μία πολύ κερδοφόρα και βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση είναι η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.», η οποία ιδρύθηκε το 1970 στο Ηράκλειο Κρήτης. Είναι μία από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες κατασκευής πλαστικών και ένας από τους κορυφαίους ευρωπαίους παραγωγούς των γεωργικών ταινιών. Έχει ισχυρό διεθνή προσανατολισμό με εταιρίες στη Γαλλία, τη Ρουμανία, την Πολωνία, την Τουρκία και την Κίνα, και εξαγωγές σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από τον Μάιο του 1999.

Η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» δραστηριοποιείται στη βιομηχανική παραγωγή και διάθεση προϊόντων πλαστικού, που χρησιμοποιούνται στη γεωργία, τα τεχνικά έργα και σαν πρώτες ύλες στη βιομηχανία πλαστικών. Την εταιρία αποτελεί κατά κύριο λόγο η οικογένεια Λεμπιδάκη, καθώς πρόεδρος αυτής είναι ο Ιωάννης Λεμπιδάκης, αντιπρόεδροι ο Περάκης Κωνσταντίνος και η Άννα Λεμπιδάκη και τα μέλη.

3.2.2 Μετοχολόγιο επιχείρησης «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.»

Σύμφωνα με το μετοχολόγιο της εταιρίας, ο συνολικός αριθμός των μετοχών που κατέχει η εταιρία είναι 27.379.200 μετοχές. Ο αριθμός των εισηγμένων μετοχών είναι ο ίδιος και η κεφαλαιοποίησή της είναι 85.696.896,00.

Από το αρχείο της 4/3/2011, σχετικά με τις μεταβολές συμμετοχών μετόχων εταιριών (5%) εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών για Ονομαστικές και Ανώνυμες μετά ψήφου μετοχών, ο Λεμπιδάκης Μιχάλης κατέχει το 23,570% δικαίωμα ψήφου με τελευταία ημερομηνία μεταβολής την 5/1/2007, ο Εμμανουήλ Λεμπιδάκης το 26,450% την 28/3/2008 και η Φερετζάκη Μαρία έχει το 7,8% δικαίωμα ψήφου από την 13/5/1999. Τα ποσοστά αυτά των μετόχων είναι όπως διαμορφώθηκαν από δωρεά μετοχών του Ιωάννη Λεμπιδάκη, στους υιούς του, Εμμανουήλ και Μιχαήλ Λεμπιδάκη.

3.3.1 Επιχείρηση «Καράτζης Α.Ε.»

Η τρίτη οικογενειακή επιχείρηση που θα μελετήσουμε είναι η «Καράτζης Α.Ε.», γνωστή και ως «Hellas Net». Είναι μία ανώνυμη εταιρία, αφιερωμένη στην κατασκευή υψηλής ποιότητας διχτυών για τη συσκευασία φρέσκιας παραγωγής, για το γεωργικό και φυτοκομικό κλάδο, για τη συσκευασία και επεξεργασία ζαμπόν και κρέατος, για τον αθλητισμό, την περίφραξη κήπου και σπιτιού, καθώς επίσης, για έργα οδοποιίας και οικοδομικές εργασίες.

Η εταιρία άρχισε τη λειτουργία της το 1974, όταν ο Μιλτιάδης και Νανά Καράτζη ίδρυσαν την «Hellas Net» στο Μελιδοχώρι της Κρήτης, παράγοντας ελαστικά δίχτυα, τα οποία χρησιμοποιούνταν για την επεξεργασία κρέατος, πουλερικών και ζαμπόν.

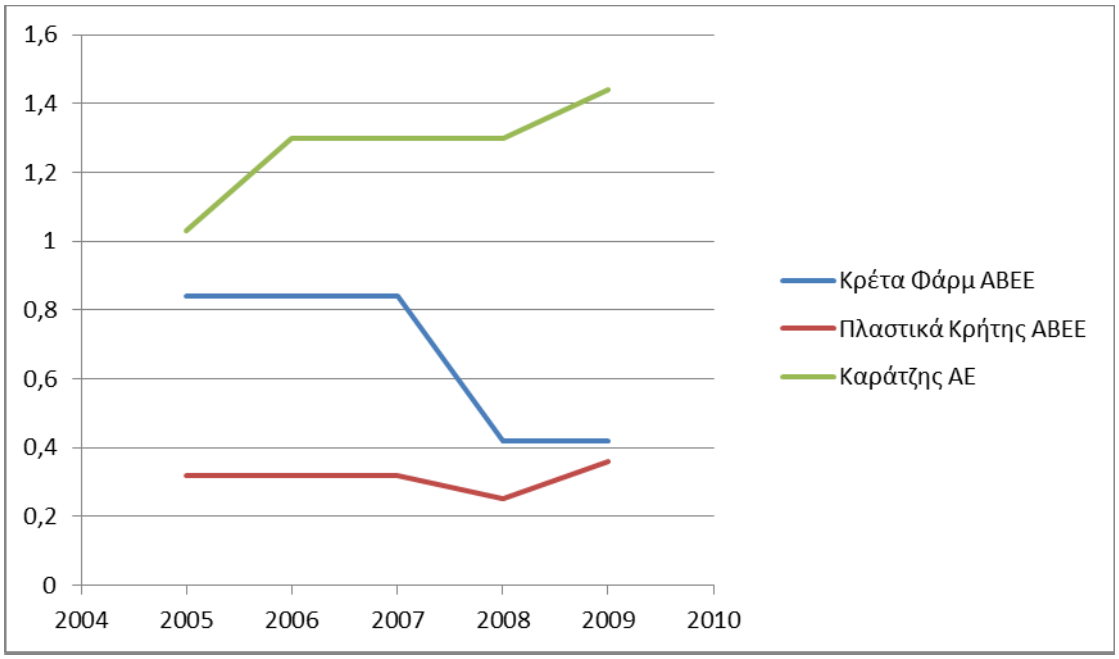
Με το πέρασμα των ετών, η εταιρία επεκτάθηκε, προσθέτοντας τέσσερις νέες εγκαταστάσεις παραγωγής στην Κρήτη, τη Βόρεια Ελλάδα και τη Γερμανία. Το 2000, η «Καράτζης Α.Ε.» μπήκε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και συνεχίζει κι επεκτείνεται. Ολόκληρος ο Όμιλος λειτουργεί σήμερα με τα υψηλότερα Διεθνή Ποιοτικά Πρότυπα και ενεργεί σύμφωνα με αρκετά Συστήματα Ποιοτικού Ελέγχου, όπως ISO 9001, BRC και HACCP.

3.3.2 Μετοχολόγιο επιχείρησης «Καράτζης Α.Ε.»

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας αποτελεί ο Καράτζης Μιλτιάδης ως πρόεδρος, η Καράτζη Αθηνά ως αντιπρόεδρος, ο Καράτζης Αντώνιος ως διευθύνων σύμβουλος, η Καράτζη Μαρία ως αναπληρώτρια διευθύνων σύμβουλος και τα εκτελεστικά μέλη.

Σύμφωνα με το μετοχολόγιο της εταιρίας μέχρι την 4/3/2011, ο Καράτζης Αντώνιος κατέχει το 44,140% δικαίωμα ψήφου με ημερομηνία μεταβολής την 7/1/2010 και η Καράτζη Μαρία το 38,360%, όπως αυτό διαμορφώθηκε την 20/11/2010.

Εξέλιξη ονομαστικής τιμής των μετοχών των τριών εταιριών για την πενταετία (2005-2009)



4

Από το παραπάνω διάγραμμα, παρατηρούμε την εξέλιξη της ονομαστικής αξίας των μετοχών και των τριών εταιριών που μελετήσαμε, για την πενταετία 2005 έως 2009. Όπως φαίνεται, η εταιρία «Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ» έχει της τιμής της μετοχής της με αργό ρυθμό, δηλαδή, τα έτη 2005 έως 2007 η τιμή της μετοχής είναι 0,84€, ενώ τα έτη 2008 και 2009 η τιμή μειώνεται στο μισό και γίνεται 0,42€.

Όσο αφορά την εταιρία «Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ», η τιμή της μετοχής της αυξομειώνεται. Συγκεκριμένα, τα έτη 2005 έως 2007 η τιμή βρίσκεται στο 0,32€. Το 2008 υπάρχει μείωση της τιμής κατά 0,07 μονάδες και φτάνει τα 0,25€. Ενώ, το 2009, η τιμή της μετοχής έχει αυξητική τάση και γίνεται 0,36€.

Τέλος, η εταιρία «Καράτζης ΑΕ», έχει αύξηση στην τιμή της μετοχής της. Έτσι, το 2005, η τιμή της μετοχής βρίσκεται στο 1,03€. Τα έτη 2006 – 2008 η τιμή παραμένει σταθερή στο 1,30€, ενώ το 2009 η τιμή αυξάνεται και φτάνει το 1,44€.

[4] Πηγή: Οικονομικές καταστάσεις της Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ, Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ και Καράτζης ΑΕ.

3.4 Εξέλιξη κερδοφορίας

Σε αυτό το σημείο, θα μελετήσουμε την εξέλιξη κερδοφορίας της κάθε εταιρίας ξεχωριστά και συγκριτικά μεταξύ τους για τα τελευταία πέντε έτη. Για να γίνει αυτό, θα αναφέρουμε συνοπτικά, ποια ήταν τα «καθαρά κέρδη προ φόρων» κάθε εταιρίας και τον «κύκλο εργασιών» τους. Αναλυτικά, παρατίθενται οι Ισολογισμοί στο τέλος αυτής της εργασίας.

Πίνακας 1

«Κρέτα Φάρμ Α.Β.Ε.Ε.»

ΕΤΗ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
2005	3462000,00	84323000,00	
2006	1919000,00	88035000,00	- 44,50%
2007	3124000,00	98242000,00	63,00%
2008	1205000,00	108703000,00	- 61,40 %
2009	1356000,00	111216000,00	12,50%

[5]

Πίνακας 2

«Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.»

ΕΤΗ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
2005	12278000,00	92865000,00	
2006	10429000,00	102729000,00	- 15,00%
2007	10956000,00	137529000,00	5,00%
2008	9512000,00	145521000,00	- 13,00%
2009	12673000,00	137049000,00	33,00%

[6]

[5] Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ, Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ, Καράτζης ΑΕ
[6] Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ, Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ, Καράτζης ΑΕ

Πίνακας 3

«Καράτζης Α.Ε.»

ΕΤΗ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ
2005	2440000,00	46796000,00	
2006	60320,65	48116000,00	- 97,00%
2007	4256464,14	60599965,08	6956%
2008	839000,00	64871000,00	- 80,00%
2009	3685000,00	58382000,00	340,00%

[7]

Λαμβάνοντας υπόψη τα ποσά των παραπάνω πινάκων, θα εξετάσουμε την εξέλιξη της κερδοφορίας και των τριών εταιριών συγκριτικά, για τα τελευταία πέντε έτη (2005 – 2009). Για να ελέγξουμε την κερδοφορία τους, παίρνουμε τα «κέρδη προ φόρων» και ακολουθούμε τον εξής τύπο :

[(κέρδη τρέχ. έτους – κέρδη προηγ. Έτους) / κέρδη προηγ. Έτους] * 100

Συνεπώς, μελετώντας τον πίνακα 1, παρατηρούμε ότι ο όμιλος «Κρέτα Φάρμ Α.Β.Ε.Ε.», είχε μείωση των κερδών προ φόρων το έτος 2006 κατά 44,5% σε σχέση με το 2005. Αντίθετα, το 2007 είχε αύξηση των κερδών της κατά 1205000,00 €. Αυτό συμβαίνει λόγω της ταυτόχρονης και συνεχούς αύξησης του κύκλου εργασιών της. Ωστόσο, το έτος 2008, έχουμε ξανά μείωση των κερδών κατά 61,4%, ενώ το 2009, η κερδοφορία αυξάνεται κατά 12,5 ποσοστιαίες μονάδες.

Συγκρίνοντας τα στοιχεία του ομίλου «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» με αυτά του προηγούμενου, διαπιστώνουμε ότι, τα «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» έχουν μια αυξομειωτική τάση της εξέλιξης της κερδοφορίας των τελευταίων πέντε ετών, όπως και στην «Κρέτα Φάρμ Α.Β.Ε.Ε.». Ενώ το έτος 2006 έχουμε μείωση των κερδών κατά 15% σε σχέση με το 2005, το 2007 τα κέρδη

[7] Πηγή: Οικονομικές Εκθέσεις Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ, Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ, Καράτζης ΑΕ

αυξάνονται κατά 527000,00 €. Όμως, όπως και στην «Κρέτα Φάρμ Α.Β.Ε.Ε.», έτσι κι εδώ, το 2008 μειώνεται η κερδοφορία κατά 13%, σε αντίθεση με το 2009, όπου έχουμε αύξηση της κερδοφορίας του ομίλου κατά 33%. Δηλαδή, ενώ το 2008, τα κέρδη ήταν 9512000,00 €, το 2009 έφτασαν τα 12673000,00, μεγάλη αύξηση για την εποχή.

Τελειώνοντας, θα εξετάσουμε την εξέλιξη της κερδοφορίας της τρίτης εταιρίας που μελετάμε, την «Καράτζης Α.Ε.», κι έπειτα θα συγκρίνουμε τα αποτελέσματα και των τριών ομίλων.

Από τον πίνακα 3, παρατηρούμε ότι η «Καράτζης Α.Ε.», είχε μείωση της εξέλιξης της κερδοφορίας της το 2006 κατά 97% συγκριτικά με το 2005, ενώ το 2007, ο όμιλος σημείωσε μεγάλη αύξηση των κερδών του, κι ενώ, το 2006 ήταν 60320,65 €, το 2007 έφτασαν τα 4256464,14 €. Παρ' όλα αυτά, το 2008 τα κέρδη του ομίλου έπεσαν ξανά κατά 80 ποσοστιαίες μονάδες. Το 2009, η εξέλιξη της κερδοφορίας πήρε ανοδική τάση, κι από εκεί που τα κέρδη του ομίλου το 2008 ήταν 839000,00 €, ανέβηκαν στα 3685000,00 €, πράγμα που σημαίνει πολύ καλή απόδοση της κερδοφορίας για τα έτη όπου η οικονομική κρίση μαστίζει την Ελλάδα.

Συγκρίνοντας και τις τρεις εταιρίες, παρατηρούμε μια γενικότερη αυξομείωση της εξέλιξης της κερδοφορίας , ενώ ο κύκλος εργασιών τους αυξανόταν σε κάθε έτος. Αυτό οφείλεται, στην αύξηση του ανταγωνισμού, στο άνοιγμα και των τριών ομίλων για προώθηση των προϊόντων τους σε χώρες του εξωτερικού, καθώς και στη γενικότερη οικονομική κατάσταση της Ελλάδας τα τελευταία δύο χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΝΟΤΗΤΑ 4.1: ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1.1 Το Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον και η Ελλάδα

Με τη βοήθεια του «Ινστιτούτου Εμπορίου & Υπηρεσιών (ΙΝ.ΕΜ.Υ), θα αναλύσουμε την ετήσια έκθεση Ελληνικού Εμπορίου του 2010, η οποία μας δίνει τα παρακάτω στοιχεία:

Η Ελλάδα βρέθηκε στη δίνη της παγκόσμιας κρίσης του 2008 – 2009, έχοντας τις περισσότερες και σοβαρότερες μακροοικονομικές ανισορροπίες. Το πραγματικό ΑΕΠ εκτιμάται ότι μειώθηκε κατά 4,0% το 2010, έναντι μείωσης 2,0% το 2009. Η επιτάχυνση της μείωσης εκτιμάται ότι κυρίως προήλθε από τη μεγαλύτερη υποχώρηση της ιδιωτικής κατανάλωσης (-10%). Το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε περαιτέρω στο 11,8% το 2010 από 9,4% το 2009 και είναι το δεύτερο υψηλότερο της Ζώνης του ευρώ. Ο πληθωρισμός αυξήθηκε σημαντικά το 2010 στο 4,6%. Η δημοσιονομική θέση της Ελλάδος, παρά τα αλλεπάλληλα και επώδυνα μέτρα που ελήφθησαν, βελτιώθηκε μεν, αλλά σε μικρότερο βαθμό από τον προσδοκώμενο. Το δημοσιονομικό έλλειμμα εκτιμάται ότι περιορίστηκε το 2010 στο 9,4% του ΑΕΠ, από 15,4% το 2009. Το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών εκτιμάται ότι περιορίστηκε μόνο ελαφρώς, στο 10,8% του ΑΕΠ το 2010, από 11,2% το 2009.

4.1.2 Η απασχόληση στο τομέα του Εμπορίου- Διάρθρωση & Εξελίξεις

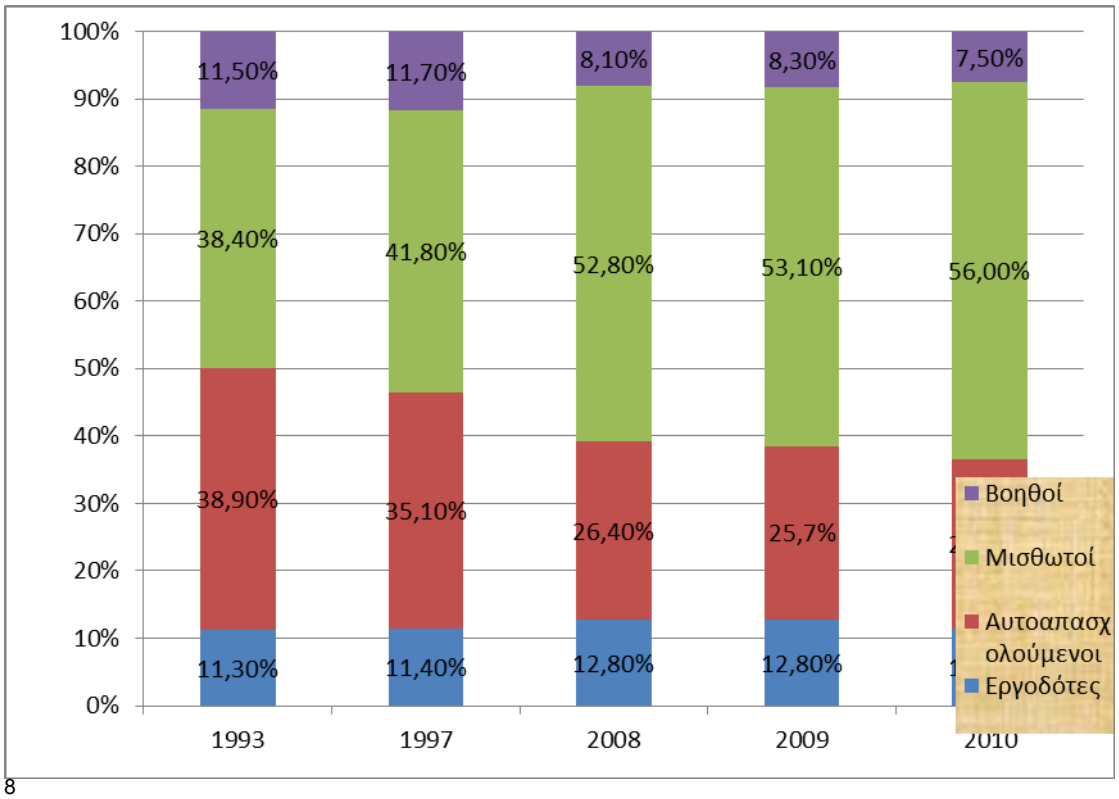
Το 2010 το εμπόριο απασχολούσε 801.100 άτομα, μέγεθος που αντιστοιχεί στο 18,1% της συνολικής απασχόλησης στην ελληνική οικονομία και στο 23,3% της απασχόλησης στο ιδιωτικό τομέα της οικονομίας.

Σε σχέση με το 2009, η απασχόληση μειώθηκε κατά 27.100 άτομα ενώ η απασχόληση στο σύνολο της οικονομίας μειώθηκε κατά 104.920 άτομα.

Δηλαδή 1 στις 4 θέσεις εργασίας που χάθηκαν στο σύνολο της απασχόλησης προέρχεται από το εμπόριο.

Παρά τη σημαντική μείωση της απασχόλησης στο εμπόριο, η συμβολή του στην μη αγροτική απασχόληση της χώρας παραμένει σημαντική. 3 στις 10 καθαρές θέσεις εργασίας που δημιουργήθηκαν από το 1993 έως σήμερα στην οικονομία προέρχονται από το εμπόριο.

Σύνθεση της Απασχόλησης στον κλάδο του Εμπορίου



[8]

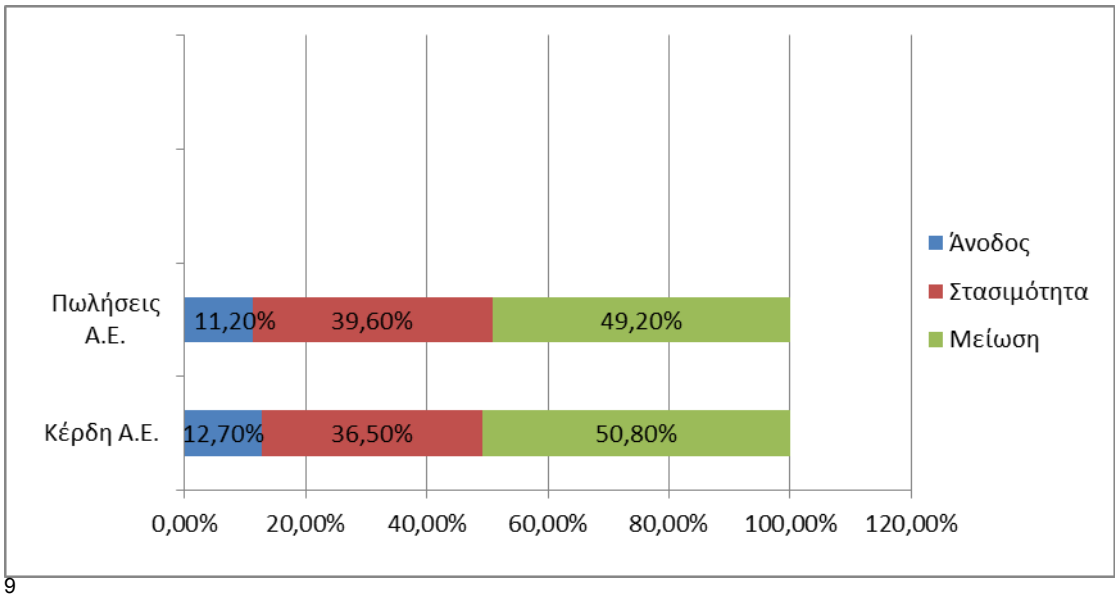
Βοηθοί	11,50%	11,70%	8,10%	8,30%	7,50%
Μισθωτοί	38,40%	41,80%	52,80%	53,10%	56,00%
Αυτό Αυτοαπ/νοι	38,90%	35,10%	26,40%	25,70%	25,00%
Εργοδότες	11,30%	11,40%	12,80%	12,80%	11,50%

[8] Πηγή Γ.Γ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ: 1993,1997 Ετήσιες, 2008-2010 Β' Τριμήνου

Πωλήσεις – Κέρδη

Η επιδείνωση της κερδοφορίας των ΑΕ που είχε καταγραφεί το 2008 συνεχίστηκε και το 2009. Οι πωλήσεις των ΑΕ μειώθηκαν κατά 10,5% και τα καθαρά τους κέρδη κατά 18,1%.

Πωλήσεις και κέρδη των επιχειρήσεων του Ελληνικού Εμπορίου το 2009
(% ποσοστά επιχειρήσεων)



9

Όπως παρατηρούμε από το παραπάνω γράφημα, το 11,2% των επιχειρήσεων είχαν μία σχετική άνοδο των πωλήσεων καθώς και το 12,7% των επιχειρήσεων είχαν άνοδο στα κέρδη τους. Ωστόσο, το 39,6% και το 36,5% των επιχειρήσεων έμειναν στάσιμες όσο αφορά στις πωλήσεις και τα

[9] Πηγή Γ.Γ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ: 1993,1997 Ετήσιες, 2008-2010 Β' Τριμήνου

κέρδη αντίστοιχα, ενώ το 49,2% παρουσίασε μείωση στις πωλήσεις τους και το 50,8% μείωση των κερδών τους.

4.1.3 Οικονομικός Απολογισμός 2009

Το 2009 υπήρξε μεγάλη αποκλιμάκωση της επενδυτικής δραστηριότητας των εμπορικών Α.Ε. Η συρρίκνωση των κεφαλαίων των Α.Ε. του Ελληνικού Εμπορίου συνοδεύτηκε από αλλαγή στη διάρθρωση χρηματοδότησης. Ανακόπηκε η επέκταση του τραπεζικού δανεισμού, η οποία περιορίστηκε στο 43,7% επί του συνολικού χρέους.

Η μείωση των καθαρών κερδών των ΑΕ κατά το 2009, σε συνδυασμό με τη στασιμότητα των ιδίων κεφαλαίων τους είχαν ως αποτέλεσμα να υπάρξει για τρίτο συνεχές έτος κάμψη της αποδοτικότητάς τους, ενώ ο δείκτης γενικής ρευστότητας παρέμεινε αμετάβλητος.

4.1.4 Εκτιμήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων το 2010

- Πάνω από 3 στις 4 επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή εκτιμούν ότι οι πωλήσεις και η κερδοφορία τους είναι μειωμένες.
- Η μείωση των πωλήσεων το 2010, έτσι όπως εκτιμάται ήταν κάτι που αιφνιδίασε το σύνολο των εμπορικών επιχειρήσεων. Μόνο 1 στις 4 επιχειρήσεις προσδοκούσε στην περσινή έρευνα ότι οι πωλήσεις τους θα μειώνονταν.
- Το 85% των ΟΕ – ΕΕ και ατομικών επιχειρήσεων και τα 2/3 των ΑΕ και ΕΠΕ εκτιμούν ότι η επενδυτική τους συμπεριφορά δεν μεταβλήθηκε σε σύγκριση με το 2009, που ήταν έτος επενδυτικής άπνοιας.
- Ανεξάρτητα από τη νομική μορφή, διευρύνθηκαν τα ποσοστά των επιχειρήσεων που μείωσαν το προσωπικό τους.

4.1.5 Προβλέψεις των Εμπορικών επιχειρήσεων για το 2011

Περίπου έξι στις δέκα επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή, αναμένουν μείωση του κύκλου εργασιών τους για το 2011. Η ίδια αυξημένη απαισιοδοξία επικρατεί και όσον αφορά τα κέρδη. Η διάθεση για επενδύσεις στις ΑΕ είναι μειωμένη. Παρατηρείται αυξημένη απαισιοδοξία για την απασχόληση. Πάνω από τέσσερις στις δέκα ΑΕ σκοπεύουν να κάνουν περικοπές στο προσωπικό τους το 2011.

4.1.6 Οι επιπτώσεις της κρίσης για τις επιχειρήσεις την επόμενη πενταετία

Αρνητική είναι η γενική εικόνα όσον αφορά στις επιπτώσεις της τρέχουσας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης στις ελληνικές επιχειρήσεις για την επόμενη πενταετία όπως προκύπτει από έρευνα που πραγματοποίησε ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) το 1° εξάμηνο του 2010 σε δείγμα υψηλόβαθμων στελεχών 180 ελληνικών επιχειρήσεων.

Όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας, σημαντικότερη επίπτωση της κρίσης είναι η δυσκολία πρόσβασης σε πιστώσεις (64%), που σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος κεφαλαίου (τρίτη σημαντικότερη επίπτωση κατά σειρά) δυσχεραίνουν σημαντικά τη χρηματοδότησή τους.

Επιπρόσθετα, τα οικονομικά μεγέθη των επιχειρήσεων, από την εκδήλωση της κρίσης έχουν χειροτερεύσει σημαντικά. Ειδικότερα, ποσοστό σχεδόν 70% των επιχειρήσεων του δείγματος, δηλώνουν μείωση των πωλήσεων. Παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις για τα καθαρά κέρδη, καθώς 71% των επιχειρήσεων προβλέπουν κάμψη καθαρών κερδών. Όσον αφορά στην επενδυτική δραστηριότητα, τρεις στις πέντε επιχειρήσεις έχουν δηλώσει ότι έχουν πραγματοποιήσει χαμηλότερες επενδύσεις από την εκδήλωση της κρίσης μέχρι και την ημερομηνία διεξαγωγής της έρευνας.

Οι προσδοκίες των επιχειρήσεων για την εξέλιξη των βασικών τους μεγεθών κατά τα επόμενα δύο έτη είναι αρκετά συγκρατημένες και λιγότερο απαισιόδοξες σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο (από την εκδήλωση της

κρίσης). Ειδικότερα, σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις του δείγματος (49%) προβλέπουν ότι οι πωλήσεις τους θα μειωθούν μεν, αλλά το ποσοστό αυτό είναι χαμηλότερο από εκείνο της προηγούμενης περιόδου (69%), ενώ παρόμοιες είναι και οι εκτιμήσεις για τα καθαρά κέρδη. Οι εκτιμήσεις για την απασχόληση είναι συγκρατημένες, ενώ ποσοστό 39% των επιχειρήσεων προβλέπουν επιδείνωση της πιστοληπτικής τους ικανότητας.

Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε αυστηρή τήρηση του προϋπολογισμού τους (96%), στον περιορισμό του κόστους (92%) και στην υιοθέτηση συντηρητικότερων πρακτικών στη διοίκηση και ελαχιστοποίηση του ρίσκου (86%). Επιπλέον, δύο στις τρεις επιχειρήσεις έχουν αναφέρει ότι θα κάνουν μεγαλύτερη χρήση υπηρεσιών "Outsourcing". Όμως, αισιόδοξο μήνυμα αποτελεί η δήλωση 37% των επιχειρήσεων του δείγματος, ότι η εξωστρέφειά τους δεν θα περιοριστεί λόγω της κρίσης.

Η αισιοδοξία για την πορεία της ελληνικής οικονομίας κατά τα επόμενα δύο έτη είναι συγκρατημένη για τις μισές σχεδόν επιχειρήσεις (47%), ενώ 52% των επιχειρήσεων του δείγματος εκφράζουν την απαισιοδοξία τους.

Τέλος, σύμφωνα με τις απόψεις που καταγράφηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι τέσσερις σημαντικότερες κατευθύνσεις μέτρων που θα πρέπει να ληφθούν για να βγει η ελληνική οικονομία από την ύφεση και να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της είναι οι ακόλουθες:

- Αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας ιδιαίτερα σε ασφαλιστικούς φορείς και οικονομικές υπηρεσίες (εφορίες, κλπ) (78%).
- Ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ανταποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (73%).
- Καθιέρωση σταθερού θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου (64%).
- Αυξημένα κίνητρα στις επιχειρήσεις για νέες επενδύσεις (63%).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Όπως φαίνεται παρακάτω, σημαντικός αριθμός των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων ανά κλάδο, ανήκει ή ελέγχεται από οικογένειες. Παρακάτω, παρουσιάζεται επίσης και η σημαντικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων για την Ελληνική περιφέρεια. Ξεχωρίζονται μερικά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την παρούσα κρίση, και προτείνονται πρακτικά εργαλεία για τη βελτίωση της απόδοσης.

Συνεπώς, είναι απαραίτητο να εστιάσουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να βοηθήσουμε σημαντικά στο να ξεπεράσει επιτυχώς η Ελληνική οικονομία την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση.

Η διαφορετικότητα της οικογενειακής επιχείρησης ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της μικρής ή μεσαίας επιχείρησης που όλοι σπεύδουν να υπερασπιστούν. Άλλωστε, τα ζητήματα που σχετίζονται με την οικογενειακή επιχείρηση δε σχετίζονται ούτε με το μέγεθος ούτε με το αντικείμενο της επιχείρησης. Οι οικογένειες που επιχειρούν, υπερτερούν και μειονεκτούν σε σχέση με τι υπόλοιπες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοκάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας.

Η συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικής σκέψης δημιουργεί μηχανισμούς λήψης αποφάσεων που είναι μοναδικοί και που δεν εντάσσονται σε κατηγορίες ή μεθοδολογίες λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Είναι δύσκολο να δεχτεί ένας επιχειρηματίας ότι είναι ο κρίκος που δεν θα αντέξει και θα διαρρήξει τις σχέσεις οικογένειας και επιχείρησης. Κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση πολλές οικογένειες θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες και είναι πιθανό να χρειαστεί να πάρουν δύσκολες αποφάσεις σε σχέση με την επιχείρηση που βρίσκεται στην οικογένεια για περισσότερες από μια γενεές.

Κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης καλείται να διαχειριστεί, εκτός από το επιχειρηματικό πρόβλημα που ανακύπτει, και τυχόν επιπτώσεις στις οικογενειακές σχέσεις.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στη σχέση επιχείρησης και οικογένειας, είναι ήδη οπλισμένη για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσης. Η κατανόηση της ανάγκης για αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης έναντι άλλων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ενώ ο τραπεζικός κλάδος θεωρούσε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μένουν πίσω επενδυτικά κατά τα χρόνια της ευημερίας, την περίοδο αυτή εστιάζει το ενδιαφέρον του σε επιχειρήσεις με συντηρητική μόχλευση.

Λόγω της τωρινής κατάστασης της Ελλάδας, η επαναδιαπραγμάτευση του δανεισμού της επιχείρησης μπορεί να είναι μια ιδιαιτέρως αποτελεσματική κίνηση που θα οδηγήσει σε μείωση του κόστους χρήματος. Το 38% των Ευρωπαϊκών εταιρειών εξετάζουν το ενδεχόμενο στρατηγικών εξαγορών. Για τον λόγο αυτό, εντοπίζουμε αυτήν την περίοδο εξαγορές και επεκτατικές κινήσεις που δεν θα ήταν εφικτές κατά τα προηγούμενα χρόνια. Οπότε, η εξαγορά ενός ανταγωνιστή, ενός προμηθευτή ή ενός σημαντικού πελάτη ευνοείται από την κρίση. Παράλληλα, η τάση αυτή για εξαγορές μπορεί να ωφελήσει μια επιχείρηση που βιώνει ή αναμένει προβλήματα. Είναι πιθανό να βρεθεί ένας κατάλληλος αγοραστής και η αποδέσμευση της οικογενειακής του περιουσίας να γίνει με τις λιγότερες δυνατές απώλειες στον κατάλληλο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί το κεφάλαιο για μια άλλη επιχειρηματική κίνηση. Κατά δεύτερον, όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται συνθήκες υπεύθυνης ιδιοκτησίας για να διασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Μια θεώρηση της ιδιοκτησίας που σε περιπτώσεις κρίσης είναι απαραίτητη. Για την καλλιέργεια της υπεύθυνης ιδιοκτησίας χρειάζεται η οικογένεια να κάνει την αυτοκριτική της, να συγκριθεί με την αγορά και να εισαγάγει μηχανισμούς ελέγχου για να εντοπίσει τυχόν ελλείμματα στις ικανότητες ηγεσίας και διοίκησης των μελών της που διαχειρίζονται την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Αν θέλει η οικογένεια να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την οικογενειακή περιουσία, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσει το καλύτερο δυνατό

management, είτε μέσα από την οικογένεια είτε εντοπίζοντας κατάλληλα στελέχη στην αγορά. Είναι χρήσιμο λοιπόν, να εδραιωθεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης, ώστε μόνο τα ικανά μέλη της οικογένειας να προσλαμβάνονται και να προωθούνται στην επιχείρηση.

Τρίτον, μια ιδιαίτερα χρήσιμη πρακτική για την επιβίωση και μακροημέρευση της οικογενειακής επιχείρησης είναι η κατάρτιση ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων σε σχέση με τη δημιουργία ενός τέτοιου προϋπολογισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται ένα κοινό όραμα και επενδύουν σημαντικό συναισθηματικό κεφάλαιο στην επιχείρηση. Η απορρέουσα δέσμευση προς την οικογενειακή επιχείρηση δίνει ένα ξεχωριστό εργαλείο οικονομικής διαχείρισης, μιας και τα μέλη της οικογένειας μπορεί να εργαστούν για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ή μηδενικές αμοιβές. Έτσι, εξασφαλίζεται ένα μέρος της ρευστότητας που απαιτείται για την εξασφάλιση της επιβίωσης.

Στον αντίποδα των παραπάνω, η οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται να προσέξει ώστε αυτή η μακροπρόθεσμη δέσμευση να μην οδηγήσει σε επιχειρηματική ακαμψία, σύγκρουση ή αποφάσεις που είναι άκρως συναισθηματικές. Ασπίδα προστασίας μπορεί να αποτελέσει ένας ικανός σύμβουλος που απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκόμενων συγγενών και ιδιοκτητών.

Μία άλλη παράμετρος που απαιτεί προσοχή την περίοδο της κρίσης είναι η συναισθηματική. Τόσο οι περιπτώσεις των επιχειρηματιών που προαναφέραμε, όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον, μας δείχνουν ότι τα στελέχη βιώνουν αυξημένο άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε απόγνωση. Μια αποτελεσματική επικοινωνία σε περιόδους κρίσης μπορεί να διατηρήσει την οικογένεια προσανατολισμένη στον κοινό στόχο. Παράλληλα, σε μια περίοδο που είναι πιθανό τα μέλη της οικογένειας να αποπροσανατολίζονται από το κοινό οικογενειακό όραμα, είναι χρήσιμο να συσπειρωθεί η οικογένεια στις οικογενειακές αξίες από επικοινωνία, εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη, επέκταση του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, αν και η οικονομική κρίση μεγεθύνει την αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό τοπίο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται να την αντιμετωπίσουν με ένα εργαλείο περισσότερο από τις υπόλοιπες. Η παρουσία της οικογένειας στην επιχείρηση μπορεί να προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων και να διευκολύνει τόσο συναισθηματικά όσο και οικονομικά τον αγώνα για την επιβίωση. Παράλληλα, η οικογένεια καλείται να υποστηρίξει συναισθηματικά τα μέλη της που διαχειρίζονται την οικογενειακή περιουσία, ώστε να διασφαλίσει τη συνοχή του οικογενειακού ιστού. Σε δύσκολα και σε εύκολα, η οικογένεια που έχει επενδύσει στα θετικά της οικογενειακής επιχείρησης, μπορεί να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στα σημεία των καιρών. Αλλά και οι οικογένειες που ίσως ταλανίζονται από τα αρνητικά της, μπορούν τώρα – απέναντι στον κοινό εχθρό, την κρίση – να αντιδράσουν άμεσα και να εδραιώσουν μια δυνατή οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα. Η επιβίωση απαιτεί την συνύπαρξη της υπεύθυνης ιδιοκτησίας από την οικογένεια και ενός διαυγούς επιχειρηματικού βλέμματος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΡΕΤΑ ΦΑΡΜ Α.Β.Ε.Ε.

Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2009 (1 Ιανουαρίου – 31 Δεκεμβρίου 2009)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2009	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2009
Ιδιοχρ. Ενσωμ. Πάγια στοιχεία	116251000,00	Μετοχικό κεφάλαιο	12382000,00
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	6962000,00	Στοιχεία ιδίων κεφ.	53358000,00
Μη κυκλοφ. Περιουσ. Στοιχεία	522000,00	**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων**	65740000,00
Αποθέματα	18540000,00	Δικαιώματα μειοψηφίας	613000,00
Απαιτήσεις από πελάτες	25186000,00	**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων**	66353000,00
Κυκλοφ. Περιουσ. Στοιχεία	10708000,00	Μακροπ/μες δανειακές υποχρεώσεις	32736000,00
		Προβλέψεις μακρ/ων υποχρεώσεων	11191000,00
		Βραχ/ες δανειακές υποχρεώσεις	42391000,00
		Λοιπές βραχ/ες υποχρεώσεις	25498000
		Σύνολο Υποχρεώσεων	111816000,00
Σύνολο Ενεργητικού	178169000,00	**Σύνολο Παθητικού**	178169000,00

10

[10] Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ

ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2009 (1 Ιανουαρίου – 31 Δεκεμβρίου 2009)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2009	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2009
Ιδιοχρ. Ενσωμ. Πάγια στοιχεία	71452000,00	Μετοχικό κεφάλαιο	8761000,00
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	417000,00	Στοιχεία ιδίων κεφ.	92283000,00
Μη κυκλοφ. Περιουσ. Στοιχεία	578000,00	**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων**	104044000,00
Αποθέματα	26076000,00	Δικαιώματα μειοψηφίας	4514000,00
Απαιτήσεις από πελάτες	48272000,00	**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων**	108558000,00
Κυκλοφ. Περιουσ. Στοιχεία	21243000,00	Μακροπ/μες δανειακές υποχρεώσεις	20976000,00
		Προβλέψεις μακρ/ων υποχρεώσεων	6851000,00
		Βραχ/ες δανειακές υποχρεώσεις	7542000,00
		Λοιπές βραχ/ες υποχρεώσεις	24111000,00
		Σύνολο Υποχρεώσεων	59480000,00
Σύνολο Ενεργητικού	168038000,00	**Σύνολο Παθητικού**	168038000,00

11

[11] Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Πλαστικά Κρήτης ΑΒΕΕ

ΚΑΡΑΤΖΗΣ Α.Ε.

Ισολογισμός 31ης Δεκεμβρίου 2009 (1 Ιανουαρίου – 31 Δεκεμβρίου 2009)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2009	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2009
Ιδιοχρ. Ενσωμ. Πάγια στοιχεία	77082000,00	Μετοχικό κεφάλαιο	21139000,00
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	131000,00	Στοιχεία ιδίων κεφ.	50882000,00
Μη κυκλοφ. Περιουσ. Στοιχεία	882000,00	**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων**	72021000,00
Αποθέματα	14958000,00	Δικαιώματα μειοψηφίας	-
Απαιτήσεις από πελάτες	11259000,00	**Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων**	72021000,00
Κυκλοφ. Περιουσ. Στοιχεία	6831000,00	Μακροπ/μες δανειακές υποχρεώσεις	2818000,00
		Προβλέψεις μακρ/ων υποχρεώσεων	8746000,00
		Βραχ/ες δανειακές υποχρεώσεις	19825000,00
		Λοιπές βραχ/ες υποχρεώσεις	7735000,00
		Σύνολο Υποχρεώσεων	39122000,00
Σύνολο Ενεργητικού	111143000,00	**Σύνολο Παθητικού**	111143000,00

12

[12] Πηγή: Οικονομικές Καταστάσεις Καράτζης ΑΕ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. «Εταιρική Διακυβέρνηση (corporate government)» Διεθνής Εμπειρία, Ελληνική Πραγματικότητα Σπήλιος Αντ. Μούζουλας εκδ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ Αθήνα-Θεσσαλονίκη
2. «Ν. 3016/2002 για την Εταιρική Διακυβέρνηση» Σπήλιος Αντ. Μούζουλας εκδ. ΣΑΚΚΟΥΛΑ Αθήνα-Θεσσαλονίκη
3. «Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα» Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης – Φωτεινή Ψιμάρνη Βούλγαρη εκδ. ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
4. «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ
5. «Η Ανάλυση και οι χρήσεις των Λογιστικών Καταστάσεων» Δημήτριος Χ. Γκίκας εκδ. Γ. ΜΠΕΝΟΥ Αθήνα 2002

Ιστοσελίδες

1. www.cretafarm.gr
2. www.plastikakritis.com
3. www.karatzis.gr
4. www.mediashipping.gr
5. www.bep.gr
6. www.ase.gr
7. www.statistics.gr
8. www.esee.gr