

Family Business Legacy

Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της «κληρονομιάς» -
Η στρατηγική των οικογενειακών επιχειρήσεων
προς μία εξαιρετική αναπτυξιακή πορεία.

Εξισορροπώντας παράδοση και αλλαγή
για διαχρονική επιτυχία

Ελλάδα: Δεδομένα Συγκριτικής Αξιολόγησης
Σεπτέμβριος 2024

kpmg.com/privateenterprise

www.spgcfb.org

KPMG
Private Enterprise

 **STEP PROJECT**
GLOBAL CONSORTIUM
FOR FAMILY ENTERPRISING

Η πλούσια κληρονομιά μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι μεγαλύτερη από το απλό άθροισμα των μερών της, με τις διαφορετικές συνιστώσες της κληρονομιάς να συμβάλλουν στις επιδόσεις της επιχείρησης, στη διαμόρφωση ισχυρών οικογενειακών δεσμών και στην ικανότητα να διατηρήσει η οικογένεια τον επιχειρηματικό της προσανατολισμό από γενιά σε γενιά.

Ελλάδα - Δεδομένα Συγκριτικής Αξιολόγησης

Η «κληρονομιά»¹ μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι τόσο μοναδική όσο και η ίδια η οικογένεια. Για ορισμένους, είναι ένας τρόπος να αποτίσουν φόρο τιμής στην επιχειρηματική τους ιστορία, να διατηρήσουν τις παραδόσεις της και να προστατεύσουν τη φήμη της εταιρείας που σε πολλές περιπτώσεις φέρει το όνομα της οικογένειας. Για άλλους, η κληρονομιά είναι ένα από τα σημαντικά δομικά στοιχεία για τη μελλοντική επιτυχία, έχοντας ως ισχυρά θεμέλια την ανθεκτικότητα, το επιχειρηματικό πνεύμα και τα επιτεύγματα των προηγούμενων γενεών.

Η μεγάλη σημασία της κληρονομιάς.

Η κληρονομιά οικοδομείται πάνω σε ένα μοναδικό συνδυασμό υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμβάλλει στη διατήρηση του επιχειρηματικού τους πνεύματος, στα οικονομικά αποτελέσματα και στις επιδόσεις βιωσιμότητας, ενώ παράλληλα ενισχύει τους οικογενειακούς δεσμούς διαμέσου των γενεών.

Το STEP Project Global Consortium και η KPMG Private Enterprise συνεργάστηκαν για να διερευνήσουν τον αντίκτυπο που έχει η κληρονομιά στις οικογένειες και στις επιχειρήσεις, με στοιχεία που συλλέχθηκαν από 2,683 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων σε μία εμπειριστατωμένη παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη ανάμεσα στον Σεπτέμβριο και τον Νοέμβριο του 2023. Μετά από μια λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, τον Ιανουάριο του 2024, πραγματοποιήθηκε μία σειρά συζητήσεων στρογγυλής τραπέζης με ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων μαζί με ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες συμβούλους οικογενειακών επιχειρήσεων.

1. Η λέξη «κληρονομιά» δεν αποδίδει με ακρίβεια τον αγγλικό όρο "legacy". Στην παρούσα μελέτη η «κληρονομιά» αναφέρεται σε υλικά και άυλα περιουσιακά στοιχεία, στην οικονομική αλλά και στην κοινωνική και συναισθηματική αξία που μία οικογένεια που επιχειρεί έχει συσσωρεύσει, προσαρμόσει, μεταφέρει από γενιά σε γενιά αλλά και μοιραστεί με το σύνολο της κοινωνίας (αξίες, στάσεις, αντιλήψεις, οικογενειακές ιστορίες, δεσμοί αίματος, φήμη, υλικά αγαθά, επιχειρηματικό πνεύμα, ρητή και άρρητη γνώση, τεχνογνωσία)

Οι απόψεις και τα συμπεράσματά τους περιλαμβάνονται σε αυτήν τη μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης, όπου έχουμε επισημάνει τις διαφορετικές συλλήψεις της κληρονομιάς, τον τρόπο που η κάθε μία συμβάλλει στην οικοδόμηση ενός ισχυρού επιχειρηματικού πνεύματος και μιας ακμάζουσας επιχείρησης για τις μελλοντικές γενιές και (όπως αναφέρθηκε από τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων) τον αντίκτυπο που έχει η κληρονομιά στις οικονομικές επιδόσεις και τις επιδόσεις βιωσιμότητας των επιχειρήσεών τους.

Στη μελέτη προσδιορίζονται επίσης τα βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν αντίκτυπο στην ισχύ της κληρονομιάς τους, όπως ο αριθμός των γενεών που έχουν ηγηθεί της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του σημερινού ηγέτη όπως η ηλικία, το φύλο και τα χρόνια στο τιμόνι της επιχείρησης, καθώς και αν ο ηγέτης της επιχείρησης είναι μέλος της οικογένειας ή επαγγελματίας-στέλεχος.

Οι αναλύσεις μας από τα δεδομένα της έρευνας δείχνουν ότι υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της κληρονομιάς και του διαγενεακού επιχειρηματικού πνεύματος που καθοδηγεί τις στρατηγικές αποφάσεις και ένας σημαντικός αντίκτυπος στις μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές επιδόσεις και τις επιδόσεις βιωσιμότητας.

Η μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης καθιστά εφικτή τη σύγκριση των αποτελεσμάτων και των επιχειρηματικών χαρακτηριστικών των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα με εκείνα άλλων ευρύτερων γεωγραφικών περιοχών αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η συγκριτική αξιολόγηση παρέχει επίσης την ευκαιρία σε μία οικογένεια που επιχειρεί να εντοπίσει πιθανά χαρακτηριστικά στη δική της επιχείρηση που μπορεί να έχουν θετική - ή δυνητικά αρνητική - επίπτωση στην ισχύ της κληρονομιάς και των επιδόσεών της.

Σας ενημερώνουμε ότι αυτή η μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης δεν πρέπει να διαβάζεται μεμονωμένα αλλά συμπληρωματικά με την πλήρη παγκόσμια μελέτη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις «**Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της «κληρονομιάς»**» - Η στρατηγική των οικογενειακών επιχειρήσεων προς μία εξαιρετική αναπτυξιακή πορεία».

Στην πλήρη μελέτη παρουσιάζονται ιστορίες, εμπειρίες, αναλύονται προοπτικές και προκλήσεις που αναδύονται κατά την οικοδόμηση μίας κληρονομιάς που μπορεί να αποτελέσει ένα διαρκές περιουσιακό στοιχείο.

Όλα τα διαγράμματα της παρούσας μελέτης περιέχουν δεδομένα που προέρχονται από την παγκόσμια μελέτη του 2024 για τις οικογενειακές επιχειρήσεις του STEP Project Global Consortium και της KPMG Private Enterprise: **Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της «κληρονομιάς»** - Η στρατηγική των οικογενειακών επιχειρήσεων προς μία εξαιρετική αναπτυξιακή πορεία.

Legacy

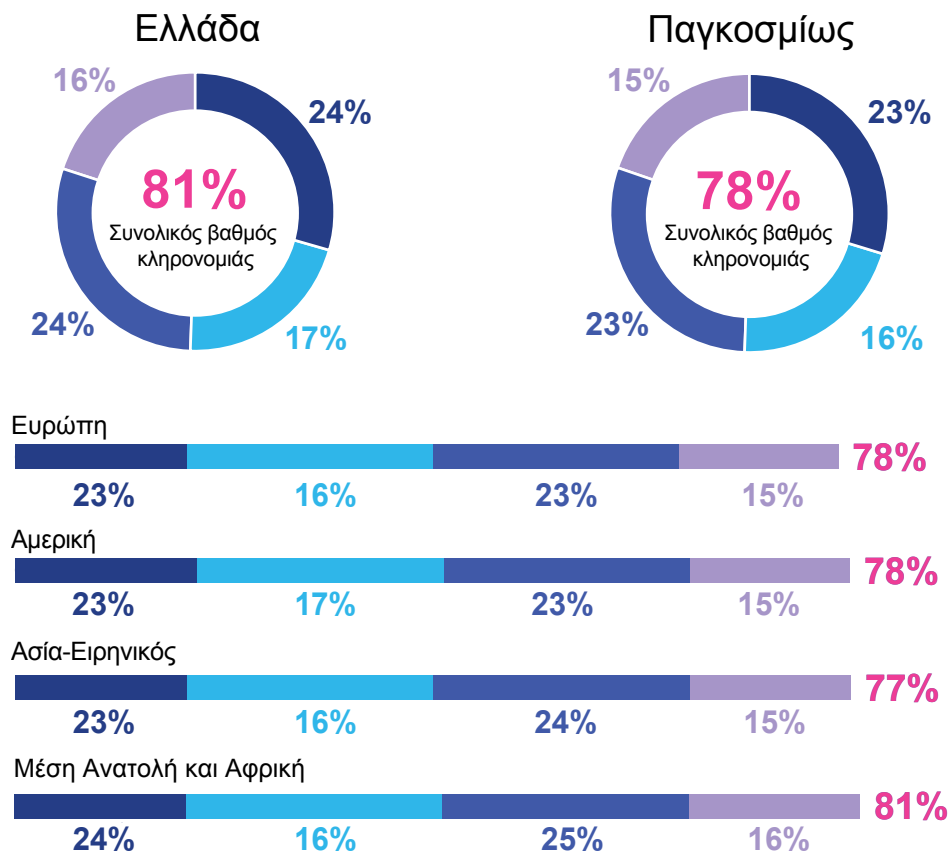
Η κληρονομιά είναι ένας μοναδικός συνδυασμός υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αναγνωρίζεται ως σημαντική για το ρόλο που διαδραματίζει στη διατήρηση της αναζωογονητικής δύναμης μίας οικογένειας που επιχειρεί και της διαγενεακής της επιχειρηματικότητας. Οι διαφορετικές συνιστώσες της κληρονομιάς, μεμονωμένα ή σε συνδυασμό με άλλες - έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και στις οικογένειες με διαφορετικούς τρόπους.

Οι τέσσερις συνιστώσες της κληρονομιάς και ο αντίκτυπός τους επισημαίνονται παρακάτω*:

- **Βιολογική κληρονομιά:** Άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το όνομα της οικογένειας και οι δεσμοί αίματος, είναι ισχυρά περιουσιακά στοιχεία της οικογενειακής επιχείρησης που συχνά περιλαμβάνουν μία δέσμευση για τη διατήρηση της κληρονομιάς της οικογένειας μέσω της συμμετοχής των νεότερων μελών της.
- **Υλική κληρονομιά:** Τα υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως τα οικόπεδα, τα ακίνητα και ο οικογενειακός πλούτος ή κειμήλια συναισθηματικής αξίας. Εάν ένα υψηλό ποσοστό του πλούτου της οικογένειας βρίσκεται στην επιχείρηση, η οικογένεια που επιχειρεί τείνει να εστιάζει στην σταθερότητα της επιχείρησης και στην αποφυγή περιττών κινδύνων.
- **Κοινωνική κληρονομιά:** Άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως οι κοινές αξίες, στάσεις και πεποιθήσεις που τείνουν να συμβάλλουν στην καλλιέργεια σχέσεων με τις τοπικές κοινωνίες και στους ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς.
- **Αξιακή κληρονομιά:** Οι κοινές οικογενειακές ιστορίες και παραδόσεις που μεταλαμπαδεύουν την ταυτότητα, τις αξίες και την ιστορία της οικογένειας στην επιχείρηση και συχνά συμβάλλουν στη διαγενεακή επιχειρηματικότητα.

* Μέσω της έρευνάς μας, μετρήσαμε ποσοτικά δεδομένα σχετικά με τη βιολογική, υλική, κοινωνική και αξιακή συνιστώσα της κληρονομιάς. Στη συνέχεια διερευνήσαμε ποιοτικά δεδομένα σχετικά με την επιχειρηματική κληρονομιά, η οποία αναλύεται λεπτομερέστερα στην Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις: «Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της «κληρονομιάς» - Η στρατηγική των οικογενειακών επιχειρήσεων προς μία εξαιρετική αναπτυξιακή πορεία».

Απευθύνουμε στους συμμετέχοντες στην έρευνα μια σειρά από ερωτήσεις για να προσδιορίσουμε τον διαφορετικό βαθμό στον οποίο ενσωματώνουν την κληρονομιά στην οικογενειακή τους επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια αναλύθηκε σε τέσσερις βασικές συνιστώσες.



Σε ποιο βαθμό ενσωματώνεται η κληρονομιά στην οικογενειακή επιχείρηση

● Συνολικός βαθμός κληρονομιάς

Πώς αυτός επιμερίζεται στις τέσσερις συνιστώσες της κληρονομιάς

● Βιολογική ● Υλική ● Κοινωνική ● Αξιακή

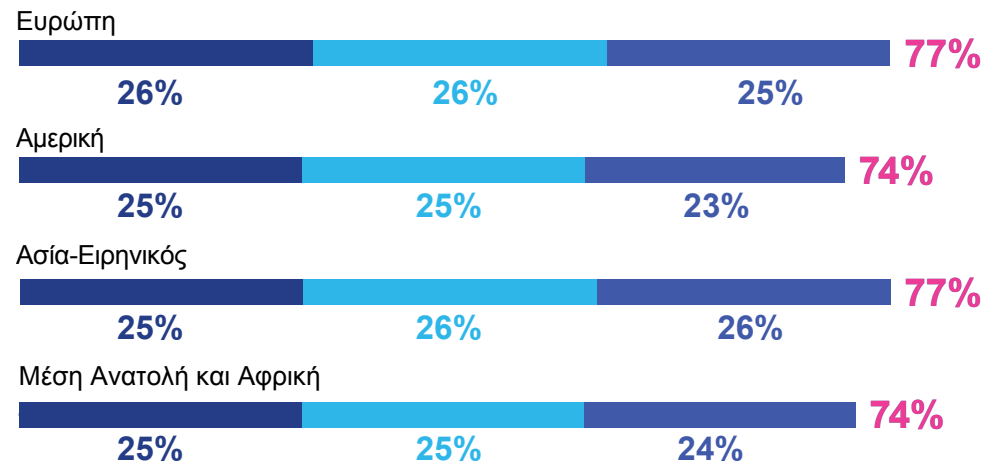
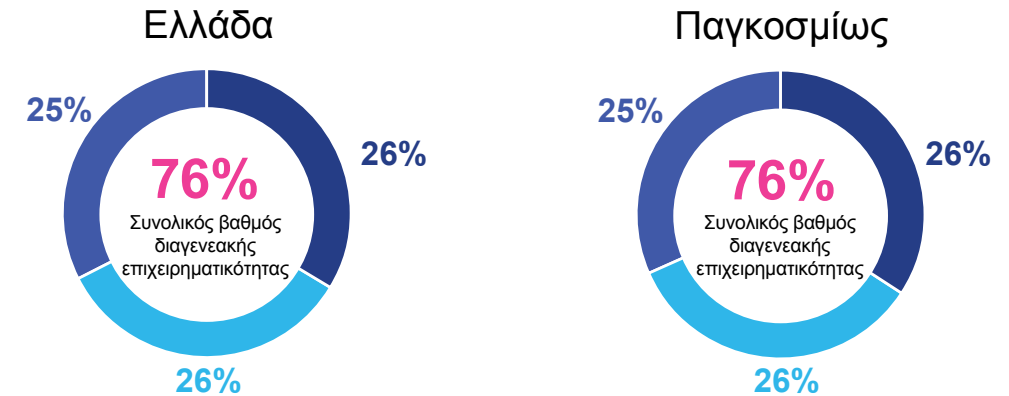
Διαγενεακή Επιχειρηματικότητα

Η διαγενεακή επιχειρηματικότητα αντιπροσωπεύει την ικανότητα των οικογενειών να διατηρούν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό των επιχειρήσεών τους μέσω αδιάλειπτων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μελών της οικογένειας, οι οποίες εκτείνονται σε πολλαπλές γενεές.

Βασικά ευρήματα:

- Διαφορετικές συνιστώσες της κληρονομιάς διαμορφώνουν τις προσεγγίσεις της διαγενεακής επιχειρηματικότητας.
- Η θετική σχέση μεταξύ της ισχύος της διαγενεακής επιχειρηματικότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις και των επιχειρηματικών επιδόσεων και των επιδόσεων βιωσιμότητας είναι πιο έντονη στις επιχειρήσεις πολλαπλών γενεών, όπου η κληρονομιά της συλλογικής εμπειρίας και σοφίας δημιουργεί γόνιμο έδαφος για μελλοντική επιτυχία.
- Οι στοχευμένες δράσεις βιωσιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αντικατοπτρίζουν μόνο τη δέσμευσή τους στη διατήρηση του επιχειρηματικού πνεύματος από γενιά σε γενιά, αλλά και στη διασφάλιση του μέλλοντος των επόμενων γενεών, υιοθετώντας βιώσιμες πρακτικές.

Απευθύνουμε στους συμμετέχοντες στην έρευνα μια σειρά από ερωτήσεις για να προσδιορίσουμε τον διαφορετικό βαθμό στον οποίο ενσωματώνουν τη διαγενεακή επιχειρηματικότητα στην οικογενειακή τους επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια αναλύθηκε σε τρεις βασικές συνιστώσες.



Σε ποιο βαθμό ενσωματώνεται η διαγενεακή επιχειρηματικότητα στην οικογενειακή επιχείρηση

● Συνολικός βαθμός διαγενεακής επιχειρηματικότητας

Πώς αυτός επιμερίζεται στις τρεις συνιστώσες της διαγενεακής επιχειρηματικότητας

● Οικογενειακές Σχέσεις ● Οικογενειακός Επιχειρηματικός Προσανατολισμός ● Έμφαση στις μελλοντικές γενιές

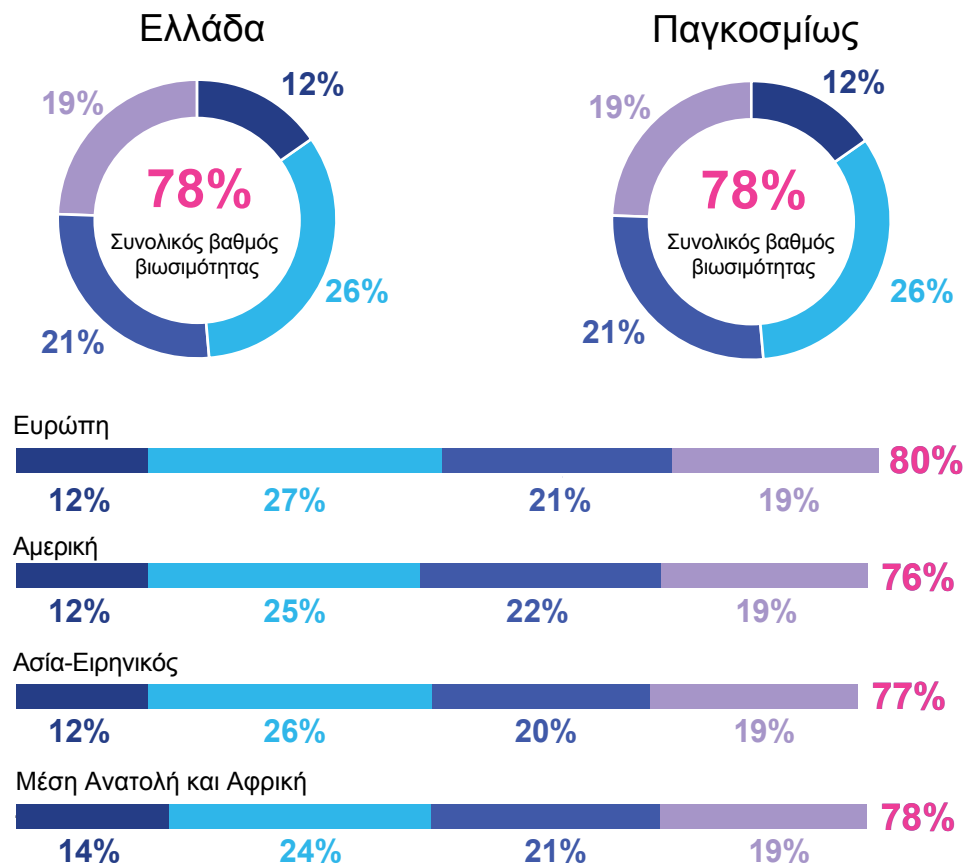
Βιωσιμότητα

Η ισχύς της κληρονομιάς μιας οικογενειακής επιχείρησης συμβάλλει στις επιδόσεις βιωσιμότητάς της σε τέσσερις διαστάσεις: κοινωνία, περιβάλλον, εργαζόμενοι και προμηθευτές.

Βασικά ευρήματα:

- Η υψηλή επιχειρηματική κληρονομιά συμβάλλει στη διατήρηση της διαγενεακής επιχειρηματικότητας, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει σε παρατεταμένες, μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές επιδόσεις και επιδόσεις βιωσιμότητας.
- Όσοι έχουν ισχυρή κοινωνική κληρονομιά τείνουν να έχουν υψηλές επιδόσεις βιωσιμότητας αναφορικά με την κοινωνία και το περιβάλλον.
- Η υψηλή κοινωνική και υλική κληρονομιά συμβάλλουν σε υψηλές επιδόσεις βιωσιμότητας αναφορικά με εργαζόμενους και προμηθευτές.

Απευθύνουμε στους συμμετέχοντες στην έρευνα μια σειρά από ερωτήσεις για να προσδιορίσουμε τον διαφορετικό βαθμό στον οποίο ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στην οικογενειακή τους επιχείρηση, η οποία στη συνέχεια αναλύθηκε σε τέσσερις βασικές συνιστώσες.



Σε ποιο βαθμό ενσωματώνεται η βιωσιμότητα στην οικογενειακή επιχείρηση

● Συνολικός βαθμός βιωσιμότητας

Πώς αυτός επιμερίζεται στις τέσσερις συνιστώσες της βιωσιμότητας

● Βιωσιμότητα προσανατολισμένη προς την κοινωνία

● Βιωσιμότητα προσανατολισμένη προς εργαζόμενους

● Βιωσιμότητα προσανατολισμένη προς το φυσικό περιβάλλον

● Βιωσιμότητα προσανατολισμένη προς προμηθευτές

Επιδόσεις

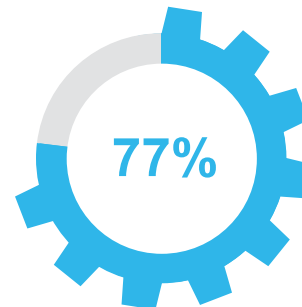
Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ της κληρονομιάς και της διαγενεακής επιχειρηματικότητας που καθοδηγεί τις στρατηγικές αποφάσεις και ένας σημαντικός αντίκτυπος στις μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές επιδόσεις και τις επιδόσεις βιωσιμότητας.

Βασικά ευρήματα:

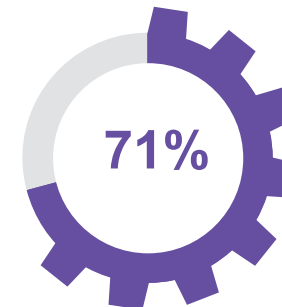
- Διαφορετικές συνιστώσες της κληρονομιάς συμβάλλουν σε διαφορετικούς τύπους επιδόσεων. Η υλική κληρονομιά τείνει να έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις οικονομικές επιδόσεις.
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με έντονη βιολογική κληρονομιά και δέσμευση για την ευημερία των εργαζομένων, των προμηθευτών και άλλων ατόμων που συνδέονται με την επιχείρησή τους τείνουν να έχουν ισχυρές επιχειρηματικές επιδόσεις και επιδόσεις βιωσιμότητας.
- Οι εταιρείες με ισχυρή κληρονομιά διαδραματίζουν συχνά σημαντικό ρόλο στις τοπικές κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται. Η συνέχιση των εδραιωμένων σχέσεων με τους προμηθευτές, τους πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη βοηθά στη δημιουργία αμοιβαία επωφελών σχέσεων που συμβάλλουν στην οικονομική ευρωστία της επιχείρησης.

Απευθύνουμε στους συμμετέχοντες στην έρευνα μια σειρά από ερωτήσεις για να καταγράψουμε την αντίληψή τους για τις συνολικές επιχειρηματικές τους επιδόσεις.

Ελλάδα



Παγκοσμίως



Ευρώπη



Αμερική



Ασία-Ειρηνικός



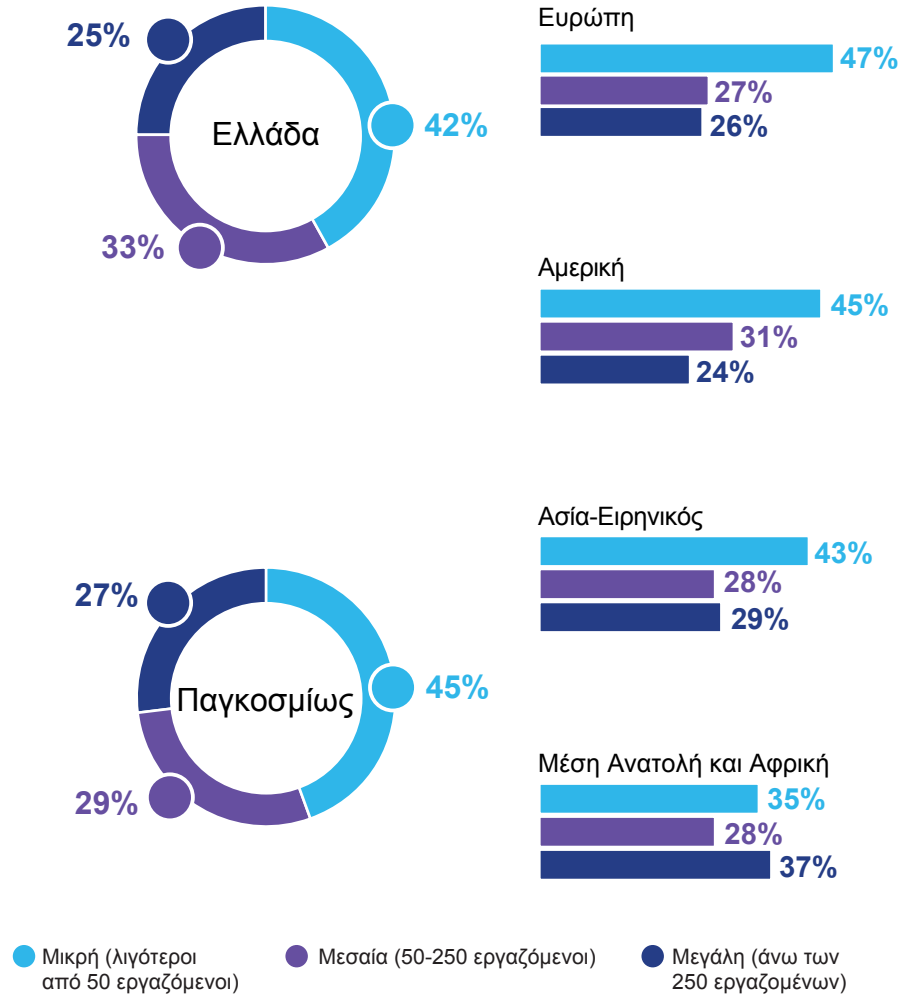
Μέση Ανατολή και Αφρική



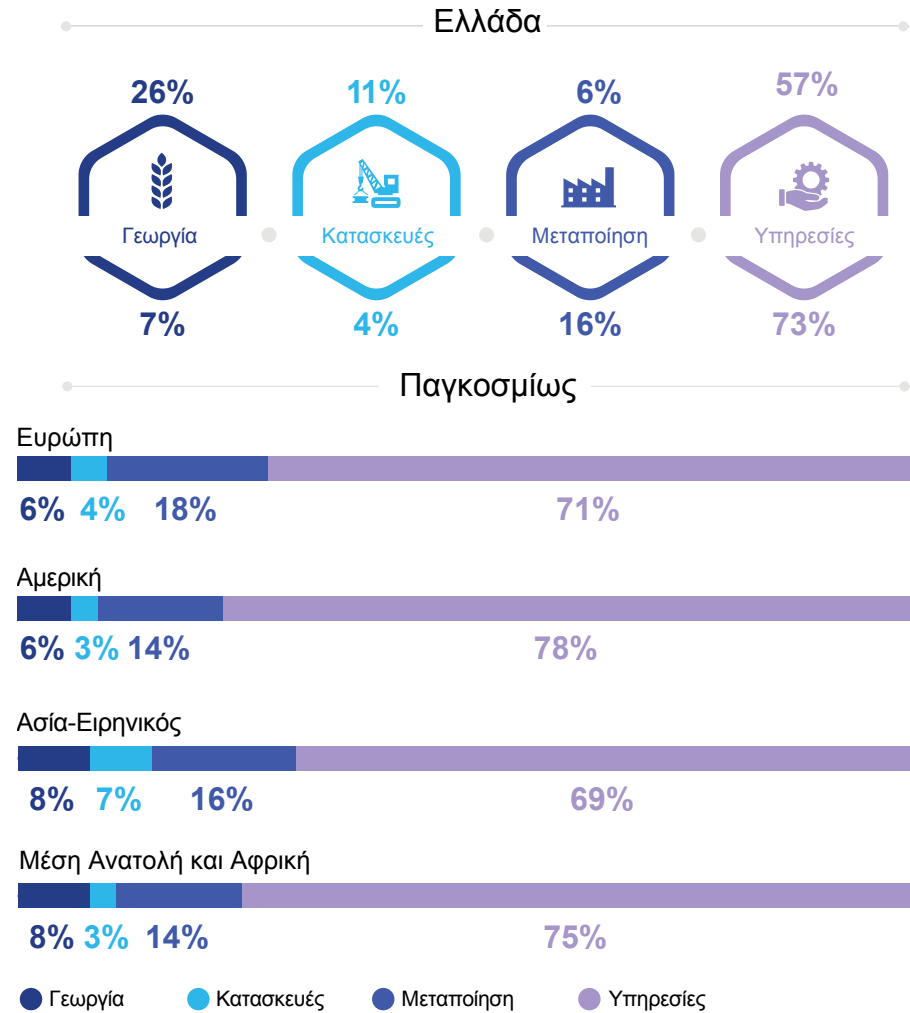
Οι παραπάνω βαθμοί συνολικών επιχειρηματικών επιδόσεων μετρήθηκαν στις ακόλουθες επτά βασικές συνιστώσες: ανάπτυξη, μερίδιο αγοράς, εργαζόμενοι, κερδοφορία, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, απόδοση ενεργητικού και περιθώριο κέρδους.

Στατιστικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα

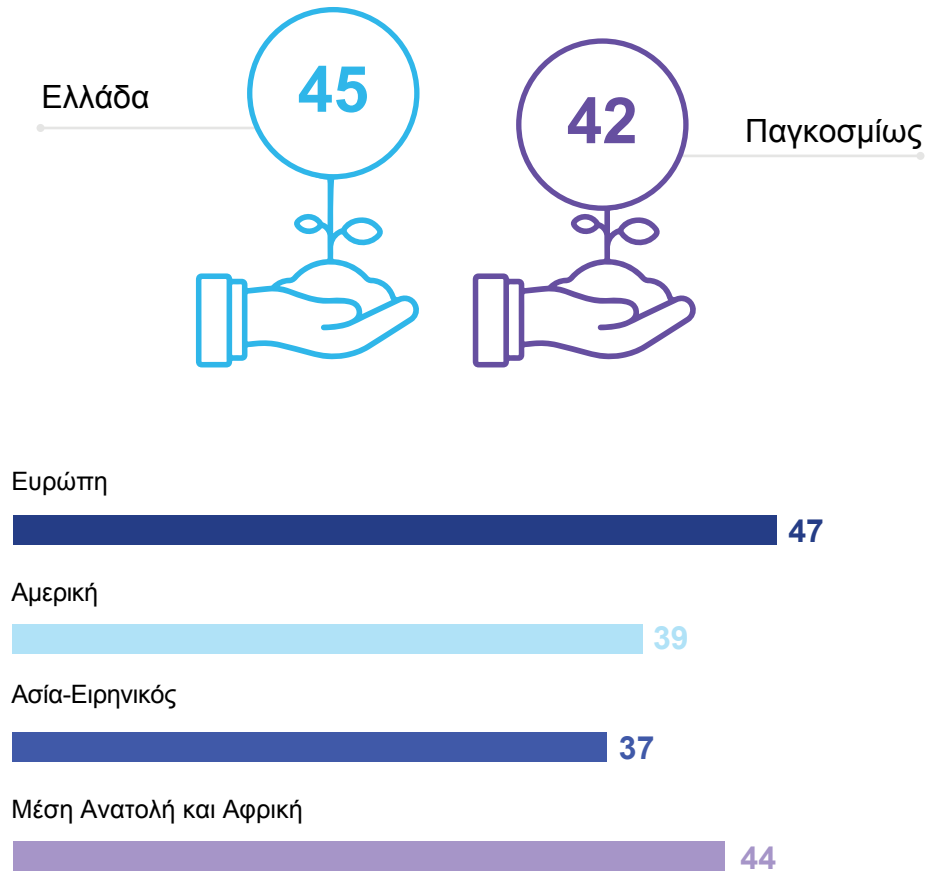
Ποιο είναι το μέγεθος της επιχείρησής σας;



Ποιος είναι ο κύριος κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας;

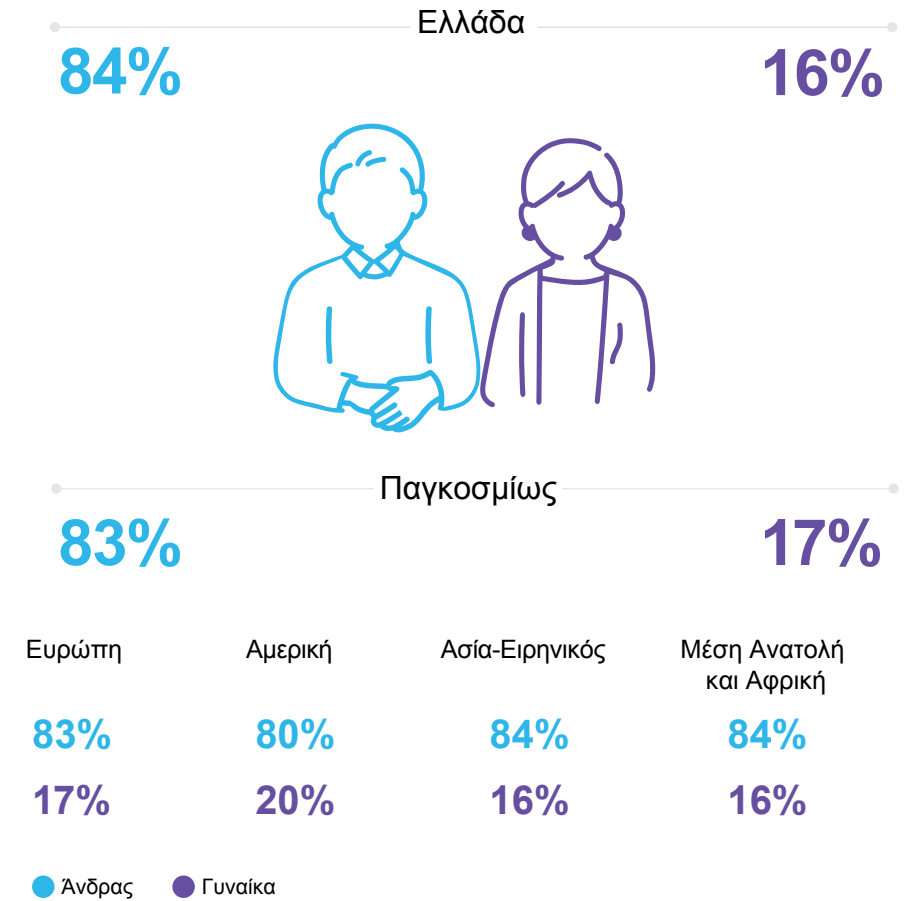


Πόσα έτη δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;



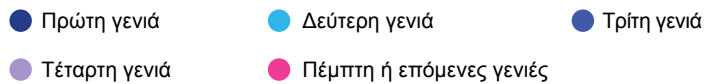
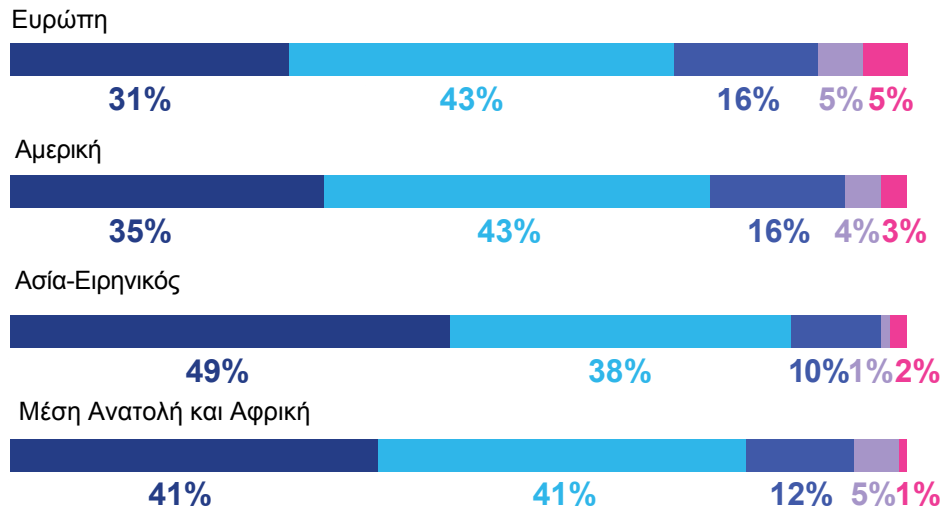
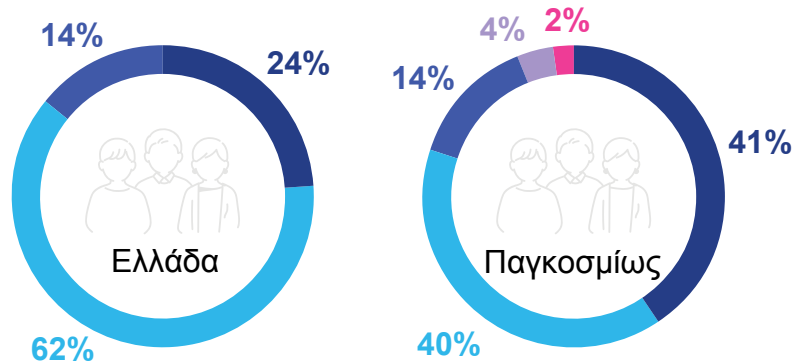
Μέσος όρος ετών δραστηριοποίησης των συμμετεχόντων οικογενειακών επιχειρήσεων

Ποιο είναι το φύλο του υφιστάμενου Διευθύνοντος Συμβούλου;

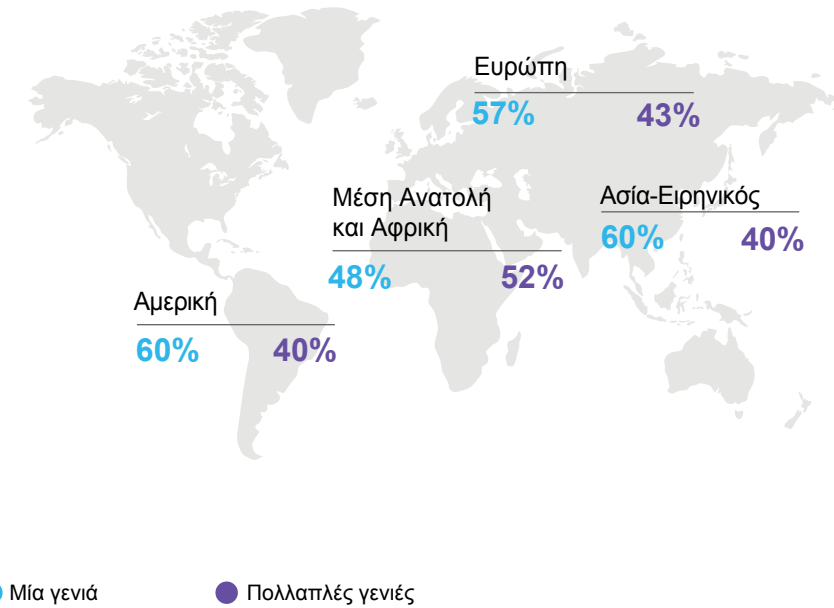
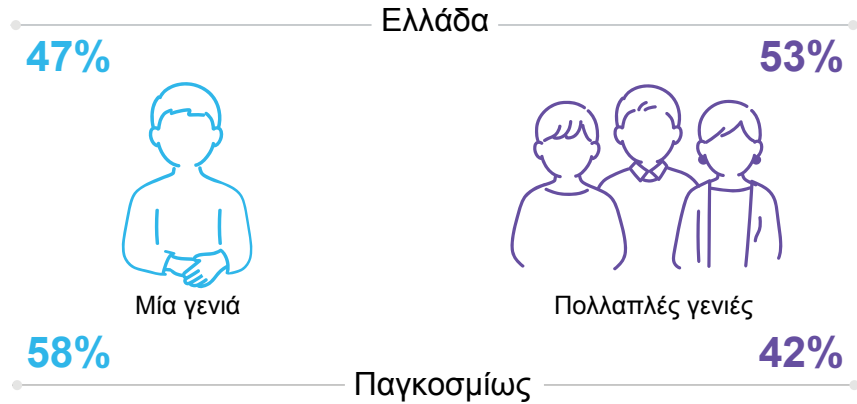


Άλλες επιλογές ("Προτιμώ να μην απαντήσω" ή «δυνατότητα αυτοπροσδιορισμού»): Καμία απάντηση

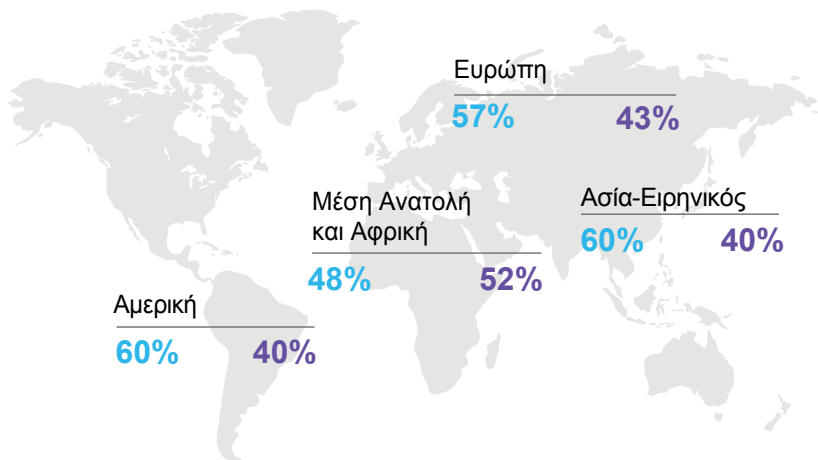
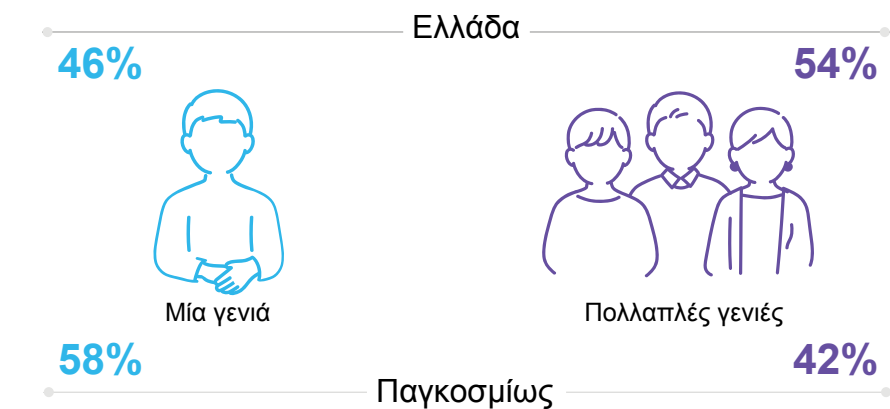
Σε ποια γενιά ανήκει ο υφιστάμενος Διευθύνων Σύμβουλος;



Πόσες γενιές συμμετέχουν αυτή τη στιγμή στη διοίκηση της οικογενειακής σας επιχείρησης;

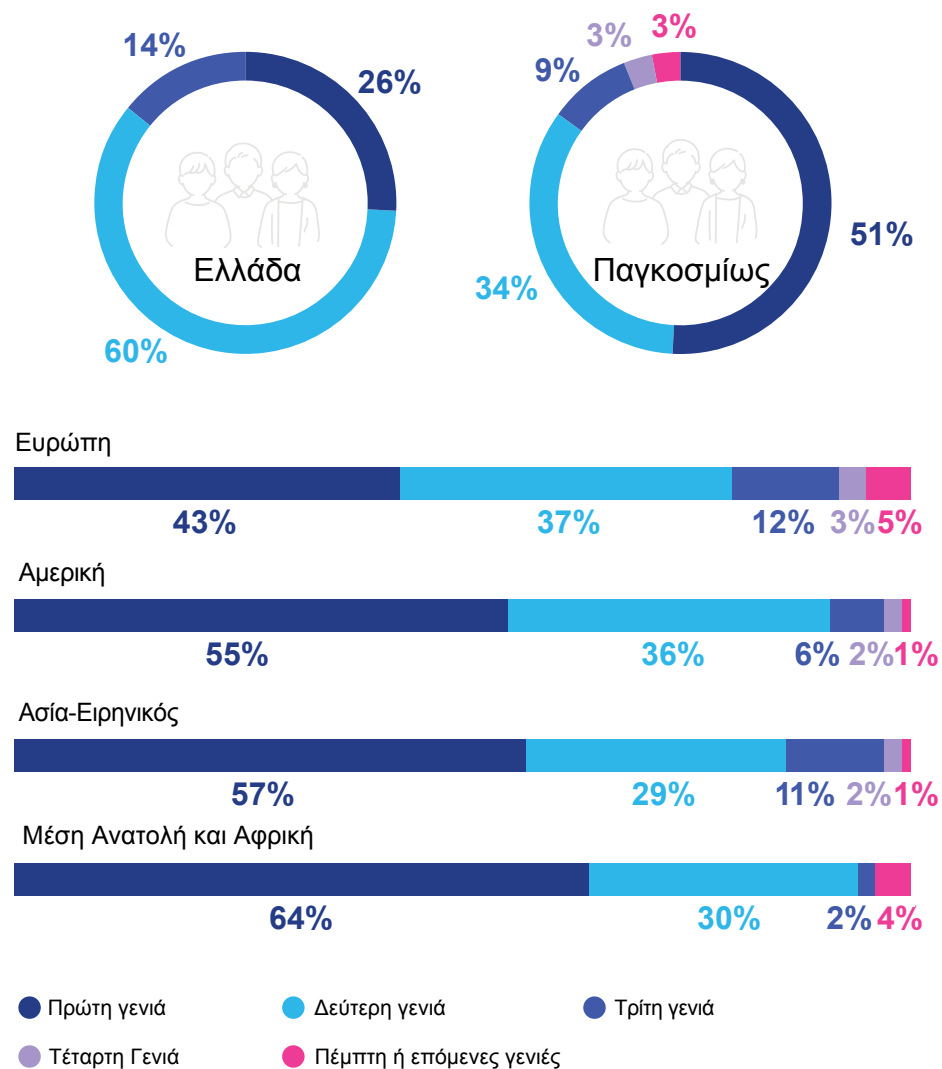


Πόσες γενιές κατέχουν σήμερα μετοχές στην επιχείρησή σας;

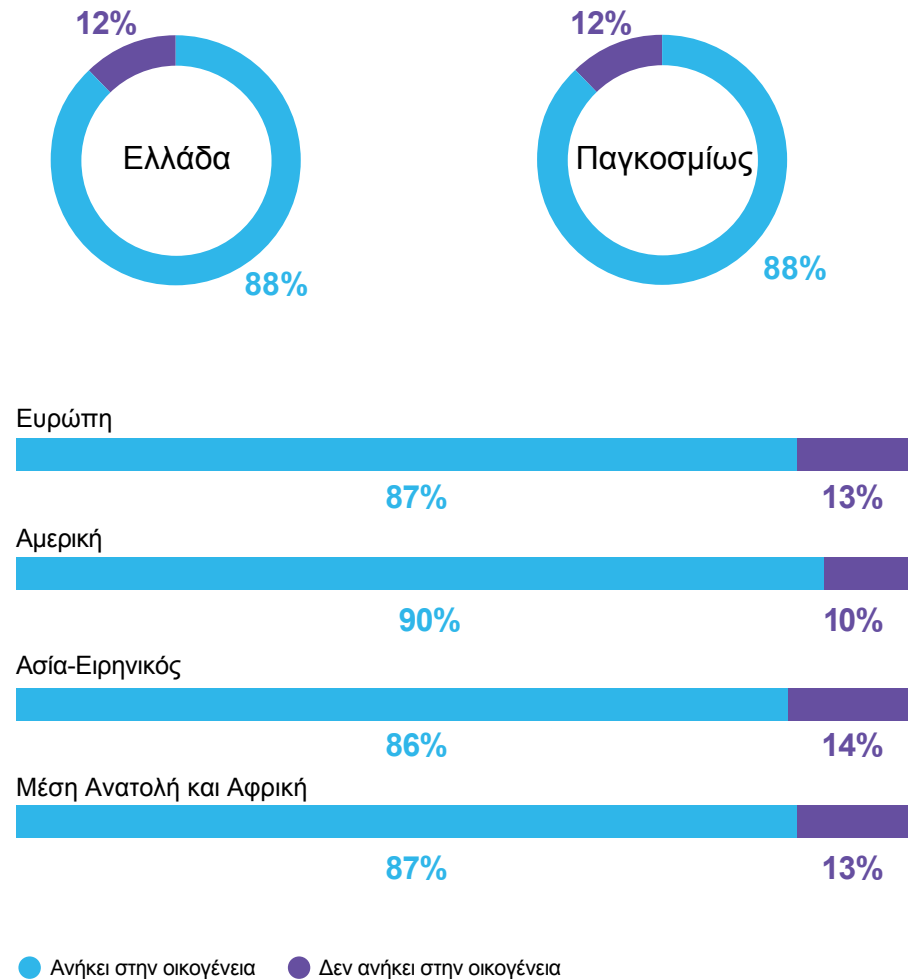


● Μία γενιά ● Πολλαπλές γενιές

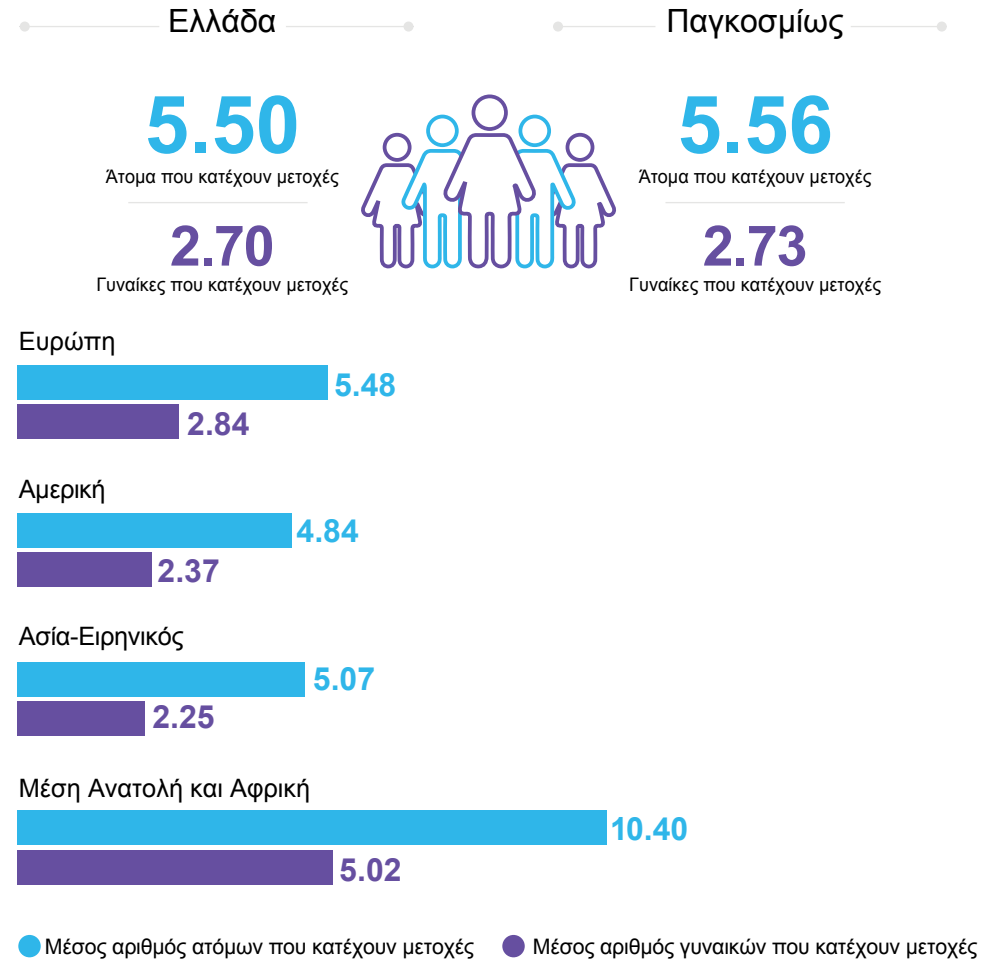
Ποιες γενιές κατέχουν σήμερα μετοχές στην επιχείρησή σας;



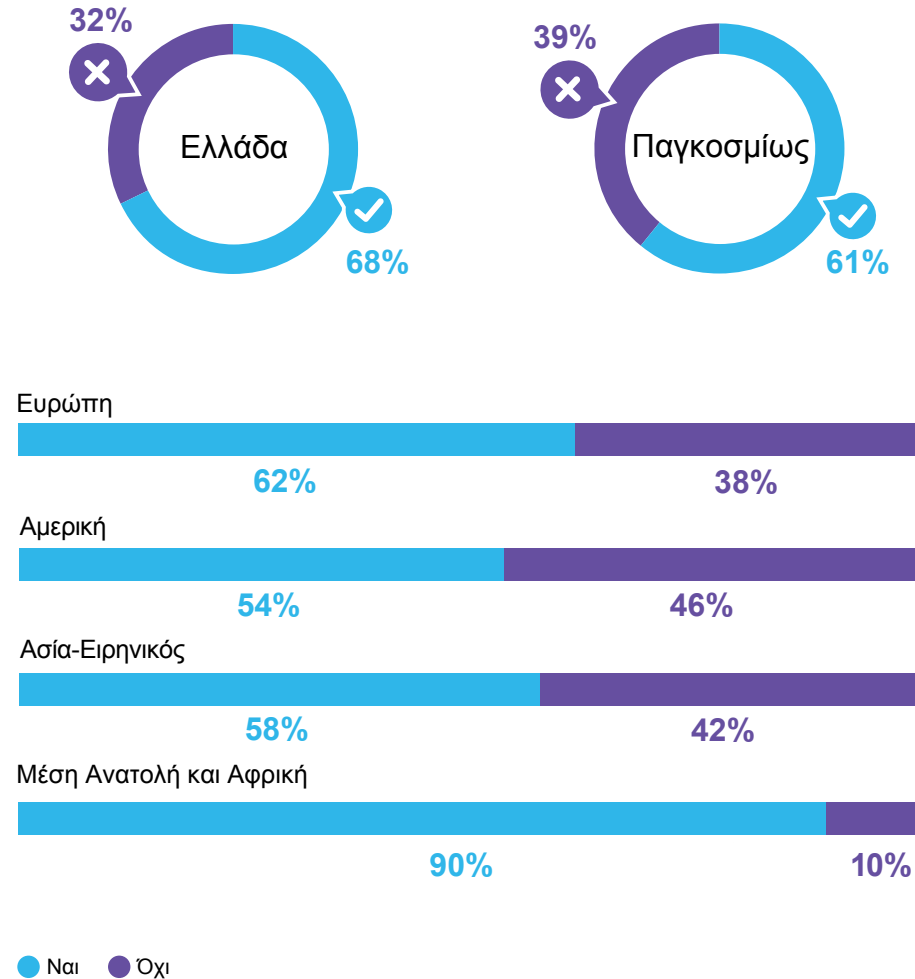
Περίπου τι ποσοστό των μετοχών της επιχείρησης ανήκει στην οικογένεια;



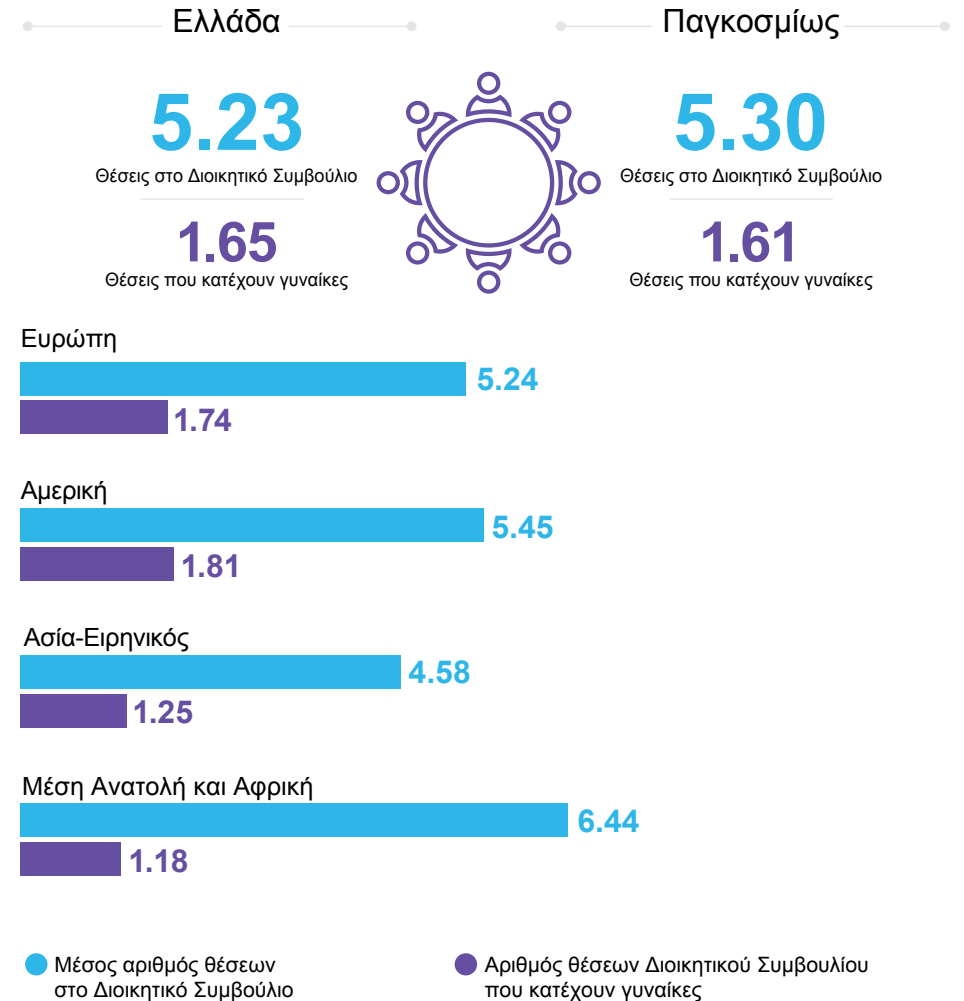
Περίπου πόσα άτομα της οικογένειας κατέχουν μετοχές και πόσα από αυτά είναι γυναίκες;



Έχει η οικογενειακή σας επιχείρηση Διοικητικό Συμβούλιο;



Ποιος είναι ο αριθμός των θέσεων στο Διοικητικό Συμβούλιο και πόσες θέσεις καταλαμβάνουν γυναίκες;



STEP Project Global Consortium affiliates and collaborators

Andrea Calabrò

STEP Project Global Consortium
Academic Director
Director, IPAG Chair for Sustainable
Family Business & Entrepreneurship
IPAG Business School
E: a.calabro@ipag.fr

Ioannis G. Kinias

Assistant Professor
University of the Aegean
E: ikinias@ba.aegean.gr

KPMG Private Enterprise

Robyn Langsford

Global Leader, KPMG Private
Enterprise Family Business,
KPMG International, and
Partner in Charge, Family
Business and Private Clients
KPMG Australia
E: rlangsford@kpmg.com.au

Επικοινωνήστε μαζί μας



Βαγγέλης Αποστολάκης
Advisory Partner
KPMG στην Ελλάδα
E: eapostolakis@kpmg.gr
M: +306937083767



Κατερίνα Πολυζώη
Senior Manager,
Family Business, Advisory
KPMG στην Ελλάδα
E: epolyzoi@kpmg.gr
M: +306932228894

kpmg.com/socialmedia



ΓΕΜΗ 003467701000

© 2024 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.