

# SUCCESS ROAD

Ενίσχυση της Ανταγωνιστικότητας και της Βιωσιμότητας των Ευρωπαϊκών SMEs μέσω διαδικασιών και μοντέλων διαδοχής

## **ΔΕΥΤΕΡΟ ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2020 ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΕ: ΩΡΑ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑ.**

Παρά τις προκλήσεις της πανδημίας COVID-19, η κοινοπραξία του έργου Success Road Interreg Europe συνέχισε να μεγιστοποιεί τις προσπάθειες για τη διευκόλυνση της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια αυτού του τρίτου εξαμήνου του έργου. Για αυτόν το λόγο, οι συνεργάτες του έργου πραγματοποίησαν διαδικτυακές συναντήσεις για να συζητήσουν τις πιθανές λύσεις για την ομαλή μεταφορά της επιχείρησης και έλαβαν πληροφορίες για τις εταιρείες με ενημέρωση των εκπροσώπων τους.

### **ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΚΔΟΣΗ:**

- Εμπνευσμένες επιτυχημένες ιστορίες
- Συγχρονισμός, προγραμματισμός και υποστήριξη από κοινωνικούς εταίρους: βασικά στοιχεία για μια επιτυχημένη μεταφορά επιχειρήσεων
- Μεταφορά οικογενειακών επιχειρήσεων: η δημοσιονομική προοπτική
- Ισπανικό οικογενειακό επιχειρηματικό περιβάλλον
- Πολιτική της οικογενειακής επιχείρησης της Βαλένθια

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, που ιδρύθηκαν πρόσφατα ή είναι εδώ και πολύ καιρό καθιερωμένες, μπορούν φυσικά να θεωρηθούν ανθεκτικές. Οι παλιότερες έχουν την εμπειρία που προκύπτει από την ιστορική τους αναδρομή. Οι νεότερες φέρνουν καινοτόμες ιδέες που τις βοηθούν να επιβιώσουν από οικονομικές κρίσεις και άλλες σύγχρονες προκλήσεις. Η πανδημία COVID-19 είναι σίγουρα ένα άλλο τεστ για την ανταγωνιστικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το κίνητρο για συνέχιση, η βούληση για τη μεταβίβαση της κληρονομιάς σε καλύτερη κατάσταση στην επόμενη γενιά και η

προετοιμασία για τη «νέα φυσιολογική» πραγματικότητα είναι οι πιο σημαντικές πτυχές για το μέλλον μιας οικογενειακής επιχείρησης. Η τρέχουσα πανδημία έχει δείξει ότι υπάρχει ανάγκη να επιταχυνθούν οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαδοχή. Οι οικογένειες, που συνήθως καθυστερούν στη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις τους, καλούνται τώρα να ενεργήσουν γρήγορα στη διαμόρφωση της μελλοντικής τους πορείας και να είναι πιο ευέλικτες.

Σήμερα, ίσως είναι η κατάλληλη στιγμή να ξανασκεφτείτε τη στρατηγική διαχείρισης της επιχείρησής σας, του οικογενειακού σας πλούτου και του πλάνου για την επιτυχία σας.

Το Success Road Interreg Europe θέλοντας να κάνει τη δουλειά πιο εύκολη για εσάς, συλλέγει τους απαραίτητους πόρους, μελέτες, ιστορίες επιτυχίας και πληροφορίες στον ιστότοπο του έργου της.

## **ΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ: ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ.**

Τον Οκτώβριο του 2020, η κοινοπραξία του έργου συναντήθηκε εικονικά με Ισπανούς ενδιαφερόμενους του δημόσιου και του ιδιωτικού φορέα για να συζητήσουν το ρόλο των κοινωνικών εταίρων στη διευκόλυνση της διαδικασίας μεταφοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων της ΕΕ. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικτυακής συνάντησης, νομικοί και οικονομικοί εμπειρογνώμονες μοιράστηκαν την εμπειρία τους σε μια προσπάθεια να καθοδηγήσουν τους Ευρωπαίους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Οι ειδικοί συμφώνησαν ότι η επιλογή του χρόνου και η προετοιμασία είναι καθοριστικής σημασίας για μια επιτυχημένη μεταφορά. Πολλές εταιρείες θα είχαν επιβιώσει εάν η διαδοχή τους είχε προγραμματιστεί πολύ νωρίτερα. Η μεταφορά μιας επιχείρησης, μιας οικογενειακής κληρονομιάς, ήταν ένα περίπλοκο βήμα και οι οικογένειες συχνά ανέβαλαν αυτή τη στιγμή μέχρι να είναι πολύ αργά. Ένας πρώιμος προγραμματισμός, η συμμετοχή της επόμενης γενιάς στη ροή εργασίας της εταιρείας, η δημιουργία μιας δομής διακυβέρνησης και η συνεργασία με ειδικούς σε νομικά και φορολογικά θέματα θα μπορούσε να κάνει τη διαφορά, να αποφύγει τις συγκρούσεις και να εξασφαλίσει μια

επιτυχημένη μεταφορά. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μεταφοράς τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να λάβουν σχετική ηθική υποστήριξη (π.χ. καθοδήγηση, κίνητρα, διαμεσολάβηση συγκρούσεων) και καθοδήγηση από τους κοινωνικούς εταίρους.

Η κατάσταση μπορεί να είναι ανησυχητική, λαμβάνοντας υπόψη ότι η παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις STEP 2019 [1] στην οποία συμμετείχαν περισσότερες από 1800 οικογενειακές επιχειρήσεις από 33 χώρες από όλο τον κόσμο αποκάλυψε ότι το 70% των σημερινών ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων παραδέχονται ότι δεν έχουν εφαρμόσει σχέδιο διαδοχής. Ένα επίσημο σχέδιο δείχνει ότι οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της προετοιμασίας για τη διαδικασία διαδοχής εκ των προτέρων, και ότι αυτή η διαδικασία μπορεί να αναπτυχθεί μέσω αιτιολογημένων κριτηρίων και με επαγγελματικό τρόπο. Επιπλέον, όταν ρωτήθηκαν εάν η εταιρεία είχε σχέδιο έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση απροσδόκητου συμβάντος, το 47% των τωρινών ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι είχαν πράγματι σχέδιο έκτακτης ανάγκης.

## **ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ**

Οι φόροι είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που πρέπει να λάβουν υπόψη οι οικογένειες κατά τη μεταφορά της επιχείρησής τους και οι τρέχουσες φορολογικές αλλαγές ενδέχεται να επηρεάσουν τις στρατηγικές τους. Ο ελεγκτής φόρου των οικογενειακών επιχειρήσεων KPMG Private Enterprise Global 2020 παρουσίασε τις μεγάλες αποκλίσεις στις φορολογικές ρυθμίσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο [2] και υπογράμμισε τις φορολογικές αλλαγές και ασυνέπειες που αντιμετωπίζει μια οικογένεια κατά τη μεταφορά μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με την έκθεση, οι μεγαλύτερες οικονομίες στην Ευρώπη δεν έχουν πάντα τους υψηλότερους φόρους κατά τη μεταφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες, η Ισπανία και η Ιρλανδία φαίνεται να έχουν τον υψηλότερο φόρο για μεταφορά λόγω θανάτου πριν από τις αλλαγές και τους υψηλότερους φόρους για τη δωρεές. Ωστόσο, οι πραγματικοί φορολογικοί συντελεστές μειώνονται αισθητά μετά τις αλλαγές.

Κατά τη σύνταξη του σχεδίου διαδοχής, οι ιδιοκτήτες-διευθυντές θα πρέπει να θεωρήσουν ότι μια προγραμματισμένη διαδοχή θα φέρει σίγουρα σημαντικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με μια μη προγραμματισμένη που μπορεί να οδηγήσει σε πιθανή απώλεια κληρονομιάς και φορολογικών πλεονεκτημάτων. Τα οφέλη που μπορεί να αποκτήσει μια οικογενειακή επιχείρηση με τον κατάλληλο προγραμματισμό απεικονίζονται καλύτερα στη Γαλλία. Ενώ ο φορολογικός συντελεστής είναι σχετικά υψηλός (45-50%), οι αποζημιώσεις και τα κίνητρα που προσφέρονται μπορούν να μειώσουν τον φορολογικό συντελεστή στο 15-25%. Επιπλέον, η Ιταλία έχει μια από τις χαμηλότερες φορολογικές επιβαρύνσεις στην Ευρώπη για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, ενώ η φορολογική υποχρέωση στη Γερμανία μειώνεται στο μηδέν μετά από απαλλαγές για ενδοοικογενειακές μεταβιβάσεις μιας επιχείρησης 10 εκατομμυρίων ευρώ με κληρονομιά ή με δωρεά.

## **ΙΣΤΟΡΙΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ: Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΠΟΡΕΙ ΕΠΙΣΗΣ ΝΑ ΕΥΗΜΕΡΕΥΣΕΙ**

Οι συμμετέχοντες στο σεμινάριο είχαν την ευκαιρία να ακούσουν ιστορίες μεταφοράς των επιχειρήσεων από τρεις ισπανικές εταιρείες, την Actiu (έπιπλα), την Wonders και την Grupo Illice (υποδήματα). Όλοι οι διάδοχοι συμφώνησαν ότι ένιωθαν υψηλά κίνητρα και ευθύνη για τη βελτίωση της κληρονομιάς που έχουν λάβει κατά τη μεταφορά τους στην επόμενη γενιά. Η παρακολούθηση των νέων τεχνολογιών, η συνεχής ανταλλαγή απόψεων σχετικά με νέες στρατηγικές (δηλαδή, το ηλεκτρονικό εμπόριο, η διεθνοποίηση) και η παρακολούθηση των τελευταίων τάσεων ήταν μόνο μερικές από τις πτυχές που μια οικογενειακή επιχείρηση θα μπορούσε να αντιμετωπίσει χωρίς να αγγίξει τον πυρήνα της κληρονομιάς της. Χάρη στο έργο Success Road Interreg Europe, οι εκπρόσωποι των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν επίσης μοιραστεί τις ιστορίες τους με παρορμητικές συνεντεύξεις, διαθέσιμες εδώ.

## **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΙΣΠΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Είναι κοινώς γνωστό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ισπανικής οικονομίας. Το 2015, υπήρχαν περισσότερες από 1.000.000 οικογενειακές

επιχειρήσεις στην Ισπανία που αντιστοιχούσαν στο 88,8% όλων των επιχειρήσεων στη χώρα, αντιπροσωπεύοντας το 60% της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας και το 70% της ιδιωτικής απασχόλησης [3]. Το 81,6% των ισπανικών οικογενειακών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στην κατασκευαστική βιομηχανία [4]. Το 91% των επιχειρήσεων στην περιοχή της Βαλένθια είναι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Το Ινστιτούτο Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ισπανία [5], πραγματοποίησε έρευνα σε περισσότερες από 500 Ισπανικές οικογενειακές επιχειρήσεις με σκοπό τον εντοπισμό των κύριων προκλήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι μεγαλύτερες ανησυχίες ήταν η οικονομική κατάσταση (78,1%), η επιβίωση της επιχείρησης (77,9%) και η αύξηση του μεγέθους της (73,3%). Επιπλέον, περισσότερο από το 60% των ερωτηθέντων, αναμένονταν να μεταβιβάσουν την οικογενειακή τους επιχείρηση στην επόμενη γενιά, αν και λιγότερο από το ήμισυ όσων περίμεναν αλλαγή ιδιοκτησίας δήλωσαν ότι είχαν συμβουλευτεί εξωτερικούς συμβούλους ή εμπειρογνώμονες για να τους βοηθήσουν στον προγραμματισμό της διαδοχής. Σχεδόν το 60% των ερωτηθέντων παραδέχθηκαν ότι δεν είχαν προβλέψει την αλλαγή ιδιοκτησίας στις επιχειρήσεις τους και, ως εκ τούτου, ανέβαλλαν ή δεν έδωσαν την πρέπουσα σημασία στον προγραμματισμό της διαδοχής.

## **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΒΑΛΕΝΘΙΑΣ: ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ERDF) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ (ΟΡ) 2014-2020 ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΒΑΛΕΝΘΙΑΣ [6]**

Πριν από την οικονομική κρίση του 2008, η οικονομία της Βαλένθια είχε σημειώσει σχετική ανάπτυξη με αποτέλεσμα η περιοχή να γίνει μια από τις πιο αναπτυγμένες στην Ισπανία. Ωστόσο, παρά τις θετικές επιπτώσεις που παρατηρήθηκαν στην καταγεγραμμένη παραγωγή και την απασχόληση, οι αρνητικές συνέπειες της κρίσης αντικατοπτρίστηκαν στο οικονομικό της μοντέλο, γεγονός που απαιτούσε μια νέα στρατηγική: αυτή περιλάμβανε τη συγκέντρωση πόρων σε τομείς μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας για την περιοχή (π.χ. υποδημάτων) προωθώντας την έξυπνη ανάπτυξη και ενισχύοντας τις δραστηριότητες στις οποίες εξειδικεύτηκε η περιοχή, θεωρώντας παράλληλα την περιοχή ως παράγοντα ανταγωνιστικότητας.

Το ERDF OP. στόχευε στην ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης στην περιοχή της Βαλένθια και στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής του προγράμματος «Europe 2020» για έξυπνη και βιώσιμη ανάπτυξη. Έπρεπε να δημιουργήσει θέσεις εργασίας και να αυξήσει την παραγωγικότητα, ιδίως στις SMEs. Η χρηματοδότηση της ΕΕ έπρεπε να είναι εναρμονισμένη με τα μοναδικά πλεονεκτήματα και τις αναπτυξιακές ανάγκες της περιοχής. Μεταξύ άλλων, η προτεραιότητα χρηματοδότησης που επικεντρώθηκε στην «ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των SMEs» αναμενόταν να ενισχύσει τις εξαγωγές περίπου 7000 περιφερειακών ΜΜΕ.

Λαμβάνοντας υπόψη την περιφερειακή στρατηγική και τους στόχους του ERDF OP, η επεξεργασία ειδικών εργαλείων που εστιάζουν στις διαδικασίες διαδοχής των επιχειρήσεων στον κατασκευαστικό τομέα θα μπορούσε να προωθήσει την ανάπτυξη της περιφερειακής ανταγωνιστικότητας. Οι κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του έργου Success Road Interreg Europe και μέσω διαπεριφερειακών ανταλλαγών μάθησης, θα συμβάλουν στην ανάπτυξη μοντέλων διαδοχής των επιχειρήσεων στην περιοχή της Βαλένθια προσαρμοσμένες στο σύγχρονο πλαίσιο.

Η ανάγκη βελτίωσης του OP στην επόμενη περίοδο χρηματοδότησης με τη βιώσιμη ανάπτυξη των υπάρχουσών εταιρειών μέσω επιτυχημένων διαδοχικών μοντέλων, αντικατοπτρίζεται επίσης στην ειδική προτεραιότητα του ERDF OP για την περιοχή της Βαλένθια που αφορά την «προώθηση της επιχειρηματικότητας, με τη διευκόλυνση της οικονομικής εκμετάλλευσης νέων ιδεών και την προώθηση της δημιουργίας νέων εταιρειών».

## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ INTERREG EUROPE**

Το Interreg Europe βοηθά τις περιφερειακές και τοπικές κυβερνήσεις σε όλη την Ευρώπη να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν καλύτερη πολιτική. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον και ευκαιρίες για ανταλλαγή λύσεων, στοχεύουμε να διασφαλίσουμε ότι οι κυβερνητικές επενδύσεις, οι καινοτομίες και οι προσπάθειες υλοποίησης οδηγούν σε ολοκληρωμένο και βιώσιμο αντίκτυπο για τους ανθρώπους και τον τόπο. Γνωρίζουμε ότι η καλύτερη απόδοση οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα.

Χτίζοντας στο προηγούμενο πρόγραμμα, το INTERREG IVC (2007-2013), το Interreg Europe στοχεύει στη μέγιστη απόδοση των 359 εκατομμύριων που δαπανήθηκαν από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΡΔΕ) για την περίοδο 2014-2020. Αυτή τη φορά, στοχεύουμε να κάνουμε το καλό, αλλά με καλύτερο τρόπο!