Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά

Σεπτέμβριος 2022

home.kpmg/privateenterprise

stepproject.org

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM FOR FAMILY ENTERPRISING

Alba Graduate Business School

THE AMERICAN COLLEGE OF GREECE Pierce Deree Alba 1875

Πίνακας περιεχομένων

03 Πρόλογος

04 Συνοπτική παρουσίαση

08 Βασικά σημεία της παγκόσμιας έρευνας

10 Επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά και η ανθεκτική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

12 Επιχειρηματικός προσανατολισμός

18 Αναμορφώνει η νέα γενιά το μέλλον;

20 Πέρα από τον οικονομικό πλούτο

22 Η ώθηση για επιδόσεις

24 Η επίδραση του επιχειρηματικού πνεύματος στις επιδόσεις

26 Δημιουργία κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου και η επίδραση στις επιδόσεις

28 Στυλ ηγεσίας και η επίδρασή τους στις επιδόσεις

30 Η πορεία προς τα εμπρός

32 Το προφίλ των επιδόσεων

34 Οικογένειες με επιχειρηματική φιλοσοφία

37 Οικογένειες «Πρώτα η Επιχείρηση»

40 Επιχειρήσεις «Πρώτα η Οικογένεια»

43 Επιχειρήσεις με χαμηλές επιδόσεις

46 Επαναφορτίζοντας τη δική σας αναζωογονητική δύναμη

48 Μεθοδολογία

50 Ευχαριστίες

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πρόλογος

Τι είναι αυτό που επιτρέπει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να διατηρούν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού;

Ποιο είναι το μυστικό της αντοχής τους και της ικανότητάς τους να αναπτύσσονται επιτυχώς από δεκαετία σε δεκαετία και από γενιά σε γενιά;

Και πώς συνεχίζουν να καλλιεργούν και να συντηρούν το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή τους;

Το STEP Project Global Consortium και η KPMG Private Enterprise ξεκίνησαν να αναζητούν τις απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα. Θέλαμε να κατανοήσουμε πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να αποτελούν τα «εργοστάσια» αναγέννησης , που όχι μόνο ευημερούν τις καλές εποχές, αλλά επίσης καταφέρνουν να ανταποκρίνονται εποικοδομητικά κατά τη διάρκεια περιόδων αναταραχής.

Η διερεύνησή μας ξεκίνησε με μια σε βάθος έρευνα, σε 2.439 επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο, μεταξύ Σεπτεμβρίου και Νοεμβρίου 2021. Μετά από μία λεπτομερή ακαδημαϊκή ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, συντονίσαμε μια σειρά συζητήσεων στρογγυλής τραπέζης τον Φεβρουάριο του 2022, με Διευθύνοντες Συμβούλους οικογενειακών επιχειρήσεων, μαζί με ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες συμβούλους οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι συζητήσεις εστίασαν στους παράγοντες και στις προκλήσεις που επηρεάζουν τη συνεχή ανανέωση και τις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Ακούσαμε πώς η αναζωογονητική τους δύναμη ξεκινάει αρκετά απλά – με την επιχειρηματική φιλοδοξία του ιδρυτή να μετατρέψει ένα εμπνευσμένο όραμα σε μια πρακτική πραγματικότητα. Καθώς το όραμα αποκτά ζωή, στη συνέχεια η εστίαση μετακινείται στην ανάπτυξη και σε μια φιλοσοφία λειτουργίας που μπορεί να συντηρήσει το αρχικό επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή. Αυτό είναι που συνεχίζει να καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και τις στρατηγικές επιλογές που λαμβάνονται από γενιά σε γενιά, ενώπιον περαιτέρω προκλήσεων και νέων ευκαιριών.

Ένα συνεχές πνεύμα επιχειρηματικότητας, η ανθεκτικότητα από γενιά σε γενιά και ο κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος που οι οικογένειες συσσωρεύουν από τις οικογενειακές τους επιχειρήσεις, είναι τα μυστικά πίσω από την μακροπρόθεσμη αναζωογονητική τους δύναμη. Χαιρόμαστε που έχουμε αυτή την ευκαιρία να μοιραστούμε μαζί σας τις αντιλήψεις, τις εμπειρίες και τις ιδέες τους, για να διατηρήσετε τα ίδια ισχυρά πλεονεκτήματα στη δική σας οικογενειακή επιχείρηση.

Andrea Calabrò
STEP Project Global Academic Director,
Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center,
IPAG Business School

Tom McGinness
Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International
Partner,
KPMG in the UK

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Συνοπτική παρουσίαση

Επιχειρηματική φιλοδοξία

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η διαρκής επιχειρηματικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, όχι μόνο διατηρεί ζωντανή τη ζωηρή κουλτούρα καινοτομίας τους, αλλά μπορεί επίσης να συνεισφέρει σημαντικά σε υψηλότερες οικονομικές, κοινωνικές και μη-οικονομικές επιδόσεις. Για αυτό το λόγο, η δύναμη του επιχειρηματικού προσανατολισμού μιας εταιρείας είναι ένα από τα πιο σημαντικά κλειδιά για το ξεκλείδωμα της ικανότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων να προσαρμόζονται, να καινοτομούν και να αναπτύσσονται. Τα ευρήματα της έρευνας ενισχύουν τη σημασία αυτής της ικανότητας.

Ωστόσο, τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι το επιχειρηματικό πνεύμα από μόνο του δεν είναι αρκετό για να στηρίξει τη συνεχή ανανέωση και τόνωση που απαιτείται για τη διατήρηση των οικογενειακών επιχειρήσεων για πολλές γενιές. Οι ικανότητες της οικογένειας και οι βαθείς τους δεσμοί με την εταιρεία αποτελούν επίσης σημαντικές πηγές της αναζωογονητικής τους ικανότητας.

Οι αποδείξεις είναι μπροστά στα μάτια μας. Εν μέσω αβεβαιότητας και αναταραχής, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να επιδεικνύουν την απαράμιλλη ανθεκτικότητά τους και την ικανότητά τους να επανεφευρίσκουν τον εαυτό τους σε δυναμικά και απρόβλεπτα περιβάλλοντα.

Διατηρώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η διαγενεακή επιχειρηματική ικανότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, έχει αναγνωριστεί ως μία πηγή σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διατήρησή της είναι το κλειδί για τις συνεχιζόμενες ισχυρές επιδόσεις τους. Δεν μας εξέπληξε το εύρημα ότι πολλοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν υψηλά επίπεδα καινοτομίας, προδραστικότητας και την ικανότητα των οικογενειών τους να αναλαμβάνουν δράση σε καλά υπολογισμένους κινδύνους καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας.

Αυτό ήταν ιδιαίτερα αληθές μεταξύ εταιρειών που έχουν ηγέτες της γενιάς Millennial (εκείνους που γεννήθηκαν μεταξύ 1981 και 1996), οι οποίοι είναι λιγότερο ενάντιοι στο ρίσκο από ότι πολλοί από τους προκατόχους τους.

Τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας παίζουν επίσης ουσιαστικό ρόλο στην επιτάχυνση της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών, για να πάνε τις επιχειρήσεις τους ένα βήμα μπροστά και να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Αντί να αντιδρούν σε συνθήκες που είναι πέρα από τον έλεγχό τους (ή να ελπίζουν ότι αυτές θα εξαφανιστούν), παίρνουν την κατάσταση στα χέρια τους και αναζητούν ενεργά νέες οδούς για να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους.

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει ότι, για να επιτύχουν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις, πρέπει να δοθούν ευκαιρίες στα μέλη της νέας γενιάς της οικογένειας να πάρουν ρίσκα και να κρίνουν από μόνα τους – και όχι απλά να ακολουθούν για πάντα τα βήματα των παλαιότερων γενεών.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου δεν είναι για τους άτολμους, αλλά αναγνωρίζεται ως ένας σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση των επιδόσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων – τόσο πολύ, που κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τους πιθανούς διαδόχους της επόμενης γενιάς στο πώς να λαμβάνουν υπολογισμένα και υπεύθυνα ρίσκα και παρέχουν μικρά ποσά από το οικογενειακό κεφάλαιο, για να τους δώσουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν τα μαθήματα που έμαθαν στις δικές τους προσωπικές εμπειρίες.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς ορίζουν οι οικογένειες τον πλούτο

Πέρα από την ανεξαρτησία του να κατέχεις και να διοικείς μια οικογενειακή επιχείρηση – και των οικονομικών οφελών και του κύρους που μπορεί να χαρίζει – η συναισθηματική αξία που αποκομίζουν οι οικογένειες από τους δεσμούς που έχουν με την επιχείρηση τους και με άλλα μέλη της οικογένειας, είναι αδιαμφισβήτητη.

Αυτό που περιγράφεται ως «κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος» είναι ένα κληροδότημα που δεν μπορεί να υποτιμηθεί και προστατεύεται προσεκτικά στις περισσότερες οικογένειες. Ο έλεγχος και η επιρροή και η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση συμβάλλουν σημαντικά στο σκοπό της, στο κίνητρο για καινοτομία και στην επίδραση της επιχείρησης σε πολλά διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη (άτομα ή οργανισμούς που επηρεάζονται από τις δραστηριότητες και τις αποφάσεις της επιχείρησης).

Είναι ενδιαφέρον ότι οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων με τους οποίους μιλήσαμε τον Φεβρουάριο του 2022, τόνισαν ότι πολλά από τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας, οικειοθελώς προσφέρονται να ασχοληθούν με την επιχείρηση, όχι επειδή αυτό αναμένεται από αυτά, αλλά επειδή έχουν μια ισχυρή επιθυμία να συνδεθούν με την επιχείρηση και να συνεχίσουν την κληρονομιά της στο μέλλον.

Διεξάγοντας την αξιολόγηση των επιδόσεων της οικογενειακής επιχείρησης

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι επιδόσεων που είναι σημαντικοί για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και μια απλή προσέγγιση ανάλυσης του ισολογισμού, για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, δεν είναι εφικτή. Προκειμένου να αποτιμηθούν πραγματικά οι επιδόσεις μιας οικογενειακής επιχείρησης και της οικογένειας, έχουν νόημα πολλαπλοί δείκτες μέτρησης,

Ο αριθμός των γυναικών σε θέση Διευθύνοντος Συμβούλου, οι οποίες προάγουν ψηφιακές λύσεις και προϊόντα στις επιχειρήσεις τους, σίγουρα αντίκειται στα παλιά στερεότυπα ότι οι γυναίκες στις οικογενειακές επιχειρήσεις προσανατολίζονται περισσότερο προς «ήπια» μη τεχνικά καθήκοντα και αρμοδιότητες.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

συμπεριλαμβανομένων (αλλά όχι αποκλειστικά) οικονομικών δεικτών, όπως η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η κερδοφορία και η απόδοση ιδίων κεφαλαίων.

Εξίσου σημαντικός, ωστόσο, είναι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός που αποτυπώνεται στην τεχνολογική πρωτοπορία της εταιρείας, την προαγωγή καινοτομιών και την περιβαλλοντική της πρόοδο και την επίδρασή της σε άλλα φλέγοντα κοινωνικά ζητήματα.

Υπάρχουν αποδείξεις ότι οι ηγέτες της νέας γενιάς, ειδικά οι νέες γυναίκες, είναι εξοικειωμένες με τον ψηφιακό κόσμο, με το 39% των γυναικών Διευθυνόντων Συμβούλων που συμμετείχαν στην έρευνα, να αναφέρουν υψηλά επίπεδα ψηφιοποίησης στις εταιρείες τους, συγκριτικά με το 32% των ανδρών ομολόγων τους.

Μια ολιστική άποψη, τόσο για τα επιχειρηματικά όσο και για τα οικογενειακά αποτελέσματα είναι ουσιώδης για την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων και ο συνδυασμός των δυνατών σημείων της επιχείρησης και της οικογένειας συνεισφέρει άμεσα στην αναζωογονητική τους δύναμη.

Διοικώντας με στυλ

Το στυλ της ηγεσίας, ως ένας πρόσθετος και σημαντικός παράγοντας στις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, δεν μπορεί να παραβλεφθεί.

Κανένας ηγέτης δεν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας και αυτό συχνά αλλάζει (όπως θα έπρεπε), ανάλογα με τις οικονομικές και τις κοινωνικές συνθήκες της εποχής. Όταν ζητήθηκε από τους ερωτώμενους της έρευνας να υποδείξουν το στυλ ηγεσίας «που προτιμούν ή είναι επικρατέστερο», η συνολική προτίμηση των Διευθυνόντων Συμβούλων σε οποιαδήποτε περιοχή ήταν το **μετασχηματιστικό**, ακολουθούμενο από το **χαρισματικό**.

Όπως αναμενόταν, οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι της Σιωπηλής Γενιάς (εκείνοι που γεννήθηκαν μεταξύ 1925-1945) γενικά επέδειξαν χαμηλά επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας και υψηλά επίπεδα αυταρχισμού, κάτι που συμβαίνει συχνά στις επιχειρήσεις πρώτης γενιάς, οι οποίες επηρεάζονται έντονα από το όραμα και την καθοδήγηση του ιδρυτή.

Ωστόσο, για να διατηρηθεί μια επιχειρηματική νοοτροπία και μια κουλτούρα καινοτομίας στη διάρκεια πολλών δεκαετιών, κάθε γενιά πρέπει να ενεργεί σαν ένας καλός «Θεματοφύλακας», προκειμένου να μεταλαμπαδεύει τον σκοπό και τις αξίες της επιχείρησης και να βοηθάει κάθε επόμενη γενιά να τις αναζωογονεί.

Πώς ανταποκρίνονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε αυτή την πρόκληση και διατηρούν το επιχειρηματικό πνεύμα ζωντανό; Ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να είναι τολμηρές, θαρραλέες και ασταμάτητες από γενιά σε γενιά; Πώς επηρεάζουν αυτοί οι παράγοντες τις μακροπρόθεσμες επιδόσεις των επιχειρήσεων και των οικογενειών τους;

Τα στυλ ηγεσίας προορίζονται να είναι «κατάλληλα για τον σκοπό» και θα πρέπει να αλλάζουν ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης και τις επιδόσεις της εταιρείας, καθώς και με τις εξωτερικές συνθήκες. Στον μετά-COVID-19 κόσμο, και με περαιτέρω απρόβλεπτα γεωπολιτικά και οικονομικά γεγονότα, πιστεύουμε ότι η τροφοδότηση της αναζωογονητικής δύναμης των οικογενειακών επιχειρήσεων θα απαιτεί περισσότερο χαρισματικά και μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εξελίσσονται με επιτυχία, καθώς οι ανάγκες της επιχείρησής τους και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μεταβάλλονται.

Πιστεύουμε επίσης ότι, καθώς μια οικογενειακή επιχείρηση ωριμάζει και αναπτύσσεται, ένα πιο προοδευτικό στυλ ηγεσίας θα είναι σημαντικό, για να ενθαρρύνει μεγαλύτερη ποικιλομορφία στη λήψη αποφάσεων, για να αυξήσει τη συμμετοχή μελών της οικογένειας από πολλές γενιές και για να συμπεριλάβει περισσότερες γυναίκες σε ηγετικούς ρόλους.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη βελτίωση του επιχειρηματικού προσανατολισμού μιας εταιρείας, του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου και των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών και οικογενειακών επιδόσεων. Επίσης συνεισφέρουν άμεσα στη συνεχιζόμενη αναζωογονητική της δύναμη.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Βασικά σημεία της παγκόσμιας έρευνας

Ερευνήσαμε και μιλήσαμε σε

2 439
Ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων
Από τη «Σιωπηλή Γενιά» μέχρι τους «Millennials»

70
Χώρες και περιοχές

18 **Γλώσσες**

Σε επιχειρήσεις μίας και πολλαπλών γενεών

Ρωτήσαμε για

Επιχειρηματικό κίνητρο

- Καινοτομία
- Προδραστικότητα
- Ανάληψη ρίσκου

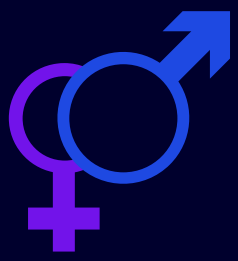
Επίδραση οικογένειας

- Έλεγχος και επιρροή
- Συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση
- Ταύτιση με την επιχείρηση

Στυλ ηγεσίας

- Αυταρχικό
- Μετασχηματιστικό
- Χαρισματικό

Φύλο Διευθύνοντος Συμβούλου

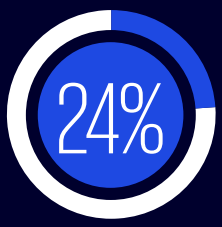


81%
Άνδρες

19%
Γυναίκες

Εταιρική και οικογενειακή διακυβέρνηση

Διοικητικό συμβούλιο



Οικογενειακό συμβούλιο

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Αυτά που ανακαλύψαμε

Ισχυρές επιχειρηματικές ικανότητες +θετική επιρροή της οικογένειας =ισχυρές επιχειρηματικές, κοινωνικές και οικογενειακές επιδόσεις

Το *καύσιμο* που πυροδοτεί την αναζωογονητική τους δύναμη και επίδοση βασίζεται στο ότι:

- Διατηρούν ζωντανό το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή
- Ενθαρρύνουν τη νέα γενιά να είναι προδραστική, καινοτόμα και να λαμβάνει υπολογισμένα ρίσκα
- Ενισχύουν, πέρα από τον οικονομικό πλούτο, τη συναισθηματική αξία που πηγάζει από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης
- Ενστερνίζονται ένα παρακινητικό στυλ ηγεσίας
- Θέτουν την επιχειρηματική και την οικογενειακή επιτυχία ως ισότιμες προτεραιότητες

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά και η ανθεκτική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Διατηρώντας ζωντανό το όνειρο του ιδρυτή

Εν μέσω της αβεβαιότητας των τελευταίων δύο ετών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις όχι μόνο κατάφεραν να διαχειριστούν τις άμεσες προκλήσεις της πανδημίας, αλλά επίσης ώθησαν τις επιχειρήσεις τους προς νέες κατευθύνσεις. Όπως περιγράψαμε στην περυσινή έκθεση **«Επιτυγχάνοντας την επαναφορά στο επιχειρείν»**, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνέχισαν να δημιουργούν νέα προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις παράδοσης για τους πελάτες τους. Επεκτάθηκαν σε προηγουμένως ανεκμετάλλευτες αγορές και ψηφιοποίησαν τις λειτουργίες τους. Με την επιμονή και την ικανότητα αναγέννησής τους, πολλές μετέτρεψαν την αντιξοότητα σε ευκαιρία.

Οι πληροφορίες από τη φετινή έρευνα και οι προσωπικές εμπειρίες των ηγετών οικογενειακών επιχειρήσεων, δείχνουν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας στην αναζωογονητική ικανότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων εντοπίζεται στη δύναμη του επιχειρηματικού τους προσανατολισμού. Αυτό υποστηρίζεται από τη μακροπρόθεσμη δέσμευση της οικογένειας στην επιχείρησή της και από ένα στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

«Το να διατηρήσουμε ζωντανό το όνειρο του πατέρα μας, ήταν πολύ ισχυρό κίνητρο για την ιδιοκτησία μας. Είμαστε η δεύτερη γενιά και τα αδέλφια μου κι εγώ αναλάβαμε την ιδιοκτησία και την ευθύνη της επιχείρησης σε σχετικά νεαρή ηλικία. Αισθανόμασταν ότι ήταν ακόμα η εταιρεία του πατέρα μας. Δημιούργησε την εταιρεία από το μηδέν, αναλάμβανε πολύ περισσότερο ρίσκα και ήταν πολύ πιο δημιουργικός επιχειρηματίας, απ' ό,τι εμείς, τα αδέλφια στη δεύτερη γενιά. Αναλάβαμε το ρόλο μας ως ισχυροί «Θεματοφύλακες» – για να διατηρήσουμε και να αναπτύξουμε το βασικό αντικείμενο της επιχείρησης, αντί να ξεκινήσουμε κάτι νέο.

Ωστόσο, όταν η εταιρεία γιόρταζε την 50η της επέτειο, πριν από μερικά χρόνια, συνειδητοποιήσαμε ότι η οικογενειακή μας επιχείρηση ήταν υπό την ευθύνη μας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από ό,τι υπό την ευθύνη του ιδρυτή. Οι τρέχοντες ιδιοκτήτες στη δεύτερη και τρίτη γενιά πρέπει να δημιουργήσουμε τα δικά μας όνειρα, σχετικά με το πώς να πάμε την ιδιοκτησία και την επιχείρηση παρακάτω».

Simone Møkster
Simone Møkster, 2nd generation owner and Board Member,
Simon Møkster Shipping AS (Norway)

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Σχόλια όπως αυτά, αντανακλούν τη σημασία της συνεχούς ανανέωσης των οικογενειακών επιχειρήσεων και της ικανότητάς τους να δημιουργούν νέες πηγές αξίας, από γενιά σε γενιά. Ο στόχος τους δεν είναι να διατηρήσουν την αρχική επιχείρηση ανέπαφη, αλλά **να διατηρήσουν ζωντανό το επιχειρηματικό πνεύμα και το όνειρο του ιδρυτή**, ενστερνιζόμενες τις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες, και αναπτύσσοντας νέες ικανότητες που συνεχίζουν να δημιουργούν αξία και να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας τους.

Η διατήρηση μιας διαγενεακής κουλτούρας επιχειρηματικότητας είναι βασικός παράγοντας συνεισφοράς σε αυτή την ικανότητα αναζωογόνησης. Παίρνει το καλύτερο από ό,τι έχει συνεισφέρει κάθε γενιά στην επιχείρηση και εμπνέει κάθε επόμενη γενιά να χτίσει πάνω σε αυτό και να το αναδιαμορφώσει με τρόπο που εκσυγχρονίζει την επιχείρηση, διατηρώντας παράλληλα την έμπνευση και το όραμα του ιδρυτή.

Για την επίτευξη συνεχιζόμενης από γενιά σε γενιά επιχειρηματικότητας, κάθε γενιά πρέπει να ενεργεί ως καλός »θεματοφύλακας», για να μεταλαμπαδεύει τον σκοπό και τις αξίες της επιχείρησης και να βοηθάει κάθε επόμενη γενιά να υιοθετεί μια επιχειρηματική νοοτροπία που διατηρεί την επιχείρηση αναζωογονούμενη.

Πώς ανταποκρίνονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε αυτή την πρόκληση και διατηρούν το επιχειρηματικό πνεύμα ζωντανό; Ποιοι είναι οι παράγοντες που ωθούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να είναι τολμηρές, θαρραλέες και ασταμάτητες από γενιά σε γενιά; Πώς επιδρούν αυτοί οι παράγοντες στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις των επιχειρήσεων και των οικογενειών τους;

Για να απαντήσουμε αυτές τις ερωτήσεις, ξεκινήσαμε εξετάζοντας τις βασικές αρχές της διαγενεακής επιχειρηματικότητας, οι οποίες βασίζονται σε δύο υποθέσεις: 1) η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση είναι από μόνη της μια πηγή μοναδικών και απαράμιλλων πόρων και ικανοτήτων και 2) οι διαδικασίες, οι πρακτικές και οι δραστηριότητες λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση των πόρων και των ικανοτήτων της εταιρείας, διεξάγονται με επιχειρηματικό τρόπο.

Σε ολόκληρη την έκθεση, έχουμε εξετάσει λεπτομερώς το πώς ο επιχειρηματικός προσανατολισμός και η συμπεριφορά μιας οικογενειακής επιχείρησης –καθώς και οι ικανότητες της οικογένειας και η ταύτισή της με την επιχείρηση– αποτελούν θεμελιώδεις πηγές της αναζωογονητικής τους δύναμης και συνεισφέρουν σημαντικά στις μακροπρόθεσμες επιδόσεις της επιχείρησης και της οικογένειάς τους.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Επιχειρηματικός προσανατολισμός

Ένα μείγμα καινοτομίας, προδραστικότητας και ανάληψης ρίσκου

Προηγούμενες έρευνες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις – και η συλλογική εμπειρία του STEP Project Global Consortium και της KPMG Private Enterprise υποδεικνύουν ότι η διατήρηση του επιχειρηματικού πνεύματος στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί προϋπόθεση για διατηρούμενη επιχειρηματική επιτυχία και για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για πολλές γενιές . Η επιχειρηματική νοοτροπία που προέρχεται από τον ιδρυτή, συνδυασμένη με τους πόρους και τις ικανότητες της οικογένειας, είναι αυτό που οδηγεί στην ικανότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων για «επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά».

Αυτή η ικανότητα είναι μια πηγή διατηρούμενου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή χτίζεται πάνω σε δύο πολύτιμους παράγοντες που δύσκολα αντιγράφονται: στις ικανότητες και στους πόρους της ίδιας της οικογένειας και στην επιχειρηματική κληρονομιά της εταιρείας. Αυτό το μοναδικό πλεονέκτημα μπορεί επίσης να επηρεάσει κάθε πλευρά των επιδόσεων της επιχείρησης.

«Σε μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση όπως η δική μας, το επιχειρηματικό πνεύμα είναι ξεκάθαρα ακόμα εκεί. Τώρα, ως επιχείρηση τέταρτης γενιάς η οποία έχει γίνει περισσότερο πολυεθνική, η διατήρηση της επιχειρηματικής κουλτούρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συμμετοχή της οικογένειας σε πολλούς διαφορετικούς ρόλους – ως μέτοχοι, μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και στη διοίκηση των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης.

Το κλειδί ήταν πάντα να εξασφαλίζουμε ότι μπορούμε να λάβουμε αποφάσεις γρήγορα και να μένουμε εστιασμένοι στη μακροπρόθεσμη εικόνα. Εάν μια απόφαση είναι σωστή για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης, θα τη λάβουμε – ακόμα κι εάν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορεί να έχουν αποσυρθεί έως τη στιγμή που θα αποδώσει. Λαμβάνουμε τέτοιες αποφάσεις για τη συνέχεια της επιχείρησης και πιστεύουμε ότι αυτή η συνέχεια έχει αποτελέσει πηγή της διατηρούμενης επιχειρηματικότητας της οικογένειάς μας».

Ανώνυμος
CFO,
Horticulture industry (The Netherlands)

Τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία έχουν επίσης σημαντική επίπτωση στους ρόλους της οικογένειας καθώς η επιχείρηση μετατρέπεται από οικογενειακής ιδιοκτησίας και οικογενειακής διοίκησης, για παράδειγμα, στο να διατηρήσει ενδεχομένως το καθεστώς ιδιοκτησίας της, αλλά όχι τη διοίκησή της. Αυτό όχι μόνο αλλάζει τους ρόλους της οικογένειας, αλλά επίσης και τη φύση του επιχειρηματικού πνεύματος και το πώς κατανέμονται οι ρόλοι και οι ευθύνες σε διαφορετικές ομάδες.

Έχουμε επίσης διαπιστώσει ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου επιχειρηματικού προσανατολισμού και της κλίμακας των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, η έρευνα έδειξε ότι οι οικογένειες που λειτουργούν πολλαπλές επιχειρήσεις, έχουν υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικού προσανατολισμού από εκείνες που λειτουργούν μία μόνο επιχείρηση.

Εξετάζοντας στενά τον επιχειρηματικό προσανατολισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων, βρίσκουμε τρεις βασικές διαστάσεις: την **καινοτομία**, την **προδραστικότητα** και την **ανάληψη ρίσκου**, που εξετάζουμε με περισσότερη λεπτομέρεια.

[1] Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. Journal of Family Business Strategy, 10(4), 100249.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το κυνήγι της καινοτομίας

Η **καινοτομία** αντανακλάται στο ενδιαφέρον μιας οικογενειακής επιχείρησης να επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη και να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Επίσης η καινοτομία φαίνεται όταν ανακαλύπτουν ανεκμετάλλευτες αγορές, για τη δημιουργία εντελώς νέων ροών εισοδήματος.

«Ο παππούς μου ήταν υδραυλικός και ξεκίνησε την επιχείρησή του το 1923. Ήταν ένας εφευρέτης που αγαπούσε τις απλές, έξυπνες λύσεις. Σαν οικογένεια, οι στόχοι μας έχουν αλλάξει πολύ, αλλά εκείνο το αίσθημα σκοπού δεν έχει κλονιστεί ποτέ.

Σήμερα, έχουμε περίπου 1.400 υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο και πιστεύω ότι βρισκόμαστε σε κομβικό σημείο στην τέταρτη γενιά. Έχουμε 25 μετόχους-μέλη της οικογένειας, όλων των ηλικιών και υπάρχει ξεκάθαρα επιθυμία να διατηρήσουμε την οικογενειακή επιχείρηση. Σε αυτό το σημαντικό κομβικό σημείο, εστιάζουμε πολύ στο να εξασφαλίσουμε ότι τα μέλη της οικογένειάς μας κατανοούν πώς να συνεισφέρουν στην επιχείρηση σαν υπεύθυνοι ιδιοκτήτες. Θέλουμε να είμαστε σίγουροι ότι θα συνεχίσουμε να επιδιώκουμε τον σκοπό, το επιχειρηματικό πνεύμα και το διαρκές κίνητρο για καινοτομία, που έχει κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη για 10 δεκαετίες».

Jan van Walraven
Co-founder,
Walraven (The Netherlands)

Η επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών είναι ουσιώδης για τη συνέχεια των οικογενειακών επιχειρήσεων και οι περισσότεροι ηγέτες αναγνωρίζουν ότι αυτό αποτελεί επίσης έναν τρόπο για να παραμείνουν εστιασμένοι στις ευκαιρίες μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών τους. Δεν εκπλαγήκαμε που διαπιστώσαμε ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνώρισαν την καινοτομία ως το κυρίαρχο χαρακτηριστικό επιχειρηματικού προσανατολισμού στις εταιρείες τους, με τα υψηλότερα επίπεδα να καταγράφονται στην Ασία & την Ωκεανία και στη Μέση Ανατολή & την Αφρική.

25%

των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως ανέφεραν υψηλά επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού στις εταιρείες τους, με τα υψηλότερα επίπεδα να εντοπίζονται στην Αμερικανική Ήπειρο και στη Μέση Ανατολή & την Αφρική – τις δύο γεωγραφικές περιοχές που είχαν επίσης τα υψηλότερα επίπεδα προδραστικότητας και ανάληψης κινδύνου.

Κύρια **συμπεράσματα** για την επιχειρηματικότητα

Η καλή διακυβέρνηση δημιουργεί ανάληψη ευθύνης/λογοδοσία, διαφάνεια και διαύγεια στη λήψη αποφάσεων και παίζει σημαντικό ρόλο στον περιορισμό του κινδύνου αντιπαραθέσεων, συμπεριλαμβάνοντας τα σωστά άτομα στη λήψη αποφάσεων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να διατηρούν μια διαδικασία συνεχούς αναζήτησης ευκαιριών.

Η προδραστική έρευνα και εκμετάλλευση ευκαιριών, τόσο εντός όσο και εκτός της οικογενειακής επιχείρησης, είναι κλειδί για τη διατήρηση καινοτόμων πρακτικών και συμπεριφορών.

Η προδραστικότητα επίσης σημαίνει τη συμπερίληψη των απόψεων διαφόρων μελών της οικογενειακής επιχείρησης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, για να δράττουν και να εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά νέες ευκαιρίες.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Μία διαρκής αναζήτηση για νέες ευκαιρίες

Η **προδραστικότητα** είναι η ικανότητα να αναζητάς διαρκώς, να αναγνωρίζεις και να εκμεταλλεύεσαι νέες ευκαιρίες. Συχνά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να το επιτύχουν αυτό προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση της αγοράς και φημίζονται επίσης για το ότι προβαίνουν σε προληπτικές ενέργειες που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο οι άλλες εταιρείες αναγκάζονται να αντιδράσουν.

Η προδραστικότητα ήταν το δεύτερο πιο συχνό χαρακτηριστικό που ανέφεραν οι ερωτώμενοι στην έρευνα. Αντί να αντιδρούν σε γεγονότα τα οποία είναι συχνά εκτός του ελέγχου τους, οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων αναζητούν συνεχώς νέες ευκαιρίες στην πατρίδα τους και στο εξωτερικό, ψάχνοντας για ενδείξεις που μπορεί να υποδεικνύουν μια μεταβολή στη ζήτηση της αγοράς και ορίζοντας την ανταγωνιστική ατζέντα που αναγκάζει τις άλλες εταιρείες να αντιδράσουν.

Τα υψηλότερα αναφερόμενα επίπεδα προδραστικότητας παρατηρήθηκαν στην Αμερικανική Ήπειρο και στη Μέση Ανατολή & την Αφρική, όπου φαίνεται ότι μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων υπάρχει μια ισχυρή νοοτροπία αναζήτησης ευκαιριών.

Η περίπτωση συνεχούς μετασχηματισμού στην Ultra Liquors

«Η διαφορά μεταξύ ημών και των ανταγωνιστών μας είναι η ικανότητά μας να λαμβάνουμε αποφάσεις και να τις εφαρμόζουμε γρήγορα... να εξετάζουμε τα αντικειμενικά δεδομένα και να αποδεχόμαστε εάν πρόκειται για ενέργειες που αξίζει να κάνουμε. Η ευελιξία και η λήψη γρήγορων αποφάσεων δεν έχει να κάνει τόσο με τη διαχείριση της αλλαγής, όσο με το να ενστερνιζόμαστε τις αλλαγές και τις ευκαιρίες να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μπορείς να είσαι πολύ αρνητικός ή μπορείς να εξετάζεις αυτό που βλέπεις να αναδύεται και να λες, «τι μπορώ να κάνω και πώς μπορώ να το χρησιμοποιήσω αυτό καλύτερα από τους ανταγωνιστές μου για να αναδυθώ ένα βήμα πιο μπροστά;» Από εμάς, η υιοθέτηση της τεχνολογίας έχει επιταχυνθεί και αυτό είναι το αποτέλεσμα της αλλαγής. Υιοθετούσαμε νέες τεχνολογίες και παλαιότερα, αλλά με σχετικά αργό ρυθμό. Τότε, ξαφνικά ήρθε στο προσκήνιο το ηλεκτρονικό εμπόριο – όχι μόνο για να μας συνδέσει με τους καταναλωτές αλλά για να μας συνδέσει επίσης και με τους προμηθευτές μας.

Μιλάμε για το μετασχηματισμό καθημερινά, όχι απλά για το μετασχηματισμό του τρόπου με τον οποίο κάνουμε τα πράγματα, αλλά για το μετασχηματισμό της κουλτούρας μας επίσης, για να εξασφαλίσουμε ότι ενστερνιζόμαστε τις ιδέες οποιουδήποτε από διαφορετικά υπόβαθρα».

Craig Robinson
Joint Managing Director,
Ultra Liquors (South Africa)

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Ανάληψη ρίσκου

Η ανάγκη αναζωογονητικών ικανοτήτων είναι ιδιαίτερα υψηλή όταν υπάρχουν ανατρεπτικές αλλαγές στην τεχνολογία ή τη βιομηχανία (όπως εκείνες που βίωσαν οι τομείς του λιανικού εμπορίου, του τουρισμού και της φιλοξενίας καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας) και αλλαγές στην αποστολή ή τις ανάγκες της οικογένειας. Η **ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου** μπορεί να αλλάξει αυτό που κάνει μια εταιρεία και τον τρόπο που λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό και οι συνέπειες μπορεί να είναι αρκετά ευρείες.

Πιθανώς αυτοί είναι οι λόγοι που οι ερωτώμενοι της έρευνας ανέφεραν μόνο μέτρια επίπεδα χαρακτηριστικών ανάληψης κινδύνου, όμως το επίπεδο ήταν υψηλότερο σε εταιρείες που διοικούνταν από Διευθύνοντες Συμβούλους από τη γενιά των Millennials. Αυτό υποδεικνύει ότι η νεότερη ομάδα Διευθυνόντων Συμβούλων, οι οποίοι επί του παρόντος ηγούνται οικογενειακών επιχειρήσεων, μπορεί να αποφεύγει το ρίσκο λιγότερο από τους προκατόχους της.

Η ανάληψη κινδύνου ενθαρρύνεται μεταξύ των νεότερων μελών της οικογένειας σε μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

«Ένας από τους τρόπους με τους οποίους έχουμε προάγει την ανάληψη κινδύνου είναι παρέχοντας κεφάλαιο για να επιτρέψουμε στις νεότερες γενιές της οικογένειας να δοκιμάσουν νέα πράγματα. Αυτό υποστηρίζεται από καλές πρακτικές διακυβέρνησης μέσω της εκπαίδευσης και της εξωτερικής εμπειρίας, πριν διατεθούν οποιαδήποτε κεφάλαια, προκειμένου να εξασφαλίσουμε ότι κατανοούν πλήρως τι σημαίνει να έχουν πρόσβαση στο οικογενειακό κεφάλαιο. Η ιστορία της οικογένειάς μας μετράει περισσότερα από 120 χρόνια και πέντε γενιές έχουν προάγει την επιχείρηση με επιτυχία, από τη γεωργία έως το αέριο και την ενέργεια. Θέλουμε οι νεότερες γενιές να συνεχίσουν να επεκτείνονται σε νέους τομείς στο μέλλον.

Έχουμε ένα συνειδητό πλάνο για να τους δώσουμε πρόσβαση σε κεφάλαιο και να τους εκπαιδεύσουμε σχετικά με τη σημασία της επιχειρηματικότητας, σε συνδυασμό με προσωπικές εμπειρίες στην ανάληψη υπολογισμένων και υπεύθυνων ρίσκων».

Steve Elsberry,
CEO of Precision Benefits,
United States

Ανώτερα στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια μπορεί να αποφεύγουν λιγότερο τον κίνδυνο και να είναι πρόθυμα να κάνουν ενέργειες οι οποίες είναι πιο επιθετικές, από τα στελέχη της οικογένειας. Είναι σημαντικό να βεβαιωνόμαστε ότι οι ενέργειες της διοίκησης είναι ευθυγραμμισμένες με τα συμφέροντα της επιχείρησης και όχι σημαντικά πιο επιθετικές από εκείνες της οικογένειας.

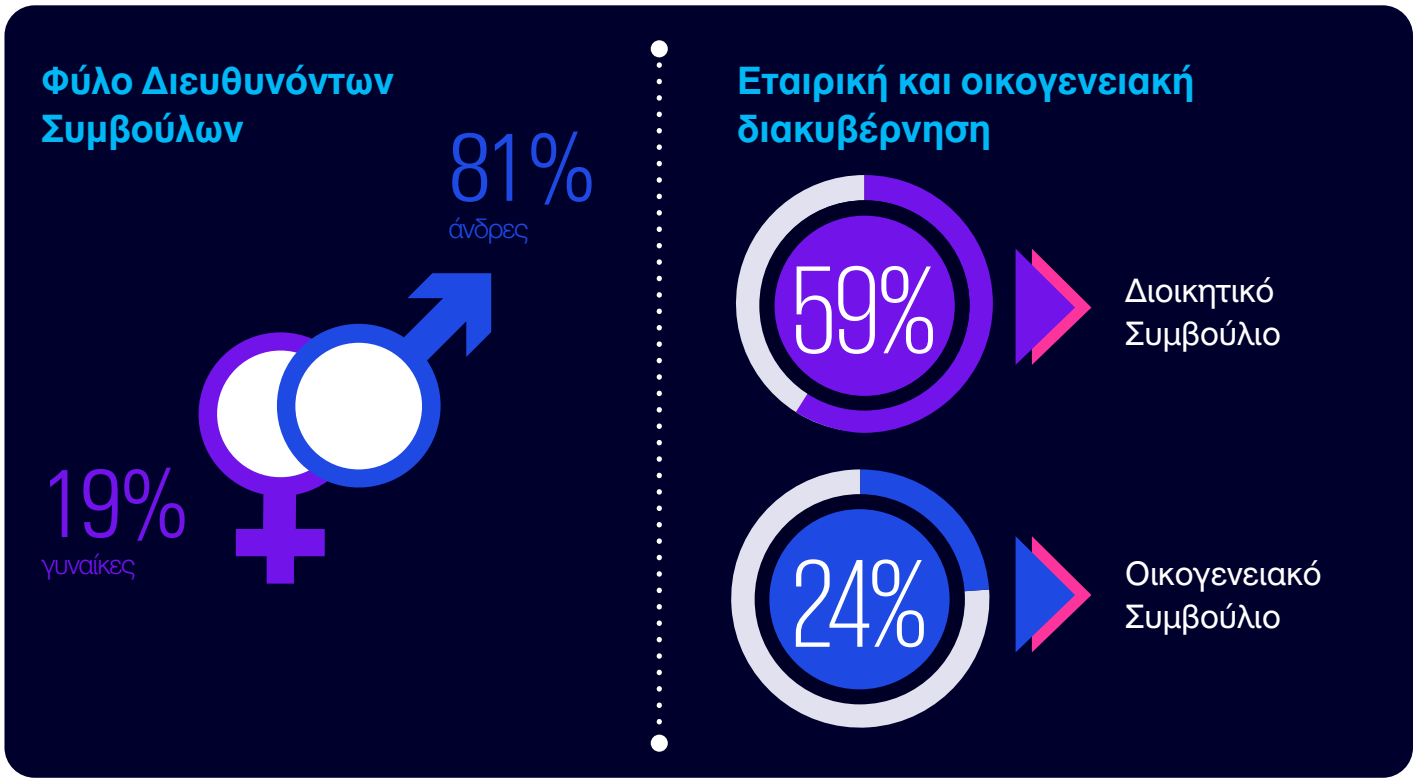
© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

“

Μία από τις εκπλήξεις στην έρευνα ήταν το εύρημα ότι μόνο 59% των ερωτώμενων διαθέτουν ένα επίσημο Διοικητικό Συμβούλιο και μόνο 24% έχουν ένα οικογενειακό συμβούλιο.

Από εκείνους που έχουν επίσημα Διοικητικά Συμβούλια, περισσότεροι από το 60% ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις τους είχαν καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές τους τα τελευταία τρία χρόνια. Αυτό υποδεικνύει ότι οι μηχανισμοί καλής διακυβέρνησης μπορούν να παρέχουν μερικές από τις ασφαλιστικές δικλείδες που είναι απαραίτητες για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών και την ανάπτυξη τολμηρών καινοτομιών».

Tom McGinness
Global Leader, Family Business,
KPMG Private Enterprise, KPMG International
Partner, KPMG in the UK



© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η διαχείριση του κινδύνου της αλλαγής στη Murphy Group

«Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θέτει τους στόχους της είναι πολύ σημαντικός. Η δική μας είναι μια καταξιωμένη εταιρεία, η οποία λειτουργεί με επιτυχία για πολύ καιρό. Περάσαμε μία περίοδο, από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2010, που η όρεξη να κάνουμε κάποιες από τις απαιτούμενες αλλαγές δεν υπήρχε, επειδή όλα πήγαιναν καλά. Αλλά ξαφνικά, φτάνεις σε ένα σημείο που απαιτείται να γίνουν πολλές αλλαγές γρήγορα.

Μπορεί να είναι αρκετά επικίνδυνο, όταν προσπαθείς να κάνεις πολλαπλές μεγάλες αλλαγές μετασχηματισμού σε μια σύντομη περίοδο. Η εταιρεία επιβαρύνεται πολύ από άποψη λειτουργίας και κουλτούρας, όταν πρέπει να κάνεις τόσο μεγάλη αλλαγή γρήγορα και αναρωτιέσαι πόση από αυτή θα παραμείνει πραγματικά.

Η άποψή μας είναι ότι είναι πολύ καλύτερο για εμάς να είμαστε μια προοδευτική επιχείρηση, η οποία συνεχώς προσαρμόζεται, εστιάζοντας στη συνεχή και σταδιακά αυξανόμενη πρόοδο και η οποία προσαρμόζεται και εξελίσσεται συνεχώς.

Είναι πολύ πιο εύκολο και λιγότερο επικίνδυνο να κάνεις προδραστικό μετασχηματισμό και να ελέγχεις την ταχύτητα και την επίδραση, ελέγχοντας τους μοχλούς του πόσο γρήγορα εφαρμόζονται οι αλλαγές, σε αντίθεση με το να περιμένεις και η αλλαγή να σου επιβάλλεται.»

John Murphy
CEO,
Murphy Group (United Kingdom)

Σε επίπεδο γεωγραφικής περιοχής, βρέθηκε ότι η ανάληψη κινδύνου ήταν περισσότερο κυρίαρχη στη Μέση Ανατολή & την Αφρική και στην Αμερικανική Ήπειρο, από ό,τι σε άλλες περιοχές. Είναι ενδιαφέρον ότι αυτές ήταν επίσης οι δύο περιοχές στις οποίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανέφεραν τα υψηλότερα συνολικά επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Αναμορφώνει η νέα γενιά το μέλλον;

Τα δεδομένα της έρευνας υποδεικνύουν ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων στις οποίες ηγούνται Διευθύνοντες Σύμβουλοι της Σιωπηλής Γενιάς και του επιχειρηματικού προσανατολισμού των οικογενειακών τους επιχειρήσεων, σε σύγκριση με εκείνες στις οποίες ηγούνται Διευθύνοντες Σύμβουλοι της γενιάς των Millennials.

Οι εταιρείες που διοικούνται από Διευθύνοντες Συμβούλους της Σιωπηλής Γενιάς, ανέφεραν τα υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού συνολικά, καθώς και τα υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας και προδραστικότητας. Οι ηγέτες από τη γενιά των Millennials, ωστόσο, ανέφεραν τα υψηλότερα επίπεδα ανάληψης κινδύνου. Αυτό υποδεικνύει ότι οι νεότερες γενιές της οικογένειας μπορεί να αποφεύγουν λιγότερο το ρίσκο και να είναι πιο επιθετικές στην ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους και να διασφαλίζουν ότι συνεχίζουν να έχουν καλύτερες επιδόσεις από τον ανταγωνισμό.

Υπάρχει ωστόσο μία προειδοποιητική παρατήρηση σε σχέση με την κουλτούρα υψηλών επιτευγμάτων και ανάληψης κινδύνου της γενιάς των Millennials, που θα μπορούσε να είναι επιζήμια στο πλαίσιο της οικογενειακής επιχείρησης. Υπογραμμίζει την ανάγκη των οικογενειακών επιχειρήσεων να ισορροπούν την επιρροή των διαφόρων γενεών προκειμένου να εκμεταλλεύονται συμπληρωματικά τα θετικά χαρακτηριστικά και να μετριάζουν τα αρνητικά που μπορεί να υπάρχουν σε κάθε γενιά.

Υπάρχουν καινοτόμοι τρόποι να επιτευχθεί το καλύτερο και από τους δύο κόσμους.

«Έχουμε πολλούς ανιψιούς και ανιψιές που αποφοίτησαν από το πανεπιστήμιο, πολλοί από τους οποίους ήρθαν στην οικογενειακή επιχείρηση. Άλλοι πήγαν να εργαστούν για μη σχετιζόμενες διεθνείς εταιρείες και ανακαλύψαμε ένα ενδιαφέρον εύρημα. Εκείνοι που εργάστηκαν τα πρώτα οκτώ χρόνια της καριέρας τους σε διάφορες μη σχετιζόμενες εταιρείες, είχαν πιο καινοτόμες αντιλήψεις και υψηλότερα επίπεδα αυτάρκειας, αυτοπεποίθησης και επιδόσεων από εκείνους που μπήκαν στην οικογενειακή επιχείρηση αμέσως μετά το πανεπιστήμιο.

Τελικά συνειδητοποιήσαμε ότι για να επιτύχουμε υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις, πρέπει να δοθούν ευκαιρίες στα μέλη της επόμενης γενιάς να πάρουν ρίσκα και να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση για να παίρνουν αποφάσεις – όχι απλά να ακολουθούν τα βήματα των παλαιότερων γενεών για πάντα.

Ανακαλύψαμε, για παράδειγμα, ότι πολλά μέλη της οικογένειάς μας που πλησιάζουν την ηλικία των 40, θέλουν να ξεκινήσουν τις δικές τους επιχειρήσεις νέας γενιάς σε σχετικούς κλάδους, αντί να τοποθετηθούν ως υπεύθυνοι ενός νέου τμήματος στην υφιστάμενη οικογενειακή επιχείρηση. Τους ενθαρρύνουμε να ακολουθήσουν το πάθος τους και η ελπίδα μας είναι ότι θα επιστρέψουν κάποια μέρα με μια σχετική επιχείρηση, η οποία θα μπορεί να ενσωματωθεί στην αρχική οικογενειακή επιχείρηση και να εισαγάγει συναρπαστικές καινοτομίες ή νέα επιχειρηματικά μοντέλα που θα κρατήσουν το επιχειρηματικό μας πνεύμα ζωντανό».

John Mok
Co-founder & Chairman,
AML Holdings Limited (Hong Kong SAR, China)

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Έχει επίσης αποδειχθεί ότι οι ηγέτες της νέας γενιάς, ειδικά οι νέες γυναίκες, είναι **εξοικειωμένοι με τον ψηφιακό κόσμο**, με το 39% των γυναικών Διευθυνόντων Συμβούλων που συμμετείχαν στην έρευνα να καταγράφουν υψηλά επίπεδα ψηφιοποίησης στις εταιρείες τους, συγκριτικά με 32% για τους άνδρες ομολόγους τους.

Ο αριθμός των γυναικών Διευθυνόντων Συμβούλων που προωθούν ψηφιακές λύσεις και προϊόντα στις επιχειρήσεις τους, σίγουρα αντιτίθεται στα παλιά στερεότυπα ότι οι γυναίκες στις οικογενειακές επιχειρήσεις προσανατολίζονται περισσότερο προς «ήπια» μη τεχνικά καθήκοντα και αρμοδιότητες. Επιχειρηματολογήσαμε εναντίον αυτού του στερεοτύπου στην προηγούμενη έκθεσή μας με θέμα **«Η ισχύς των γυναικών στην οικογενειακή επιχείρηση – Μια μετατόπιση επιδιώξεων και επιρροής από γενιά σε γενιά»**, η οποία περιλάμβανε παραπομπές σε διάφορες μελέτες που δείχνουν ότι η ανώτερη διακυβέρνηση και αποτελεσματικότητα των γυναικών σε θέσεις διοίκησης και σε διοικητικά συμβούλια, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες επιδόσεις της εταιρείας[2].

Γυναίκες Διευθύνοντες Σύμβουλοι από τις γενιές X και Millennial επιδεικνύουν ισχυρότερο ψηφιακό προσανατολισμό από εκείνες που ανήκουν σε άλλες γενιές.

Ποιος ηγείται της ψηφιακής επανάστασης;

- Το επίπεδο της ψηφιοποίησης είναι υψηλότερο μεταξύ των συμμετεχόντων από οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη.
- Είναι πιθανότερο οι γυναίκες Διευθύνοντες Σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων να προωθούν στρατηγικές και λύσεις ψηφιοποίησης για τις επιχειρήσεις τους σε σύγκριση με τους άνδρες ηγέτες.
- Η ψηφιοποίηση είναι επίσης σε υψηλότερο επίπεδο στις οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από Διευθύνοντες Συμβούλους οι οποίοι δεν ανήκουν στην οικογένεια. Αυτό μπορεί να συμβαίνει επειδή οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι οι οποίοι δεν ανήκουν στην οικογένεια και οι οποίοι έχουν εμπειρία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης, μπορεί να έχουν λάβει περισσότερη εκπαίδευση και μεγαλύτερη έκθεση στις νέες τεχνολογίες και μπορεί να είναι πιο δεκτικοί στην υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογικών λύσεων.

[2] Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. Journal of Business Ethics, 102(2), 299-317.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πέρα από τον οικονομικό πλούτο

Επιπρόσθετα της σημασίας του επιχειρηματικού προσανατολισμού μιας οικογενειακής επιχείρησης, ένα δεύτερο κρίσιμο στοιχείο της επιχειρηματικότητας από γενιά σε γενιά είναι ο κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος της οικογένειας – η συναισθηματική αξία που αποκομίζουν από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ο κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος θεωρείται κληροδότημα σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Εάν το κληροδότημα απειλείται, οι αποφάσεις της οικογένειας μπορεί να καθοδηγούνται περισσότερο από τη σημασία της διατήρησης αυτού του κληροδοτήματος και λιγότερο από την πιθανή οικονομική αξία των ενεργειών τους.

Αντανακλά τους μοναδικούς τρόπους με τους οποίους οι οικογένειες εξετάζουν τα προβλήματα και το πώς οι ενέργειές τους μπορεί να επηρεάσουν τρία σημαντικά χαρακτηριστικά, τα οποία χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου τους: τον έλεγχο και την επιρροή της οικογένειας, το συναισθηματικό τους δέσιμο και την ταύτιση με την οικογενειακή επιχείρηση .

Ο έλεγχος και η επιρροή και η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση υποστηρίζουν το κίνητρο για καινοτομία και θετικά αποτελέσματα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη διατήρηση της πίστης στην οικογένεια και της υποστήριξης της επιχείρησης, για την οικοδόμηση των δεξιοτήτων της επόμενης γενιάς, για τη δημιουργία ευκαιριών ανάπτυξης για τα μέλη της οικογένειας, διασφαλίζοντας ότι το όνομα και η φήμη της οικογένειας προστατεύονται και γίνονται σεβαστά στην κοινωνία και αντιμετωπίζοντας πολύπλοκα περιβαλλοντικά και κοινωνικά ζητήματα και ζητήματα διακυβέρνησης.

«Υπάρχει ένα κινέζικο ρητό, το οποίο λέει ότι «όταν τα πράγματα φτάνουν στα άκρα, πυροδοτούνται αρνητικές επιπλοκές ή αντιδράσεις». Όταν σκεφτόμαστε την οικογενειακή επιρροή, στην αρχή είναι κάτι πολύ θετικό για τη δημιουργία ενός νέου εγχειρήματος, με καλούς πόρους και συγκεντρωμένες προσπάθειες για μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία –όλα αυτά συνδυάζονται για να δημιουργηθεί ένα θετικό αποτέλεσμα.

Αλλά, όταν η επιρροή της οικογένειας φτάνει στα άκρα (όπως έχω δει σε οικογένειες που θέλουν να διατηρήσουν τον οικογενειακό έλεγχο στο υψηλότατο επίπεδο), ακόμα κι εάν υπάρχουν καλοί εξωτερικοί συνεταίροι στην αγορά, οι οποίοι θα μπορούσαν να προσφέρουν πρόσθετους τομείς εξειδίκευσης, η οικογένεια δεν είναι σε θέση ή δεν είναι πρόθυμη να εξασθενίσει την ιδιοκτησία της. Συνεπώς, χάνουν την ευκαιρία να συνεργαστούν με εξωτερικούς συνεταίρους, οι οποίοι έχουν τη διαφορετική εξειδίκευση που απαιτείται σε αυτή την ταραγμένη εποχή, γεγονός που τελικά έχει αρνητική επίπτωση στην επιχείρησή τους».

Jeremy Cheng
Researcher,
Center for Family Business, The Chinese University of Hong Kong (Hong Kong, China)

[3] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52(1), 106-137.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Ο έλεγχος και η επιρροή της οικογένειας σε στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις ήταν εμφανώς **χαμηλός** μεταξύ των συμμετεχόντων από την Ασία και την Ωκεανία, ενώ η στενή **ταύτιση** των μελών της οικογένειας **με την επιχείρηση** ήταν **υψηλή** στην Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή & την Αφρική, όπως ήταν και **το συναισθηματικό δέσιμο** της οικογένειας με την επιχείρηση στη Μέση Ανατολή & την Αφρική και στην Αμερικανική Ήπειρο.

Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι από τη Σιωπηλή Γενιά, ανέφεραν τα υψηλότερα επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου στις εταιρείες τους, όπου ο οικογενειακός έλεγχος και η επιρροή και η στενή ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση ήταν επίσης σε υψηλά επίπεδα.

Υψηλά επίπεδα συναισθηματικής σύνδεσης υπήρχαν σε οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από Διευθύνοντες Συμβούλους της γενιάς των Millennials. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι έχουν γαλουχηθεί με τις αρχές της υπεύθυνης διοίκησης, της προάσπισης των συμφερόντων της επιχείρησης και του ρόλου τους ως «θεματοφύλακα» αυτής και με την πάροδο του χρόνου έχουν αναπτύξει ένα συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση, το οποίο αποτέλεσε κίνητρο για την οικειοθελή τους απόφαση να ενταχθούν σε αυτήν, σε αντίθεση με μια απόφαση που έλαβαν οι γονείς τους (όπως συνέβαινε μερικές φορές στις προηγούμενες γενιές).

Δεν αποτελεί έκπληξη ότι το συνολικό επίπεδο κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι γενικά χαμηλό όταν ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν είναι μέλος της ιδιοκτήτριας οικογένειας.

Κύριο
συμπέρασμα
για τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο

Η διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου αποτελεί συχνά προτεραιότητα που συμβάλλει στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του βασικού αντικειμένου της επιχείρησης μέσω αργής και σταθερής ανάπτυξης. Οι οικογένειες επανεπενδύουν συνεχώς στις επιχειρήσεις τους και όταν αξιολογούνται ενδεχόμενες νέες συνεργασίες, η οικογένεια πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι εταίροι της έχουν τις ίδιες μακροπρόθεσμες απόψεις και αξίες. Για αυτό το λόγο, η διατήρηση του ελέγχου αποτελεί συχνά ένα κύριο κίνητρο για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις.

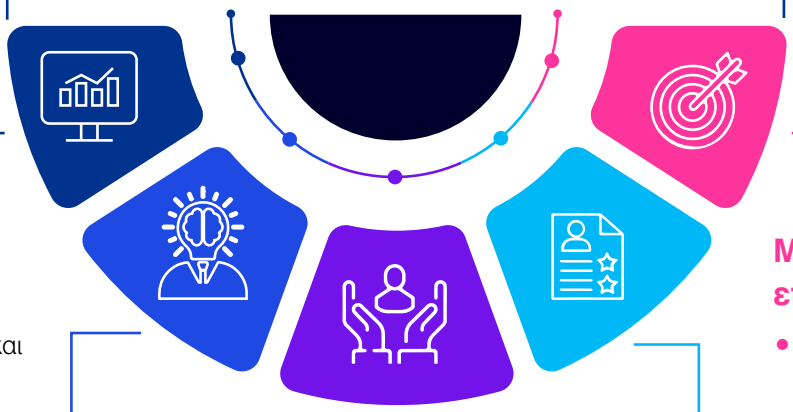
© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η ώθηση για επιδόσεις

Η ποσοτικοποίηση των επιχειρηματικών επιδόσεων μπορεί να αποτελεί πρόκληση σε οποιαδήποτε εταιρεία. Η μέτρηση των επιδόσεων μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι ακόμα πιο περίπλοκη. Για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, τα οικονομικά αποτελέσματα είναι σαφώς σημαντικά. Ωστόσο, η διατήρηση του οράματος του ιδρυτή, μιας κουλτούρας επιχειρηματικότητας και μιας φήμης ως υπεύθυνων ιδιοκτητών, έχουν ισότιμη συμμετοχή στην αναζωογονητική της δύναμη.

Πασχίζοντας για τις μέγιστες επιδόσεις

Αυτοί είναι οι μοναδικοί και σημαντικοί παράγοντες για τη μέτρηση των επιδόσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων.



Οικονομικές επιδόσεις

- Αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς
- Αύξηση του αριθμού των υπαλλήλων
- Αύξηση της κερδοφορίας και των περιθωρίων κέρδους στις πωλήσεις
- Απόδοση ιδίων κεφαλαίων και συνολικού ενεργητικού

Μη οικονομικές επιδόσεις

- Οικογενειακή ενότητα, πίστη και στήριξη της επιχείρησης
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και ευκαιριών της επόμενης γενιάς
- Πίστη πελατών στο οικογενειακό όνομα
- Καλή φήμη στην επιχειρηματική κοινότητα

Εξωτερικές κοινωνικές επιδόσεις

- Περιορισμός της περιβαλλοντικής επίπτωσης πέρα από τη συμμόρφωση
- Εκπαίδευση των εμπλεκομένων, σχετικά με την περιβαλλοντική επίπτωση

Επιχειρηματικός προσανατολισμός

- Έμφαση στην Ε&Α, την τεχνολογική πρωτοπορία και την καινοτομία
- Λήψη ενεργειών που θα αναγκάσουν τους ανταγωνιστές να αντιδράσουν
- Αναζήτηση έργων υψηλού ρίσκου με πιθανές υψηλές αποδόσεις
- Τήρηση τολμηρής, επιθετικής στάσης για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας

Εσωτερικές κοινωνικές επιδόσεις

- Υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών πρόσληψης (μειονοτικές ομάδες και άτομα με αναπηρίες)
- Αύξηση του αριθμού των γυναικών και των μειονοτήτων στην ανώτερη διοίκηση και τα συμβούλια

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Μετρώντας τις οικονομικές επιδόσεις

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέφεραν επιχειρηματικά αποτελέσματα, τα οποία ποίκιλαν ευρέως μεταξύ των διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών. Στα άκρα, εμφανώς υψηλά επίπεδα οικονομικών επιδόσεων (συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους) αναφέρθηκαν από εταιρείες στην Αμερικανική Ήπειρο και χαμηλά επίπεδα αναφέρθηκαν στη Μέση Ανατολή & την Αφρική.

Μια βαθύτερη εξέταση των συνολικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων υποδεικνύει ότι τα υψηλότερα επίπεδα οικονομικών επιδόσεων επιτεύχθηκαν σε εταιρείες που διοικούνταν από άνδρες και Διευθύνοντες Συμβούλους που δεν ανήκαν στην οικογένεια, από εταιρείες με υψηλά επίπεδα καινοτομίας και προδραστικότητας και από εταιρείες με υψηλά επίπεδα οικογενειακού ελέγχου και επιρροής.

Η ηλικία και το στάδιο των επιχειρήσεων φάνηκε επίσης να έχει επίπτωση στα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών, με την υψηλότερη **αύξηση πωλήσεων** να αναφέρεται σε οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης, δεύτερης και τρίτης γενιάς και με υψηλή **αύξηση στο μερίδιο αγοράς και στην κερδοφορία** να αναφέρεται στη δεύτερη, τρίτη και τέταρτη γενιά, καθώς οι επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν και ωρίμασαν.

«Οι οικονομικές επιδόσεις είναι υψίστης σημασίας και δεν μπορούν να αγνοηθούν από τον ηγέτη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για Διευθύνοντα Σύμβουλο που είναι μέλος της οικογένειας ή εκτός οικογένειας.

Οι κοινωνικές επιδόσεις είναι επίσης σημαντικές γιατί αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις, τα συστήματα αξιών και την κουλτούρα της εταιρείας και της οικογένειας. Ο ρόλος ενός ώριμου μέλους της οικογένειας θα πρέπει να είναι το ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές και τον κοινωνικο-οικονομικό κύκλο της οικογένειας, επειδή οι εσωτερικές και εξωτερικές κοινωνικές επιδόσεις της εταιρείας όχι μόνο χτίζουν την πίστη της οικογένειας αλλά και την πίστη των υπαλλήλων επίσης. Η υπεύθυνη λειτουργία ενισχύει τη φήμη της εταιρείας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη».

Vivek Chinoy
Director,
Sigma CapSeal (India)

Επειδή κάθε παράγοντας επιδόσεων είναι από μόνος του σημαντικός, η διαχείριση και η μέτρησή τους είναι εξίσου σημαντική. Ο Διευθύνων Σύμβουλος δεν χρειάζεται να είναι υπεύθυνος για όλους αυτούς, αλλά είναι σημαντικό να προσδιορίσει ποιος από την επιχείρηση είναι ο πιο κατάλληλος να αναλάβει την ευθύνη.

«Με αλλαγές από τον εξωτερικό κόσμο, που προκαλούν αναταραχή, τα μέλη της διοίκησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια κλίνουν περισσότερο προς την ευθυγράμμιση των ενεργειών τους σχετικά με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG) με αυστηρούς κανονισμούς, ενώ οι ιδιοκτήτες που ανήκουν στην οικογένεια βλέπουν τη μακροπρόθεσμη εικόνα και διαμορφώνουν τις δικές τους θέσεις επί αυτών των θεμάτων. Ως αποτέλεσμα, δεν συμμορφώνονται απλά, αλλά παρέχουν περισσότερη καθοδήγηση στην επιχείρηση σχετικά με τα στοιχεία τα οποία προκαλούν αναστάτωση και τα οποία προέρχονται από έξω».

Dr. Daniel Mitrenga
Memeber of the Management Board,
Die Familienunternehmer (Germany)

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η επίδραση του επιχειρηματικού πνεύματος στις επιδόσεις

Δεν εκπλαγήκαμε που οι απαντήσεις στην έρευνα επέδειξαν μια σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων και του επιπέδου επιδόσεών τους, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους.

Ειδικότερα, το επίπεδο καινοτομίας και προδραστικότητας αυτών των επιχειρήσεων σχετιζόταν πρωταρχικά με τις οικονομικές και τις εσωτερικές/εξωτερικές κοινωνικές τους επιδόσεις καθώς και με της μη-οικονομικές προτεραιότητες της οικογένειας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ανάληψη ρίσκου φάνηκε να σχετίζεται μόνο με τις εσωτερικές κοινωνικές επιδόσεις, όπως οι εταιρείες που εστίαζαν στο να προσλαμβάνουν περισσότερες γυναίκες και μειονότητες σε θέσεις ανώτερης διοίκησης και στα δοικητικά συμβούλια.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Κύρια
συμπεράσματα
για τις επιχειρηματικές επιδόσεις

Μερικές φορές δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στο εάν η οικογενειακή επιχείρηση εστιάζει στο «Πρώτα η Οικογένεια» ή στο «Πρώτα η Επιχείρηση». Είναι σημαντικό να είμαστε προσεκτικοί σχετικά με τις δύο κατευθύνσεις στην προσπάθειά μας να κατατάξουμε τα πράγματα σε όρους οικογένειας ή επιχείρησης και οικονομικών ή μη-οικονομικών επιδόσεων. Οι οικογένειες έχουν στόχους και εάν οι στόχοι είναι επιχειρηματικοί, θα πρέπει να βρουν τρόπους να τους μετρούν.

Ένας τρόπος να μοχλεύσεις τον επιχειρηματικό προσανατολισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης και να βελτιώσεις τις επιδόσεις, είναι ενθαρρύνοντας τα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς να εμπλακούν σε διαφορετικές επιχειρηματικές ομάδες (όπως η YPO –μια παγκόσμια κοινότητα ηγεσίας εξαιρετικών διευθυντικών στελεχών) και σε συνεργασίες που τα εκθέτουν σε δίκτυα και τομείς εκτός της υφιστάμενης επιχείρησης. Αυτό διεγείρει την καινοτόμο σκέψη, κάτι που μπορούν να φέρουν πίσω στην επιχείρηση.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Δημιουργία κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου και η επίδραση στις επιδόσεις

«Πιστεύω ότι οι επιδόσεις πρέπει να εξετάζονται πολύ ολιστικά. Απαιτεί καλή ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και των μη-οικονομικών επιδόσεων που αποτελούν την ψυχή της οικογένειας και της επιχείρησης. Έχουμε πολλά νεότερα μέλη της οικογένειας, τα οποία έρχονται στην επιχείρηση και η εστίασή τους δεν είναι στα κέρδη, αλλά στην αφοσίωσή και στην πίστη τους στο χτίσιμο της επιχείρησης.

Για την εταιρεία μας, έχουμε καταλήξει ότι είναι καλύτερα να κρατάμε την έννοια των κερδών λίγο στην άκρη και να εμφυσούμε μια αίσθηση επιχειρηματικής ιδιοκτησίας έναντι λειτουργικής ιδιοκτησίας στα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς, τα οποία μπορούν στη συνέχεια να βοηθήσουν στην εξέλιξη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεών μας μέσα σε ένα χρονικό διάστημα. Είναι υπευθυνότητα με ευελιξία».

Siddharth Bhimrajka
Partner,
Bhimrajka Exim LLP (India)

Βάσει της έρευνάς μας, οι άνδρες Διευθύνοντες Σύμβουλοι παράγουν υψηλότερα επίπεδα οικονομικών επιδόσεων από ό,τι οι γυναίκες, αλλά οι οικογενειακές επιχειρήσεις με γυναίκες Διευθύνουσες Συμβούλους έχουν υψηλότερες κοινωνικές και μη-οικονομικές επιδόσεις, όπως το να διατηρούν το όνομα και τη φήμη της οικογενειακής επιχείρησης.

Όπως και με τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, έχουμε ανακαλύψει ότι τα χαρακτηριστικά του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου υπάρχουν σε κάθε πτυχή της απόδοσης της οικογενειακής επιχείρησης.

Για παράδειγμα, ο έλεγχος και η επιρροή της οικογένειας και η ταύτιση με την επιχείρηση είναι στενά συνδεδεμένα με κάθε πτυχή των οικονομικών, κοινωνικών και μη-οικονομικών επιδόσεων. Είναι κατανοητό ότι το συναισθηματικό δέσιμο της οικογένειας με την επιχείρηση συνδέεται επίσης με τις εσωτερικές της κοινωνικές επιδόσεις (όπως η συμπερίληψη γυναικών, μειονοτήτων και ατόμων με αναπηρίες σε ανώτερους διοικητικούς ρόλους) και με τις μη-οικονομικές της επιδόσεις (όπως η πίστη και η στήριξη της οικογένειας στην επιχείρηση και η σημασία της διατήρησης ενός καλού οικογενειακού ονόματος και φήμης).

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

«Οι επιδόσεις της οικογενειακής επιχείρησης βασίζονται στο όραμα και τις προσωπικές πεποιθήσεις του αρχικού ιδρυτή. Για παράδειγμα, ο ιδρυτής μας ήθελε να δημιουργήσει ένα περιβάλλον με προσανατολισμό στην οικογένεια, το οποίο θα είχε νόημα για όλα τα επίπεδα των υπαλλήλων. Αυτός ο σκοπός έχει διεισδύσει στην τρέχουσα γενιά ηγετών και έχει επηρεάσει το πώς αποδίδουμε ως ομάδα διοίκησης και ιδιοκτησίας.

Όταν έγινε το κραχ στον πετρελαϊκό τομέα το 2016/2017, η διοίκηση υπέστη σημαντική μείωση της αμοιβής της προκειμένου να μειώσει τις λειτουργικές δαπάνες. Δεν έγινε καμία απόλυση υπαλλήλου. Αντίθετα, δημιουργήσαμε ειδικές εκδηλώσεις και ημέρες αθλητισμού για να κρατήσουμε το ηθικό όλων στην εταιρεία σε υψηλό επίπεδο. Γνωρίζουμε ότι αυτό είναι που θα είχε κάνει και ο ίδιος ο ιδρυτής μας. Οι οικονομικές επιδόσεις ήταν αναμφισβήτητα ο στόχος κάθε επιχείρησης, όμως είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωρίζουμε εκείνους που λειτουργούν ως υποστηρικτές των ποικίλων συμφερόντων της εταιρείας. Εκείνος πάντα φρόντιζε να μοιράζεται τους καρπούς της επιτυχίας του με κάθε υπάλληλο.

Αυτός είναι ο λόγος που αξιολογούμε τις επιδόσεις μας βάσει αυτού που είχε στο μυαλό του – όχι μόνο να κάνουμε την εταιρεία να ευημερεί, αλλά να δημιουργήσουμε ένα κλίμα όπου η επιβράβευση είναι και μία σημαντική εμπειρία στην Oilfield Services & Supplies PTE Limited (OSS)».

Kenneth Loh
Business Development Manager,
Oilfield Services & Supplies PTE Limited (Singapore)

Προτεραιοποιώντας τα κοινωνικά αποτελέσματα

Οι οικονομικές επιδόσεις αναφέρθηκαν σε αξιοσημείωτα υψηλά επίπεδα στην Αμερικάνικη Ήπειρο, αλλά ήταν σημαντικά χαμηλότερες σε περιοχές όπως η Μέση Ανατολή & η Αφρική, όπου οι μη-οικονομικές επιδόσεις ήταν υψηλότερες.

Κύρια **συμπεράσματα** για τις επιδόσεις της οικογένειας

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εξελίσσουν τα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς στο ρόλο του «Θεματοφύλακα» της επιχείρησης. Αυτό συμβάλει στην αύξηση της ταύτισης και της συναισθηματικής σύνδεσης με την επιχείρηση.

Μπορεί να είναι χρήσιμο να γραφτεί ένας κατάλογος αξιών και να μοιραστεί μεταξύ των μελών της οικογένειας και των υπαλλήλων.

Η οργάνωση τακτικών βιωματικών εκδηλώσεων με τα μέλη της οικογένειας μπορεί να συμβάλει στην εστίαση και την ενίσχυση των αξιών, της φήμης και της εικόνας της οικογένειας.

Η εισαγωγή μηχανισμών διακυβέρνησης, όπως τα οικογενειακά συμβούλια, συμβάλλει στον μετριασμό των ενδεχόμενων οικογενειακών συγκρούσεων και στη βελτίωση της ενότητας της οικογένειας.

Rosalia Santulli,
STEP Project Global Consortium Research Champion,
Assistant Professor,
University of Genova
Affiliated Researcher,
IPAG Business School

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Στυλ ηγεσίας και η επίδρασή τους στις επιδόσεις

Το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που συνεισφέρει στις επιδόσεις, αλλά πιστεύουμε ότι κανένας ηγέτης δεν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας. Αυτό αλλάζει ανάλογα με τις συνθήκες, την ηλικία και το στάδιο της επιχείρησης, καθώς και ανάλογα με το οικονομικό, κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Θέλαμε να κατανοήσουμε την επίδραση συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας στην αναζωογονητική ικανότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Δεν αξιολογήσαμε τα στυλ ηγεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, αλλά τους προσκαλέσαμε να επιλέξουν το στυλ που **προτιμούν** ή το επικρατέστερο στυλ από τα τρία πιο συνηθισμένα: το μετασχηματιστικό, το χαρισματικό και το αυταρχικό.

Οι **μετασχηματιστικοί ηγέτες** αλλάζουν τις βασικές αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις των «ακολούθων» τους, καθιστώντας τους πρόθυμους να αποδίδουν πέρα από τα ελάχιστα επίπεδα που απαιτούνται από την επιχείρηση. Οι μετασχηματιστικοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι ανυψώνουν συνηθισμένους ανθρώπους σε εξαιρετικά ύψη και παρακινούν τους ακολούθους τους να κάνουν περισσότερα και να αποδίδουν πέρα από τα αναμενόμενα.

Οι εταιρείες που διοικούνται από μετασχηματιστικούς ηγέτες συνήθως παράγουν καλά οικονομικά αποτελέσματα, καθώς και κοινωνική και περιβαλλοντική πρόοδο, ενώ παράλληλα χτίζουν την πίστη και την ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση.

Η δεύτερη υψηλότερη προτίμηση των ερωτώμενων ήταν το **χαρισματικό στυλ**. Ένας χαρισματικός ηγέτης έχει τη δύναμη της πειθούς και την ικανότητα να παρακινεί τους ακολούθους του, οι οποίοι γενικά επιδεικνύουν βαθύ σεβασμό – και προσωπική εμπιστοσύνη – στον ηγέτη τους. Έχουν μια ενισχυμένη αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας, συναισθήματα ενδυνάμωσης και πιστεύουν στη σημασία των επιδόσεων της ομάδας ως σύνολο.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με χαρισματικούς ηγέτες συνήθως επιδεικνύουν καλύτερα οικονομικά, εσωτερικά και εξωτερικά κοινωνικά αποτελέσματα και είναι σε θέση να χτίζουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης.

Το στυλ χαρισματικής ηγεσίας προτιμάτο περισσότερο από άλλα, μεταξύ των Διευθυνόντων Συμβούλων από τη Λατινική Αμερική. Ωστόσο, Διευθύνοντες Σύμβουλοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια, γενικά είχαν χαμηλή προτίμηση για αυτό το στυλ ηγεσίας. Αυτό πιθανά συμβαίνει διότι συχνά υπάρχει μεγάλος σεβασμός και προσωπική εμπιστοσύνη προς τον οικογενειακό ηγέτη στις οικογενειακές επιχειρήσεις – είτε αυτός ή αυτή είναι ο ιδρυτής, ο Διευθύνων Σύμβουλος, ένας μεγάλος μέτοχος ή κατέχει μια θέση στο διοικητικό συμβούλιο.

Το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν η συνολική προτίμηση των Διευθυνόντων Συμβούλων σε όλες τις περιοχές.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια και έχουν ένα χαρισματικό στυλ ηγεσίας, συχνά βρίσκονται στη θέση να «κυνηγούν χίμαιρες» και να ανταγωνίζονται με έναν ηγέτη της οικογένειας που βρίσκεται κάπου στην επιχείρηση.

Το **αυταρχικό** (ή πατερναλιστικό) στυλ ηγεσίας ήταν το λιγότερο επικρατέστερο μεταξύ των ερωτώμενων της έρευνας. Οι αυταρχικοί ηγέτες ασκούν ισχυρή εξουσία στους υφισταμένους τους. Παρόλο που ήταν η λιγότερο προτιμώμενη επιλογή συνολικά, εμφανίστηκε πιο συχνά μεταξύ Διευθυνόντων Συμβούλων από τη Μέση Ανατολή & την Αφρική και μέρη της Ασίας.

Η πρωταρχική επίδραση ενός αυταρχικού/πατριαρχικού στυλ ηγεσίας παρατηρείται στην ισχύ των οικογενειακών δεσμών και το συναισθηματικό τους δέσιμο με την επιχείρηση.

«Πιστεύω ότι καθώς αλλάζουν οι γενιές, το στυλ ηγεσίας αλλάζει προκειμένου να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εποχής. Για παράδειγμα, έχουμε δει και τα τρία στυλ ηγεσίας στην επιχείρησή μας. Όταν ο παππούς μου ξεκίνησε την επιχείρηση έχοντας τέσσερα ή πέντε άτομα να δουλεύουν για αυτόν, το στυλ του ήταν πολύ πατερναλιστικό και αυταρχικό. Οι υπάλληλοι εργάζονται για εκείνον, όχι για την εταιρεία, και όλοι έκαναν αυτό που ζητούσε. Τους φρόντιζε σαν οικογένεια μέχρι να συνταξιοδοτηθούν και ακόμα και σήμερα έχουμε μια πολιτική ότι όταν οι υπάλληλοι συνταξιοδοτούνται, μπορούν να αντικατασταθούν με ένα άλλο μέλος της οικογένειας τους που θα πάρει τη θέση τους.

Ο πατέρας μου είναι ο γηραιότερος της δεύτερης γενιάς και είναι σίγουρα ένας χαρισματικός ηγέτης. Ως Διευθύνων Σύμβουλος δεύτερης γενιάς, οι διαδικασίες σκέψης του και ο τρόπος με τον οποίο έχει διοικήσει την επιχείρηση ήταν πολύ καλά. Αλλά το ερώτημα τώρα είναι, θα συνεχίσει αυτό να είναι αρκετά καλό στη σημερινή εποχή;

Με την τρίτη γενιά να ξεκινάει να εισέρχεται στην επιχείρηση, εστιάζουμε στην επιχείρηση όπως είναι σήμερα και στο πώς βλέπουμε τους εαυτούς μας το 2030. Εγώ έχω το ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας με μια επιτροπή από αδέλφια και ξαδέλφια τρίτης γενιάς και μπορώ να δω πώς λειτουργεί κάθε γενιά μέσω διαφορετικών στυλ ηγεσίας, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και το επιχειρηματικό περιβάλλον σε διαφορετικές χρονικές στιγμές».

Abdulla Ajmal
COO,
Ajmal Perfumes (United Arab Emirates)

Διευθύνοντες Σύμβουλοι της Σιωπηλής Γενιάς γενικά επιδεικνύουν χαμηλά επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας και υψηλά επίπεδα αυταρχικής ηγεσίας, ενώ οι νεότεροι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων συνήθως υιοθετούν ένα πιο μετασχηματιστικό ή χαρισματικό στυλ ηγεσίας.

Εκείνες οι οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλό επίπεδο επιχειρηματικού προσανατολισμού, ποικιλομορφία και χαρισματικό στυλ ηγεσίας, συνήθως επιδεικνύουν υψηλότερες οικονομικές και μη-οικονομικές επιδόσεις.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Η πορεία προς τα εμπρός

Είναι ώρα να αναζωογονήσουμε την ηγεσία των οικογενειακών επιχειρήσεων;

Η πλειονότητα των Διευθυνόντων Συμβούλων που προέρχονται από την οικογένεια, οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνά μας και τις συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης, ανήκουν είτε στη Γενιά Χ (έχοντας γεννηθεί μεταξύ 1965 και 1980) – εκπροσωπώντας 44% των συμμετεχόντων στην έρευνα – είτε στη γενιά των Baby Boomers (έχοντας γεννηθεί μεταξύ 1946 και 1964) –εκπροσωπώντας λίγο παραπάνω από το 35% των συμμετεχόντων.

Στην Ευρώπη, όπου εκπροσωπήθηκαν οι παλαιότερες επιχειρήσεις, η πλειονότητα των Διευθυνόντων Συμβούλων προέρχεται από τη Γενιά Χ, έχοντας γεννηθεί κατά την πενταετή περίοδο μεταξύ 1965 και 1970.

«Η έρευνα δείχνει ότι το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης είναι το μοντέλο που αποδίδει καλύτερα σε ολόκληρο τον κόσμο. Ωστόσο, η πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και ειδικά για τους ηγέτες της επόμενης γενιάς είναι να βρουν έναν τρόπο να διαχειριστούν το παράδοξο της παράδοσης και της αλλαγής, πώς μπορούμε να συνεχίσουμε διαφορετικά στο μέλλον».

Eric Clinton
Associate Professor,
DCU Business School & Director, DCU National Centre for Family Business (Ireland)

Ενώ η κουλτούρα που βασίζεται στις αξίες και καθοδηγείται από τον σκοπό, την οποία περιγράφει ο Eric Clinton, έχει ήδη ενσωματωθεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις και αποτελεί ένα από τα πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους, πιστεύουμε ότι η αναζωογονητική δύναμη αυτών των εταιρειών θα μπορούσε να βελτιωθεί περαιτέρω με την υιοθέτηση μιας ανανεωμένης αντίληψης για την ηγεσία.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο ετών, για παράδειγμα, μπορέσαμε να παρατηρήσουμε τη συμβολή και την επιρροή των μελών της οικογένειας της επόμενης γενιάς, τα οποία έχουν πάρει θέση στο τραπέζι της ηγεσίας και βοηθούν στη δημιουργία μιας νέας προοπτικής για το μέλλον των επιχειρήσεών τους. Έχουν αμφισβητήσει το κατεστημένο και απαιτούν πρόοδο στην ψηφιοποίηση των λειτουργιών τους και στην επίτευξη των στόχων για το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG), προκειμένου να διατηρήσουν την επιτυχία των επιχειρήσεών τους.

«Για τους ηγέτες της επόμενης γενιάς, το ερώτημα είναι «Πώς προστατεύεις την κουλτούρα και τις αξίες της οικογένειας πάνω στις οποίες έχει χτιστεί η επιχείρηση, ενώ παράλληλα την προχωράς προς νέες κατευθύνσεις για να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να ευημερεί»; Συχνά, αυτό δημιουργεί την ανάγκη για ένα νέο στυλ ηγεσίας, το οποίο εστιάζει περισσότερο στον ρόλο της οικογένειας ως ιδιοκτήτης και «Θεματοφύλακας» σε σύγκριση με το ρόλο της οικογένειας στη διοίκηση.

Καθώς το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον εξελίσσεται και μεταβάλλεται, είναι απαραίτητο τα στυλ ηγεσίας των οικογενειακών επιχειρήσεων να προσαρμόζονται – όχι μόνο επειδή αλλάζει η επιχείρηση, αλλά επειδή αλλάζει επίσης η σχέση της οικογένειας με τον πλούτο, ως αποτέλεσμα της εκθετικής ανάπτυξης των οικογενειών επί πολλές δεκαετίες και του γεγονότος ότι μπορεί να χρειάζεται να διαφοροποιήσουν και να προστατεύσουν τον οικογενειακό πλούτο».

Daniel Trimarchi
Director, Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise & Director,
Family Enterprise Advisory,
KPMG in Canada

Καθίσταται ξεκάθαρο ότι υπάρχει ένα νέο δυναμικό ηγεσίας μεταξύ των νεαρών Millennials που έρχονται στο προσκήνιο – συμπεριλαμβανομένου υψηλότερου ποσοστού γυναικών μελών της οικογένειας. Και έτσι, μας προκάλεσε έκπληξη το εύρημα ότι μόνο 19% των Διευθυνόντων Συμβούλων που απάντησαν στην έρευνα είναι γυναίκες.

Πέρα από το ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου, τα δεδομένα δείχνουν επίσης ότι υπάρχουν λιγότερες

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

από δύο γυναίκες, κατά μέσο όρο, οι οποίες κατέχουν θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο των οικογενειακών τους επιχειρήσεων. Αυτό μας προκάλεσε επίσης έκπληξη, καθώς περισσότερες από τις μισές εταιρείες που εκπροσωπούνται στην έρευνα δραστηριοποιούνται στον τομέα παροχής υπηρεσιών, στον οποίο κατά κανόνα βλέπουμε περισσότερες γυναίκες σε ηγετικούς ρόλους. Επίσης, υπάρχει μια αναδυόμενη παγκόσμια τάση η οποία ανοίγει περισσότερες πόρτες ηγεσίας στις γυναίκες, ειδικά καθώς τα μέλη της γενιάς των Millennials και ακόμα και της γενιάς Z αρχίζουν να εισέρχονται ως διάδοχοι.

Στην πραγματικότητα, το υψηλότερο ποσοστό των γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνά μας (29%) ανήκε στη γενιά των Millennials, υποδεικνύοντας ότι τα κοινωνικά θέματα, όπως η ορμή των εταιρειών να επιτύχουν μεγαλύτερη ποικιλομορφία, λαμβάνονται υπόψη στις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς νεότερα μέλη της οικογένειας αρχίζουν να αναλαμβάνουν μεγαλύτερους ρόλους.

«Οι γυναίκες και οι άνδρες ηγέτες έχουν διαφορετική προσέγγιση ηγεσίας. Διερευνούν πώς μπορούν να διοικήσουν την επιχείρηση με διαφορετικό τρόπο, ακόμα και όταν δεν υπάρχει επιρροή μεταξύ διαφορετικών γενεών. Ηγέτες από τις παλαιότερες γενιές έχουν μια πιο αυταρχική προσέγγιση, παρόλο που αυτό ισχύει λιγότερο μεταξύ των γυναικών ηγετών.

Στις νεότερες γενιές, οι γυναίκες ηγέτες γενικά τείνουν να έχουν πιο μετασχηματιστικό και χαρισματικό στυλ ηγεσίας από τους άνδρες και αναλαμβάνουν μεγαλύτερα ρίσκα όταν ηγούνται μετασχηματιστικών προσπαθειών. Τα στοιχεία του ρίσκου και του μετασχηματισμού μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικότητας συνολικά μεταξύ των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις».

Alfredo Valentino
Associate Professor of International Business,
ESCE Paris

Στον μετά-COVID-19 κόσμο, πιστεύουμε ότι η συνέχιση της τροφοδότησης της αναζωογονητικής δύναμης των οικογενειακών επιχειρήσεων θα απαιτεί χαρισματικά και μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εξελίσσονται με επιτυχία καθώς οι ανάγκες των επιχειρήσεών τους και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν, επίσης συνεχίζουν να εξελίσσονται. Επίσης, πιστεύουμε βαθιά ότι η μεγαλύτερη ποικιλομορφία απόψεων και εμπειριών και η συμπερίληψη στα ανώτερα στελέχη C-Suite μπορεί να λειτουργήσει ακόμα πιο προσθετικά σε αυτή τη δύναμη.

Κύρια **συμπεράσματα** για την ηγεσία

Η ηγεσία στις οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργεί σε πολλά διαφορετικά επίπεδα: ως ηγέτης της οικογένειας, ως ιδιοκτήτης, στην αίθουσα του διοικητικού συμβουλίου και ως υπάλληλος. Μερικές φορές είναι απαραίτητο να παρέχεται καθοδήγηση χωρίς να υπάρχει επίσημος ηγετικός ρόλος.

Για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, το να έχουν ένα μέλος της οικογένειας στη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου μπορεί να είναι πολύ σημαντικό για τους πελάτες, τις τράπεζες με τις οποίες συνεργάζονται και τους υπαλλήλους τους. Ωστόσο, ενώ είναι σημαντικό να υπάρχουν ενεργοί ιδιοκτήτες, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι το μέλος της οικογένειας που κατέχει ηγετικό ρόλο δεν θα πρέπει να έχει επίσης θέση στο Διοικητικό Συμβούλιο και μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές προκειμένου να διασφαλίσουν ότι το ίδιο άτομο δεν κατέχει ταυτόχρονα ρόλο και στα όργανα διοίκησης και στα όργανα διακυβέρνησης.

Μία ποικιλία απόψεων, ταλέντων και εμπειριών – συμπεριλαμβανομένων εκείνων των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις– έχει τεράστια δύναμη στο να βοηθά στην καθοδήγηση των εταιρειών τους σε νέες και ενδιαφέρουσες κατευθύνσεις.

Οι οικογένειες που κοινωνικοποιούν ενεργά και τα αγόρια και τα κορίτσια μέλη της οικογένειάς τους από νεαρή ηλικία, μπορούν να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχοντας στη νέα γενιά ηγετών τους την τεχνογνωσία που χρειάζονται για να επιδιώξουν μια επιτυχημένη καριέρα στην οικογενειακή επιχείρηση.

Με βελτιωμένη πρόσβαση σε υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με το συρρικνούμενο μέγεθος των οικογενειών, ο ρόλος των γυναικών πιθανώς θα συνεχίσει να βελτιώνεται. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, μπορεί να είναι η στιγμή να επενδύσετε στις κόρες σας.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Το προφίλ των επιδόσεων

Προσδιορίζοντας τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχία

Το 62% των συμμετεχόντων στην έρευνα εκπροσωπεί οικογενειακές επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών. Δεδομένης της επικρατέστερης συμμετοχής τους, έχουμε δημιουργήσει τέσσερα προφίλ επιδόσεων από διαφορετικές οικογενειακές επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών. Αν και μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά, έχουν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού, κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου και επιδόσεων.

Στην προηγούμενή μας έρευνα , έχουμε δείξει ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων συνδέεται ισχυρά με τις οικονομικές, κοινωνικές και μη-οικονομικές επιδόσεις τους. Αυτό ισχύει επίσης για το επίπεδο κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου της οικογένειας ως παράγοντα που συνεισφέρει στις μη-οικονομικές επιδόσεις της οικογένειας.

Διερευνώντας αυτό περαιτέρω, έχουμε καταφέρει να καθορίσουμε ότι όταν το επίπεδο τόσο του επιχειρηματικού προσανατολισμού όσο και του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου είναι υψηλά, οι επιδόσεις της εταιρείας είναι επίσης υψηλές σε κάθε πτυχή της επιχείρησης και της οικογένειας.

Οι συνολικές επιδόσεις είναι επίσης υψηλές (με εξαίρεση τις μη-οικονομικές επιδόσεις, όπως η ενότητα της οικογένειας και η πίστη στην επιχείρηση) στις οικογενειακές επιχειρήσεις που επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο επιχειρηματικού προσανατολισμού, αλλά χαμηλότερα επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου. Και, όπως ίσως αναμένεται, όταν τα επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού και κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου είναι χαμηλά, οι επιδόσεις είναι επίσης χαμηλές σε όλες τις μετρήσεις.

Αναγνωρίζοντας ότι υπάρχουν πολλές παραλλαγές στις επιδόσεις μεταξύ υψηλότερων και χαμηλότερων επιπέδων επιχειρηματικού προσανατολισμού και κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου, έχουμε δημιουργήσει τέσσερα προφίλ οικογενειακών επιχειρήσεων: **«Οικογένειες με επιχειρηματική φιλοσοφία», «Οικογένειες- Πρώτα η Επιχείρηση», «Επιχειρήσεις- Πρώτα η Οικογένεια» και «Επιχειρήσεις με χαμηλές επιδόσεις»**. Κάθε προφίλ παρουσιάζει τους παράγοντες που συνεισφέρουν στις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων και στις ενέργειες που μπορούν να γίνουν για τη διατήρηση και βελτίωσή τους.

[4] STEP 2019 Global Family Business Survey https://thestepproject.org/wp-content/uploads/2020/09/STEP2019GlobalFamBizSurvey-Report1.pdf

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Τέσσερα προφίλ οικογενειακών επιχειρήσεων

1 Οικογένειες με επιχειρηματική φιλοσοφία

- ^ Υψηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
- ^ Υψηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

- Μέση ηλικία επιχείρησης: 48 έτη
- Ευρώπη & Αμερικανική Ήπειρος
- Κυρίως επιχειρήσεις πρώτης γενιάς
- Μικρές με λιγότερους από 50 υπαλλήλους
- Διευθύνων Σύμβουλος-μέλος της οικογένειας

2 Οικογένειες «Πρώτα η Επιχείρηση»

- ^ Υψηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
- v Χαμηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

- Μέση ηλικία επιχείρησης: 41 έτη
- Ευρώπη, Λατινική Αμερική, Ασία & Ωκεανία
- Κυρίως επιχειρήσεις πρώτης και δεύτερης γενιάς
- Μεγάλες με περισσότερους από 250 υπαλλήλους
- Διευθύνων Σύμβουλος- μέλος της οικογένειας

3 Επιχειρήσεις «Πρώτα η Οικογένεια»

- v Χαμηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
- ^ Υψηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

- Μέση ηλικία επιχείρησης: 48 έτη
- Ευρώπη
- Κυρίως επιχειρήσεις δεύτερης γενιάς
- Μικρές με λιγότερους από 50 υπαλλήλους
- Διευθύνων Σύμβουλος- μέλος της Οικογένειας

4 Επιχειρήσεις με χαμηλές επιδόσεις

- v Χαμηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
- v Χαμηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

- Μέση ηλικία επιχείρησης: 46 έτη
- Ευρώπη, Λατινική Αμερική, Ασία & Ωκεανία
- Κυρίως επιχειρήσεις πρώτης και δεύτερης γενιάς
- Συνδυασμός μικρών, μεσαίων και μεγάλων εταιρειών
- Διευθύνων Σύμβουλος- μέλος της Οικογένειας

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

1 Οικογένειες με επιχειρηματική φιλοσοφία

Υψηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
Υψηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Αυτές είναι εταιρείες που φαίνεται να «λειτουργούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους». Είναι πανίσχυρες αναζωογονητικές μονάδες με υψηλά επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού, κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου και επιδόσεων.

Σε αυτό το προφίλ, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εκπροσωπούνται από 420 κυρίως μικρές (με λιγότερους από 50 υπαλλήλους) αλλά καταξιωμένες επιχειρήσεις πρώτης και δεύτερης γενιάς. Με μέση ηλικία τα 48 έτη, η πλειονότητά τους βρίσκεται στην Ευρώπη και τη Λατινική Αμερική και περίπου το ένα τρίτο λειτουργεί περισσότερες από μία οικογενειακές επιχειρήσεις.

Πρόκειται για εταιρείες που μοιράζονται έναν αριθμό χαρακτηριστικών, τα οποία πιστεύουμε ότι αντανακλούν το βέλτιστο μοντέλο οικογενειακής επιχείρησης.

Ηγεσία

Με διαφορά η πλειονότητα (96%) διοικείται από ένα **Διευθύνοντα Σύμβουλο μέλος της οικογένειας** που ανήκει στην πρώτη γενιά, με το 76% να έχει άνδρα ηγέτη, αν και **24% έχει γυναίκες ηγέτες** – το υψηλότερο ποσοστό συγκριτικά με όλες τις επιχειρήσεις που εκπροσωπούνται στα άλλα προφίλ οικογενειακών επιχειρήσεων.

Αυτοί οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι είναι κυρίως μέλη της γενιάς X και των Baby Boomers, αν και 20% των εταιρειών έχει ηγέτες της γενιάς Millennial και 5% εκπροσωπούν τη Σιωπηλή Γενιά, το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ όλων των ομάδων και στις δύο περιπτώσεις.

Οι ηγέτες αυτών των εταιρειών αντανακλούν το πλήρες φάσμα του αυταρχικού, χαρισματικού και μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Διακυβέρνηση

Διαθέτουν επίσης μηχανισμούς **ισχυρής διακυβέρνησης**, με περίπου 60% να έχει Διοικητικό Συμβούλιο – με το μεγαλύτερο αριθμό θέσεων να κατέχεται από μέλη της οικογένειας, συγκριτικά με τις άλλες ομάδες και με το ένα τρίτο να έχει οικογενειακό συμβούλιο.

Κατά μέσο όρο, 89% των μετοχών ανήκει στην οικογένεια.

Επιχειρηματικός προσανατολισμός

Αυτές οι εταιρείες έχουν **πολύ ισχυρό επιχειρηματικό προσανατολισμό** με πολύ υψηλά επίπεδα καινοτομίας, προδραστικότητας και ανάληψης κινδύνου.

Κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Επιδεικνύουν επίσης πολύ υψηλά επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου, ιδιαίτερα σε σχέση με την ταύτιση και το συναισθηματικό δέσιμο της οικογένειας με την επιχείρηση. Ο οικογενειακός έλεγχος βρίσκεται συγκριτικά σε λίγο χαμηλότερο επίπεδο, αλλά και πάλι παραμένει υψηλός.

Επιδόσεις

Οι εταιρείες σε αυτή την ομάδα έχουν υψηλά επίπεδα επιδόσεων σε όλους τους δείκτες μέτρησης, με ιδιαίτερα υψηλά οικονομικά αποτελέσματα, καθώς και μη-οικονομικές/οικογενειακές επιδόσεις (οι παράγοντες που σχετίζονται με τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο) και υψηλά επίπεδα εσωτερικών και εξωτερικών κοινωνικών επιδόσεων.

Αυτό συχνά αποτελεί αντανάκλαση του ενάρετου κύκλου της επιχειρηματικότητας που δημιουργεί κοινωνική αξία, η οποία με τη σειρά της μπορεί να συμβάλει στην ώθηση της επιχειρηματικής αξίας και αντίστροφα.

Αυτές οι εταιρείες έχουν επίσης τα υψηλότερα επίπεδα ψηφιοποίησης, με ισχυρή ευθυγράμμιση μεταξύ των ψηφιακών και των συνολικών επιχειρηματικών στρατηγικών τους.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς να ενισχύσετε και να χτίσετε πάνω στα δυνατά σας σημεία

Εάν τα χαρακτηριστικά του προφίλ των «οικογενειών με επιχειρηματική φιλοσοφία» αντανακλώνται στην επιχείρησή σας, υπάρχουν σημαντικά βήματα που μπορείτε να κάνετε για να σας βοηθήσουν να διατηρήσετε την αναζωογονητική δύναμη της επιχείρησής σας και να συνεχίσετε να αναπτύσσετε περαιτέρω την επιχειρηματική δύναμη της επιχείρησής σας και τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο της οικογένειάς σας. Προσκαλέσαμε ακαδημαϊκούς σε θέματα οικογενειακών επιχειρήσεων και επαγγελματίες συμβούλους, οι οποίοι συνεργάζονται στενά με οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, να μοιραστούν τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους για τη διατήρηση των κορυφαίων επιχειρηματικών σας επιδόσεων. Αυτά είχαν να πουν.

«Σύμφωνα με την εμπειρία μου, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που συνεχώς «λειτουργούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους» δημιουργούν το ορόσημο επιδόσεων για τις γενιές που θα ακολουθήσουν. Και αυτό σημαίνει ότι είναι σημαντικό να δημιουργούνται ευκαιρίες για τα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς, να κάνουν τις δικές τους μοναδικές συνεισφορές.

Ένας τρόπος με τον οποίο έχω δει ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων να το επιτυγχάνουν αυτό, είναι με την ενδυνάμωση των νεοεισερχόμενων (entry-level) επαγγελματιών, ώστε να συνεισφέρουν στη στρατηγική της επιχείρησης, ειδικά σε τομείς στους οποίους αποτελούν πιθανούς καταναλωτές για μερικά από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας. Είναι πιθανό να σκεφτούν και να καταναλώσουν αυτά τα προϊόντα με διαφορετικό τρόπο από ό,τι οι παλαιότερες γενιές και μπορούν να προσφέρουν σημαντικές απόψεις ως προς τη στρατηγική που έχουν αξία για την επιχείρηση».

Jubran Coelho
KPMG Private Enterprise Leader for the South Americas Region and Brazil,
KPMG in Brazil

«Συμφωνώ. Ο καλύτερος τρόπος να ενθαρρύνεις μία κουλτούρα καινοτομίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, αντί να βασίζεσαι σε «θύλακες καινοτόμου αριστείας», όπως ένα τμήμα Ε&Α. Η συμμετοχή πολλαπλών γενεών και η ενεργή αναζήτηση διαφορετικών αντιλήψεων αποτελούν παράγοντες κλειδιά που συνεισφέρουν σε καινοτομία σε όλο το εύρος του οργανισμού.

Έχω υπάρξει μάρτυρας της θετικής επίδρασης που έχει ένα τέτοιο περιβάλλον, στο οποίο οι υπάλληλοι αδημονούν να κάνουν τους πελάτες να μοιραστούν τα παράπονα και τα «σημεία που τους πονούν» (χρησιμοποιώντας ψηφιακά ή άλλα μέσα) για παράδειγμα, και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν αυτή την ανατροφοδότηση από τον πελάτη για να καινοτομούν διαρκώς και να παραμένουν μπροστά από τον ανταγωνισμό».

Tulsi Jayakumar
Professor, Economics and Executive Director, Center for Family Business & Entrepreneurship,
S.P. Jain Institute of Management & Research (SPJIMR)
E: tulsi.jayakumar@spjimr.org

«Αναπτύσσοντας περαιτέρω τις παρατηρήσεις του καθηγητή Jayakumar για τη σημασία των διαφορετικών αντιλήψεων και εμπειριών, νομίζω ότι η συμπερίληψη ατόμων που δεν ανήκουν στην οικογένεια στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, μπορεί να είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας. Μπορούν να προσθέσουν διαφορετικές οπτικές και να αμφισβητήσουν αποφάσεις ή στρατηγικές που μπορεί να έχουν οριστεί από ένα Διευθύνοντα Σύμβουλο-μέλος της οικογένειας, ο οποίος κατέχει ηγετικό ρόλο για χρόνια – ή ακόμα και για δεκαετίες. Παρομοίως, έχω δει συχνά ότι η αύξηση του αριθμού των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο επίσης εισάγει μια ποικιλία εμπειριών, ενθαρρύνει πολύ διαφορετικές οπτικές και βοηθά στην αμφισβήτηση της ομοιογενούς σκέψης».

Jesus Luna
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Mexico

«Η διατήρηση και η συσσώρευση κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου είναι ένα σημαντικό μέρος της επιτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων σε αυτή την ομάδα. Έτσι, είναι πολύ σημαντικό να καλλιεργείται και να εξελίσσεται ο κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος σε όλο το φάσμα των επιχειρήσεων και των κλάδων, του γεωγραφικού εύρους και των γενεών. Αλλαγές στο επίπεδο και τη σύνθεση του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου μπορούν πράγματι να συμβούν, ειδικά όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεταφέρονται από τη μια γενιά στην άλλη και είναι ακριβώς σε εκείνο το χρονικό σημείο που είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι μεταφέρεται το καλύτερο μέρος του, σε επίπεδο οικογενειακού ελέγχου και επιρροής, ταύτισης και συναισθηματικής σύνδεσης».

Andrea Calabrò
STEP Project Global Academic Director,
Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center,
IPAG Business School

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Βάσει των εμπειριών τους με πολλαπλές οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτές είναι μερικές από τις συγκεκριμένες ιδέες και προτάσεις των συνεργατών μας για να συνεχίσετε να χτίζετε επάνω στην κουλτούρα υψηλών επιδόσεών σας.

Είναι σημαντικό για τις επιχειρηματικές οικογένειες να διατηρούν τα υψηλά επίπεδα επιχειρηματικότητάς τους και κοινωνικο-συναισθηματικού τους πλούτου, ορίζοντας ξεκάθαρα τι σημαίνει «καινοτομία» για την οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση.

- Ενθαρρύνετε τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας να μοιράζονται την ευθύνη και να ηγούνται του ταξιδιού της καινοτομίας και, όπου είναι απαραίτητο, εκθέστε τα σε εργαλεία καινοτομίας μέσω δομημένων προγραμμάτων κατάρτισης.
- Δημιουργήστε ένα forum υπαλλήλων, το οποίο ενθαρρύνει και ανταμείβει ειδικά την καινοτόμο σκέψη σε τομείς που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG) και την καινοτομία στα προϊόντα.
- Ιδρύστε ένα «σκιώδες διοικητικό συμβούλιο» που θα συμπληρώνει τη στρατηγική του υφιστάμενου διοικητικού συμβουλίου και εξασφαλίστε ότι θα προσκαλεί μια ποικιλία απόψεων και εμπειριών πέρα από εκείνες του επίσημου διοικητικού συμβουλίου. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της προώθησης διαφορετικών τύπων ποικιλομορφίας μέσα στα διοικητικά συμβούλια, όπως φύλο, εθνικότητα, γενιά και λειτουργικό υπόβαθρο.
- Ορίστε ξεκάθαρους δείκτες μέτρησης των οικονομικών και μη-οικονομικών επιδόσεων για κάθε καινοτομία, για να βοηθήσετε στον μετριασμό του ρίσκου των επιταχυνόμενων καινοτομιών που υπερβαίνουν κατά πολύ τις ανάγκες της αγοράς σας.
- Δημιουργήστε μια υγιή ισορροπία μεταξύ ταχύτητας και ελέγχου. Η πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης είναι μια πραγματικότητα δεδομένου του ρυθμού των εταιρειών, οι οποίες συνεχώς λειτουργούν στη μέγιστη απόδοση. Δώστε προσοχή στην ψυχική υγεία των μελών και των μη μελών της οικογένειας.
- Οργανώστε τακτικές αποδράσεις με τα μέλη της ευρύτερης οικογένειας, προκειμένου να τους επιτρέψετε να ασκήσουν τους «καινοτόμους μύες» τους και να ενισχύσουν τους δεσμούς μεταξύ τους και με την επιχείρηση. Συχνά, τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας μαθαίνουν σχετικά με το επιχειρηματικό ταξίδι της παλαιότερης γενιάς μέσω των εξιστορήσεων κατά τη διάρκεια τέτοιων αποδράσεων και τους δίνονται ευκαιρίες να συνεργαστούν με άλλα μέλη της οικογένειας της δικής τους γενιάς, για να εντοπίσουν βελτιώσεις σε προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες, τιμές ή διανομή.
- Βεβαιωθείτε ότι τα βασικά οράματα, αξίες και αρχές της οικογένειας ενστερνίζονται και μεταφέρονται με επιτυχία από τη μια γενιά στην άλλη.

Επιτυγχάνοντας στρατηγική ευθυγράμμιση και αυστηρή διαχείριση κινδύνου

Επιπλέον της διασφάλισης ότι η κουλτούρα της εταιρείας και οι επιδόσεις της παραμένουν καλά ισορροπημένες, είναι επίσης σημαντικό να διασφαλιστεί ότι ο σκοπός της εταιρείας δεν είναι ευθυγραμμισμένος μόνο με τις οικονομικές της επιδόσεις αλλά επίσης και με τους σχετικούς κινδύνους που σχετίζονται με ζητήματα που άπτονται του περιβάλλοντος, της κοινωνίας και της διακυβέρνησης (ESG) στην εταιρεία σας και στον κλάδο. Αυτά είναι θέματα τα οποία τυγχάνουν μεγαλύτερης προσοχής από πολλά ενδιαφερόμενα μέρη.

- Όταν η επιχείρησή σας λειτουργεί στη μέγιστη ταχύτητα, οι έλεγχοι και οι μηχανισμοί διακυβέρνησης πρέπει να είναι πλήρως ενεργοποιημένοι. Αλλά αυτό δεν είναι απαραίτητο διαρκώς και μερικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει με επιτυχία ευέλικτους μηχανισμούς διακυβέρνησης, με συστήματα ελέγχου που προσαρμόζονται και ενεργοποιούνται ώστε να συμβαδίζουν με τους ρυθμούς της επιχείρησης σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.
- Βεβαιωθείτε ότι η ομάδα ανώτατης διοίκησης και το διοικητικό συμβούλιο είναι ξεκάθαροι σε σχέση με τους ενδεχόμενους κινδύνους που θα μπορούσαν να έχουν επίδραση στην άμεση και τη μακροχρόνια στρατηγική της εταιρείας σας, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν για την αντιμετώπιση των υφιστάμενων και των αναδυόμενων ζητημάτων που σχετίζονται με το περιβάλλον, την κοινωνία και τη διακυβέρνηση (ESG).
- Διενεργήστε τακτικές αξιολογήσεις επιχειρηματικού κινδύνου και απεικονίστε από την κορυφή προς τη βάση (top-down), όλους τους σημαντικούς κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησής σας.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

2 Οικογένειες «Πρώτα η Επιχείρηση»

Υψηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
Χαμηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Οι οικογένειες «Πρώτα η Επιχείρηση» στην έρευνά μας αντιπροσωπεύουν 552 οικογενειακές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και μία μέση ηλικία 41 ετών – τη νεότερη μέση ηλικία συγκριτικά με όλες τις άλλες ομάδες. Περισσότερες από το ένα τρίτο βρίσκονται στην Ευρώπη, με περίπου το ένα τέταρτο στη Λατινική Αμερική και την Ασία & την Ωκεανία.

Τις έχουμε περιγράψει ως «Πρώτα η Επιχείρηση», επειδή ένα χαρακτηριστικό που τις διαφοροποιεί είναι ο πολύ υψηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός τους αλλά έχουν χαμηλότερα επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου.

Ηγεσία

Η πλειονότητα (94%) διοικείται από **Διευθύνοντα Σύμβουλο-μέλος της οικογένειας**, με το 85% να είναι άνδρες ηγέτες.

Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι σε αυτή την ομάδα είναι κυρίως μέλη της γενιάς Χ και των Baby Boomers, και δεν υπάρχει κάποιο επικρατέστερο στυλ ηγεσίας.

Διακυβέρνηση

Αυτές οι εταιρείες έχουν μηχανισμούς διακυβέρνησης μετρίου επιπέδου, με το 54% να έχει Διοικητικό Συμβούλιο και περίπου το ένα τέταρτο να έχει οικογενειακό συμβούλιο.

Κατά μέσο όρο, το 86% των μετοχών ανήκουν στην οικογένεια – το υψηλότερο επίπεδο οικογενειακής ιδιοκτησίας μεταξύ όλων των ομάδων.

Επιχειρηματικός προσανατολισμός

Αυτές οι εταιρείες έχουν **υψηλό επιχειρηματικό προσανατολισμό** με πολύ υψηλά επίπεδα καινοτομίας και ανάληψης κινδύνου.

Κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Ωστόσο, επιδεικνύουν σχετικά χαμηλά επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου σε επίπεδο οικογενειακού ελέγχου και ταύτισης της οικογένειας με την επιχείρηση, ακολουθούμενα από μεσαία επίπεδα σε σχέση με το συναισθηματικό δέσιμο της οικογένειας με την επιχείρηση.

Επιδόσεις

Οι εταιρείες σε αυτή την ομάδα παράγουν υψηλά επίπεδα οικονομικών, εσωτερικών και εξωτερικών κοινωνικών επιδόσεων και ψηφιοποίησης, αλλά έχουν χαμηλότερα επίπεδα μη-οικονομικών/οικογενειακών επιδόσεων.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Χρειάζεστε να ενισχύσετε τους δεσμούς της οικογένειάς σας με την επιχείρηση; Αυτές είναι μερικές πιθανές ενέργειες που θα μπορούσατε να σκεφτείτε.

Εάν τα χαρακτηριστικά του τύπου των οικογενειών «Πρώτα η Επιχείρηση» αντανακλώνται στην επιχείρησή σας, υπάρχουν ενέργειες που μπορείτε να κάνετε για να βοηθήσετε στην ενίσχυση του ισχυρού της επιχειρηματικού προσανατολισμού, αυξάνοντας παράλληλα το επίπεδο του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου, να ενδυναμώσετε τις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και της οικογένειάς σας και να βελτιώσετε τις επιδόσεις και των δύο.

Προσκαλέσαμε ακαδημαϊκούς σε θέματα οικογενειακών επιχειρήσεων και επαγγελματίες συμβούλους, οι οποίοι συνεργάζονται στενά με οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, να μοιραστούν τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους. Αυτά είχαν να πουν.

«Είναι ενδιαφέρον ότι υπάρχουν δύο τύποι οικογενειακών επιχειρήσεων που επιτυγχάνουν ένα συγκριτικά υψηλό επίπεδο οικονομικών επιδόσεων. Στις «οικογένειες με επιχειρηματική φιλοσοφία» και τις οικογένειες «Πρώτα η Επιχείρηση», ο επιχειρηματικός προσανατολισμός είναι κατά κανόνα ενσωματωμένος στη δομή της οικογένειας και αποτελεί μέρος του DNA της επιχείρησης.

Αλλά υπάρχει μια διάκριση στην περίπτωση των οικογενειών «Πρώτα η Επιχείρηση». Ο επιχειρηματικός τους προσανατολισμός στέκεται από μόνος του χωρίς τον ουσιαστικό κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο που βλέπουμε στις οικογένειες με επιχειρηματική φιλοσοφία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχειρηματικότητα καθοδηγείται πρωτίστως από λογικές αποφάσεις και τον στόχο διατήρησης της οικονομικής βιωσιμότητας».

Thomas Clauß
Full Professor and Head of Chair in Corporate Entrepreneurship and Digitalization in Family Business, Witten/Herdecke University
E: thomas.clauss@uni-wh.de

«Όπως υπονοεί και το όνομα, οι «οικογένειες Πρώτα η Επιχείρηση» πράγματι τείνουν να δίνουν περισσότερη έμφαση στην κερδοφορία και την ανάπτυξη της επιχείρησης από ότι στον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο των μελών της οικογένειας. Για να το αντιμετωπίσουν αυτό, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν προσλάβει έναν εξειδικευμένο επαγγελματία σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να αναπτύξει και να διαχειρίζεται ένα κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο αναγνωρίζει ευκαιρίες βελτίωσης των δεξιοτήτων των μελών της οικογενείας και των υπαλλήλων, εκθέτει τα εργαζόμενα μέλη της οικογένειας σε εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας και περιορίζει τους μισθούς των εργαζομένων μελών της οικογένειας στις τιμές της αγοράς».

Jonathan Ho
Partner,
Head of KPMG Private Enterprise,
KPMG in Singapore

«Όπως έχει περιγράψει ο Καθηγητής Clauß, το επίπεδο επιχειρηματικότητας είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που συνεισφέρει στις επιδόσεις των «οικογενειών Πρώτα η Επιχείρηση». Προκειμένου να διατηρήσει αυτές τις κορυφαίες επιδόσεις, η ηγεσία και η διακυβέρνηση της επιχείρησης πρέπει να εξελίσσονται συνεχώς για να διατηρήσουν μια ισχυρή επιχειρηματική νοοτροπία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχώς αντλούν από τα δυνατά τους χαρακτηριστικά και βασίζονται σε κάθε γενιά για να υποστηρίζουν τη διαμόρφωση ενός πιο επαγγελματικού χαρακτήρα στη διοίκηση και διακυβέρνηση της επιχείρησης και να επιταχύνουν την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Είναι σημαντικό, επομένως, να εξασφαλιστεί ότι κάθε γενιά έχει την άδεια και την εξουσιοδότηση να εφαρμόσει αυτές τις αλλαγές».

Robyn Langsford
Partner,
Private Clients & Family Business,
KPMG Australia

«Συμφωνώ απόλυτα με την ανάγκη για ανοιχτή επικοινωνία προκειμένου να χτιστεί η σύνδεση των μελών της οικογένειας μεταξύ τους και το δέσιμό τους με την επιχείρηση. Έχω δει πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις να δημιουργούν για παράδειγμα, ένα οικογενειακό εσωτερικό δίκτυο (family intranet), το οποίο επιτρέπει σε όλα τα μέλη της οικογένειας να έχουν πρόσβαση στις εταιρικές παρουσιάσεις και το στρατηγικό σχέδιο και τα ενθαρρύνει να συζητούν μαζί τις ιδέες και τις πρωτοβουλίες τους σε ένα «οικογενειακό forum». Είναι ένας τρόπος να αποτυπώνονται οι προτεραιότητες της οικογένειας για αποφάσεις που θα έχουν επίπτωση στο μέλλον της επιχείρησης και να λαμβάνονται υπόψη από εκείνους που μπορεί τελικά να ηγηθούν αυτής».

Professor Miruna Radu-Lefebvre
Head of the Chair Family Entrepreneurship and Society and Professor in Entrepreneurship, Audencia Business School

«Συμφωνώ ότι οι δομές ηγεσίας και διακυβέρνησης είναι σημαντικές στις «οικογένειες Πρώτα η Επιχείρηση». Όχι μόνο υποστηρίζουν και ενισχύουν την επιχειρηματική νοοτροπία, αλλά θα μπορούσαν επίσης να αυξήσουν τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο της οικογένειας αναπτύσσοντας και στηρίζοντας τους μελλοντικούς μετόχους. Αυτό είναι που θέτει τη βάση για τις αναπόφευκτες μεταβιβάσεις ηγεσίας και ιδιοκτησίας στο μέλλον.

Η ανοικτή επικοινωνία είναι επίσης σημαντική στις επίσημες και ανεπίσημες οικογενειακές συναντήσεις, όπου οι υφιστάμενες γενιές μοιράζονται τις πεποιθήσεις, την επιχειρηματική νοοτροπία και το μελλοντικό τους όραμα για την επιχείρηση. Εκεί, τα μέλη της επόμενης γενιάς μπορούν να ενισχύσουν την ταύτισή τους με την επιχείρηση. Και είναι επίσης πολύ αποτελεσματικό να αναγνωρίσουν ένα πρόσωπο ως τον «οικογενειακό σύνδεσμο», ο οποίος κατανοεί την επιχείρηση, επιδεικνύει ενσυναίσθηση και χαίρει σεβασμού από τα μέλη της οικογένειας και διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ μελών της οικογένειας που έχουν διαφορετικές γνώμες, πάθος και ιδέες».

Ana Gonzalez
Assistant Professor of Management, Director, Family Owned Business Institute,
Seidman College of Business,
Grand Valley State University

«Θα πρόσθετα ότι το ομαδικό πνεύμα μπορεί να ενισχυθεί από τη δημιουργία αθλητικών ομάδων ή ομάδων επιδόσεων μέσα στην εταιρεία ή τις θυγατρικές της. Και η οργάνωση εταιρικών ημερών οικογένειας, όπου οι υπάλληλοι θα φέρουν τα παιδιά τους και θα διασκεδάσουν μαζί σε γιορτές, σε μεγάλο βαθμό βελτιώνει την ισορροπία εργασίας/ζωής και μειώνει το εργασιακό στρες, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ισχυρότερους δεσμούς με την επιχείρηση».

Karmen Yeung
National KPMG Private Enterprise Leader, Partner, KPMG China

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Βάσει των εμπειριών τους με πολλαπλές οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτές είναι μερικές από τις συγκεκριμένες ιδέες και προτάσεις των συνεργατών μας που μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της ισχυρής επιχειρηματικής σας κουλτούρας και επιχειρηματικών επιδόσεων, ενισχύοντας παράλληλα τους δεσμούς μεταξύ της επιχείρησης και της οικογένειάς σας.

Υποστήριξη του επιχειρηματικού πνεύματος

- Ο διορισμός ενός μη μέλους της οικογένειας σε ηγετικό ρόλο μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης παρέχοντας μια διαφορετική οπτική, καθώς και ένα αποδεδειγμένο ιστορικό ενίσχυσης της καινοτομίας.
- Χρησιμοποιήστε τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας για να υποστηρίξετε μία πιο «επαγγελματική» δομή διοίκησης και διακυβέρνησης της επιχείρησης και να επιταχύνετε την υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών.

Ενίσχυση οικογενειακών σχέσεων

- Αυτή η θετική δημόσια εικόνα και το "brand" που δημιουργήθηκε από τους ιδρυτές και τις γενιές που τους διαδέχτηκαν είναι συχνά καθοριστικά για τη δέσμευση των μελών της οικογένειας στις επιχειρήσεις τους. Συνεχίστε να χτίζετε και να επικοινωνείτε τη θετική δημόσια εικόνα της επιχείρησής σας για να βοηθήσετε στη διατήρηση –και ιδανικά στην αύξηση– του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου των μελών της οικογένειάς σας.
- Η ύπαρξη ενός κατάλληλου οικογενειακού καταστατικού συμβάλει στον καθορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των μελών της οικογένειας και στη διαμόρφωση ενός κοινού σκοπού και μια σειράς στόχων που τα μέλη της οικογένειας θέλουν να επιτύχουν με την από κοινού ενασχόλησή τους με την επιχείρηση. Αφού έχετε συμφωνήσει έναν κοινό σκοπό, μπορεί μετά να αναπτυχθεί και να υιοθετηθεί μία σειρά στοχευμένων αξιών, η οποία θα καθοδηγήσει την αναμενόμενη συμπεριφορά όλων των υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των μελών της οικογένειας, και θα δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα.
- Δημιουργήστε ένα οικογενειακό καταστατικό, το οποίο ορίζει τους ακριβείς μηχανισμούς για την επιλογή διαδόχων, μαζί με διαφανείς κανόνες σχετικά με τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στην οικογενειακή επιχείρηση.
- Για να βοηθήσουν στην ελαχιστοποίηση των καταστροφικών συγκρούσεων, οι ηγέτες θα πρέπει ακολουθώντας στέρεα βήματα, να εφαρμόσουν μία ξεκάθαρη οργανωτική δομή, γραμμές αναφοράς και επίσημες, σταθερές διαδικασίες και πολιτικές λειτουργίας. Αυτό μπορεί να έχει τεράστιο όφελος για την οικογενειακή επιχείρηση στην καθιέρωση διαφάνειας, λογοδοσίας, ξεκάθαρα καθορισμένων κυρίων δεικτών επιδόσεων (KPIs), σχήματα αποδοχών, ευθυνών, ρόλων και αρμοδιοτήτων.
- Δομές όπως τα εξωτερικά μέλη διοικητικών συμβουλίων, τα οικογενειακά συμβούλια, οι κανόνες εισόδου και εξόδου και ένα πλήρες και περιεκτικό οικογενειακό καταστατικό θέτουν τα θεμέλια που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και θα διατηρήσουν τη δέσμευση της οικογένειας σε αυτούς τους στόχους ανάπτυξης.
- Πραγματοποιήστε μια ετήσια οικογενειακή συγκέντρωση για να φέρετε κοντά τους μετόχους με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας. Αυτή είναι μια ευκαιρία να σας διηγηθούν την ιστορία της οικογενειακής σας επιχείρησης, να συζητηθούν οι προτεραιότητες της οικογένειας και να ευαισθητοποιηθούν οι νεότερες γενιές σε σχέση με την ανάπτυξη της εταιρείας. Ζητήστε τους να φανταστούν το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης και να παρέχουν ανεπίσημη ανατροφοδότηση για τις τρέχουσες στρατηγικές επιλογές. Αυτό μπορεί να ενισχύσει το δέσιμο των μελών της οικογένειας με την εταιρεία και την ικανότητά τους να επηρεάσουν τη στρατηγική της κατεύθυνση.
- Δημιουργήστε ένα οικογενειακό εσωτερικό δίκτυο (family intranet), το οποίο θα επιτρέπει σε όλα τα μέλη της οικογένειας να έχουν πρόσβαση στις εταιρικές παρουσιάσεις και το στρατηγικό σχέδιο και χρησιμοποιήστε ένα «οικογενειακό forum» για να προτείνουν και να συζητούν ιδέες και πρωτοβουλίες που αντανακλούν τις οικογενειακές προτεραιότητες και τις αποφάσεις που θα χρειαστεί να ληφθούν σχετικά με το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης.
- Προσδιορίστε «οικογενειακούς συνδέσμους» – ενδεχομένως έναν για κάθε κλάδο της οικογένειας. Αυτοί δεν είναι απαραίτητα ο Διευθύνων Σύμβουλος ή κάποιος που εργάζεται στην επιχείρηση, αλλά κάποιος που η οικογένεια μπορεί να προσεγγίσει για να ανοίξει τους διαύλους επικοινωνίας και τις μεταξύ τους σχέσεις.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

3 Επιχειρήσεις «Πρώτα η Οικογένεια»

Χαμηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
Υψηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Οι επιχειρήσεις «Πρώτα η Οικογένεια» στην έρευνα αντιπροσωπεύουν 1.022 οικογενειακές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (με λιγότερους από 50 υπαλλήλους) και το υψηλότερο ποσοστό εταιρειών δεύτερης, τρίτης και τέταρτης γενιάς. Αντιπροσωπεύουν τις παλαιότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, με μέσο όρο τα 48 έτη. Περισσότερες από τις μισές βρίσκονται στην Ευρώπη, με περίπου ένα τέταρτο στη Λατινική Αμερική.

Τις περιγράφουμε ως «επιχειρήσεις Πρώτα η Οικογένεια» λόγω των υψηλών επιπέδων κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου τους και της επίδρασης που έχει στις συνολικές τους οικονομικές και κοινωνικές επιδόσεις.

Ηγεσία

Η πλειονότητα (97%) διοικείται από **Διευθύνοντα Σύμβουλο μέλος της οικογένειας**, με το 80% να είναι άνδρες ηγέτες.

Οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι σε αυτή την ομάδα είναι κυρίως μέλη της γενιάς Χ και των Baby Boomers και δεν υπάρχει κάποιο επικρατέστερο στυλ ηγεσίας σε αυτή την ομάδα.

Διακυβέρνηση

Διαθέτουν ισχυρούς μηχανισμούς διακυβέρνησης, με 63% να έχει Διοικητικό Συμβούλιο – τον υψηλότερο αριθμό μεταξύ όλων των ομάδων – και περίπου το ένα τέταρτο να έχει οικογενειακό συμβούλιο.

Κατά μέσο όρο, 95% των μετοχών ανήκουν στην οικογένεια – το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ όλων των ομάδων επίσης.

Επιχειρηματικός προσανατολισμός

Αυτές οι εταιρείες έχουν χαμηλό επιχειρηματικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων χαμηλών επιπέδων σε κάθε ένα από τους τρεις παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιχειρηματικότητα: καινοτομία, προδραστικότητα και ανάληψη κινδύνου.

Κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Επιδεικνύουν, ωστόσο, μεσαία έως υψηλά επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου, ειδικά σε τομείς όπως ο οικογενειακός έλεγχος.

Επιδόσεις

Όσον αφορά στις επιδόσεις, οι εταιρείες σε αυτή την ομάδα επιδεικνύουν σχετικά υψηλά επίπεδα μη-οικονομικών επιδόσεων –ειδικά σε σχέση με τον έλεγχο και την επιρροή της οικογένειας– και χαμηλότερα επίπεδα οικονομικών και κοινωνικών επιδόσεων.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς μπορείτε να ανεβάσετε τον επιχειρηματικό πήχη στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

Οι «επιχειρήσεις Πρώτα η Οικογένεια» απολαμβάνουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης. Ωστόσο, μερικές φορές το αρχικό επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή αρχίζει να φθίνει με την πάροδο του χρόνου. Το επιχειρηματικό πνεύμα είναι ένας από τους παράγοντες κλειδιά που συνεισφέρουν στις ισχυρές επιχειρηματικές επιδόσεις. Εάν τα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου οικογένειας αντανακλώνται στην επιχείρησή σας, υπάρχουν πολλές ενέργειες που μπορείτε να κάνετε για να ξεκινήσετε να αυξάνετε τον επιχειρηματικό προσανατολισμό της εταιρείας σας, για να συμβάλλετε στην τόνωση του επιχειρηματικού σας πνεύματος και για να ενισχύσετε τις συνολικές επιδόσεις της εταιρείας σας. Προσκαλέσαμε ακαδημαϊκούς σε θέματα οικογενειακών επιχειρήσεων και επαγγελματίες συμβούλους, οι οποίοι συνεργάζονται στενά με οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, να μοιραστούν τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους. Αυτά είχαν να πουν.

«Συχνά, ενώπιον συνεχούς μετασχηματισμού, ο μακροπρόθεσμος στόχος των επιχειρήσεων πολλών γενεών είναι να προστατεύουν τον πλούτο της οικογένειας, συνεχίζοντας παράλληλα να επιδεικνύουν μία ισχυρή αίσθηση κοινωνικής ευθύνης – ειδικά για τους υπαλλήλους τους και τις τοπικές κοινότητες. Πράγματι, βλέπουμε αρκετά συχνά ότι οι «επιχειρήσεις Πρώτα η Οικογένεια» αισθάνονται τεράστια ευθύνη για την επίδρασή τους στις τοπικές υποδομές, θέσεις εργασίας και τους φιλανθρωπικούς οργανισμούς, καθώς και στην επιτυχία της δικής τους επιχείρησης».

Dr. Jan-Hendrik Gnändiger
Associate Professor,
ESCP Business School

«Έχω βιώσει την επικράτηση των προτεραιοτήτων «κοινωνικής ευθύνης» σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αλλά, δεδομένης της επίδρασης που έχει το επιχειρηματικό πνεύμα στις επιδόσεις της επιχείρησης, πολλές αρχίζουν επίσης να ενθαρρύνουν και να εκθέτουν την οικογένεια – ειδικά τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας – σε νέο τρόπο επιχειρηματικής σκέψης σε forum όπως τα προγράμματα MBA για στελέχη. Μερικές στηρίζουν επίσης τα μέλη της οικογένειας στο ξεκίνημα νέων εγχειρημάτων εκτός της βασικής δραστηριότητας της οικογενειακής επιχείρησης ή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων εντός της υφιστάμενης επιχείρησης. Για να είναι επιτυχημένες αυτές οι ενέργειες, είναι απαραίτητο να προάγεται η ατομικότητα και η ανεξαρτησία των μελών της επόμενης γενιάς της οικογένειας και να τους επιτρέπεται να κάνουν λάθη».

Chiara Succi
Associate Professor,
ESCP Business School

«Όταν οι εταιρείες σταματούν να αναπτύσσονται, τελικά φθίνουν και οι οικογένειες που επιχειρούν χάνουν τη δυναμική τους με την πάροδο του χρόνου, καθώς έχουν λιγότερη διάθεση να επιδιώξουν φιλόδοξους στόχους ή να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις. Ωστόσο, για να είναι επιτυχημένη η διαδοχή στην ηγεσία, η εταιρεία πρέπει να συνεχίζει να αναπτύσσεται. Και αυτό κάνει ακόμα πιο σημαντικό το επίπεδο του επιχειρηματικού πνεύματος και του δυναμικού ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων, εάν ο στόχος της οικογένειας για την επιχείρησή της είναι η μακροχρόνια βιωσιμότητα.»

Miguel Ángel Faura Borruey
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Spain

«Αυτό αντανακλά επίσης και τη δική μου εμπειρία, στην οποία η καλλιέργεια μίας κουλτούρας εξερευνητικής καινοτομίας ενθαρρύνεται από περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, μέσω της παραγωγής ιδεών και της αύξησης της επιθυμίας των μελών της επόμενης γενιάς της οικογένειας να αναλάβουν ρίσκο για να εξερευνήσουν τις δικές τους καινοτόμες ιδέες.

Μερικές φορές αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με τρίτους, στις οποίες κερδίζουν όλοι. Συχνά, έχω δει να επιτυγχάνεται αυτό μέσω της δημιουργίας ενός forum για υπαλλήλους και μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας για την ανάπτυξη και επιβράβευση καινοτόμων ιδεών που σχετίζονται με καινοτομίες στο προϊόν και τις διαδικασίες που είναι ενσωματωμένες στην κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη των επιχειρήσεών τους».

Pramodita Sharma
Professor & Schlesinger Grossman
Chair of Family Business,
The University of Vermont,
Grossman School of Business

«Συμφωνώ ότι η αύξηση της συμμετοχής των μελών της επόμενης γενιάς μιας οικογένειας –ιδιαιτέρως της γενιάς των Millennials και της γενιάς Z, που είναι πιο εξοικειωμένοι με την τεχνολογία– μπορεί, πέρα από το να συνεχίσει να ενισχύει τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο της οικογένειας, να εισφέρει επίσης νέες δεξιότητες που θα οδηγήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής τεχνολογικών καινοτομιών που μπορούν να προσφέρουν αυξημένη προστιθέμενη αξία στους πελάτες.

Είμαι, επίσης, πολύ εξοικειωμένος με τις «επιχειρήσεις Πρώτα η Οικογένεια»», οι οποίες αρχίζουν να επεκτείνονται πέραν της εστίασής τους στην κοινωνική ευθύνη για να ενθαρρύνουν (σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και να κάνουν υποχρεωτικό) τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας να εργάζονται εκτός της οικογενειακής επιχείρησης για να εκτεθούν σε άλλες επιχειρηματικές κουλτούρες, (τρόπους διοίκησης, συνεργασίας με «ξένους») και σε νέες αγορές και να αποκτήσουν πρόσθετες δεξιότητες σε επιχειρήσεις και κλάδους που είναι συμπληρωματικοί στην οικογενειακή επιχείρηση».

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Greece

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Βάσει των εμπειριών τους με πολλαπλές οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτές είναι μερικές από τις συγκεκριμένες ιδέες και προτάσεις των συνεργατών μας που μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση του επιπέδου του επιχειρηματικού πνεύματος και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας της οικογενειακής σας επιχείρησης.

Ενισχύοντας την ώθηση για καινοτομία

- Διευκρινίστε τους επιθυμητούς στόχους για την οικογενειακή σας επιχείρηση, σε 10-20 έτη από τώρα.
- Εξετάστε τον διορισμό σε ηγετικό ρόλο ενός μη μέλους της οικογένειας, ο οποίος μπορεί να φέρει αποδεδειγμένες επιχειρηματικές δεξιότητες στην επιχείρηση και ένα ιστορικό επιδόσεων προώθησης της καινοτομίας.
- Ορίστε ή ανανεώστε το διοικητικό σας συμβούλιο επιλέγοντας ένα μείγμα ταλαντούχων μελών από την οικογένεια και εκτός οικογένειας, ταιριάζοντας προσεκτικά τις δεξιότητές τους με τις προσδοκίες και τους στόχους σας.
- Βελτιώστε τις πρακτικές διακυβέρνησής σας συμπεριλαμβάνοντας προσεκτικά επιλεγμένα Ανεξάρτητα Μέλη Διοικητικού Συμβουλίου με εξειδίκευση σε τομείς στους οποίους η οικογένεια μπορεί να έχει έλλειψη γνώσης και στρατηγικής σκέψης.
- Εκτιμήστε την ποικιλομορφία και την ποικιλία ταλέντων μέσα στην οικογένεια, ως μία πηγή καινοτομίας.
- Καλλιεργήστε μια κουλτούρα εξερευνητικής καινοτομίας.
- Επενδύστε χρόνο, προσπάθεια και κεφάλαια για να καλλιεργήσετε την επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά, ενθαρρύνοντας τα μέλη της οικογένειας να δημιουργούν νέες επιχειρηματικές ιδέες και να ιδρύουν δικές τους επιχειρήσεις.
- Παρατηρήστε τις «επαναστατικές καινοτομίες» σε άλλους τομείς και σκεφτείτε πώς μπορείτε να τις ενσωματώσετε στην επιχείρησή σας χωρίς να αλλάξετε τις αξίες της εταιρείας.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

4 Επιχειρήσεις με χαμηλές επιδόσεις

Χαμηλός επιχειρηματικός προσανατολισμός
Χαμηλός κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Οι 424 οικογενειακές επιχειρήσεις της έρευνας που εκπροσωπούνται σε αυτή την ομάδα, συμπεριλαμβάνουν οικογενειακές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, με μέση ηλικία τα 46 έτη. Αυτή η ομάδα έχει το υψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων πρώτης γενιάς και Διευθυνόντων Συμβούλων που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων βρίσκεται στην Ευρώπη, με ελαφρώς περισσότερο από το ένα τέταρτο στη Λατινική Αμερική και ένα τέταρτο στην Ασία & την Ωκεανία.

Από όλες τις ομάδες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις με χαμηλά επίπεδα και επιχειρηματικού πνεύματος και κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου έχουν τις πιο σημαντικές ευκαιρίες βελτίωσης. Οι εταιρείες σε αυτή την κατηγορία επιδεικνύουν ευρεία ποικιλομορφία ως προς το μέγεθος της επιχείρησης και τον αριθμό των επιχειρήσεων που λειτουργούν, με σχεδόν το ένα τρίτο να αναφέρει ότι λειτουργεί πολλαπλές επιχειρήσεις.

Περισσότερο από τις άλλες ομάδες, φαίνεται επίσης ότι έχουν μεγαλύτερη τάση να συγκεντρώνουν ομάδες ατόμων από πολλαπλές γενιές, καθώς και μέλη εντός και εκτός της οικογένειας, σε διοικητικές θέσεις και στο διοικητικό συμβούλιο.

Ηγεσία

Η πλειονότητα (91%) διοικείται από **Διευθύνοντα Σύμβουλο της οικογένειας**, με το 80% να είναι άνδρες μέλη της οικογένειας. Αυτοί οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι είναι κυρίως μέλη της γενιάς Χ και των Baby Boomers, παρόλο που οι εταιρείες σε αυτή την ομάδα έχουν επίσης τη δεύτερη υψηλότερη εκπροσώπηση της Σιωπηλής Γενιάς.

Δεν υπάρχει κάποιο επικρατέστερο στυλ ηγεσίας μεταξύ των ηγετών αυτών των εταιρειών.

Διακυβέρνηση

Το 60% έχουν Διοικητικό Συμβούλιο και 18% έχουν οικογενειακό συμβούλιο. Ωστόσο, συγκριτικά με τις άλλες ομάδες, αυτές οι εταιρείες έχουν τον χαμηλότερο αριθμό θέσεων στο διοικητικό συμβούλιο που καλύπτονται από μέλη της οικογένειας, το οποίο πιθανά αντανακλά το υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής μη μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, σε σύγκριση με τις άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις της έρευνας.

Κατά μέσο όρο, 82% των μετοχών ανήκει στην οικογένεια – ο χαμηλότερος αριθμός συγκριτικά με όλες τις άλλες ομάδες.

Επιχειρηματικός προσανατολισμός

Αυτές οι εταιρείες έχουν **συνολικά χαμηλό επιχειρηματικό προσανατολισμό** σε κάθε έναν από τους επιμέρους παράγοντες καινοτομίας, προδραστικότητας και ανάληψης κινδύνου.

Κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος

Επιδεικνύουν, επίσης, **χαμηλά επίπεδα κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου** σε σχέση με τον οικογενειακό έλεγχο και το συναισθηματικό δεσμό και την ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση.

Επιδόσεις

Οι εταιρείες σε αυτή την ομάδα επιδεικνύουν χαμηλά επίπεδα ψηφιοποίησης, οικονομικών, μη-οικονομικών/οικογενειακών και εξωτερικών κοινωνικών επιδόσεων, με μεσαίο επίπεδο εσωτερικών κοινωνικών επιδόσεων.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Πώς να ξαναχτίσετε την επιχειρηματική δύναμη της εταιρείας σας και τον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο της οικογένειάς σας

Προσκαλέσαμε ακαδημαϊκούς σε θέματα οικογενειακών επιχειρήσεων και επαγγελματίες συμβούλους, οι οποίοι συνεργάζονται στενά με οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, να μοιραστούν τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις τους για το πώς να ξαναχτίσετε μία ζωηρή και βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση. Αυτά είχαν να πουν.

«Πιστεύω ότι μια καλή αφετηρία είναι να αρχίσετε να βελτιώνετε την επιχειρηματική νοοτροπία σε όλο το εύρος της επιχείρησης, βοηθώντας τόσο τα μέλη όσο και τα μη μέλη της οικογένειας να αποκτήσουν σημαντικές δεξιότητες, όπως η επίλυση προβλημάτων, η ικανότητα να προβλέπουν τις μελλοντικές συνθήκες, να αναπτύσσουν δημιουργικές λύσεις, να αξιολογούν έργα και ιδέες – όλα είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση όλων των επιπέδων επιδόσεων».

Jaly Chea
Associate Dean,
School of Business,
Universidad Francisco Marroquín

«Μία προσέγγιση που επίσης έχω δει να χρησιμοποιείται πολύ αποδοτικά είναι η χρήση της μετατροπής σε παιχνίδι (gamification) για την προώθηση της ενδοεπιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Τα παιχνίδια έχουν μια παγκόσμια γλώσσα που διευκολύνει την ομαδική εργασία μεταξύ μελών που έχουν πολύ διαφορετικά προφίλ. Και βοηθά στις σημαντικές φάσεις της διαδικασίας δημιουργικής σκέψης, δημιουργώντας καινοτόμες λύσεις για οποιουδήποτε τύπου πρόκληση.

Έχω επίσης δει ότι η ενσωμάτωση της εταιρικής βιωσιμότητας στις πρακτικές διοίκησης αυξάνει την αξία της εταιρείας και της οικογένειας και βελτιώνει το επίπεδο και των εσωτερικών και των εξωτερικών επιδόσεων.»

Manuel Carlos Vallejo Martos
Head of the Cátedra of Family Firm,
Universidad de Jaén

«Θα ήθελα να προσθέσω σε αυτό, προτείνοντας ότι για να βελτιωθεί το επίπεδο του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου της οικογένειας, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι τα μέλη της οικογένειας έχουν μια ευκαιρία να ορίσουν ένα κοινό όνειρο, αξίες και φιλοσοφία που μπορούν να διαποτίσουν την εταιρεία και την οικογένεια.

Η δημιουργία μιας εταιρείας υψηλών επιδόσεων ξεκινά με μια κουλτούρα καινοτομίας και, για παράδειγμα, είναι δυνατό αυτή η κουλτούρα να χτιστεί μέσω διαγωνισμών για ένα ευρύ φάσμα σπουδαίων ιδεών από όλους τους υπαλλήλους –εντός και εκτός οικογένειας– και με την ενδυνάμωσή τους για να τις υλοποιήσουν.

Είμαι επίσης εξοικειωμένος με πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν καθιερώσει ένα επενδυτικό όχημα για νέα εγχειρήματα ή ευκαιρίες που παρουσιάζονται είτε από μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας είτε από υπαλλήλους. Αυτές οι επενδύσεις μπορούν να κυμαίνονται από συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ομολογιακά δάνεια ή υβριδικές μορφές χρηματοδότησης και όχι μόνο εμπνέουν καινοτομία αλλά δημιουργούν επίσης και μία βαθιά σχέση με την επιχείρηση».

Alan Barr
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in South Africa

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Βάσει των εμπειριών τους με πολλαπλές οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτές είναι μερικές από τις συγκεκριμένες ιδέες και προτάσεις των συνεργατών μας που μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση του επιπέδου του επιχειρηματικού πνεύματος και του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου της οικογενειακής σας επιχείρησης.

- Συνεχίστε να ενισχύετε τη σημασία της διατήρησης μιας κουλτούρας καινοτομίας μέσω διαγωνισμών για σπουδαίες ιδέες από τους υπαλλήλους, ενδυναμώνοντάς τους στη συνέχεια για να τις υλοποιήσουν. Οι ιδέες θα μπορούσαν να καλύπτουν ένα εύρος από εξοικονόμηση κόστους έως σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.
- Δημιουργήστε ένα επενδυτικό όχημα που εστιάζει σε νέα εγχειρήματα ή ευκαιρίες που προτείνονται είτε από μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας είτε από υπαλλήλους. Οι επενδύσεις θα μπορούσαν να κυμαίνονται από συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ομολογιακά δάνεια ή υβριδικές μορφές χρηματοδότησης.
- Η ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών λειτουργιών είναι πιο κρίσιμη από ποτέ. Η σημασία του διορισμού ενός Διευθυντή Συστημάτων Πληροφορικής (CIO) ή ενός υπευθύνου IT αποκτά ζωτική σημασία. Η εμπειρία τους και ο σκοπός τους είναι να φέρουν τη δύναμη των δεδομένων και της τεχνολογίας για να συμβάλλουν στην αύξηση της επιχειρηματικής σκέψης και να την εφαρμόσουν σε ολόκληρη την επιχείρησή σας.
- Προάγετε τη διαλειτουργική ομαδική εργασία και, όποτε είναι δυνατόν, χρησιμοποιήστε οργανωτικές δομές που βασίζονται σε έργα, στις οποίες μέλη της οικογένειας θα συμμετέχουν ενεργά και βοηθήστε στον επανακαθορισμό του στυλ ηγεσίας της εταιρείας.
- Προκειμένου να συμβάλλετε στην ενίσχυση του σκοπού της οικογένειας, εξασφαλίστε ότι τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο κάθε ενεργής εταιρείας. Συχνά, οι οικογένειες παραδίδουν τον έλεγχο σε στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια και σε αυτή τη διαδικασία, χάνεται η σύνδεση της οικογένειας με την επιχείρηση.
- Να θυμάστε ότι ο ρόλος του διοικητικού συμβουλίου είναι να συμβάλλει στην εξασφάλιση ότι η ομάδα ανώτατης διοίκησης δημιουργεί μια στρατηγική που μπορεί να επιτευχθεί και που είναι ευθυγραμμισμένη με τις αξίες, την αποστολή και το όραμα της οικογένειας. Η ομάδα ανώτατης διοίκησής σας θα πρέπει να λογοδοτεί και για την ευθυγράμμιση και για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- Βοηθήστε να εξασφαλιστεί ότι η ομάδα διοίκησης εστιάζει στο να επιτύχει τις απαιτούμενες αποδόσεις για την οικογένεια, καθώς και στο επίπεδο επανεπένδυσης που απαιτείται για μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί, με τη σειρά του, να βοηθήσει στη δημιουργία μίας κουλτούρας υψηλών επιδόσεων.
- Ενισχύστε τους δεσμούς των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση με μια ετήσια οικογενειακή συνέλευση, η οποία όχι μόνο συνδέει τα μέλη της οικογένειας μεταξύ τους, αλλά επίσης τους δίνει την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με τα μέλη της ομάδας διοίκησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Επαναφορτίζοντας τη δική σας αναζωογονητική δύναμη

Κάθε οικογενειακή επιχείρηση –ακριβώς όπως κάθε οικογένεια– είναι μοναδική και λειτουργεί με το δικό της ιδιαίτερο τρόπο.

Η μοναδικότητα κάθε επιχείρησης εμπνέει και συναρπάζει, αλλά σημαίνει επίσης ότι υπάρχουν ελάχιστες (εάν υπάρχουν) καλές πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διδάγματα και εμπειρίες από τα οποία μπορούμε να επωφεληθούμε. Πράγματι, γνωρίζουμε ότι υπάρχει ένας πραγματικός κρυμμένος θησαυρός δημιουργικών ιδεών και εμπειριών που έχουν λειτουργήσει καλά για διαφορετικούς σκοπούς σε διαφορετικές οικογενειακές επιχειρήσεις και σε διαφορετικές συνθήκες.

Για αυτό τον λόγο, ένας από τους πρωταρχικούς μας στόχους στη δημιουργία αυτής της μελέτης ήταν να προσφέρουμε στους ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων –και στις οικογένειές τους– μια σειρά παραδειγμάτων και ενεργειών που έχουν ακολουθήσει άλλοι σε όλο τον κόσμο κάτω από παρόμοιες συνθήκες, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι συνεχώς αναζωογονούνται και αναπτύσσονται.

Πιστεύουμε ότι αυτή η ικανότητα αναζωογόνησης είναι η υπερδύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Τα δεδομένα της διεθνούς έρευνας ζωγράφισαν μια ξεκάθαρη εικόνα των παραγόντων που έχουν σημαντική επίδραση στις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, ειδικά της ικανότητάς τους να διατηρούν μια κουλτούρα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, μαζί με ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης και της συναισθηματικής αξίας που λαμβάνουν από την ιδιοκτησία και την επιτυχημένη διοίκησή της.

Υπάρχουν πολλά μαθήματα που μπορούν να αποκομιστούν από τις εμπειρίες των ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων, των ακαδημαϊκών ερευνητών και των συμβούλων οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν μοιραστεί γενναιόδωρα τις γνώσεις και τις ιδέες τους σε αυτή την μελέτη.

Ελπίζουμε ότι θα αποτελέσει οδηγό για να σας στηρίξει στο να συνεχίσετε να χτίζετε πάνω στα δυνατά σημεία που ήδη υπάρχουν στην οικογενειακή σας επιχείρηση, μαζί με τις πρακτικές ενέργειες που θα μπορούσατε να εξετάσετε για να καλύψετε μερικά ενδεχόμενα κενά.

Σαν αφετηρία, σας ενθαρρύνουμε να εξετάσετε τους παράγοντες που επηρεάζουν την αναζωογονητική δύναμη και τις μελλοντικές επιδόσεις της οικογενειακής σας επιχείρησης:

- Η **δύναμη του επιχειρηματικού προσανατολισμού της επιχείρησής σας** είναι ένα από τα πιο σημαντικά κλειδιά για να ξεκλειδώσετε την ικανότητα της οικογενειακής σας επιχείρησης να προσαρμόζεται, να καινοτομεί και να αναπτύσσεται διαρκώς. Πώς θα βαθμολογούσατε το υφιστάμενο επίπεδο επιχειρηματικότητας της εταιρείας σας; Επενδύει η εταιρεία σας σε έρευνα και ανάπτυξη; Αναζητάτε ευκαιρίες για να δημιουργήσετε καινοτόμα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες; Διερευνάτε ανεκμετάλλευτες αγορές για την δημιουργία νέων ροών εσόδων;
- Τι επίδραση έχουν τα **μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας** στην κατεύθυνση της επιχείρησής σας; Τους δίνονται ευκαιρίες να αναλάβουν ρίσκα και να λάβουν αποφάσεις μόνοι τους;
- Υπάρχουν αποδείξεις ότι οι ηγέτες της επόμενης γενιάς, ειδικά οι νεαρές γυναίκες, **είναι εξοικειωμένοι με τον ψηφιακό κόσμο**. Έχετε αναγνωρίσει αυτή την ικανότητα στην εταιρεία σας και τη μοχλεύετε ενεργά για να συμβάλλει στην ώθηση των τεχνολογικών καινοτομιών στις λειτουργίες σας;
- Ένα δεύτερο, ζωτικής σημασίας στοιχείο της διαγενεακής επιχειρηματικότητας και της αναζωογονητικής δύναμης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο **κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος** της οικογένειας – η συναισθηματική αξία που αποκομίζουν από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης και από τη διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου και της επιρροής. Τα μέλη της οικογένειας έχουν ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση; Υπάρχουν νέοι τρόποι να τους κρατήσετε συνδεδεμένους με την επιχείρηση, μέσω επίσημων ή ανεπίσημων ρόλων ή δραστηριοτήτων όπως οι οικογενειακές εκδηλώσεις;
- Μεγαλώνουν τα μέλη της οικογένειάς σας με μία κουλτούρα «θεματοφύλακα» που μεταλαμπαδεύει τον σκοπό και τις αξίες της επιχείρησης και βοηθά κάθε γενιά που διαδέχεται την προηγούμενη, να κρατήσει την επιχείρηση αναζωογονημένη; Πόσο ισχυρή είναι η ταύτιση και ο συναισθηματικός δεσμός τους με την παράδοση της επιχείρησης και ενθαρρύνεται η αξία της ως οικογενειακή περιουσία; Έχουν κίνητρο να συνεισφέρουν;
- Είναι ώρα να αναζωογονήσετε την **προσέγγιση της ηγεσίας** στην επιχείρησή σας; Νέες ικανότητες ηγεσίας αναδύονται μεταξύ των Millennials και των αυξανόμενων αριθμών γυναικών μελών της οικογένειας. Έχουν αναγνωριστεί οι δυνατότητές τους στην επιχείρησή σας; Κάνετε βήματα ώστε να τους προετοιμάσετε για μελλοντικούς ηγετικούς ρόλους; Αποτελεί η αξία της αυξημένης ποικιλομορφίας παράγοντα για την μακροχρόνια προοπτική της εταιρείας σας;

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Τα σχόλιά σας για τη μελέτη και οι προσωπικές σας εμπειρίες και απόψεις για τις ενέργειες που έχετε κάνει προκειμένου να διατηρήσετε μια κουλτούρα επιχειρηματικότητας και ισχυρές οικογενειακές σχέσεις εντός της οικογενειακής σας επιχείρησης, θα ήταν ευπρόσδεκτα. Μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα να ακούσουμε πώς αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τις επιδόσεις της εταιρείας σας και τη διατηρούμενη αναζωογονητική της δύναμη, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που παραμένουν απρόβλεπτα. Επικοινωνήστε μαζί μας στο **familybusiness@kpmg.com** ή στο **andrea@thestepproject.org** για να μοιραστείτε τις γνώσεις και τις εμπειρίες σας.

Contact us

Andrea Calabrò
STEP Project Global
Academic Director,
Director, IPAG Entrepreneurship &
Family Business Center,
IPAG Business School
E: andrea@thestepproject.org

Tom McGinness
Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International
Partner,
KPMG in the UK
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Μεθοδολογία

Σχετικά με τη Διεθνή Έρευνα Οικογενειακών Επιχειρήσεων του 2021

Η Διεθνής Έρευνα Οικογενειακών Επιχειρήσεων του 2021 βασίστηκε σε μια στρατηγική δειγματοληψίας ευκολίας που αναπαράχθηκε σε πολλές χώρες. Κάθε συνδεδεμένη ομάδα αναγνώρισε πιθανούς συμμετέχοντες που ήταν επιλέξιμοι για το έργο, λαμβάνοντας υπόψη χαρακτηριστικά του κλάδου και τη δομή των επιχειρήσεων στη χώρα τους. Η έρευνα σχεδιάστηκε από μία ομάδα ερευνητών, με περισσότερα από 15 χρόνια εμπειρίας στη διεξαγωγή ποιοτικών και ποσοτικών ερευνών, από το STEP Project Global Consortium και την KPMG Private Enterprise. Οι μετρήσεις στο ερωτηματολόγιο προέρχονται από προηγούμενες έγκυρες πανεπιστημιακές μελέτες που έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητά τους. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε πρώτα στα Αγγλικά, τον Σεπτέμβριο του 2021. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 2.439 οικογενειακές επιχειρήσεις από 70 χώρες και περιοχές, στην Ευρώπη, την Αμερικανική Ήπειρο, τη Μέση Ανατολή & την Αφρική και την Ασία-Ειρηνικό.

Συλλογή δεδομένων

Από 13 Σεπτεμβρίου 2021
έως 15 Νοεμβρίου 2021

Αριθμός συμμετεχόντων

2,439
Ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων

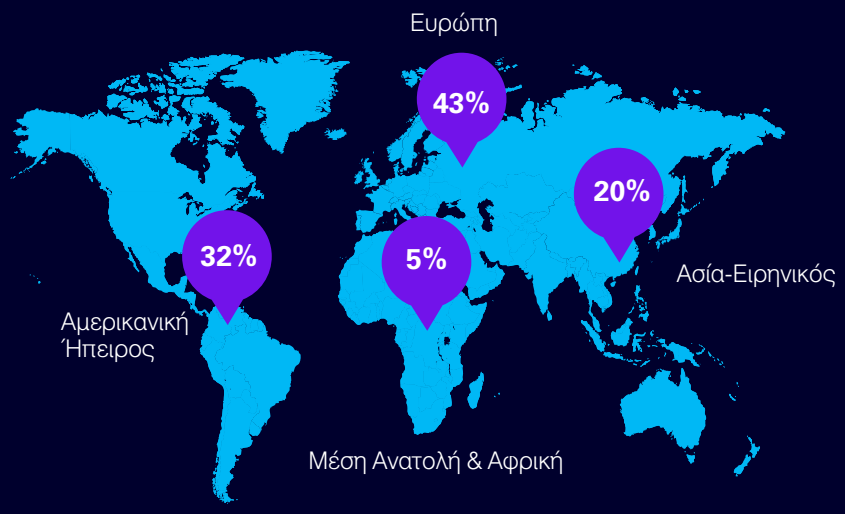
70
Χώρες και περιοχές

18
Γλώσσες

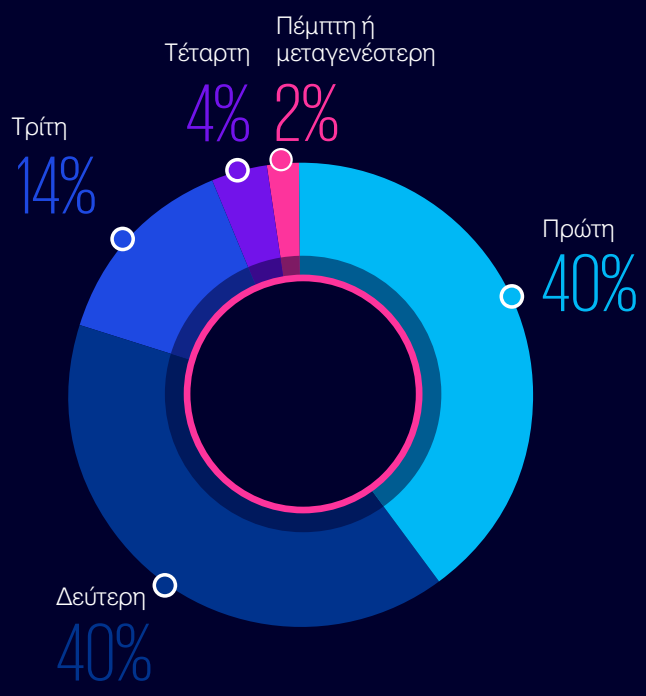
Μέση ηλικία επιχειρήσεων

44 έτη

Εκπροσωπούμενες περιοχές



Γενιές οικογενειακών επιχειρήσεων που εκπροσωπήθηκαν



© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Εκπροσωπούμενοι κλάδοι

53%
Υπηρεσίες

33%
Παραγωγή/μεταποίηση

8%
Κατασκευές

6%
Γεωργία

Μέγεθος επιχείρησης (βάσει του # των υπαλλήλων)

42%
Μικρό (λιγότεροι από 50)

32%
Μεσαίο (50-250)

26%
Μεγάλο (περισσότεροι από 250)

Εταιρική και οικογενειακή διακυβέρνηση

59%
Διοικητικό Συμβούλιο

24%
Οικογενειακό Συμβούλιο

Φύλο Διευθύνοντος Συμβούλου

81%
Άνδρες

19%
Γυναίκες

Γενιά Διευθύνοντος Συμβούλου

3%
(1925-1945)
Σιωπηλή Γενιά

35%
(1946-1964)
Baby boomers

44%
(1965-1980)
Γενιά X

18%
(1981-1996)
Millennials

Ρόλος συμμετέχοντος

84%
Διευθύνοντες σύμβουλοι

8%
Μέλη της ομάδας ανώτατης διοίκησης

5%
Μέλη διοικητικών συμβουλίων

3%
Μέτοχοι

Κλίμακα λειτουργιών

30%
Λειτουργούν περισσότερες από μία επιχειρήσεις

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τους 2 439 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων που γενναιόδωρα διέθεσαν το χρόνο τους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις του 2021 και τους ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων, ακαδημαϊκούς ερευνητές και συμβούλους οικογενειακών επιχειρήσεων που συνέβαλαν με τις απόψεις τους στις συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης.

Kristel Meos
Partner
Zenith Family Office
Estonia

Lena Jungell,
Owners Council
Fazer Group
Finland

Dr. Daniel Mitrenga
Memeber of the Management Board,
Die Familienunternehmer
Germany

Prof. John Mok
Co-founder & Chairman
AML Holdings Limited
Hong Kong (SAR), China

Jeremy Cheng
Researcher
Center for Family Business,
The Chinese University of Hong Kong
Hong Kong (SAR), China

Siddharth Bhimrajka,
Partner
Bhimrajka Exim LLP
India

Prof. Tulsi Jayakumar
Chair
Family Managed Business,
S.P. Jain Institute of Management & Research
India

Vivek Chinoy
Director
Sigma CapSeal
India

Eric Clinton
Associate Professor,
DCU Business School & Director,
DCU National Centre for Family Business
Ireland

Jan van Walraven
Co-founder
Walraven
The Netherlands

Simone Møkster
Simone Møkster, 2nd generation owner and Board Member,
Simon Møkster Shipping AS
Norway

Kenneth Loh
Business Development Manager
Oilfield Services & Supplies PTE Limited
Singapore

Kay Ong
Managing Director
Oilfield Services & Supplies PTD Limited
Singapore

Craig Robinson
Joint Managing Director
Ultra Liquors
South Africa

Abdulla Ajmal
COO
Ajmal Perfumes
United Arab Emirates

John Murphy
CEO
Murphy Group
United Kingdom

Steve Elsberry
CEO
Precision Benefits
United States

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τους Project Managers Arpita Vyas (The STEP Project Global Consortium) and Laura Taylor (KPMG Private Enterprise) και την επιτροπή έρευνας και τους ερευνητικούς συνεργάτες του STEP Project Global Consortium και τον Jesús Casado Navarro-Rubio (Secretary General, European Family Businesses) που προσέφεραν γενναιόδωρα την υποστήριξη, τις γνώσεις και τις απόψεις τους.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

STEP Project Global Consortium Affiliates and collaborators

Affiliates

Canada
Albert James
Associate Professor of Family Business and Entrepreneurship,
Rowe School of Business,
Dalhousie University
E: albert.james@dal.ca

China
Ling Chen
Dean of Institution for Entrepreneurship,
Zhejiang University
E: ietlchen@zju.edu.cn

Colombia
Lina Sofia Valenzuela Dow
Assistant Professor,
ICESI University
E: lsvalenzuela@icesi.edu.co

Luis Diaz-Matajira
Assistant Professor
Universidad de los Andes,
School of Management,
Colombia
E: luidiaz@uniandes.edu.co

Ecuador
Maria L. Granda
Professor,
ESPAE Graduate School of Management — ESPOL
E: mgranda@espol.edu.ec

France
Miruna Radu-Lefebvre
Head of the Chair Family Entrepreneurship and Society and Professor in Entrepreneurship,
Audencia Business School
E: mradu@audencia.com

Mariem Hannachi
Assistant Professor of Family Business and Entrepreneurship,
ESSCA School of Management
E: mariem.hannachi@essca.fr

Andrea Calabrò
STEP Project Global Academic Director,
Director, IPAG Entrepreneurship & Family Business Center,
IPAG Business School
E: a.calabro@ipag.fr

Germany
Petra Moog
Chair of Entrepreneurship and Family Business,
Siegen University
E: p.moog@uni-siegen.de

Thomas Clauß
Full Professor and Head of Chair in Corporate Entrepreneurship and Digitalization in Family Business,
Witten/Herdecke University
E: thomas.clauss@uni-wh.de

Guatemala
Jaly Chea
Associate Dean
School of Business
Universidad Francisco Marroquín
E: cheajaly@ufm.edu

Hong Kong SAR, China
Kevin Au
Director of Center for Family Business,
Chinese University of Hong Kong
E: kevinau@cuhk.edu.hk

India
Nupur Pavan Bang
Associate Director,
Thomas Schmidheiny Centre for Family Enterprise,
Indian School of Business
E: nupur_pavan@isb.edu

Tulsi Jayakumar
Professor, Economics and Executive Director, Center for Family Business & Entrepreneurship,
S.P. Jain Institute of Management & Research (SPJIMR)
E: tulsi.jayakumar@spjimr.org

Ireland
Catherine Faherty
Assistant Professor of Enterprise,
DCU Business School Associate Director,
DCU National Centre for Family Business,
Dublin City University
E: catherine.faherty@dcu.ie

Italy
Chiara Succi
Associate Professor,
ESCP Business School
E: csucci@escp.eu

Carmen Gallucci
Associate Professor of Finance,
University of Salerno
E: cgallucci@unisa.it

Netherlands
Erik Veldhuizen
Associate Professor Dutch Centre of Expertise in Family Business, Windesheim University of Applied Sciences
E: hg.veldhuizen@windesheim.nl

Peru
César Cáceres
Associate Professor
Business Families Center Director
Universidad de Piura
E: cesar.caceres@udep.edu.pe

Spain
Alejandro Escribá-Esteve
Full Professor of Management,
Director of the Chair of Family Business,
University of Valencia
E: alejandro.escriba@uv.es

Manuel Carlos Vallejo-Martos
Head of the Cátedra of Family Firm,
University of Jaén
E: mvallejo@ujaen.es

Ramón Sanguino Galván
Associate Professor, Business Administration Department,
University of Extremadura
E: sanguino@unex.es

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

United Arab Emirates
Rodrigo Basco
Associate Professor,
Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi Chair in Family Business,
American University of Sharjah
E: rbasco@aus.edu

United States
Ana Gonzalez
Assistant Professor of Management,
Director, Family Owned Business Institute,
Seidman College of Business,
Grand Valley State University
E: gonzaana@gvsu.edu

Izabela Szymanska
Associate Professor of Management,
Saginaw Valley State University
E: iiszyman@svsu.edu

Pramodita Sharma
Professor & Schlesinger Grossman Chair of Family Business,
The University of Vermont,
Grossman School of Business
E: pramodita.sharma@uvm.edu

Venezuela
Patricia Monteferrante
Director of the Entrepreneurship Center,
Instituto de Estudios Superiores de Administración
E: patricia.monteferran@iesa.edu.ve

Collaborators

Argentina
Pedro Vazquez
Director of the Family Business Centre,
IAE Business School
E: pvazquez@iae.edu.ar

Brazil
Franciele Beck
Professor,
Regional Universityof Blumenau
E: beck.franciele@gmail.com

Chile
Maribel Guerrero
Professor of Entrepreneurship,
Director GEM Chile
Facultad de Economía y Negocios,
Universidad del Desarrollo
E: maribelguerrero@udd.cl

Greece
Alexis Komselis
Director Alba Hub for Entrepreneurship and Development,
Alba Graduate Business School,
The American College of Greece
E: akomselis@alba.acg.edu

Malaysia
Mohar Yusof
Siti Maya Professorial Chair in Family Business, Universiti Tun Abdul Razak
E: ymohar@unirazak.edu.my

Mexico
Carlos Alberto Santamaria-Velasco
Professor of Business Administration,
Centro Universitario de los Valles,
Universidad de Guadalajara
E: carlos.santamaria@academicos.udg.mx

Morocco
Lamia Larioui
Professor in Management Sciences,
Sultan Moulay Slimane University
E: lamia.larioui@gmail.com

Norway
Carl Åberg
Associate Professor,
University of South-Eastern Norway
E: carl.aberg@usn.no

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ KPMG Private Enterprise

Τις θερμές μας ευχαριστίες σε όλες τις εταιρείες μέλη της KPMG Private Enterprise που συμμετείχαν στη διαμόρφωση της μελέτης αυτής, και ιδίως αυτούς που συνέβαλαν στις συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης.

Argentina
Emiliano Martin
National KPMG Private Enterprise Leader,
KPMG in Argentina
E: emilianomartin@kpmg.com.ar

Australia
Robyn Langsford
Partner,
Private Clients & Family Business,
KPMG Australia
E: rlangsford@kpmg.com.au

Austria
Yann Georg Hansa
Partner,
KPMG in Austria
E: yannhansa@kpmg.at

Bahrain
Harish Gopinath
Partner, KPMG Private Enterprise,
KPMG in Bahrain
E: hgopinath@kpmg.com

Bermuda
Steve Woodward
Managing Director, Sector Lead,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Bermuda
E: stevewoodward@kpmg.bm

Bolivia
Drina Krsul
Lead KPMG Private Enterprise Director,
KPMG in Bolivia
E: dkrsul@kpmg.com

Brazil
Jubran P Coelho
KPMG Private Enterprise Leader for the South Americas Region and Brazil,
KPMG in Brazil
E: jpcoelho@kpmg.com.br

Carolina Oliveira
Managing Partner of KPMG Private Enterprise,
KPMG in Brazil
E: carolinapoliveira@kpmg.com.br

Cambodia
Trần Thanh Tâm
Head of Markets Group,
KPMG in Vietnam & Cambodia
E: tamttran@kpmg.com.vn

Canada
Mary Jo Fedy
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Canada
E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi
Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
Director,
Family Enterprise Advisory,
KPMG in Canada
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Yannick Archambault
Partner, National Leader — Family Office,
KPMG in Canada
E: yarchambault@kpmg.ca

Channel Islands
Paul Beale
Director, Tax, & Head of Family Office and Private Clients,
KPMG in the Crown Dependencies
E: paulbeale@kpmg.com

Chile
Enrique Margotta
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Chile
E: emargotta@kpmg.com

China
Karmen Yeung
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG China
E: karmen.yeung@kpmg.com

Colombia
Andres Barrios
National KPMG Private Enterprise Leader,
KPMG in Colombia
E: andresbarrios@kpmg.com

Carlos Neira
Head of Family Business,
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Colombia
E: ceneira@kpmg.com

Cyprus
Demetris Vakis
Board Member,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Cyprus
E: demetris.vakis@kpmg.com.cy

Ecuador
Ramiro de la Calle
National KPMG Private Enterprise Leader,
KPMG in Ecuador
E: jdelacalle@kpmg.com

France
Alpha Niang
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in France
E: nbeaudouin@kpmg.fr

Nicolas Beaudouin
Partner,
KPMG Private Enterprise
KPMG in France
E: nbeaudouin@kpmg.fr

Germany
Vera-Carina Elter
Head of People and KPMG Private Enterprise in Germany,
KPMG in Germany
E: veraelter@kpmg.com

Dr. Knut Tonne
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Germany
E: ktonne@kpmg.com

Ghana
Joyceline Coleman
Partner,
KPMG in Ghana
E: joycelinecoleman@kpmg.com

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Greece
Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner,
KPMG Private Enterprise
KPMG in Greece
E: eapostolakis@kpmg.gr

Ekaterini Polyzoi
Senior Manager,
KPMG Private Enterprise
Family Business,
KPMG in Greece
E: epolyzoi@kpmg.gr

Hong Kong SAR, China
Sylvene Fong
Head of KPMG Private Enterprise,
Hong Kong,
KPMG China

India
Kalpesh Desai
Partner,
KPMG Private Enterprise in India
E: kalpeshdesai@kpmg.com

Rohit Berry
National Head Deal Advisory,
KPMG in India
E: rohitberry@kpmg.com

Ireland
Olivia Lynch
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Ireland
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Camilla Cullinane
Partner, KPMG Private Enterprise,
KPMG in Ireland
E: camilla.cullinane@kpmg.ie

Israel
Jonathan Lavender
Global Head,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG International
E: jonathanlavender@kpmg.com

Yaaqov Gamliel
Head of KPMG Private Enterprise
Partner, Audit
KPMG in Israel
E: ygamliel@kpmg.com

Italy
Silvia Rimoldi
National KPMG Private Enterprise
Leader,
Partner,
KPMG in Italy
E: srimoldi@kpmg.it

Jamaica
Tarun Handa
Partner
KPMG in Jamaica
E: rthanda@kpmg.com.jm

Japan
Makoto Otani
KPMG Private Enterprise Leader,
KPMG in Japan
E: makoto.otani@jp.kpmg.com

Kuwait
Jasem Al-Qenae
Manager, Audit,
KPMG in Kuwait
E: jalqenae@kpmg.com

Malaysia
Laikok Tai
Head of KPMG Private Enterprise
Family Business,
Partner,
KPMG in Malaysia
E: ltal1@kpmg.com.my

Mexico
Jesus Luna
National KPMG Private Enterprise
Leader,
Partner,
KPMG in Mexico
E: jjluna@kpmg.com.mx

Morocco
Abderrazzak Mzougui
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Morocco
E: amzouguy@kpmg.com

Netherlands
Olaf Leurs
Head of KPMG Private Enterprise, Tax
Tax Partner,
KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
E: leurs.olaf@kpmg.com

Arnold De Bruin
Head of KPMG Private Enterprise
Family Businesses,
Audit Partner,
KPMG Assurance,
KPMG in the Netherlands
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Mark Lof
Head of KPMG Private Enterprise,
Advisory Partner,
KPMG in the Netherlands
E: lof.mark@kpmg.nl

Nigeria
Tayo Ogungbenro
Partner & Head, Consumer/Industrial
Markets & Transfer Pricing Services,
KPMG in Nigeria
E: tayo.ogungbenro@ng.kpmg.com

Norway
Thore Kleppen
Partner,
KPMG in Norway
E: thore.kleppen@kpmg.no

Oman
Anurag Bajpai
National Leader,
KPMG Private Enterprise,
Partner
KPMG in the Lower Gulf
E: abajpai@kpmg.com

Peru
Mariano Zegarra
Head of Clients & Markets,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Peru
E: mzegarra@kpmg.com

Poland
Andrzej Bernatek
Partner, Tax,
Head of Consumer Markets,
Head of KPMG Private Enterprise in
KPMG in Poland and CEE,
KPMG in Poland
E: abernatek@kpmg.pl

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Portugal
Luis Silva
National KPMG Private Enterprise Leader
Partner,
KPMG in Portugal
E: luissilva@kpmg.com

Qatar
Yacoub Hobeika
Partner,
KPMG in Qatar
E: yhobeika@kpmg.com

Saudi Arabia
Fuad Chapra
National KPMG Private Enterprise Leader
Partner,
KPMG in Saudi Arabia
E: fchapra@kpmg.com

Serbia
Ivana Manigodic
Partner, Audit,
KPMG in Serbia
E: imanigodic@kpmg.com

Singapore
Jonathan Ho
Partner, National Leader,
KPMG Private Enterprise
Partner,
KPMG in Singapore
E: jho1@kpmg.com.sg

South Africa
Alan Barr
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in South Africa
E: alan.barr@kpmg.co.za

Spain
Miguel Angel Faura Borruey
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Spain
E: mfaura@kpmg.es

Sri Lanka
Thamali Rodrigo
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Sri Lanka
E: trodrigo@kpmg.com

Switzerland
Hugues Salome
Partner,
KPMG in Switzerland
E: hsalome@kpmg.com

Thailand
Sasithorn Pongadisak
Head of KPMG Private Enterprise
Partner,
KPMG in Thailand
E: sasithornn@kpmg.co.t

United Arab Emirates
Anurag Bajpai
National KPMG Private Enterprise Leader
Lower Gulf Leader,
Partner,
E: abajpai@kpmg.com

United Kingdom
Tom McGinness
Global Leader, Family Business,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International
Partner, KPMG in the UK
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

United States
Conor Moore
National KPMG Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in the US
E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong
Head of KPMG Private Enterprise Tax
Partner,
KPMG in the US
E: bsprong@kpmg.com

Uruguay
Nicolas Ramos
Director,
Tax and Legal Advisory,
KPMG in Uruguay
E: nramos@kpmg.com

Venezuela
Alejandro Rangel
Partner,
KPMG Private Enterprise,
KPMG in Venezuela
E: alejandrorangel@kpmg.com

Vietnam
Trần Thanh Tâm
Head of Markets Group,
KPMG in Vietnam & Cambodia
E: tamttran@kpmg.com.vn

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

STEP Project Global Consortium

Το STEP Project Global Consortium είναι μία παγκόσμια πρωτοβουλία εφαρμοσμένης έρευνας που διερευνά τις οικογενειακές και επιχειρηματικές πρακτικές στις επιχειρηματικές οικογένειες και παρέχει λύσεις που έχουν άμεση εφαρμογή για τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το STEP Project Global Consortium έχει στόχο να αποτελέσει ένα κορυφαίο ερευνητικό project για τις οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως με διεθνή φήμη. Τα συμπεράσματα της έρευνας αντλούνται συγκεκριμένα ώστε να είναι σχετικά με την ανάπτυξη νέων θεωρητικών συμπερασμάτων που μπορούν να παρέχουν νέες και πολύτιμες προτάσεις βέλτιστων πρακτικών στα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων και την κοινότητα γενικά. Με παγκόσμιο προσανατολισμό, το STEP Project Global Consortium παρέχει ευκαιρίες δικτύωσης για ερευνητές, ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων και συμβούλους από πέντε ηπείρους.

Για περισσότερες πληροφορίες: **thestepproject.org**

KPMG Private Enterprise Global Center of Excellence for Family Business

Όπως η οικογένειά σας, έτσι και η επιχείρησή σας δεν παραμένει στάσιμη, αλλά εξελίσσεται.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές και οι σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων της KPMG Private Enterprise κατανοούν τη δυναμική μιας επιτυχημένης επιχείρησης και συνεργάζονται μαζί σας για να σας παρέχουν εξατομικευμένες συμβουλές και έμπειρη καθοδήγηση για να επιτύχετε.

Για να ικανοποιήσει τις μοναδικές ανάγκες των οικογενειακών επιχειρήσεων, η KPMG Private 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.

Για περισσότερες πληροφορίες: **home.kpmg/familybusiness**

KPMG Private Enterprise

Το πάθος είναι αυτό που κινητοποιεί τους επιχειρηματίες, και είναι αυτό που εμπνέει τους συμβούλους της KPMG Private Enterprise ώστε να σας βοηθούν να μεγιστοποιήσετε την επιτυχία σας. Γνωρίζετε την KPMG, ίσως όμως να μην γνωρίζετε την KPMG Private Enterprise. Οι σύμβουλοι της KPMG Private Enterprise σε εταιρείες μέλη ανά τον κόσμο συνεργάζονται με εσάς και με την επιχείρησή σας, σε όποιο σημείο της πορείας ανάπτυξής σας και αν βρίσκεστε - είτε αναζητάτε να κατακτήσετε νέες κορυφές, να υιοθετήσετε την τεχνολογία, να σχεδιάσετε την έξοδό σας ή να διαχειριστείτε τη μεταβίβαση της περιουσίας ή της επιχείρησής σας στην επόμενη γενιά. Η συνεργασία σας με την KPMG Private Enterprise θα σας δώσει πρόσβαση σε έναν έμπιστο σύμβουλο - ένα μοναδικό σημείο επαφής με το οποίο έχετε κοινό επιχειρηματικό τρόπο σκέψης.

Μέσω της πρόσβασης στους παγκόσμιους πόρους και το δίκτυο συμμαχιών της KPMG, θα σας βοηθήσουμε να ανοίξετε νέους δρόμους για την επιχείρησή σας και να πετύχετε τους στόχους σας. Η επιτυχία σας είναι η κληρονομιά μας.

Για περισσότερες πληροφορίες: **home.kpmg/privateenterprise**

Η KPMG στην ελληνική αγορά

Με 50 χρόνια δράσης στην Ελλάδα, παρέχουμε μέσω 4 εταιρειών, ολοκληρωμένες ελεγκτικές, φορολογικές, λογιστικές, νομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ελληνικές και διεθνείς εταιρείες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Απασχολούμε στα γραφεία μας στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη περισσότερα από 690 άτομα, υψηλού επιπέδου επαγγελματίες, με σημαντική και εξειδικευμένη εμπειρία. Είμαστε πιστοποιημένη εταιρεία κατά τα διεθνή πρότυπα ISO 27001:2013 και ISO 9001:2015 ενώ παράλληλα διαθέτουμε και εσωτερικό Διεθνές Σύστημα Ποιότητας καθώς και Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων το οποίο εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια υλοποίησης έργων που αναλαμβάνουμε.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Editorial board

STEP Project Global Consortium

Andrea Calabrò
STEP Project Global
Academic Director,
Director, IPAG
Entrepreneurship &
Family Business Center,
IPAG Business School

Rodrigo Basco
STEP Project Global Consortium Board Member,
Professor & Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi
Chair in Family Business,
American University of Sharjah

Alfredo Valentino
STEP Project Global Research Champion,
Associate Professor,
ESCE International Business School

Rosalia Santulli
STEP Project Global Consortium Research Champion,
Assistant Professor,
University of Genova

KPMG Private Enterprise Center of Excellence for Family Business

Jonathan Lavender
Global Head,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG International

Daniel Trimarchi
Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
Director, Family Enterprise Advisory,
KPMG in Canada

Tom McGinness
Global Leader, Family Business,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International
Partner,
KPMG in the UK

Melany Eli
Managing Director,
Strategy,
Marketing and Communications,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Επικοινωνήστε μαζί μας:

Βαγγέλης Αποστολάκης
Deputy Senior Partner
T: +30 210 6062318
K: +30 6937083767
E: eapostolakis@kpmg.gr

Κατερίνα Πολυζώη
Senior Manager
T: +30 210 6062100
K: +30 6932228894
E: epolyzoi@kpmg.gr

kpmg.com/gr

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

kpmg.com/socialmedia

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

Οι πληροφορίες που περιέχονται στο παρόν είναι γενικής φύσης και δεν προορίζονται να αντιμετωπίσουν τις περιστάσεις οποιουδήποτε συγκεκριμένου ατόμου ή οντότητας. Παρόλο που καταβάλλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια να παρέχουμε ακριβείς και έγκαιρες πληροφορίες, δεν μπορούμε να εγγυηθούμε ότι αυτές οι πληροφορίες είναι ακριβείς την ημερομηνία παραλαβής τους ή ότι θα συνεχίσουν να είναι ακριβείς στο μέλλον. Κανένας δεν πρέπει να ενεργεί βάσει αυτών των πληροφοριών χωρίς κατάλληλη επαγγελματική συμβουλή και χωρίς ενδελεχή εξέταση της συγκεκριμένης κατάστασης.

Το όνομα και το λογότυπο της KPMG είναι εμπορικά σήματα που χρησιμοποιούνται με άδεια του διεθνούς οργανισμού της KPMG από τις ανεξάρτητες εταιρείες-μέλη.