

Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο Οικογενειακών Επιχειρήσεων

**Η διαδοχή στο
επίκεντρο**

home.kpmg/gr/el/familybusiness

Όγδοη έκδοση

2019



Καλώς ήρθατε στην όγδοη έκδοση

του *Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων*, μια συνεργασία ανάμεσα στο *European Family Businesses (EFB)* και την *KPMG Enterprise*.

Για τη σύνταξη της φετινής ετήσιας έκθεσής μας λάβαμε 1 613 απαντήσεις από οικογενειακές επιχειρήσεις σε 27 χώρες σε όλη την Ευρώπη. Θεωρούμε ενθαρρυντικό το γεγονός ότι οι ευρωπαϊκές επιχειρηματικές οικογένειες βλέπουν θετικά το μέλλον των εταιρειών και των οικογενειών τους σε μια εποχή όπου οι οικονομικές και γεωπολιτικές αβεβαιότητες αυξάνονται.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται σε έναν αβέβαιο και μεταβαλλόμενο κόσμο, θέτοντας στην κορυφή των προτεραιοτήτων τους την καινοτομία, την κατάρτιση, την εκπαίδευση και τη διαφοροποίηση. Η βιωσιμότητα προσλαμβάνει επίσης μεγαλύτερη σημασία για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό υποδηλώνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αποφασισμένες να παραμείνουν ιδιαίτερα επίκαιρες και έντονα ανταγωνιστικές στη διεθνή σκηνή, μέσω της προσαρμογής και της ανάπτυξής τους σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο.

Ταυτόχρονα, πολλοί από τους συμμετέχοντες προετοιμάζονται για μια από τις πιο κρίσιμες περιόδους για κάθε οικογενειακή επιχείρηση: τη διαδοχή. Οι οικογενειακές αυτές επιχειρήσεις ασχολούνται επισταμένα με τον καθορισμό του τρόπου μεταβίβασης της ιδιοκτησίας, της διοίκησης και των ευθυνών διακυβέρνησης στην επόμενη γενιά και τη διασφάλιση του μέλλοντος τόσο για την επιχείρηση όσο και την οικογένειά τους. Αναπόφευκτα θα υπάρξουν προκλήσεις στην πορεία - αλλά έχουμε τη βεβαιότητα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα ανταπεξέλθουν και θα θέσουν τις βάσεις για τη διαιώνιση της επιτυχίας τους στις επόμενες δεκαετίες.



Παρά τα φλέγοντα, διεθνή ζητήματα της απειλής μιας νέας ύφεσης, της διόγκωσης του λαϊκισμού, της γεωπολιτικής αβεβαιότητας, του Brexit, της κλιματικής αλλαγής,

οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμπλέουν με τις επιχειρήσεις στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης ως προς την αισιόδοξη θεώρηση του μέλλοντος, και της πίστης ότι τα προβλήματα δεν είναι ανυπέρβλητα. Επανεπενδύοντας τα κέρδη τους στην κύρια επιχειρηματική τους δραστηριότητα, στο ανθρώπινο δυναμικό, τις νέες τεχνολογίες και την ανάπτυξη της καινοτομίας, προετοιμάζονται για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις του νέου οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Παράλληλα όμως με τα επιχειρηματικά θέματα θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους και στη δυναμική της οικογένειας και να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα των σχέσεων, διασφαλίζοντας τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης και την ευημερία της οικογένειας.”

Βαγγέλης Αποστολάκης

Αντιπρόεδρος,
KPMG στην Ελλάδα

Περιεχόμενα

04

Οικογενειακές επιχειρήσεις:

σταθερότητα και αισιοδοξία
μπροστά στις προκλήσεις

Διατήρηση της αισιοδοξίας σε έναν κόσμο
αβεβαιότητας

08

Αυξημένο ενδιαφέρον για ρυθμιστικά ζητήματα 12

14

Χρηματοδότηση: παραμένει οικογενειακή υπόθεση

Η καινοτομία στην κορυφή των προτεραιοτήτων 18

Το βλέμμα στο μέλλον: Επενδυτικά Σχέδια 22

26

Η διαδοχή στο επίκεντρο καθώς μια γενιά ετοιμάζεται να παραχωρήσει τον έλεγχο

(Α)συμφωνία γενεών 36

Η βιωσιμότητα στο προσκήνιο 38

40

Προσήλωση στο ευρωπαϊκό όραμα

42

Βαδίζοντας με αισιοδοξία προς το μέλλον

44

Μεθοδολογία

46

Ευχαριστίες

47

Σχετικά
με το ΕΦΒ

47

Σχετικά με την
KPMG Enterprise

48

Παγκόσμιο
Κέντρο Αριστείας
Οικογενειακών
Επιχειρήσεων της
KPMG Enterprise

49

Υπεύθυνοι
Επικοινωνίας

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

**Σταθερότητα και αισιοδοξία
μπροστά στις προκλήσεις**





Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ζωτικό κομμάτι της ευρωπαϊκής οικονομίας, ένα γεγονός που συχνά παραγνωρίζουν οι ειδικοί, οι αναλυτές και παρατηρητές της αγοράς. Σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες, οι εταιρείες είναι στην πλειοψηφία τους οικογενειακές, ενώ στο σύνολό τους σχηματίζουν μια τεράστια και ποικιλόμορφη ομάδα σε ολόκληρη την Ευρώπη, από πολύ μικρές επιχειρήσεις δύο ατόμων έως τεράστιους οργανισμούς που απλώνονται σε ολόκληρη την υφήλιο και απασχολούν χιλιάδες εργαζομένους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούσαν ανέκαθεν αναπόσπαστο κομμάτι του οικονομικού και κοινωνικού ιστού της Ευρώπης, κάτι που δεν θα αλλάξει τα επόμενα χρόνια.

Στην παρούσα όγδοη έκδοση του Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων, η European Family Businesses (EFB) και η KPMG Enterprise εξετάζουν τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης τη χρονιά που διανύουμε. Επιπλέον, στην έκθεση παρουσιάζονται οι απόψεις των οικογενειακών επιχειρήσεων για μια σειρά κρίσιμων ζητημάτων, από τη γενική επιχειρηματική αισιοδοξία και τις επιχειρηματικές προτεραιότητες έως τη διαδοχή και το μέλλον.

Διατήρηση της αισιοδοξίας σε έναν αβέβαιο κόσμο

Σε έναν κόσμο που διακατέχεται από εκτεταμένη γεωπολιτική, εμπορική και οικονομική αβεβαιότητα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη αλλά ειδικότερα και στην Ελλάδα διατηρούν την αισιοδοξία και το θετικό τους πνεύμα. Περισσότεροι

από τους μισούς (59%) συμμετέχοντες αναφέρουν αύξηση του κύκλου εργασιών τη χρονιά που πέρασε, ενώ σε ποσοστό 28% δήλωσαν ότι ο τζίρος παρέμεινε σταθερός.

Η αισιοδοξία στις επιχειρήσεις είναι επίσης σε υψηλά επίπεδα: 62% των συμμετεχόντων, στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, είναι θετικοί ή πολύ θετικοί σχετικά με τις προοπτικές της εταιρείας τους για τους επόμενους 12 μήνες. Η αισιοδοξία είναι ιδιαίτερα υψηλή μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων της Ιρλανδίας (91%), της Πορτογαλίας (78%) και της Ολλανδίας (67%).

Η καινοτομία στην κορυφή των προτεραιοτήτων

Η ενίσχυση της καινοτομίας και η βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τις κορυφαίες προτεραιότητες των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων. Σχεδόν τα τρίτα τέταρτα των συμμετεχόντων (72%) δηλώνουν ότι η ενίσχυση της καινοτομίας είναι πολύ σημαντική - ή εξαιρετικά σημαντική - για την επιχείρησή τους κατά τα επόμενα 2 έτη. Αυτό ισχύει ειδικά για τις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες είναι πιο πιθανόν να ανταγωνίζονται στην παγκόσμια σκηνή.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επίσης αποφασισμένες να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους εφοδιάζονται με τις γνώσεις και δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να επιτύχουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον όπου η παρουσία της τεχνολογίας και των δεδομένων είναι

διάχυτη ενώ ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται όλο και περισσότερο σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην έρευνά μας, το 64% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους αποτελεί βασική προτεραιότητα για τα επόμενα 2 έτη.

Η εστίαση αυτή στο μέλλον οδηγεί πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις (50%) να θέσουν επίσης ως προτεραιότητα τη διαφοροποίηση. Αυτή είναι μια ένδειξη ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η βασική τους δραστηριότητα, ακόμα και αν συνεχίζει να αναπτύσσεται, ενδέχεται να μην προσφέρει τις βάσεις για μια πιο μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Καθώς οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται και η τεχνολογία συνεχίζει να προκαλεί ανατροπές σε ολόκληρους κλάδους, η στροφή σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες θα μπορούσε να επιτρέψει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να διατηρήσουν μία ισχυρή αναπτυξιακή πορεία και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Αυτή η προθυμία υιοθέτησης και προσαρμογής στις αλλαγές αποτελεί βεβαίως σήμα κατατεθέν πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων, πολλές εκ των οποίων επιβίωσαν και ευημέρησαν στο πέρασμα των δεκαετιών, ή και αιώνων, έχοντας να αντιμετωπίσουν πλήθος κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών. Η ικανότητά τους αυτή για ανάπτυξη και εξέλιξη έχει υπηρετήσει καλά τις οικογενειακές επιχειρήσεις στο πέρασμα του χρόνου, και το ίδιο θα γίνει και στα χρόνια που έρχονται.

Αυξανόμενη ανησυχία για τις ρυθμιστικές αλλαγές

Σύμφωνα με τη φετινή έρευνα, στην κορυφή των επιχειρηματικών ανησυχιών για τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο «πόλεμος για ταλέντα» (όπως έχει επικρατήσει να λέγεται η προσπάθεια προσέλκυσης ταλαντούχου δυναμικού) και η μείωση της κερδοφορίας (63% και 62%, αντίστοιχα), ενώ παρατηρείται αύξηση της ανησυχίας για ρυθμιστικά ζητήματα.

Ειδικότερα στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις αναφέρουν ως κύριες ανησυχίες τους σε ποσοστό 76% την ενίσχυση του ανταγωνισμού, την αυξημένη φορολογία (71%) και τη μείωση της κερδοφορίας (64%).

Καθώς οι φόβοι για μια ευρωπαϊκή ύφεση αυξάνονται, και τα κράτη αρχίζουν να εξετάζουν τους προϋπολογισμούς τους και να καταρτίζουν σχέδια για μια πιθανή συρρίκνωση, οι επιχειρηματικές οικογένειες διατηρούν στάση αναμονής. Παρακολουθούν από κοντά τις ενέργειες των ρυθμιστικών αρχών που αφορούν στη βελτίωση της φορολογικής διαφάνειας, στην επικαιροποίηση των ελεγκτικών κανονισμών ή στην αναπροσαρμογή των φορολογικών συντελεστών, κινήσεις οι οποίες θα μπορούσαν όλες να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικογενειακή επιχείρηση και την περιουσία της οικογένειας. Καθώς περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκινούν να εξετάζουν τα πλάνα διαδοχής, θα παρακολουθούν με πολύ μεγάλη προσοχή τα ρυθμιστικά ζητήματα, τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τον τρόπο διάρθρωσης της διαδοχής.

Η διαδοχή στο επίκεντρο

Κατά τα επόμενα 5 με 10 χρόνια, θα υπάρξει ανά τον κόσμο μια σημαντική μεταβίβαση πλούτου μεταξύ των γενεών, καθώς η μεγαλύτερη γενιά θα παραδώσει τον έλεγχο της οικογενειακής επιχείρησης και άλλων περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη γενιά. Δεν αποτελεί επομένως έκπληξη ότι το θέμα της διαδοχής απασχολεί έντονα πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, το 35% των συμμετεχόντων σχεδιάζει να μεταβιβάσει την ιδιοκτησία της επιχείρησης στην επόμενη γενιά, ενώ το 33% σχεδιάζει να μεταβιβάσει επίσης και ευθύνες διοίκησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες νιώθουν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν κατά τη διαδοχή αφορά την διαχείριση των συναισθηματικών επιπτώσεων της εκχώρησης της ιδιοκτησίας (37%).

Στην πλειοψηφία τους (62%) αναμένεται να ορίσουν ένα μέλος της οικογένειας ως τον επόμενο πρόεδρο ή CEO - με το ποσοστό αυτό να μειώνεται στο 52% σε οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν 1 000 ή περισσότερους εργαζομένους. Ίσως η διαφορά αυτή να έγκειται στο γεγονός ότι καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται μέσα σε ένα ολοένα πιο περίπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, τα μέλη της οικογένειας αντιλαμβάνονται ότι έχει έρθει η ώρα να αναθέσουν την εκτελεστική ηγεσία σε άτομα εκτός της οικογένειας.

Η KPMG Enterprise και το European Family Businesses εξετάζουν αυτά και άλλα αποτελέσματα στην έρευνα του Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων στις σελίδες που ακολουθούν, στις οποίες παρουσιάζονται ξεχωριστά και αναλύονται και οι απαντήσεις που δόθηκαν από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Ελπίζουμε να βρείτε την έκθεση χρήσιμη και να αντλήσετε συμπεράσματα κατά τον καθορισμό της μελλοντικής πορείας της δικής σας οικογενειακής επιχείρησης.

Εάν έχετε απορίες, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην έκθεση, ανατρέξτε στην σελίδα 44.

Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG in Israel

Βαγγέλης Αποστολάκης

Αντιπρόεδρος,
KPMG στην Ελλάδα

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise in the UK

Jesús Casado

Secretary General,
European Family Businesses (EFB)

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)

Αισιόδοξες παραμένουν

**οι ευρωπαϊκές οικογενειακές
επιχειρήσεις σε έναν κόσμο
αβεβαιότητας**



Εμπορικοί πόλεμοι, γεωπολιτική αβεβαιότητα, φόβοι ύφεσης, αναδυόμενος λαϊκισμός, Brexit και κλιματική κρίση: κατά το παρελθόν, ένα και μόνο από τα παραπάνω θα μπορούσε να προκαλέσει οικονομική επιβράδυνση και διάχυτη απαισιοδοξία στις επιχειρήσεις. Σήμερα, ωστόσο, και έχοντας να αντιμετωπίσουν όλα αυτά τα ζητήματα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης διατηρούν την αισιοδοξία τους για το μέλλον. Πολλές από αυτές τις οικογένειες και οι επιχειρήσεις τους έχουν ανταπεξέλθει σε κρίσεις, εδώ και δεκαετίες ή ακόμα και αιώνες, με ακραίες διακυμάνσεις και περιόδους άνθησης και ύφεσης της οικονομικής δραστηριότητας. Η αισιοδοξία τους στέλνει ένα ηχηρό μήνυμα στην υπόλοιπη επιχειρηματική κοινότητα της Ευρώπης: θα τα καταφέρουμε, όποια εμπόδια και εάν συναντήσουμε στο δρόμο μας.

Η επιχειρηματική αισιοδοξία βελτιώνεται: 53% των ερωτηθέντων νιώθουν αισιοδοξία για τις οικονομικές προοπτικές της οικογενειακής επιχείρησης για τους επόμενους 12 μήνες, χωρίς κάποια αλλαγή από τις προηγούμενες δύο έρευνες. Ωστόσο, ένα επιπλέον 9% νιώθουν πολύ αισιοδοξοί για το επόμενο έτος - καταγράφοντας μεγάλη αύξηση από πέρυσι (4%), αλλά απέχοντας ακόμα κατά πολύ από το 2017 (18%).

Ελλάδα και υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες

Στην Ελλάδα, το συνολικό ποσοστό των συμμετεχόντων που δήλωσαν αισιόδοξοι ή πολύ αισιόδοξοι για το μέλλον ταυτίζεται με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (62%), αλλά η κατανομή στις δύο κατηγορίες είναι

διαφορετική: 45% δήλωσαν αισιόδοξοι και 17% (ποσοστό πολύ μεγαλύτερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο) δήλωσαν πολύ αισιόδοξοι. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η Ελλάδα προέρχεται από μία δεκαετία τεράστιας οικονομικής κρίσης και ατενίζει το μέλλον με μεγαλύτερη αισιοδοξία από το παρελθόν. Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι το ποσοστό των απαισιόδοξων στην Ελλάδα ανέρχεται σε 14% ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 8%.

Οι Ιρλανδοί συμμετέχοντες είναι με διαφορά οι πιο αισιόδοξοι μεταξύ όσων ερωτήθηκαν: 56% είναι αισιόδοξοι για τους επόμενους 12 μήνες, και ένα εντυπωσιακό 35% είναι πολύ αισιόδοξοι. Αυτήν τη θετική αίσθηση την βλέπουμε και στην Πορτογαλία, όπου 62% των συμμετεχόντων είναι αισιόδοξοι για την επόμενη χρονιά και ένα επιπλέον 16% είναι πολύ αισιόδοξοι. Το ίδιο συμβαίνει και στην Ολλανδία, με 62% να αισθάνονται αισιόδοξοι για την προοπτική της οικογενειακής επιχείρησης τους επόμενους 12 μήνες και ένα επιπλέον 5% να νιώθουν πολύ αισιόδοξοι. Εντούτοις, οι προοπτικές δεν είναι εξίσου θετικές αλλού: στη Γερμανία για παράδειγμα εξακολουθούν να διακατέχονται από φόβους ύφεσης και παρατηρούμε τις παραγγελίες βιομηχανικών προϊόντων σε κάποιους κλάδους να σημειώνουν πτωτική τάση τους τελευταίους μήνες. Εν όψει της αβεβαιότητας, οι γερμανικές οικογενειακές επιχειρήσεις - εξαιρετικά συντηρητικές από τη φύση τους - έχουν αρχίσει να μαζεύονται και να περικόπτουν τις δαπάνες τους. Εκφράζοντας αυτή τη διάθεση, μόλις 47% των Γερμανών ερωτηθέντων δήλωσαν αισιόδοξοι για την επόμενη χρονιά και μόνο το 4% πολύ αισιόδοξοι.



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μερικές φορές δυσκολεύονται να διαχωρίσουν τις ανάγκες της

επιχείρησης από τις ανάγκες - ή επιθυμίες - της οικογένειας. Η πρόκληση αυτή συχνά γίνεται πιο εύκολα διαχειρίσιμη καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται, η ιδιοκτησία μοιράζεται σε περισσότερες γενιές και στις ηγετικές ομάδες προστίθενται και άτομα εκτός της οικογένειας. Είναι ωστόσο σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να διασφαλίσουν ότι δεν συγχέουν αυτόματα τα επιχειρηματικά με τα οικογενειακά συμφέροντα. Κάποιες φορές αυτά δεν ευθυγραμμίζονται.



Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG in Israel.

Ο κύκλος εργασιών παραμένει σε υψηλά επίπεδα

Ένας από τους παράγοντες που ενισχύει την επιχειρηματική αισιοδοξία μεταξύ των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι ο κύκλος εργασιών διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 59% αναφέρουν ότι ο τζίρος αυξήθηκε κατά τους 12 τελευταίους μήνες - σημειώνοντας άνοδο από το 58% του 2018 και το 54% του 2016. Σε ποσοστό 28% δηλώνουν ότι ο τζίρος παρέμεινε σταθερός τον τελευταίο χρόνο, σημειώνοντας ελάχιστη βελτίωση σε σύγκριση με τα προηγούμενα 2 χρόνια.

Αντίστοιχα ποσοστά ισχύουν και για τις Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

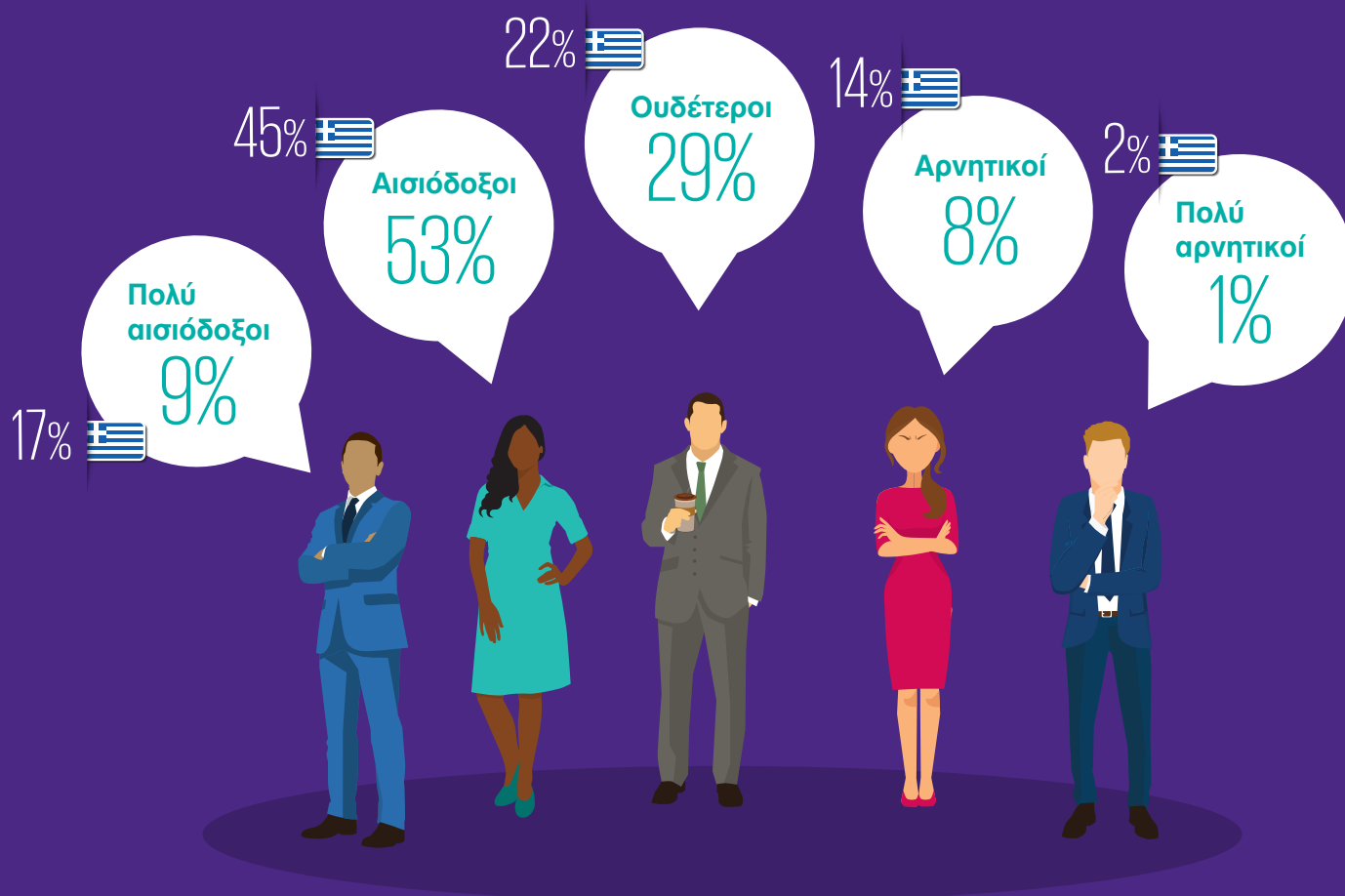
Μικρή άνοδος στη διεθνή δραστηριότητα

Κατά προσέγγιση το ένα τρίτο των οικογενειακών επιχειρήσεων που

συμμετείχαν στην έρευνα (37% των ευρωπαϊκών και 33% των ελληνικών) αναφέρουν αυξημένη διεθνή δραστηριότητα κατά τους τελευταίους 12 μήνες, με κορυφαίες τις εταιρείες της Κροατίας, του Βελγίου, της Ιρλανδίας και της Αυστρίας. Τα ποσοστά αυτά υπολείπονται των ποσοστών που καταγράφηκαν στην έκθεση του 2017 και ιδίως για την Ελλάδα (44% και 50% αντίστοιχα για Ευρώπη και Ελλάδα). Οι ερωτηθέντες από τη Γερμανία, τη Φινλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο ανέφεραν σε μικρότερο ποσοστό αύξηση στις διεθνείς δραστηριότητές τους. Η διεθνής δραστηριότητα παραμένει σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων για το μέλλον: 35% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η γεωγραφική επέκταση αποτελεί βασικό στόχο για τα επόμενα 2 έτη.



Πως αισθάνεστε για τις οικονομικές προοπτικές της οικογενειακής σας επιχείρησης για τους επόμενους 12 μήνες;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

Αυξημένο

ενδιαφέρον για ρυθμιστικά
ζητήματα



Ο πόλεμος για ταλέντα, η προσέλκυση δηλαδή εξειδικευμένων και ιδιαίτερα αποτελεσματικών στελεχών, αναδείχθηκε για άλλη μια φορά ως ο βασικός προβληματισμός για τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις (63%). Οι εταιρείες με μεγάλη ανάπτυξη εκφράζουν τη μεγαλύτερη ανησυχία: 73% των εταιρειών στις οποίες το προσωπικό αυξήθηκε κατά 20% ή περισσότερο αναφέρουν τον πόλεμο για ταλέντα ως τη μεγαλύτερη ανησυχία τους. Ακόμα και εταιρείες στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μειώθηκε, δηλώνουν ότι η εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού παραμένει σημαντικό ζήτημα (54%). Ο πόλεμος για ταλέντα εμφανίζεται πιο έντονος στο Βέλγιο (84%), την Κροατία (77%) και την Ιρλανδία (79%), ενώ τα ποσοστά είναι χαμηλότερα στην Ελλάδα (55%), Ιταλία (51%) και την Ελβετία (39%).

Στη δεύτερη θέση βρίσκονται οι ανησυχίες σχετικά με τη μείωση της κερδοφορίας (62%). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτηθέντες της επόμενης γενιάς εμφανίζονται να ανησυχούν περισσότερο για τη μείωση των κερδών από τη παλαιότερη γενιά: 37% της επόμενης γενιάς θεωρούν ότι η μείωση των κερδών αποτελεί πολύ σημαντική ανησυχία, σε σύγκριση με μόλις 26% των μεγαλύτερων τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην άποψη της επόμενης γενιάς ότι τα μελλοντικά κέρδη δεν θα προέρχονται από τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης, αλλά θα εξαρτώνται από τη διαφοροποίηση, την καινοτομία και την τεχνολογία. Στην Ιταλία για παράδειγμα, όπου η μείωση της κερδοφορίας προκαλεί μεγάλο

προβληματισμό στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αρκετοί επικεφαλής των επιχειρήσεων βλέπουν την τεχνολογία να παίζει ζωτικό ρόλο στη βελτίωση των περιθωρίων κέρδους.

Βασικές προκλήσεις για τις Ελληνικές επιχειρήσεις αναδείχθηκαν ο αυξημένος ανταγωνισμός (σε ποσοστό 76% των συμμετεχόντων), η αυξημένη φορολογία (71%) και η μείωση της κερδοφορίας (64%).

Αυξανόμενη η ανησυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων για τις ρυθμιστικές αλλαγές

Οι προβληματισμοί ωστόσο για τις ρυθμιστικές αλλαγές ανέβηκαν στην πρώτη τριάδα φέτος (60%), ενώ για τις ελληνικές επιχειρήσεις καταλαμβάνουν την 5η θέση με ποσοστό 52%. Πρόκειται για αξιοσημείωτη μεταβολή που φανερώνει το άγχος των οικογενειακών επιχειρήσεων για τις σχεδιαζόμενες ή δυνητικές κανονιστικές πράξεις στο μέλλον. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται στις ανησυχίες και αγωνίες που προηγήθηκαν των Ευρωεκλογών του 2019, την εποχή που διενεργήθηκε η έρευνα. Κατά την περίοδο αυτή, οι φόβοι για άνοδο των ακροδεξιών λαϊκιστών ήταν στο απόγειό τους, με διάχυτη την ανησυχία για τις πολιτικές που θα εφαρμόζονταν κατόπιν ενός τέτοιου γεγονότος.

Έτσι, και ενώ ο λαϊκισμός τελικά δεν επικράτησε, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που ενδέχεται να προκαλούν ανησυχία στους ερωτηθέντες σχετικά με τις ρυθμιστικές αλλαγές. Ο αντίκτυπος του Brexit στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ευρωπαϊκή Ένωση συνεχίζει να αποτελεί πηγή ανησυχίας για πολλές

οικογενειακές επιχειρήσεις. Η συνεχής αβεβαιότητα που προκαλούν οι εμπορικοί πόλεμοι, οι δασμοί και άλλες διαμάχες που αφορούν το εμπόριο, είναι ζητήματα μεγάλης ανησυχίας για τις ευρωπαϊκές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων και των οικογενειακών επιχειρήσεων. Εν μέσω των εντεινόμενων ανησυχιών για ύφεση, οι ερωτηθέντες εκφράζουν επιφυλακτικότητα για τις πιθανές αντιδράσεις των κυβερνήσεων τους στην περίπτωση μια οικονομικής ύφεσης. Παρακολουθούν επίσης ιδιαίτερα στενά κάθε ρυθμιστική προσπάθεια για βελτίωση της φορολογικής διαφάνειας και επικαιροποίηση των ελεγκτικών κανονισμών, καθώς πρόκειται για μέτρα που θα μπορούσαν να έχουν ουσιαστική επίδραση στις επιχειρήσεις τους. Η πολιτική αβεβαιότητα αναφέρθηκε ως πηγή μεγάλης ανησυχίας από το 69% των ερωτηθέντων στο ΗΒ σε σύγκριση με 51% στην Ευρώπη γενικότερα. Οι ερωτηθέντες στο ΗΒ ανησυχούν επίσης περισσότερο για τη νομισματική αστάθεια (42%) από τους Ευρωπαίους ομολόγους τους (32%). Δεδομένου ότι το 2019 ξεχώρισε για τις πολιτικές αναταράξεις σε σχέση με το Brexit, η διαφορά αυτή δεν μας προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση.

Στην Ελλάδα η πολιτική αβεβαιότητα αναφέρθηκε ως σημαντική ανησυχία από το 45% των συμμετεχόντων, ποσοστό χαμηλότερο τόσο από το μέσο όρο της Ευρώπης (51%) όσο και από το προηγούμενο ποσοστό (53%) που είχε καταγραφεί το 2017 στην Ελλάδα.



Χρηματοδότηση:

παραμένει οικογενειακή υπόθεση



Είναι σαφές ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θέλουν να διατηρήσουν τον έλεγχο. Σχετικά με τη χρηματοδότηση περαιτέρω επέκτασης ή άλλων επενδύσεων στις επιχειρήσεις τους, μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων προτιμούν να το πράττουν μέσω της επανεπένδυσης των κερδών (Ελλάδα 67%, Ευρώπη 49%). Αυτό φαίνεται εύλογο, καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μάλλον επιφυλακτικές να αναλαμβάνουν κινδύνους ενώ, όπως θα περίμενε κανείς σε οικογενειακές επιχειρήσεις εκ των οποίων κάποιες μετρούν αιώνες ζωής, συνήθως διαθέτουν καλή ικανότητα μακροπρόθεσμης σκέψης και σχεδιασμού. Εκτός αυτού όμως, σε ποσοστό 41% (55% στην Ελλάδα) δήλωσαν επίσης ότι θα στρέφονταν σε τραπεζική χρηματοδότηση ή ξένα κεφάλαια. Για το 31%, η χρηματοδότηση θα μπορούσε να προέλθει και από προσωπικά ή οικογενειακά κεφάλαια, με τη μορφή μετοχικού κεφαλαίου ή δανείου της οικογένειας προς την επιχείρηση, στην Ελλάδα όμως, το ποσοστό αυτό είναι σημαντικά χαμηλότερο (19%). Ένας στους τέσσερις ερωτηθέντες (26%) θα αναζητούσε χρηματοδότηση επίσης μέσω κλαδικών συμμαχιών, ενώ το ποσοστό αυτό για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι επίσης χαμηλότερο (19%).

Και ενώ μπορεί τα παραπάνω να υποδηλώνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις σταδιακά ανοίγουν την πόρτα για εναλλακτικούς τρόπους χρηματοδότησης, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στην πραγματικότητα το ενδιαφέρον για αναζήτηση χρηματοδότησης από εξωτερικές πηγές είναι χαμηλό. Ενώ το 18% (στην Ελλάδα 12%) των ερωτηθέντων

“



Η στάση των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά αντανakλά τη γενικότερη στάση

που επικρατεί. Το γεγονός ότι τόσο λίγες οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν τις κεφαλαιαγορές ως βιώσιμη επιλογή χρηματοδότησης ενδεχομένως να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες οικονομικές ανησυχίες. Ίσως η απροθυμία τους όσον αφορά στις κεφαλαιαγορές να αποτελεί σημάδι ότι όταν πολλές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις κοιτάζουν προς τα που οδεύουν τα πράγματα, δεν τους αρέσει αυτό που βλέπουν.”

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώνονται ιδιαίτερα στην καινοτομία. Βλέπουμε

πολλές γερμανικές οικογενειακές επιχειρήσεις να ασχολούνται με κόμβους καινοτομίας και να συνάπτουν συνεργασίες με μικρότερες και πιο ευέλικτες start-up - είτε μέσω άμεσων επενδύσεων, ανταλλαγής ιδεών, ανάπτυξης από κοινού προϊόντων ή άλλων τρόπων. Η συνεργασία με τις start-up επιτρέπει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να βρουν το «κουράγιο» για να κινηθούν με ταχύτητα, να αναλάβουν κινδύνους και να επιταχύνουν την καινοτομία.



Dr Vera-Carina Elter

Head of People and KPMG Enterprise, KPMG in Germany

παραδέχτηκαν ότι ενδεχομένως θα αναζητήσουν χρηματοδότηση μέσω κεφαλαίων ή δανείων από εξωτερικούς συνεργάτες, μόλις 8% θα στρέφονταν σε κεφαλαιαγορές (στην Ελλάδα 14%). Εδώ ίσως να εκφράζεται η γενικότερη ανησυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετικά με τις μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες προοπτικές της ευρωπαϊκής οικονομίας - ίσως και να πιστεύουν ότι η αγορά δεν θα αναγνώριζε την πραγματική αξία της εταιρείας τους. Ή, ίσως τα πράγματα να είναι πιο απλά: πρόκειται για την μεγάλη απροθυμία τους να παραχωρήσουν, κατά την άποψή τους, μερικώς τον έλεγχο ή την επιρροή σε εξωτερικούς μετόχους.

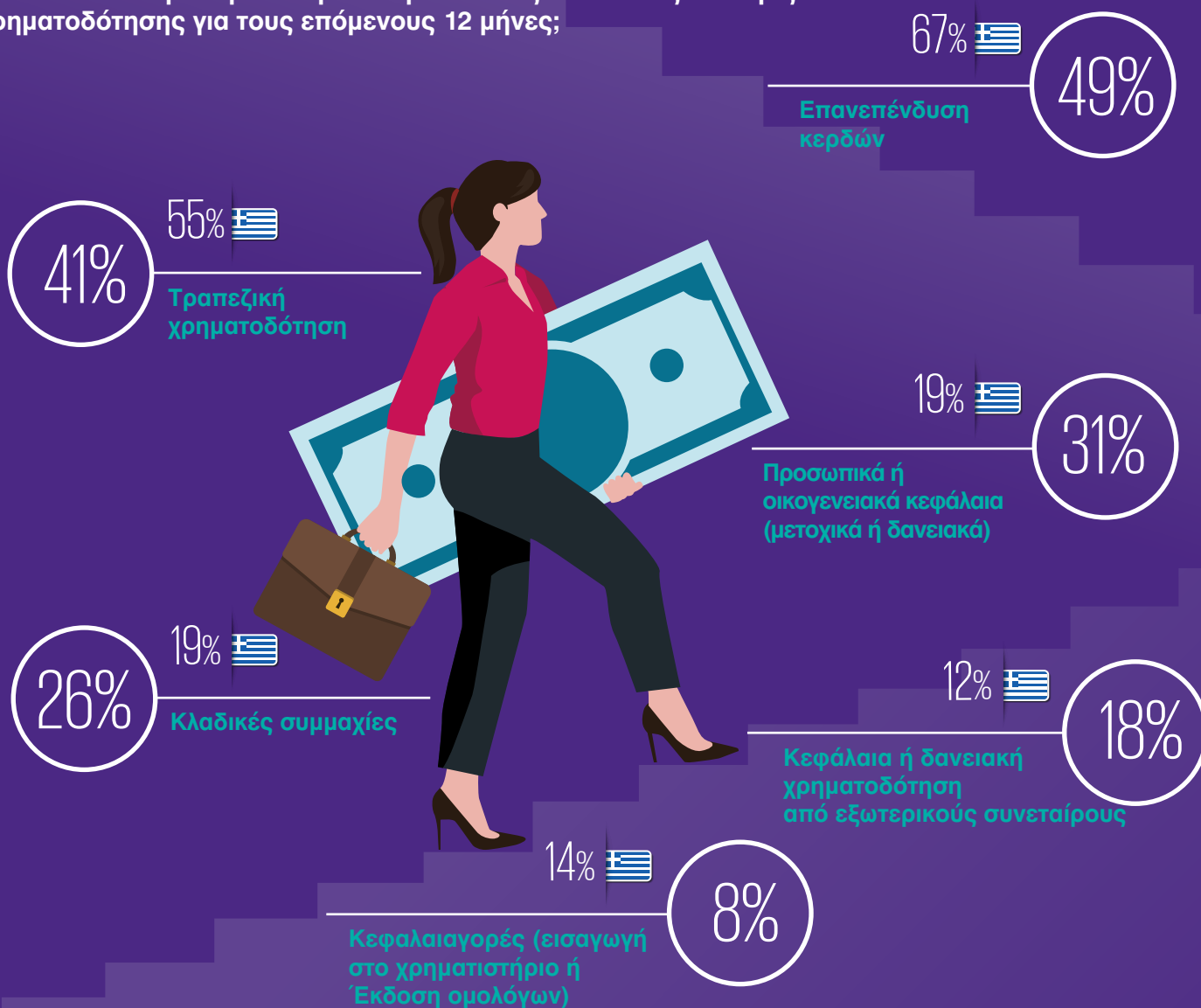
Το μικρό ενδιαφέρον για τις κεφαλαιαγορές περιορίζεται σε κάποιο βαθμό όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται. Το 75% των επιχειρήσεων με λιγότερους από 250 εργαζομένους δεν ενδιαφέρονται για τις κεφαλαιαγορές, ενώ το ποσοστό αυτό μειώνεται σε 66% για τις επιχειρήσεις με περισσότερους από 1 000 εργαζομένους. Αυτό ενδεχομένως οφείλεται στη συνειδητοποίηση ότι καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται και παράλληλα διευρύνονται οι φιλοδοξίες της, η ανάγκη της για χρηματοδότηση μπορεί να ικανοποιηθεί μόνο αν καταφύγει στις κεφαλαιαγορές.

Διαφορές καταγράφονται επίσης μεταξύ μελών και μη-μελών της οικογένειας, όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις επιλογές χρηματοδότησης της επιχείρησής τους. Τα μέλη της οικογένειας εκφράζουν έντονη αποστροφή για τις κεφαλαιαγορές (78%) και τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο

άλλων συνεταιρίων (60%). Επίσης δεν έχουν ιδιαίτερη προτίμηση για τη χρηματοδότηση από κλαδικές συμμαχίες (50%), ενώ σχεδόν το ένα τρίτο (31%) βλέπουν αρνητικά την τραπεζική χρηματοδότηση. Μη μέλη της οικογένειας έχουν τον ίδιο σκεπτικισμό με τα μέλη της οικογένειας για τις κεφαλαιαγορές (70%), αλλά είναι πιο ανοιχτοί σε κλαδικές συμμαχίες (41%), στη συμμετοχή νέων συνεταιρίων στο μετοχικό κεφάλαιο (54%) και στην τραπεζική χρηματοδότηση (23%). Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο διαφορετικό υπόβαθρο και τις διαφορετικές εμπειρίες όσων δεν είναι μέλη της οικογένειας, τη μεγαλύτερη εξοικείωσή τους με εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης ή απλώς στο γεγονός ότι δεν έχουν λόγο στις αποφάσεις της οικογένειας αναφορικά με την αξιοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Αναμένουμε επίσης, καθώς η επόμενη γενιά θα αναλαμβάνει τα ηνία σε ολοένα περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, η επιθυμία τους για διαφοροποίηση θα τους ωθήσει να είναι πιο ανοιχτοί σε νέες πηγές χρηματοδότησης



Πόσο ελκυστική θεωρείτε την καθεμία από τις ακόλουθες επιλογές χρηματοδότησης για τους επόμενους 12 μήνες;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise European family business barometer, KPMG International, 2019.

Η καινοτομία στην κορυφή των προτεραιοτήτων

“



Είναι μύθος ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι «κολλημένες» στην παράδοση και φοβούνται την αλλαγή. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι απολύτως

επικεντρωμένες στην καινοτομία. Οι μεγαλύτερες ίσως να είναι κάποια βήματα πιο μπροστά από τις μικρότερες εταιρείες στον τομέα αυτό, κυρίως επειδή διαθέτουν περισσότερους πόρους - ωστόσο ακόμα και οι μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την καινοτομία στο πρόγραμμα. Οι οικογένειες αναγνωρίζουν ότι η καινοτομία είναι κρίσιμη για τη διαχείριση των κινδύνων, τη δημιουργία εσόδων, την αντιμετώπιση της μείωσης των περιθωρίων, αλλά και τη συνέχεια της επιχείρησης.”

Luís Silva

Associate Partner,
KPMG in Portugal



Η ενίσχυση της καινοτομίας και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται στην κορυφή των προτεραιοτήτων για τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την έρευνά μας.

Σχεδόν τα τρία τέταρτα των ερωτηθέντων (72%) δήλωσαν ότι «η ενίσχυση της καινοτομίας» είναι πολύ σημαντική ή εξαιρετικά σημαντική προτεραιότητα για την επιχείρησή τους κατά τα 2 επόμενα έτη. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα ισχυρή μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών: 78% των εταιρειών με 250 έως 999 εργαζομένους και 80% των εταιρειών με περισσότερους από 1 000 εργαζομένους αναφέρουν την καινοτομία ως κορυφαία προτεραιότητα. Οι μικρότερες εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη πρόκληση στην ανεύρεση διαθέσιμων πόρων για επένδυση στην καινοτομία ή την έρευνα και ανάπτυξη, καθώς συνήθως εστιάζουν περισσότερο στην ανάπτυξη και την κερδοφορία.

Επιπλέον, η καινοτομία αντιμετωπίζεται ως υψηλότερη προτεραιότητα από την επόμενη γενιά (48%) σε σύγκριση με την παλαιότερη γενιά (42%). Αυτό φανερώνει ότι η επόμενη γενιά έχει αυξανόμενη επίγνωση της ζωτικής σημασίας της καινοτομίας, και ειδικά της ψηφιακής καινοτομίας, για τη δημιουργία νέων ευκαιριών ανάπτυξης για οποιαδήποτε εταιρεία στην σύγχρονη αγορά.

Περίπου τα δύο τρίτα (64%) θεωρούν ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση του

ανθρώπινου δυναμικού τους είναι βασική προτεραιότητα για την επιχείρησή τους. Για άλλη μια φορά, οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιο πιθανόν να αντιμετωπίζουν την κατάρτιση ως προτεραιότητα:

77% των εταιρειών με περισσότερους από 1 000 εργαζομένους θέτουν την κατάρτιση του δυναμικού τους ως κορυφαίο στόχο. Η απαίτηση αυτή για επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια ευπρόσδεκτη φιλοδοξία ώστε να διασφαλιστεί η προετοιμασία των εργαζομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων για το μέλλον της εργασίας, μέσω της απόκτησης των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για να είναι παραγωγικοί σε έναν κόσμο όπου η τεχνολογία και τα δεδομένα είναι πανταχού παρόντα και η αγορά παγκοσμιοποιημένη.

Σε ποσοστό 50%, οι ερωτηθέντες γενικά πιστεύουν ότι η διαφοροποίηση με καινούργια προϊόντα ή υπηρεσίες θα είναι προτεραιότητα για τα επόμενα 2 έτη, με 35% να αναφέρουν την γεωγραφική επέκταση ως βασικό στόχο για την ίδια περίοδο. **Στην Ελλάδα**, η επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές αναφέρεται ως ίσης σημασίας με τη διαφοροποίηση σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, καθώς το 50% των συμμετεχόντων την κατέταξε στις κύριες προτεραιότητές του. Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι λόγω του μικρού μεγέθους της ελληνικής αγοράς, οι επιχειρήσεις αναζητούν την ενίσχυση της αναπτυξιακής τους προοπτικής μέσω των εξαγωγών.

Σε γενικές γραμμές, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιο πιθανόν να επικεντρώνονται στην καινοτομία, την ανάπτυξη του προσωπικού τους, την διαφοροποίηση και τη γεωγραφική επέκταση, σε σύγκριση με τις μικρότερες. Αυτό από τη μία μπορεί να σημαίνει ότι οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες φιλοδοξίες για ανάπτυξη και μεγαλύτερη προθυμία να αποδεχτούν δραματικές αλλαγές, από την άλλη όμως μπορεί να υποδηλώνει το γεγονός ότι οι μεγαλύτερες αυτές εταιρείες αντιμετωπίζουν ισχυρότερες πιέσεις λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού και πρέπει να προσπαθήσουν περισσότερο για να επιτύχουν την ανάπτυξη. Κατά τη δική μας εκτίμηση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις κάθε μεγέθους έχουν το βλέμμα τους στο μέλλον και αναγνωρίζουν ότι ενώ η βασική τους δραστηριότητα μπορεί να συνεχίσει να ευημερεί, ίσως να μην αρκεί για την επιθυμητή ανάπτυξη μακροπρόθεσμα.



Η καινοτομία και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται τους κατάλληλους ανθρώπους για να

υποστηρίξουν την καινοτομία. Η επένδυση στην κατάρτιση και την εκπαίδευση τους βοηθάει να εκπαιδεύσουν ανθρώπους με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για την απελευθέρωση της δημιουργικότητας και τη γένεση νέων ιδεών που μπορούν να δώσουν ώθηση στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

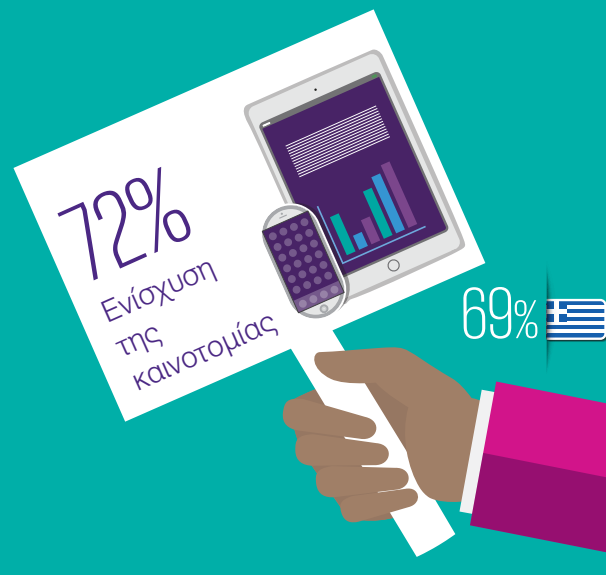


Ramon Pueyo Vinuales

Head of Sustainability and Corporate Governance and Head of Family Business, KPMG in Spain



Πόσο σημαντικές είναι οι παρακάτω προτεραιότητες τα επόμενα 2 έτη;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

Το βλέμμα στο μέλλον:

Επενδυτικά σχέδια

“



Η ανεξαρτησία και η αυτονομία των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει

τεράστιο πλεονέκτημα κατά τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων. Εάν καταστεί απαραίτητο για την επιχείρηση να επενδύσει προκειμένου να ανταποκριθεί γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, η οικογένεια μπορεί να επιλέξει να το πράξει άμεσα, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο. Για να μπορέσουν να αντιδρούν τόσο άμεσα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν τη χρηματοδότηση και τους πόρους που απαιτούνται εξ αρχής, αλλά και να είναι πρόθυμες να δαπανήσουν τα χρήματα την κατάλληλη στιγμή.”

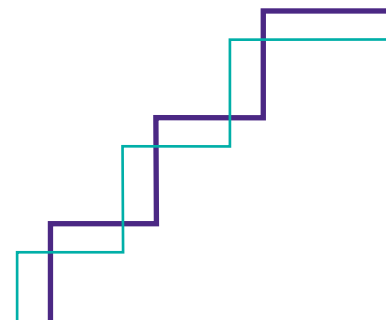
Silvia Rimoldi
Partner,
KPMG in Italy



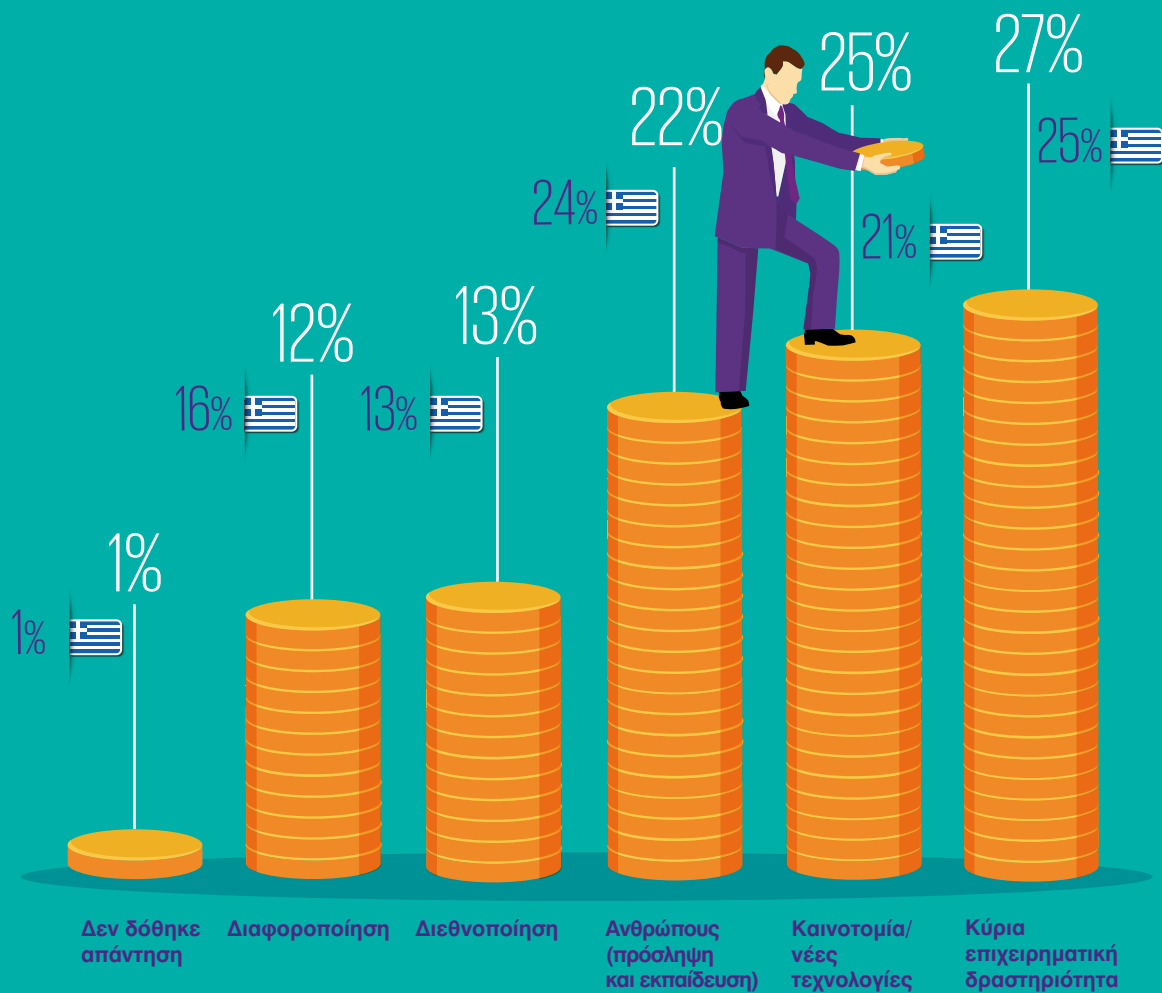
Παρόλο που εμφανίζονται πιο διστακτικές να δεσμεύσουν πόρους σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις σκοπεύουν να επικεντρώσουν τις επενδύσεις τους τον επόμενο χρόνο σε τρεις βασικούς τομείς: στη βασική τους δραστηριότητα (27%), στην καινοτομία και την τεχνολογία (25%) και στους εργαζομένους τους (22%). Η λίστα συμπληρώνεται με τη διεθνή επέκταση (13%) και τη διαφοροποίηση (12%). Αυτό υποδηλώνει ότι οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις βλέπουν την καινοτομία ως στοιχείο ζωτικής σημασίας για να επιτύχουν κερδοφόρα ανάπτυξη για το μέλλον, την οποία θα αναμέναμε να δούμε στο επιχειρηματικό περιβάλλον σήμερα. Οι μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να επενδύσουν στη βασική δραστηριότητα: ενώ το 23% των μεγάλων εταιρειών (με 1 000 ή παραπάνω εργαζομένους) σχεδιάζουν να επενδύσουν στη βασική δραστηριότητα, το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 30% σε οικογενειακές επιχειρήσεις με 50 εργαζομένους ή

λιγότερους. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη, καθώς οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να βρεθούν αντιμέτωπες με μεγαλύτερες εταιρείες σε διάφορες αγορές ανά τον κόσμο και οι επενδύσεις πέρα από τη βασική δραστηριότητα πρέπει να παραμείνουν επίκαιρες και ανταγωνιστικές. Στο επίπεδο αυτό, αυτές οι επενδύσεις σε μη βασικές δραστηριότητες καθίστανται απαραίτητες για την επιβίωση, και όχι μόνο για την ανάπτυξη.

Είναι επίσης ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι 8% των οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν προβεί σε μειώσεις του προσωπικού τους τελευταίους 12 μήνες σχεδιάζουν να επενδύσουν σε εργαζομένους τους επόμενους 12 μήνες. Αυτό συγκρίνεται με μόλις το 1% των οικογενειακών επιχειρήσεων που αναπτύχθηκαν 0-20% κατά τη χρονιά που πέρασε και με το 5% αυτών που αναπτύχθηκαν περισσότερο από 20% κατά την ίδια περίοδο.



Τους επόμενους 12 μήνες, σχεδιάζετε να επενδύσετε σε:



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κάποιες φορές αδίκως θεωρούνται υπερβολικά παραδοσιακές ή πίσω από την εποχή. Τίποτα δεν θα μπορούσε να απέχει περισσότερο από την αλήθεια. Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις ίσως να έχουν βαθιές ιστορικές ρίζες αλλά πάντα προσβλέπουν στο μέλλον. Αυτό το βλέπει κανείς στην επιθυμία τους να δουν την ΕΕ να εντείνει την προσπάθεια διασφάλισης της παροχής της κατάλληλης εκπαίδευσης και δεξιοτήτων στους νέους Ευρωπαίους ώστε να είναι προετοιμασμένοι για την εργασία του μέλλοντος.

**Udo Vetter**

President,
European Family Businesses (EFB)





Η διαδοχή

στο επίκεντρο καθώς μια γενιά ετοιμάζεται να παραχωρήσει τον έλεγχο



Η διαδοχή αποτελεί σημαντικό, και συχνά δύσκολο, θέμα για κάθε οικογενειακή επιχείρηση. Η πιο δύσκολη στιγμή για κάποιον που ηγείται μιας οικογενειακής επιχείρησης, είναι αυτή που θα βρεθεί αντιμέτωπος με την πραγματικότητα της μεταβίβασης του ελέγχου της επιχείρησης στην επόμενη γενιά και στη συνέχεια η αποχώρηση από αυτή. Κάποιοι «παλεύουν» με την μεταβίβαση έως την τελευταία στιγμή. Και δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι αποφάσεις σχετικά με τη μεταβίβαση της διοίκησης, της εποπτείας και της ιδιοκτησίας της οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να προκαλέσουν ατελείωτες και συχνά παθιασμένες συζητήσεις, καθώς όσοι λαμβάνουν τις αποφάσεις καλούνται να διαχειριστούν τα συμφέροντα τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας.

Τα στελέχη της KPMG και της EFB αναμένουν ότι η διαδοχή θα συνεχίσει να αποτελεί κρίσιμο θέμα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη και στον κόσμο κατά τα επόμενα 5 με 10 χρόνια. Την περίοδο αυτή, ο κόσμος θα βιώσει μια από τις μεγαλύτερες διαγενεακές μεταβιβάσεις πλούτου. Σε παγκόσμιο επίπεδο, αναμένεται η μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων ύψους US\$ 15,4 τρισ. έως το 2030, εκ των οποίων τα US\$ 3,2 τρισ. θα μεταβιβαστούν στην Ευρώπη. Εννοείται επίσης ότι οι οικογένειες θα ξοδεύουν ολοένα περισσότερο χρόνο για να προσδιορίσουν τον καλύτερο τρόπο μεταβίβασης του πλούτου στην επόμενη γενιά.

Σύμφωνα με την φετινή έρευνα, το 35% των ερωτηθέντων λένε ότι σκοπεύουν να μεταβιβάσουν την ιδιοκτησία της



Σε παλιότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, τα μέλη της οικογένειας διατηρούν τον

έλεγχο, αυτό όμως ενδέχεται να περιοριστεί στο μέλλον. Οι οικογένειες θα νιώθουν ολοένα και περισσότερο την ανάγκη για εξωτερική τεχνογνωσία, ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να διαχειριστεί ένα πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Καθώς οι επιχειρήσεις παγκοσμιοποιούνται και ψηφιοποιούνται, ηγετικά στελέχη εκτός οικογένειας θα μπορέσουν να συνεισφέρουν την εμπειρία, τις δεξιότητες και την ανεξάρτητη προοπτική που χρειάζονται για την καινοτομία, την ανάληψη στρατηγικών κινδύνων και την ευημερία. ”

Tom McGinness

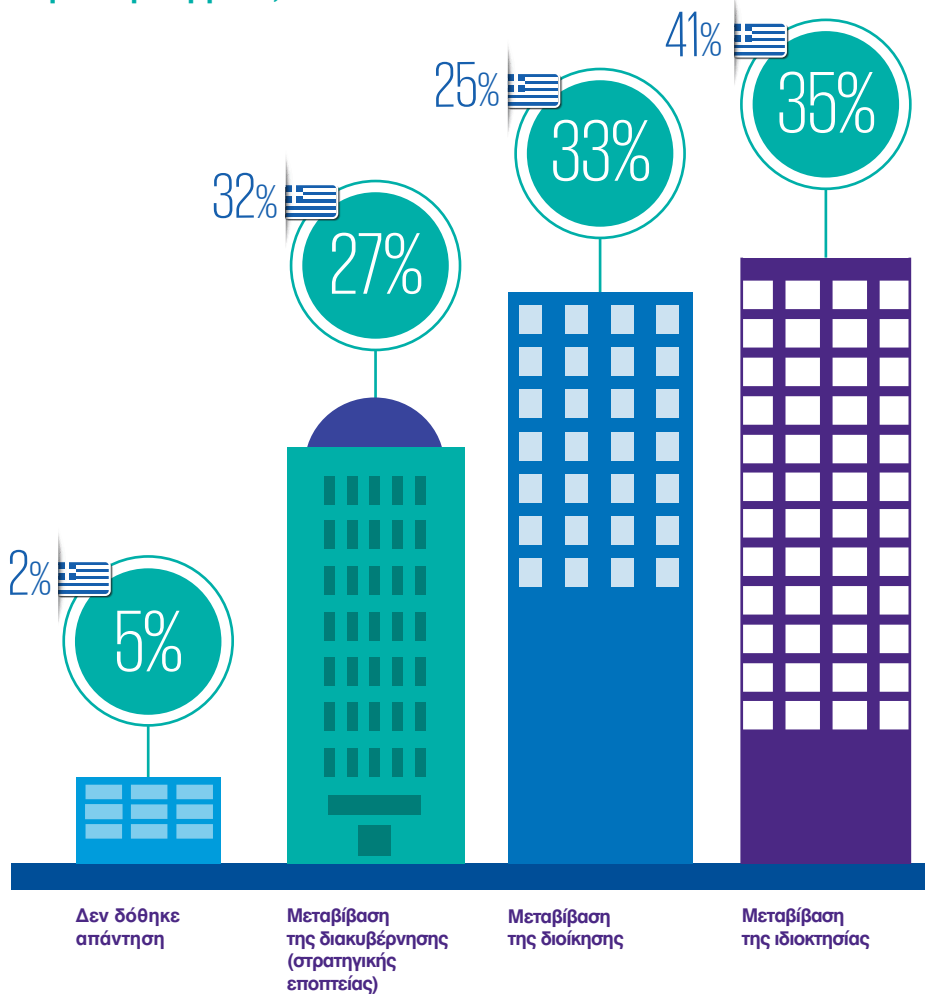
Global Co-leader, KPMG Enterprise Family Business, KPMG International, Partner, KPMG Enterprise in the UK

επιχείρησης στην επόμενη γενιά, με το 33% να σχεδιάζει να μεταφέρει τις ευθύνες διοίκησης. Σε μικρότερο βαθμό (27%) δηλώνουν ότι σχεδιάζουν να μεταβιβάσουν τις ευθύνες εποπτείας στην επόμενη γενιά, πράγμα που ίσως υποδηλώνει την επιθυμία της παλαιότερης γενιάς να παρακολουθεί στενά τα πράγματα.

Στην Ελλάδα, ποσοστό 41% δηλώνει ότι σχεδιάζει να μεταβιβάσει την ιδιοκτησία της επιχείρησης, 32% σκέφτεται να μεταβιβάσει τις ευθύνες εποπτείας και μόλις 25% προετοιμάζει τη διαδοχή στη διοίκηση. Αυτό δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θεωρούν ευκολότερο συναισθηματικά να μεταβιβάσουν το περιουσιακό στοιχείο στη νέα γενιά από το να παραδώσουν τα ηνία της επιχείρησης.

Όπως υποδηλώνουν τα παραπάνω ποσοστά, οι επικείμενες διαδοχές στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κάτι περισσότερο από ζήτημα παράδοσης απλά της σκυτάλης στο γιο ή την κόρη. Ενώ το 84% των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτή τη στιγμή έχουν μέλος της οικογένειας στη θέση του CEO, μόλις το 62% θεωρούν ότι ο ρόλος αυτός θα συνεχίσει να επιτελείται από κάποιο μέλος της οικογένειας τα επόμενα χρόνια. Ενδιαφέρον είναι και το γεγονός ότι ενώ περισσότερα από τα δύο τρίτα (69%) των μεγαλύτερων και παλιότερων οικογενειακών επιχειρήσεων, με 1 000 ή περισσότερους εργαζομένους, έχουν ως CEO κάποιο μέλος της οικογένειας, μόλις το 52% θεωρεί ότι η τάση αυτή θα συνεχιστεί. Αυτό ίσως να φανερώνει ότι καθώς οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται σε ένα ολόένα πιο πολύπλοκο

Με ποιους τρόπους σκέφτεστε να μεταβιβάσετε την επιχείρησή σας στην επόμενη γενιά;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

επιχειρηματικό περιβάλλον, οι οικογένειες πίσω από αυτές τις επιχειρήσεις πλέον αναγνωρίζουν την ανάγκη για στιβαρή εκτελεστική ηγεσία, ακόμα και αν δεν προέρχεται μέσα από την οικογένεια. Η είσοδος ενός CEO που δεν είναι μέλος της οικογένειας μπορεί επίσης να είναι καλός τρόπος για εκτόνωση των εντάσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας, ειδικά για παλιότερες επιχειρήσεις που εκτείνονται σε βάθος πέντε ή έξι γενεών.

Οι περισσότερες οικογενειακές εταιρείες, ωστόσο, θα επιλέξουν να ορίσουν κάποιο μέλος της οικογένειας για CEO όταν δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση των υποψηφίων εντός ή εκτός της οικογένειας, ή δεν υπάρχει κάποια προστιθέμενη αξία στο να φέρουν κάποιον «ξένο». Η επιθυμία για διατήρηση και ενίσχυση της κουλτούρας που αποτελεί την καρδιά της οικογενειακής επιχείρησης είναι βαθιά ριζωμένη, και δεν είναι κάτι το οποίο θα άλλαζαν οι οικογένειες ελαφρά τη καρδιά.

Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις

Στην Ελλάδα η εμπλοκή της οικογένειας στη διακυβέρνηση και τη διοίκηση της επιχείρησης είναι εντονότερη από τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. 93% των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα δήλωσε ότι σημερινός Πρόεδρος ή Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης είναι μέλος της οικογένειας και 77% πιστεύει ότι και στο μέλλον ο ρόλος αυτός θα επιτελείται από μέλος της οικογένειας.

Επίσης όταν ρωτήθηκαν οι ελληνικές επιχειρήσεις για ποιους λόγους θα επέλεγαν CEO εκτός της οικογένειας, ανέφεραν κυρίως:

- Έλλειψη κατάλληλου υποψηφίου από την οικογένεια (26%)
- Εφαρμογή ορθολογικών κριτηρίων στη λήψη αποφάσεων και αποφυγή «συναισθηματικά» φορτισμένων αποφάσεων των μελών της οικογένειας (24%)
- Εισφορά στην επιχείρηση γνώσεων και εμπειριών από άλλη επιχείρηση ή/και κλάδο (19%)
- Αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ περισσότερων υποψηφίων από την οικογένεια (16%)

Τέλος, στην ερώτηση ως προς τα κίνητρα της επόμενης γενιάς για ανάληψη της διοίκησης της επιχείρησης, οι ελληνικές επιχειρήσεις ανέφεραν:

- Επιθυμία για προσφορά στην οικογενειακή επιχείρηση και αξιοποίηση των προσόντων και δεξιοτήτων τους (31%)
- Ευκαιρία για εφαρμογή καινοτομικών ιδεών και αλλαγών που οραματίζονται (28%)
- «Υποχρέωση» έναντι της οικογένειας για ανάληψη της διοίκησης και συνέχιση της παράδοσης (16%)
- Δυνατότητα βελτίωσης της προσωπικής οικονομικής κατάστασης (11%)
- Ευκαιρία επαγγελματικής αποκατάστασης (8%) και
- Απουσία εξίσου ικανοποιητικής εναλλακτικής απασχόλησης εκτός της οικογενειακής επιχείρησης (3%)

“



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι χρειάζεσαι κάποιο εξαιρετικό άτομο

για να ηγηθεί της εταιρείας. Χρειάζεσαι κάποιον πολύ ταλαντούχο και εργατικό που διαθέτει εξαιρετική επιχειρηματική οξυδέρκεια. Δεν πρόκειται για χαρακτηριστικά που κληρονομούνται. Κάποιες φορές τα συναντάμε στην επόμενη γενιά της οικογένειας - συχνά όμως, ο σωστός ηγέτης μπορεί να εντοπιστεί και κάπου αλλού, εκτός της οικογένειας. Κάτι τέτοιο όμως εγκυμονεί άλλους κινδύνους.”

Βαγγέλης Αποστολάκης

Αντιπρόεδρος,
KPMG στην Ελλάδα



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκινούν να υιοθετούν επίσημους μηχανισμούς διακυβέρνησης

Στο πέρασμα του χρόνου, μια ποικιλία δομών, πρακτικών και εγγράφων - π.χ. οικογενειακά γραφεία (family offices), επίσημα διοικητικά συμβούλια και οικογενειακά καταστατικά - έχουν προταθεί ως τρόποι υποστήριξης των οικογενειών στη διοίκηση και διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της διαδοχής. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις φαίνονται εξαιρετικά απρόθυμες να υιοθετήσουν αυτά τα μέτρα.

Μόλις το ένα τέταρτο των οικογενειακών επιχειρήσεων γενικά αναφέρουν ότι διαθέτουν συμφωνία μετόχων (26%) ή επίσημο διοικητικό συμβούλιο (24%). Αν και οι συμφωνίες μετόχων είναι σχετικά πιο συχνές μεταξύ μικρότερων οικογενειακών επιχειρήσεων, τα διοικητικά συμβούλια είναι πιο συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούν 250 εργαζομένους και πάνω. Αυτή η τελευταία τάση έχει λογική, επειδή καθώς οι εταιρείες αναπτύσσονται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, το ίδιο συμβαίνει και με τις ανάγκες διακυβέρνησης, απαιτώντας εν τέλει την καθιέρωση ενός πιο επίσημου διοικητικού συμβουλίου.

Σε ποσοστό 17% συγκαλούν δομημένες οικογενειακές συνεδριάσεις, και 12% έχουν καταρτίσει ένα οικογενειακό καταστατικό για να τους καθοδηγεί. Σε ποσοστό 10% έχουν καθιερώσει επίσημη συμβουλευτική επιτροπή. Μόλις 8% των οικογενειακών επιχειρήσεων γενικά έχουν οικογενειακό

γραφείο, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες - αν και το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 14% στις νεότερες (κάτω των 20 ετών) οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σχετικά με τις ελληνικές επιχειρήσεις, παρατηρούνται μικρές διαφοροποιήσεις σε σχέση με τα ανωτέρω ποσοστά με δύο εξαιρέσεις : την «επίσημη συμβουλευτική επιτροπή» (formal advisory board) που δεν είναι διαδεδομένη στην ελληνική πραγματικότητα και τα επίσημα «Διοικητικά Συμβούλια» που αναφέρονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις ότι υπάρχουν σε ποσοστό 37% έναντι 24% του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Είναι πιθανό ωστόσο, ορισμένες ελληνικές επιχειρήσεις να απάντησαν με βάση την τυπική υποχρέωση του νόμου για ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου και όχι την ουσιαστική πλήρωση αυτής της υποχρέωσης και της κανονικής και ορθής στελέχωσης και λειτουργίας των Διοικητικών Συμβουλίων.

Σε κάθε περίπτωση, αυτά τα χαμηλά ποσοστά υιοθέτησης των διαφορετικών δομών διακυβέρνησης προκαλούν έκπληξη, αν και τα αποτελέσματα ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν τη διαφορετική ερμηνεία που δίνουν οι ερωτηθέντες σε αυτούς τους όρους. Γεγονός παραμένει ότι οι εταιρείες όλων των μεγεθών επωφελούνται, ή και ευθέως έχουν ανάγκη, από κατάλληλη διακυβέρνηση, και οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν εξαίρεση. Είναι αλήθεια ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να μην επιθυμούν να καταρτίσουν ένα οικογενειακό καταστατικό γραπτώς, αλλά αντιθέτως να προτιμούν να λειτουργούν σύμφωνα με άγραφα καταστατικά που

αποτελούνται από διάφορους κανονισμούς, παραδόσεις και συνήθειες. Στην Ιταλία, για παράδειγμα, πάνω από το 20% των οικογενειακών επιχειρήσεων λειτουργούν με μοναδικό διαχειριστή, και οι οικογένειες δεν βλέπουν κάποιο σοβαρό λόγο για να αλλάξουν την προσέγγισή τους. Αυτός ο «φυσικός», ανεπίσημος ή άρρητος τρόπος διακυβέρνησης της επιχείρησης ενδέχεται να λειτουργεί - έως ενός σημείου. Όταν αυτές οι ανεπίσημες μέθοδοι δεν είναι πλέον βιώσιμες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να εξετάσουν πιο επίσημες δομές.

Η απουσία άλλων μηχανισμών ωστόσο είναι ανησυχητική- ειδικά η προφανής έλλειψη διοικητικών συμβουλίων σε τόσο μεγάλο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων της Ευρώπης. Τα διοικητικά συμβούλια είναι ιδιαίτερα πολύτιμα για μια επιχείρηση, παρέχοντας εποπτεία, σε βάθος εξέταση και την ανεξάρτητη οπτική που χρειάζονται οι εταιρείες για να παραμείνουν πιστές στις αξίες τους, να επιτύχουν τους στόχους τους και να αποφύγουν οποιονδήποτε άσκοπο κίνδυνο. Η διοίκηση μιας επιχείρησης χωρίς αυτή την επίβλεψη φαίνεται να προσελκύει τα προβλήματα, ακόμα και αν αυτός ο τρόπος λειτουργούσε μέχρι τώρα. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση θα έπρεπε να επενδύει το χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την υιοθέτηση πιο επίσημων πρακτικών διακυβέρνησης. Ακόμα και αυτές οι επιχειρήσεις που αυτή τη στιγμή λειτουργούν με ανεπίσημες πρακτικές, θα πρέπει πλέον να αλλάξουν, ώστε τόσο η οικογένεια όσο και η επιχείρηση να έχουν το χρόνο για να «δοκιμάσουν» τους νέους μηχανισμούς

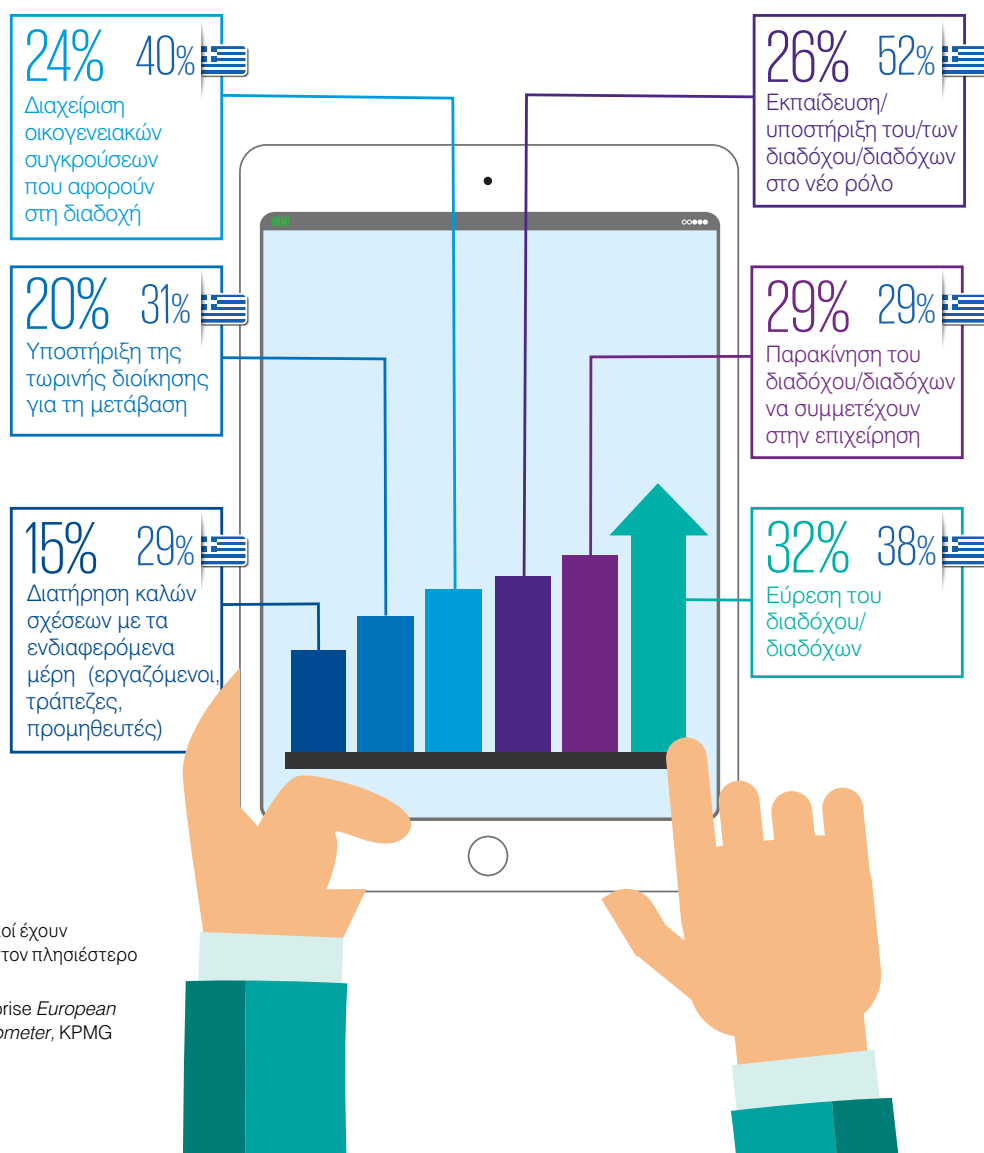


Παρά τα βήματα προόδου που έχουν γίνει, τα ΔΣ των οικογενειακών επιχειρήσεων

στην Ελλάδα ακόμα «οικογενειοκρατούνται». Τα παραδοσιακά κριτήρια της εμπιστοσύνης και της ιστορικής συνέχειας θα πρέπει σταδιακά αλλά γρήγορα να αντικατασταθούν από αυτά της καταλληλότητας και της πολυφωνίας. Οι επιτελικές και οι εκτελεστικές δομές πρέπει να είναι διαχωρισμένες. Αν μια επιχείρηση θελήσει να υιοθετήσει βασικές αρχές εταιρικής διακυβέρνησης όπως ο εσωτερικός έλεγχος, δεν βλέπω πως θα μπορούσε να λειτουργήσει ουσιαστικά με μια τέτοιου τύπου σύνθεση ΔΣ. ”

Γιώργος Ραουνάς
Γενικός Διευθυντής,
KPMG στην Ελλάδα

Πόσο δύσκολη θεωρείτε την επίτευξη των παρακάτω αναφορικά με τη μεταβίβαση της διοίκησης ή/και της διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

και να διασφαλίσουν ότι λειτουργούν με αποτελεσματικότητα, πολύ πριν η επιχείρηση φτάσει στο σημείο όπου αυτοί γίνουν απαραίτητοι.

Ο σχεδιασμός της διαδοχής ενέχει προκλήσεις και η απουσία του προκαλεί σειρά προβλημάτων

Στο θέμα της μεταβίβασης της διοίκησης ή της διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης, οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι η μεγαλύτερη πρόκληση είναι να βρουν τον κατάλληλο άνθρωπο για τη θέση: 32% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι δύσκολο - ή εξαιρετικά δύσκολο - να εντοπίσουν κάποιον διάδοχο. Ερωτηθέντες που εκπροσωπούν τόσο την παλαιότερη όσο και την επόμενη γενιά συμφωνούν σε αυτό το ζήτημα. Τα μέλη της οικογένειας πιστεύουν σε μεγαλύτερο ποσοστό από τα στελέχη εκτός οικογένειας ότι η εύρεση διαδόχου δεν θα είναι δύσκολη. Ειδικότερα, σε ποσοστό 51% τα μέλη της οικογένειας θεωρούν ότι ο εντοπισμός ενός διαδόχου δεν θα είναι δύσκολος, μια άποψη με την οποία συμφωνεί το 44% των μη μελών της οικογένειας. Παραδόξως, η παρακίνηση του διαδόχου θεωρείται επίσης σημαντική πρόκληση από το 29% των ερωτηθέντων – με το οποίο συμφωνούν τόσο οι παλαιότερες όσο και οι επόμενες γενιές. Η προφανής ερώτηση σχετικά με αυτό το ποσοστό είναι εάν είναι τόσο δύσκολο να παρακινηθεί ο διάδοχος, γιατί πρέπει να είναι οπωσδήποτε αυτός ο διάδοχος;

Οι ερωτηθέντες αναφέρουν επίσης τις ανησυχίες σχετικά με την εκπαίδευση και προετοιμασία του διαδόχου για να

αναλάβει την επιχείρηση (26%) καθώς και τις οικογενειακές συγκρούσεις σε σχέση με τη διαδοχή (24%). Είναι αξιοσημείωτο ότι η επόμενη γενιά ανησυχεί περισσότερο για τα θέματα αυτά από την παλαιότερη γενιά, ειδικά για το θέμα των οικογενειακών συγκρούσεων. Πράγματι, το 32% των ερωτηθέντων της αρχαιότερης γενιάς θεωρούν ότι η διαχείριση των οικογενειακών συγκρούσεων δεν θα είναι καθόλου δύσκολη, σε σύγκριση με το 18% των ερωτηθέντων της επόμενης γενιάς.

Σχετικά με τις δυσκολίες διαχείρισης των προκλήσεων της διαδοχής στη διοίκηση, παρατηρούνται **σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των ελληνικών και των άλλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων**, τόσο ως προς τις σημαντικότερες προκλήσεις όσο και ως προς το βαθμό δυσκολίας διαχείρισής τους. Ειδικότερα για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ως κύριες προκλήσεις με σημαντικό βαθμό δυσκολίας διαχείρισης αναδεικνύονται η εκπαίδευση του διαδόχου για την ανάληψη του νέου ρόλου (52%), οι οικογενειακές συγκρούσεις (40%) και η εύρεση του κατάλληλου διαδόχου (38%).

Γενικότερα στην έρευνα για τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις, η επόμενη γενιά εκφράζει μεγαλύτερη ανησυχία από την παλαιότερη γενιά σχετικά με την υποστήριξη της διοίκησης κατά την περίοδο μεταβίβασης (20% την ανέφεραν ως πρόκληση γενικά) και τη διατήρηση καλών σχέσεων με τις ευρύτερες ομάδες συμφερόντων (15%). Η ανησυχία σχετικά με την υποστήριξη του διαδόχου είναι κατανοητή: η επόμενη γενιά θα θέλει η επιχείρηση να αντανακλά τις δικές της αξίες,

“



Παρά το γεγονός ότι οι οικογενειακές συγκρούσεις είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο στην

ιστορία των οικογενειακών επιχειρήσεων, η σημαντικά υψηλότερη δυσκολία που καταγράφεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις ως προς τη διαχείρισή τους θα πρέπει να μας προβληματίσει. Θα πρέπει να ευαισθητοποιήσουμε τις ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάγκη υιοθέτησης ενός πλαισίου δομών, κανόνων και μηχανισμών για τον τρόπο που η οικογένεια συζητά, αναλύει και λαμβάνει αποφάσεις. Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνουμε τη συστηματική, ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας έναντι των πρακτικών αποφυγής και συγκάλυψης στις οποίες καταφεύγουν πολλές οικογένειες, προτάσσοντας τη διατήρηση μίας «επίπλαστης» αρμονίας.”

Κατερίνα Πολυζώη

Διευθύντρια Family Business, KPMG στην Ελλάδα

ενώ ενδέχεται να ανησυχεί ότι ο διάδοχος θα εκπροσωπεί αντιθέτως τις αξίες της παλαιότερης γενιάς, ειδικά εάν ο διάδοχος προέρχεται από την παλαιότερη γενιά.

Τα μέλη της οικογένειας επίσης εκφράζουν μεγαλύτερη αισιοδοξία ότι οι περισσότερες προκλήσεις της διαδοχής μπορούν να ξεπεραστούν, σε σύγκριση με τα στελέχη - μη μέλη της οικογένειας. Σε ποσοστό 46% θεωρούν ότι δεν θα είναι δύσκολο να υποστηρίξουν τη διοίκηση κατά την περίοδο της μεταβίβασης, σε σύγκριση με το 32% των μη μελών της οικογένειας. Πάνω από τα μισά (54%) μέλη της οικογένειας δεν βλέπουν μεγάλη δυσκολία στη διατήρηση καλών σχέσεων με τις ευρύτερες ομάδες συμφερόντων, στη διάρκεια της διαδοχής, σε σύγκριση με το 44% των μη μελών της οικογένειας. Επιπλέον, 40% των μελών της οικογένειας δεν αναμένουν μεγάλη δυσκολία στην εκπαίδευση του διαδόχου, ενώ μόλις 26% των μη μελών της οικογένειας έχουν την ίδια άποψη.

Η διαδοχή της ιδιοκτησίας θέτει μια σειρά νέων προκλήσεων για τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η μεγαλύτερη πρόκληση, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, είναι η διαχείριση των συναισθηματικών επιπτώσεων της παραχώρησης της ιδιοκτησίας (37%). Παραδόξως, η παλαιότερη γενιά φαίνεται να αισθάνεται περισσότερη άνεση με την ιδέα της μεταβίβασης: 28% των ερωτηθέντων της αρχαιότερης γενιάς αναφέρουν ότι δεν θα είναι δύσκολο να παραχωρήσουν την ιδιοκτησία της επιχείρησης, σε αντίθεση με το 12% της επόμενης γενιάς.

Η διαχείριση των φορολογικών επιπτώσεων της μεταβίβασης της οικογενειακής επιχείρησης είναι άλλη μια βασική ανησυχία που αφορά τη διαδοχή της ιδιοκτησίας: το 35% των ερωτηθέντων το βλέπουν αυτό ως κύρια πρόκληση, ενώ η παλαιότερη γενιά φαίνεται να ανησυχεί λιγότερο για το θέμα αυτό σε σύγκριση με την επόμενη γενιά.

Στην Ελλάδα, παρατηρούνται δύο σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η πρώτη, αφορά στη διαχείριση των φορολογικών επιπτώσεων που θεωρείται, με σημαντική διαφορά, ως η κύρια δυσκολία, σε ποσοστό 60%. Η δεύτερη, αφορά στη διαχείριση των συναισθηματικών επιπτώσεων της παραχώρησης της ιδιοκτησίας, που αναφέρεται ως σημαντική δυσκολία από το 48% των συμμετεχόντων. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, όπως προκύπτει από την έρευνα, οι οικογενειακές συγκρούσεις για θέματα μεταβίβασης της ιδιοκτησίας είναι διαχειρίσιμες σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις αντίστοιχες για τη διαδοχή στη διοίκηση, καθώς μόνο το 21% των συμμετεχόντων το θεωρεί σημαντική δυσκολία έναντι του προαναφερθέντος 40% ως προς τη διαδοχή στη διοίκηση.

Η αρχαιότερη γενιά ανησυχεί επίσης λιγότερο σχετικά με τη διαχείριση τυχόν οικογενειακών συγκρούσεων που θα προκύψουν από τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας. Σε γενικές γραμμές, σε ποσοστό 22% οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η εξομάλυνση των οικογενειακών εντάσεων θα αποδειχθεί δυσχερής - ωστόσο 31% των ερωτηθέντων της παλαιότερης γενιάς δεν

πιστεύουν ότι θα υπάρξει μεγάλη δυσκολία. Μόλις το 12% της επόμενης γενιάς διατηρεί την ίδια αισιοδοξία. Οι ερωτηθέντες από μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο χαλαροί σχετικά με τη διαχείριση των οικογενειακών συγκρούσεων: 50% των ερωτηθέντων από επιχειρήσεις με λιγότερους από 50 υπαλλήλους θεωρούν ότι η διαχείριση του ζητήματος δεν θα είναι δύσκολη, σε σύγκριση με το 36% των ερωτηθέντων από επιχειρήσεις που απασχολούν 1 000 ή και περισσότερους εργαζομένους.

Πόσο δύσκολη θεωρείτε την επίτευξη των παρακάτω αναφορικά με τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας της οικογενειακής επιχείρησης;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise *European family business barometer*, KPMG International, 2019.

(Α) συμφωνία γενεών



Οι συγκρούσεις μεταξύ των γενεών δεν είναι κάτι καινούργιο: συνήθως η κάθε γενιά βλέπει τον κόσμο μέσα από πολύ διαφορετικό πρίσμα. Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν ανοσία στο φαινόμενο αυτό - αν και σύμφωνα με την έρευνά μας, οι οικογένειες που ερωτήθηκαν φαίνεται να ταυτίζονται στις απόψεις τους σε πολλά σημεία ανεξαρτήτως γενεάς.

Σε γενικές γραμμές, ένα ισχυρό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι αντιλήψεις τους είναι ευθυγραμμισμένες ή εξαιρετικά ευθυγραμμισμένες αναφορικά με τη μέλλοντική κατεύθυνση της επιχείρησής τους σε μια σειρά θεμάτων: νέα προϊόντα και υπηρεσίες (54%), εταιρική κοινωνική ευθύνη (53%), στρατηγική της επιχείρησης (49%), συμμετοχή της οικογένειας (49%), διαδοχή (46%), χρηματοδότηση της ανάπτυξης (46%), και ηγετικό στυλ (40%). Η ευθυγράμμιση είναι μεγαλύτερη ως προς την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση.

Στην Ελλάδα, σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, παρατηρείται μεγαλύτερη ευθυγράμμιση στα θέματα χρηματοδότησης της ανάπτυξης (50%) και μικρότερη σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη (45%), τη στρατηγική της επιχείρησης (40%) και τη διαδοχή (40%). Η παλαιότερη γενιά είναι πιο πιθανό να νιώθει θετικά σχετικά με τη διαγενεακή ευθυγράμμιση σε σύγκριση με την επόμενη γενιά. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι όσο μεγαλύτερη είναι η οικογενειακή επιχείρηση, τόσο πιο πιθανόν είναι οι συμμετέχοντες να αναφέρουν ισχυρή

ευθυγράμμιση μεταξύ των γενεών. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν σημάδια σύγκρουσης μεταξύ των γενεών: 13% των ερωτηθέντων της επόμενης γενιάς αναφέρουν ότι οι γενιές δεν είναι ευθυγραμμισμένες στο θέμα της χρηματοδότησης της ανάπτυξης, με το 9% της αρχαιότερης γενιάς να συμφωνεί μαζί τους.

Η συγκριτική αισιοδοξία της παλαιότερης γενιάς, την οποία παρατηρήσαμε στη διάρκεια της φετινής έρευνας, ίσως να είναι συνέπεια της εμπειρίας τους - καθώς «τα έχουν δει όλα» και έχουν δει τις επιχειρήσεις τους να αντιμετωπίζουν αμέτρητους επιχειρηματικούς κύκλους και ακραίες οικονομικές διακυμάνσεις. Εναλλακτικά, ωστόσο, τα μέλη της παλαιότερης γενιάς ενδέχεται να είναι τόσο θετικά επειδή απλά δεν αναγνωρίζουν ότι τα πράγματα δεν είναι τόσο ρόδινα όσο πιστεύουν - ή δεν είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους. Η αρχαιότερη γενιά πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά κλείνει τα μάτια στις ανησυχίες και την οπτική της επόμενης γενιάς, γεγονός που οδηγεί σε παρανοήσεις, απογοήτευση και δυνητική σύγκρουση. Εν τω μεταξύ, η επόμενη γενιά μπορεί να επιβαρύνεται με προσδοκίες να αναπαράγει ή και να ξεπεράσει την επιτυχία της προηγούμενης γενιάς, με τα μέλη της να αναρωτιούνται πώς θα το επιτύχουν αυτό σε έναν κόσμο που φαίνεται απίστευτα αβέβαιος.

Τα στελέχη της KPMG και της EFB πιστεύουν ότι η διαδοχή είναι μια διαδικασία, όχι ένα γεγονός. Όσο καλά και εάν θεωρούν ότι πορεύονται, τα μέλη της παλαιότερης γενιάς θα πρέπει να

κάνουν μια συντονισμένη προσπάθεια ώστε να εντάξουν την επόμενη γενιά στην επιχείρηση νωρίτερα. Η προηγούμενη γενιά χρειάζεται να παραχωρήσει μέρος του ελέγχου και να επιτρέψει στην επόμενη γενιά να βρει το ρόλο ή τη θέση της στην επιχείρηση και να αναπτύξει το βηματισμό της, όσο η προηγούμενη γενιά είναι ακόμα παρούσα, παρέχοντας υποστήριξη, συμβουλές και καθοδήγηση. Με βάση τα παραπάνω, η προηγούμενη γενιά θα πρέπει να ακούσει τις ιδέες και τις ανησυχίες της επόμενης γενιάς με ανοιχτό μυαλό, και να μην τις απορρίψει με υπερβολική ευκολία. Αντιθέτως, οι δύο γενιές, θα πρέπει να έρθουν σε διάλογο, να γεφυρώσουν τα χάσματα και να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν και να ελαφρύνουν τις ανησυχίες της επόμενης γενιάς σχετικά με την επιχείρηση και τη θέση της σε αυτήν.

Η βιωσιμότητα στο προσκήνιο

“



Κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί τη σημασία της βιωσιμότητας για τις επιχειρήσεις κάθε τύπου στην Ευρώπη - όχι μόνο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις - και όχι απλά επειδή πολλές εταιρείες είναι υποχρεωμένες να δημοσιεύουν εκθέσεις για θέματα βιωσιμότητας. Αν είστε οικογενειακή επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους, και ειδικά εάν επικεντρώνεστε στην καταναλωτική αγορά, να είστε απολύτως βέβαιοι ότι η βιωσιμότητα είναι σημαντική για τους πελάτες σας. Αν δεν εστιάζετε ήδη στην βιωσιμότητα, θα πρέπει να το κάνετε άμεσα.”

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and Regional Development,
KPMG in Belgium



Η βιωσιμότητα σίγουρα απασχολεί ιδιαίτερα τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις και τις ελληνικές, αν και σε μικρότερο βαθμό : το 37% των ερωτηθέντων (Ελλάδα 31%) αναφέρουν ότι η βιωσιμότητα είναι πολύ σημαντική για τη στρατηγική της επιχείρησής τους, ενώ σε ποσοστό 16% (Ελλάδα 7%) δηλώνουν ότι είναι εξαιρετικά σημαντική. Επιπλέον, η βιωσιμότητα αποκτά μεγαλύτερη σημασία όσο μεγαλύτερη είναι η οικογενειακή επιχείρηση. Έτσι, ενώ το 45% των οικογενειακών επιχειρήσεων που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους αναφέρουν ότι η βιωσιμότητα είναι πολύ ή εξαιρετικά σημαντική για τη στρατηγική τους, το ίδιο δηλώνει το 66% των επιχειρήσεων με 1 000 ή περισσότερους εργαζομένους. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν πιο αρνητική άποψη για τη βιωσιμότητα, αλλά ενδεχομένως να αντανakλά το γεγονός ότι απλά δεν έχουν το χρόνο ή τους πόρους για να εστιάσουν σε αυτό το ζήτημα. Μια επιχείρηση που προσπαθεί να διαχειριστεί τις πιέσεις των περιθωρίων κερδοφορίας ίσως να δυσκολεύεται πολύ περισσότερο να εστιάσει σε ζητήματα βιωσιμότητας. Αυτό υποδηλώνει ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις της Ευρώπης - είτε οικογενειακές είτε όχι - χρειάζονται μεγαλύτερη υποστήριξη και βοήθεια για να γίνουν πιο βιώσιμες, όπως οικονομικά κίνητρα, συμβουλευτική υποστήριξη κ.α.

Για τις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως αποτελεί πηγή

μεγάλη υπερηφάνειας η συνεισφορά τους στην ευημερία των κοινοτήτων τους, και φροντίζουν ιδιαίτερα τη φήμη τους σε αυτές τις κοινότητες. Οι επιχειρήσεις επίσης αναγνωρίζουν ότι η βιωσιμότητα είναι βασικός παράγοντας για την προσέλκυση και διατήρηση νεότερου ταλαντούχου προσωπικού. Ωστόσο, ενώ δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δίνουν προσοχή στη βιωσιμότητα, είναι αξιοσημείωτο ότι αυτή η πίεση για βιωσιμότητα είναι διαφορετική. Προέρχεται από μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς, τα οποία έχουν μεγαλώσει σε έναν κόσμο που απειλείται από την κλιματική αλλαγή και είναι πεπεισμένα για τη βαρύνουσα σημασία της κλιματικής κρίσης και της βιωσιμότητας και για το γεγονός ότι δυνάμεις μετασχηματισμού θα επηρεάσουν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και την κοινωνία. Ως αποτέλεσμα, η επόμενη γενιά είναι αποφασισμένη να διασφαλιστεί ότι οι εταιρείες διαχειρίζονται κατάλληλα τα περιβαλλοντικά θέματα και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Το ενδιαφέρον της επόμενης γενιάς για βιωσιμότητα σταδιακά εκτείνεται και πέραν της ίδιας της επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να συμπεριλάβει τους τρόπους και τους στόχους των επενδύσεων της οικογένειας. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τον σημαντικό πλούτο που θα μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά, θα μπορούσε να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ευρωπαϊκή επιχειρηματική κοινότητα.



Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις ίσως να μην βλέπουν την κλιματική αλλαγή ως

βασική προτεραιότητα για την ΕΕ αυτή τη στιγμή, αλλά αυτό είναι πιθανόν να αλλάξει καθώς η επόμενη γενιά θα αναλαμβάνει τον έλεγχο. Η επόμενη γενιά είναι πιο έντονα προσηλωμένη στα ζητήματα βιωσιμότητας και περιβάλλοντος, και αναμένουμε να τους δούμε να απαιτούν περισσότερη δράση από την ευρωπαϊκή διοίκηση σε αυτά τα θέματα.



Jesús Casado

Secretary General,
European Family Businesses (EFB)

A high-angle, top-down photograph of three men in business attire standing on a modern, white, curved staircase. The man at the top right is looking at a tablet. The man in the middle is looking up at him. The man at the bottom is looking at a document. The staircase has a white railing and a light-colored floor.

Προσήλωση

στο ευρωπαϊκό όραμα

Με τις εκλογές του 2019 πλέον στο παρελθόν και τη νέα Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο να σχηματίζονται, οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις αναμένουν να δουν τους πολιτικούς να θέτουν το εμπόριο στην κορυφή της ατζέντας. Το 35% (Ελλάδα 31%) θεωρούν ότι η βασική προτεραιότητα της ΕΕ θα πρέπει να είναι η ολοκλήρωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, ένα ζήτημα ιδιαίτερης βαρύτητας για τις μεγάλες εταιρείες. Σε ποσοστό 20% (Ελλάδα 24%) θεωρούν ότι βασική προτεραιότητα για την ΕΕ θα πρέπει να είναι η ανάληψη ηγετικού ρόλου στην υποστήριξη του παγκόσμιου ελεύθερου εμπορίου. Το ποσοστό αυτό φτάνει το 30% για τους ερωτηθέντες του ΗΒ, ίσως ως αντανάκλαση των ανησυχιών τους για το Brexit.

Σε ποσοστό 21% (Ελλάδα 17%) οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η ΕΕ θα πρέπει να θέσει ως βασική της προτεραιότητα τη διασφάλιση ότι το εκπαιδευτικό σύστημα προετοιμάζει τους σπουδαστές για τα επαγγέλματα του μέλλοντος.

Δεδομένης της σπουδαιότητας της βιωσιμότητας για τη στρατηγική πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων, προκαλεί ιδιαίτερη έκπληξη το γεγονός ότι μόλις 13% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι προτεραιότητα της ΕΕ οφείλει να είναι η ανάληψη ηγετικού ρόλου στο θέμα της κλιματικής αλλαγής. Στην Ελλάδα ωστόσο, η ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων στο θέμα της κλιματικής αλλαγής είναι σημαντικά υψηλότερη, καθώς ποσοστό 19% θεωρεί ότι η ΕΕ θα

έπρεπε να αναδείξει την κλιματική αλλαγή σε κύρια προτεραιότητά της.

Επίσης ελάχιστοι ερωτηθέντες εξέφρασαν ενδιαφέρον για τη ρύθμιση της ψηφιακής οικονομίας: μόλις το 10% (Ελλάδα 7%) θεωρεί ότι αυτό το θέμα θα πρέπει να είναι βασική προτεραιότητα για την ΕΕ.

Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι αυτό που θα ήθελαν οι οικογενειακές επιχειρήσεις να δουν από την ΕΕ, ευθυγραμμίζεται απόλυτα με το πρόγραμμα μεταρρύθμισης που παρουσίασαν ο νέος Ευρωπαίος Επίτροπος και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Η επέκταση και η ενίσχυση της ενιαίας αγοράς, η ανάληψη συντονισμένων δράσεων για την υποστήριξη του ελεύθερου εμπορίου στην Ευρώπη και τον κόσμο και οι επενδύσεις για τη διασφάλιση του εφοδιασμού της επόμενης γενιάς της Ευρώπης με τις δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να πετύχουν σε έναν ψηφιακό κόσμο, είναι οι κατάλληλες πρωτοβουλίες για τη μελλοντική ευημερία της Ευρώπης και των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων.



Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν που θέλουν η ευρωπαϊκή διοίκηση - και κατ' επέκταση οι εθνικές κυβερνήσεις της Ευρώπης - να εστιάσουν. Θέλουν να δουν την ενιαία αγορά της Ευρώπης να ολοκληρώνεται. Κατανοούν ότι η ενιαία αγορά είναι θεμελιώδης για τη συνεχιζόμενη, μακροπρόθεσμη επιτυχία των επιχειρήσεων τους και την ευρωπαϊκή οικονομία γενικότερα.



Darius Movaghar
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)

Βαδίζοντας

με αισιοδοξία
προς το μέλλον



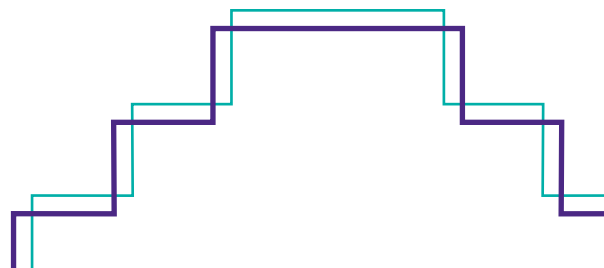


Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πάντα είχαν ζωτικό ρόλο στην ευρωπαϊκή οικονομία, και στο πέρασμα των δεκαετιών ή και των αιώνων έχουν αποδείξει την μακροπρόθεσμη προοπτική που χρειάζεται κανείς για να μπορέσει να ευημερήσει σε όλες τις συνθήκες. Σε πολλές περιπτώσεις, τα έχουν δει και αντιμετωπίσει όλα. Η εμπειρία τους μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για όσα πρόκειται να έρθουν και για τη διαχείριση των προκλήσεων που προκύπτουν.

Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να βλέπουν λόγους για αισιοδοξία για το βραχυπρόθεσμο μέλλον, γεγονός που θα πρέπει να εμπνεύσει και τις υπόλοιπες εταιρείες. Την ίδια στιγμή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στέλνουν επίσης ένα σαφές μήνυμα για όσα πιστεύουν ότι θα τους επιτρέψουν να συνεχίσουν να αναπτύσσονται και να επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμα: επικέντρωση στην καινοτομία, επένδυση

στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, καθώς και επέκταση πέρα από τη βασική δραστηριότητα στην οποία έχει βασιστεί η επιτυχία τους έως σήμερα.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αντέξει ακριβώς λόγω της ικανότητάς τους να προβλέπουν την ανάγκη εξέλιξης καθώς αλλάζουν οι εποχές, και όλες οι εταιρείες - αλλά και οι χώρες - θα πρέπει να διδαχθούν από το παράδειγμά τους. Η Ευρώπη και ο υπόλοιπος κόσμος αντιμετωπίζουν πολλές σημαντικές οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές αλλαγές και έχει έρθει η ώρα να επιδείξουν τόλμη και να εξελιχθούν.



Μεθοδολογία

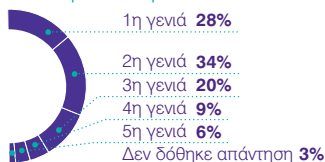
Το Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο Οικογενειακών Επιχειρήσεων βασίζεται στα αποτελέσματα μια διαδικτυακής έρευνας. Συνολικά, υποβλήθηκαν 1 613 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια το διάστημα μεταξύ 13 Μαΐου και 19 Ιουλίου 2019. Αυτή είναι η όγδοη έρευνα αυτού του είδους, η οποία διενεργείται με σκοπό την καταγραφή των τάσεων μεταξύ των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε φέτος αναπτύχθηκε με την υποστήριξη της ομάδας SPRING (έργο χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ, Erasmus+ KA2 Knowledge Alliances, www.euspring.eu).

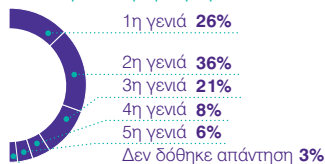
Προφίλ των συμμετεχόντων

1. Ποιες γενιές της οικογένειάς σας ασχολούνται ενεργά με τους ακόλουθους ρόλους στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

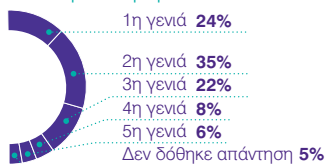
1.1 Στην ιδιοκτησία



1.2 Στη διακυβέρνηση



1.3 Στη διοίκηση

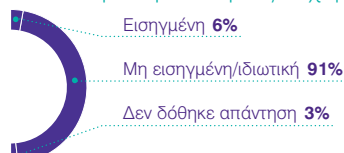


2. Όσον αφορά στη δομή της ιδιοκτησίας της επιχείρησής σας:

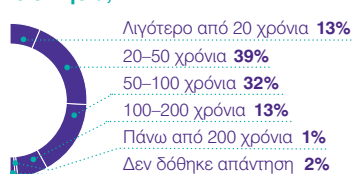
2.1 Ποιο είναι το ποσοστό της οικογενειακής ιδιοκτησίας;



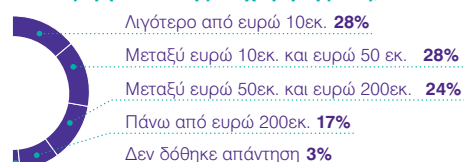
2.2 Είναι η οικογενειακή σας επιχείρηση



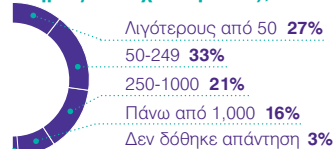
3. Πόσο διάστημα λειτουργεί η επιχείρησή σας με οικογενειακή ιδιοκτησία;



4. Ποιος είναι κατά προσέγγιση ο ετήσιος κύκλος εργασιών της επιχείρησής σας;



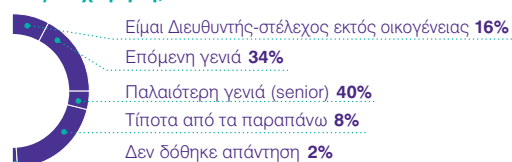
5. Κατά προσέγγιση, πόσους ανθρώπους απασχολείτε στην επιχείρησή σας (ισοδύναμο πλήρως απασχολουμένων);



6. Είστε μέλος της οικογένειας;



7. Ποια γενιά εκπροσωπείτε στην οικογενειακή σας επιχείρηση;



Σημείωση: Οι αριθμοί έχουν στρογγυλοποιηθεί στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό.

Πηγή: KPMG Enterprise European family business barometer, KPMG International, 2019.

Πιστεύουμε ότι τα εν λόγω αποτελέσματα παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Εάν επιθυμείτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την έρευνα, απευθυνθείτε στον Σύμβουλο Οικογενειακών Επιχειρήσεων της περιοχής σας με βάση τις παρακάτω σελίδες. Η KPMG Enterprise και το European Family Businesses (EFB) προσβλέπουν στη συνέχιση αυτής της πρωτοβουλίας προκειμένου να έρθουν στο φως περισσότερα στοιχεία για τον κρίσιμο αυτό κλάδο της Ευρώπης.

Ευχόμαστε να συνεχίσετε να συνεισφέρετε στην έρευνά μας.

Οι απαντήσεις που συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση προέρχονται από τις εξής χώρες:

- Ανδόρα
- Αυστρία
- Βέλγιο
- Βουλγαρία
- Γαλλία
- Γερμανία
- Δανία
- Ελβετία
- Ελλάδα
- Ηνωμένο Βασίλειο
- Ιρλανδία
- Ισπανία
- Ιταλία
- Κροατία
- Κύπρος
- Λουξεμβούργο
- Μάλτα
- Νορβηγία
- Ολλανδία
- Πολωνία
- Πορτογαλία
- Ρουμανία
- Σερβία
- Σλοβακία
- Τουρκία
- Τσεχία
- Φινλανδία



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η KPMG Enterprise και το European Family Businesses θα ήθελαν να ευχαριστήσουν όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη που αφιέρωσαν χρόνο για τη συμμετοχή τους στη φετινή έρευνα.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε όλους όσους συνεισέφεραν το χρόνο και τις απόψεις τους για το σχεδιασμό, την ανάλυση, την κατάρτιση και την παραγωγή της ίδιας της έκθεσης:

- **Jonathan Lavender**
Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG in Israel
- **Tom McGinness**
Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise in the UK
- **Olaf Leurs**
Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
- **Udo Vetter**
President,
European Family Businesses (EFB)
- **Jesús Casado**
Secretary General,
European Family Businesses (EFB)
- **Darius Movaghar**
Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
- **Βαγγέλης Αποστολάκης**
Αντιπρόεδρος,
KPMG στην Ελλάδα
- **Chelsey Byng**
Marketing Manager,
KPMG Enterprise,
KPMG International
- **Patrick De Schutter**
Partner, Head of Family Businesses
and Regional Development,
KPMG in Belgium
- **Melany Eli**
Director, Strategy, Marketing and
Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
- **Dr Vera-Carina Elter**
Head of People and KPMG Enterprise,
KPMG in Germany
- **Miranda van Engelen**
Business Developer,
KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
- **Marc Fink**
Senior Manager,
KPMG in Germany
- **Ken McCracken**
Family Business Consultant
- **Κατερίνα Πολυζώη**
Διευθύντρια Family Business,
KPMG στην Ελλάδα
- **Γιώργος Ραουνάς**
Γενικός Διευθυντής,
KPMG στην Ελλάδα
- **Silvia Rimoldi**
Partner,
KPMG in Italy
- **Luís Silva**
Associate Partner,
KPMG in Portugal
- **Ramón Pueyo Viñuales**
Head of Sustainability and Corporate
Governance and Head of Family
Business, KPMG in Spain

ΣΧΕΤΙΚΑ με το EFB

Το European Family Businesses (EFB) είναι μια ομοσπονδία των εθνικών ενώσεων της ΕΕ, οι οποίες εκπροσωπούν τις μακροχρόνιες οικογενειακές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μικρών, μεσαίων και μεγάλων εταιρειών.

Η εταιρεία συστάθηκε το 1997 και εκπροσωπεί συνολικό κύκλο εργασιών ευρώ 1 τρισ., δηλαδή το 9% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ. Αποστολή της EFB είναι να διεκδικήσει τις πολιτικές εκείνες που αναγνωρίζουν τη θεμελιώδη συνεισφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή οικονομία και να διασφαλίσει ισότιμους όρους λειτουργίας με τους υπόλοιπους τύπους εταιρειών.

Επισκεφθείτε: www.europeanfamilybusinesses.eu

ΣΧΕΤΙΚΑ με την KPMG Enterprise

Πάθος. Το πάθος είναι αυτό που κινητοποιεί τους επιχειρηματίες, τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τις ραγδαίως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Το πάθος εμπνέει και τους συμβούλους της KPMG Enterprise που σας βοηθούν να επιτύχετε.

Οι σύμβουλοι στις εταιρείες-μέλη της KPMG Enterprise ανά τον κόσμο ειδικεύονται σε επιχειρήσεις σαν τη δική σας: κατανοούν τι είναι σημαντικό για εσάς και μπορούν να σας βοηθήσουν να ανταπεξέλθετε στις προκλήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή το στάδιο ανάπτυξης της επιχείρησής σας. Μπορείτε να αποκτήσετε πρόσβαση στους παγκόσμιους πόρους της KPMG μέσω μίας μόνο επαφής -του έμπιστου συμβούλου για την επιχείρησή σας. Έτσι εξασφαλίζετε εξειδικευμένη συμβουλευτική, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της τοπικής αγοράς, αλλά βασισμένη στη διεθνή εμπειρία και παγκόσμια τεχνογνωσία μας.

Επισκεφθείτε τη διαδικτυακή τοποθεσία: www.kpmg.com/enterprise

KPMG Enterprise

Παγκόσμιο Κέντρο Αριστείας Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Όπως η οικογένειά σας, έτσι και η εταιρεία σας δεν παραμένει στάσιμη, αλλά εξελίσσεται. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές. Οι σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων της KPMG Enterprise κατανοούν τη δυναμική που διαθέτει μια επιτυχημένη επιχείρηση και συνεργάζονται μαζί σας παρέχοντας εξατομικευμένες συμβουλές και καθοδήγηση με βάση την εμπειρία για να σας βοηθήσουν να επιτύχετε.

Για να ικανοποιήσει τις μοναδικές ανάγκες των οικογενειακών επιχειρήσεων, η KPMG Enterprise συντάσσεται με ένα παγκόσμιο δίκτυο εταιρειών-μελών, οι οποίες ειδικεύονται στην παροχή σχετικών πληροφοριών και συμβουλών σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Κατανοούμε ότι η φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι εξ ορισμού διαφορετική από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και απαιτείται μια προσέγγιση η οποία ενσωματώνει το στοιχείο της οικογένειας.

Επισκεφθείτε: www.kpmg.com/enterprise

Υπεύθυνοι Επικοινωνίας

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρακαλούμε απευθυνθείτε στο σύμβουλο της χώρας σας:

International

Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise Family
Business, KPMG International,
Partner, KPMG in Israel
T: +972 (3) 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise Family
Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise in the UK
T: +44 20 76945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Melany Eli

Director, Strategy, Marketing and
Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
T: +1 416 224 4673
E: melanyeli@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Program Director, KPMG Enterprise Global
Centre of Excellence for Family Business,
KPMG International
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Europe

Jesús Casado

Secretary General,
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 2 893 97 10
E: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

Udo Vetter

President,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0)2 893 97 10
E: president@europeanfamilybusinesses.eu

Andorra

Alexandre Haase

Director,
KPMG in Andorra
T: +376 81 04 45
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás

Director,
Empresa Familiar Andorrana (EFA)
T: +376 80 81 36
E: joan.tomas@gaudit.ad

Austria

Yann-Georg Hansa

Partner,
KPMG Enterprise in Austria
T: +43 1 313 32 3446
E: yannhansa@kpmg.at

Peter Humer

Partner,
KPMG Enterprise in Austria
T: +43 732 6938 2212
E: phumer@kpmg.at

Belgium

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and
Regional Development,
KPMG in Belgium
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Croatia

Zoran Zemlic

Director,
KPMG Enterprise in Croatia
T: +385 15 390 038
E: zzemlic@kpmg.com

Cyprus

Demetris Vakis

Partner, Head of Family Business,
KPMG in Cyprus
T: +357 22 209 301
E: dvakis@kpmg.com

Czech Republic**Martin Hrdlík**

Partner,
KPMG Legal in the Czech Republic
T: +420 222 123 392
E: mhrdlik@kpmg.cz

Denmark**David Olafsson**

Partner,
KPMG Enterprise in Denmark
T: +45 5215 0066
E: daolafsson@kpmg.com

Klaus Rytz

Partner,
KPMG Enterprise in Denmark
T: +45 3038 0332
E: klausrytz@kpmg.com

Finland**Kirsi Adamsson**

Partner,
KPMG Enterprise in Finland
T: +358 (0) 20 760 30 60
E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Auli Hänninen

Executive Director,
Perheyritysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyritys.fi

France**Eric Thouvenel**

Head of Family Business,
KPMG Enterprise in France
T: +33 1 55 68 20 02
E: ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu

Director,
FBN FRANCE
T: + 33 1 53 53 18 12
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay

Director,
METI
T: + 33 1 56 26 00 66
E: a.montay@m-eti.fr

Germany**Dr Vera-Carina Elter**

Head of People and KPMG Enterprise,
KPMG in Germany
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Marc Fink

Senior Manager,
KPMG in Germany
T: +49 711 9060-42324
E: mfink@kpmg.com

Dr Daniel Mitrenga

Head of Department, Europe and regions,
Die Familienunternehmer e.V.
T: +49 30 300 654 12
E: mitrenga@familienunternehmer.eu

Greece**Βαγγέλης Αποστολάκης**

Αντιπρόεδρος,
KPMG στην Ελλάδα
T: +30 21 06 06 23 78
E: eapostolakis@kpmg.gr

Ireland**Kieran Wallace**

Partner,
KPMG Enterprise in Ireland
T: +353 1 410 1932
E: kieran.wallace@kpmg.ie

Johnny Hanna

Partner,
KPMG Enterprise in Ireland
T: +442890893812
E: johnny.hanna@kpmg.ie

Italy**Silvia Rimoldi**

Partner,
KPMG in Italy
T: +39 348 3080203
E: srimoldi@kpmg.it

Luxembourg**Louis Thomas**

Partner,
KPMG in Luxembourg
T: +3522251515527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malta**Anthony Pace**

Partner,
KPMG Enterprise in Malta
T: +356 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

David Pace

Partner,
KPMG Enterprise in Malta
T: +356 2563 1160
E: davidpace@kpmg.com.mt

Netherlands**Arnold de Bruin**

Partner,
KPMG in the Netherlands
T: +31 6 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen

Executive Director,
FBNed | FamilieBedrijven Nederland
T: +31 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

Norway**Svein Wiig**

Partner,
KPMG in Norway
T: + 47 4063 9326
E: svein.wiig@kpmg.no

Tonje Christin Norrvall

Partner,
KPMG in Norway
T: + 47 4063 9223
E: tonje.norrvall@kpmg.no

Poland**Andrzej Bernatek**

Partner,
KPMG in Poland
T: +48 22 528 11 96
E: abernatek@kpmg.pl

Portugal**Luís Silva**

Associate Partner,
KPMG in Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General Associação das
Empresas Familiares
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

Romania**René Schöb**

Partner, Head of Tax and Legal,
KPMG in Romania
T: +40 372 377 732
E: rschob@kpmg.com

Ramona Jurubiță

Country Managing Partner,
KPMG in Romania
T: +40 372 377 795
E: rjurubita@kpmg.com

Serbia**Ivana Manigodić**

Partner,
KPMG in Serbia
T: +381 11 20 50 535
E: imanigodic@kpmg.com

Slovakia**Marek Masaryk**

Executive Director,
KPMG in Slovakia
T: +421 918 912 064
E: mmasaryk@kpmg.sk

Spain**Ramón Pueyo Viñuales**

Head of Sustainability and Corporate
Governance and Head of Family Business,
KPMG in Spain
T: +34 914 56 59 40
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés

Director of Communications and
Corporate Relations Instituto de la
Empresa Familiar
T: +34 915 23 04 50
E: fcortes@iefamiliar.com

Switzerland**Reto Benz**

Partner, Head of Swiss market regions,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 42 37
E: rbenz@kpmg.com

Roman Wenk

Partner, Audit,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 53 03
E: rwenk@kpmg.com

Turkey**Onur Küçük**

Partner,
KPMG in Turkey
T: +90 2123166000
E: onurkucuk@kpmg.com

United Kingdom**Tom McGinness**

Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner,
KPMG Enterprise in the UK
T: +44 207 6945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger

Executive Director,
Institute for Family Business
T: +44 20 7630 6250
E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk

KPMG

ΑΘΗΝΑ

Στρατηγού Τόμπρα 3
153 42 Αγία Παρασκευή
Τηλ.: +30 210 6062100
Fax: +30 210 6062111

Λεωφόρος Μεσογείων 400B
153 42 Αγία Παρασκευή
Τηλ.: +30 211 1815600

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Αγίας Αναστασίας & Λαέρτου
Philippos Business Center
Τ.Θ. 8405, 57001 Θέρμη
Τηλ.: +30 2310 55 09 96
Fax: +30 2310 54 36 70

e-mail: info@kpmg.gr
kpmg.com/gr

kpmg.com/socialmedia

