

# Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά

Παγκόσμια μελέτη για  
τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Ελλάδα: Δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης

Σεπτέμβριος 2022

[home.kpmg/privateenterprise](http://home.kpmg/privateenterprise)

[stepproject.org](http://stepproject.org)





Στις οικογενειακές  
επιχειρήσεις  
αναπτύσσονται νέες  
δεξιότητες ώστε να  
δημιουργείται συνεχώς  
αξία και να διατηρείται  
ένα αέναο ανταγωνιστικό  
πλεονέκτημα από γενιά  
σε γενιά. ”



# Δεδομένα συγκριτικής αξιολόγησης - Ελλάδα

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να διαχειρίζονται με επιτυχία τις προκλήσεις της πανδημίας, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις και αξιοποιούν ευκαιρίες για να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους σε νέες τολμηρές κατευθύνσεις. Διατηρούν ζωντανό το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδρυτή τους. Και αναπτύσσονται νέες δεξιότητες ώστε να δημιουργείται συνεχώς αξία και να διατηρείται ένα αέναο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από γενιά σε γενιά.

Το STEP Project Global Consortium και η KPMG Private Enterprise συνεργάστηκαν για να διερευνήσουν τους λόγους που βρίσκονται πίσω από αυτήν την «αναζωογονητική υπερδύναμη» των οικογενειακών επιχειρήσεων, με στοιχεία που συλλέχθηκαν από 2 439 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων σε μία εμπειριστατωμένη έρευνα που διεξήχθη σε 70 χώρες ανάμεσα στον Σεπτέμβριο και τον Νοέμβριο του 2021.

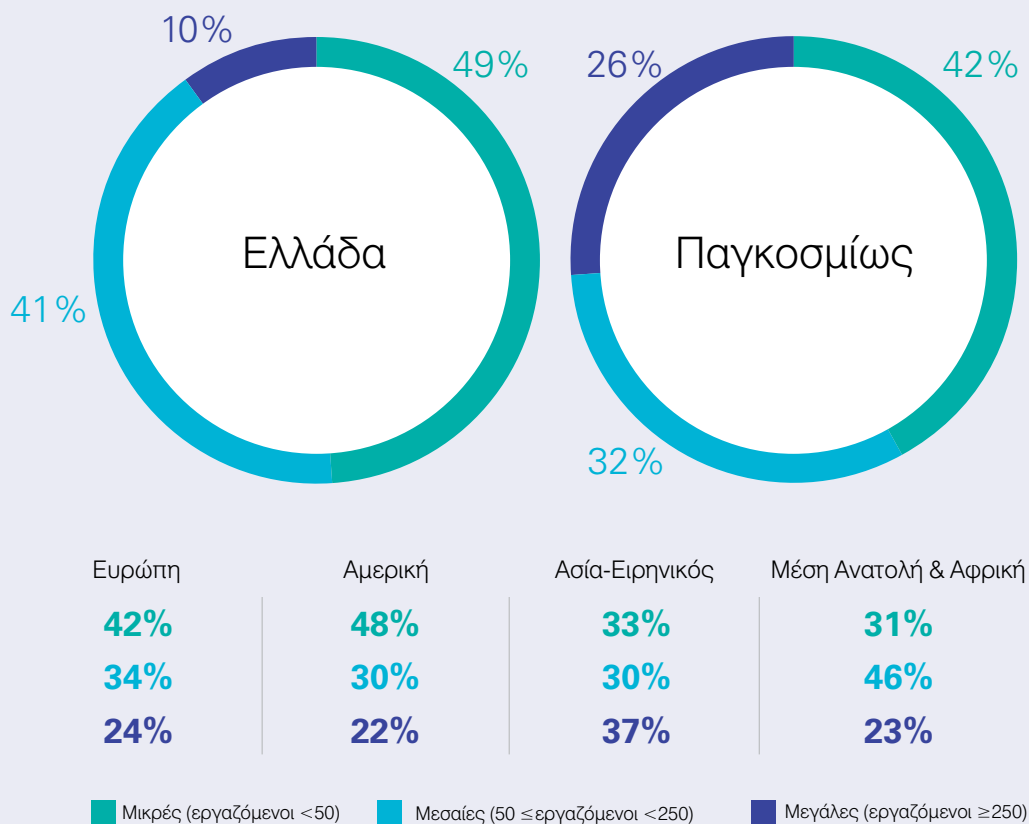
Σε αυτή τη μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης για την Ελλάδα, επισημαίνουμε σημαντικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων όπως οι επιχειρηματικές ικανότητες, η ταύτιση και το συναισθηματικό δέσιμο της

οικογένειας με την επιχείρηση, τα οποία συμβάλλουν στις οικονομικές, κοινωνικές και οικογενειακές επιδόσεις. Η μελέτη αυτή σας παρέχει την ευκαιρία να συγκρίνετε τα χαρακτηριστικά της δικής σας οικογενειακής επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα καθώς και με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, την Αμερική, την Ασία-Ειρηνικό, τη Μέση Ανατολή & την Αφρική.

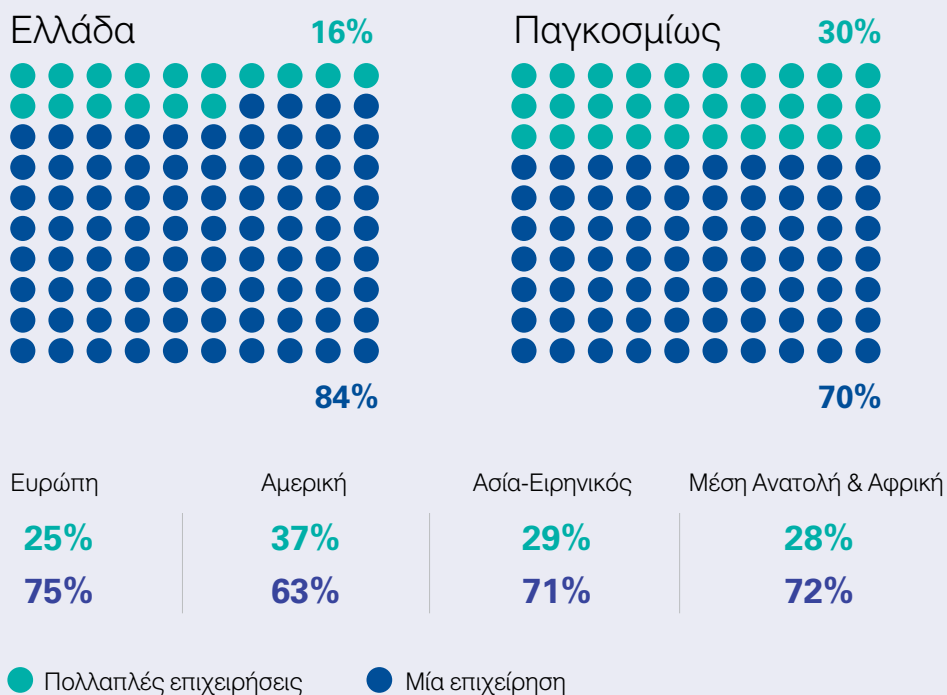
Συγκρίνοντας την επιχείρησή σας με άλλες στη χώρα μας και σε όλο τον κόσμο, έχετε την ευκαιρία να αναγνωρίσετε τομείς προς βελτίωση καθώς και τομείς όπου μπορεί να έχετε ήδη ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να διατηρήσετε.

Σας ενημερώνουμε ότι αυτή η μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης δεν πρέπει να διαβάζεται μεμονωμένα αλλά συμπληρωματικά με την πλήρη παγκόσμια μελέτη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις «*Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα από γενιά σε γενιά*».

## Ποιο είναι το μέγεθος της επιχείρησής σας;

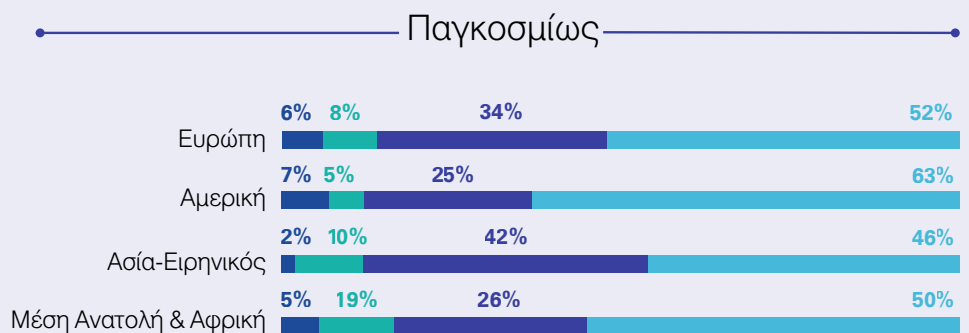


## Πόσες επιχειρήσεις ανήκουν ή ελέγχονται από την οικογένειά σας;



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Ποιος είναι ο κύριος κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησής σας;

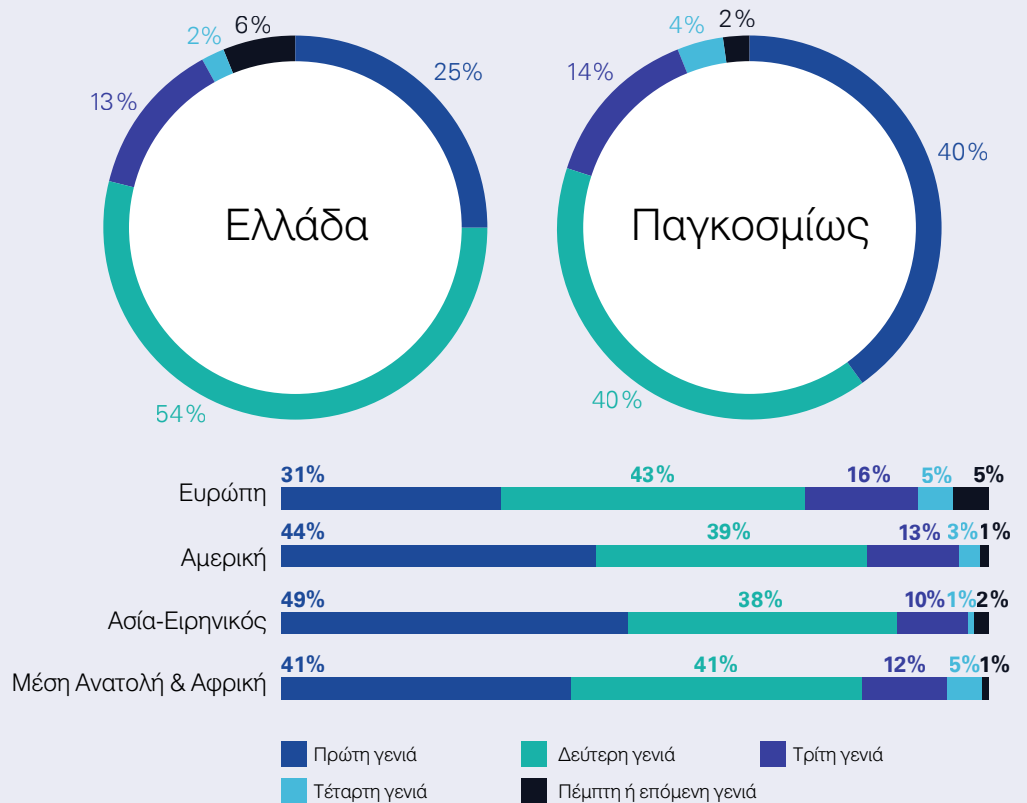


Πόσες γενιές ασχολούνται ενεργά στην επιχείρηση σήμερα;



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

## Ποια γενιά διοικεί σήμερα την επιχείρηση;

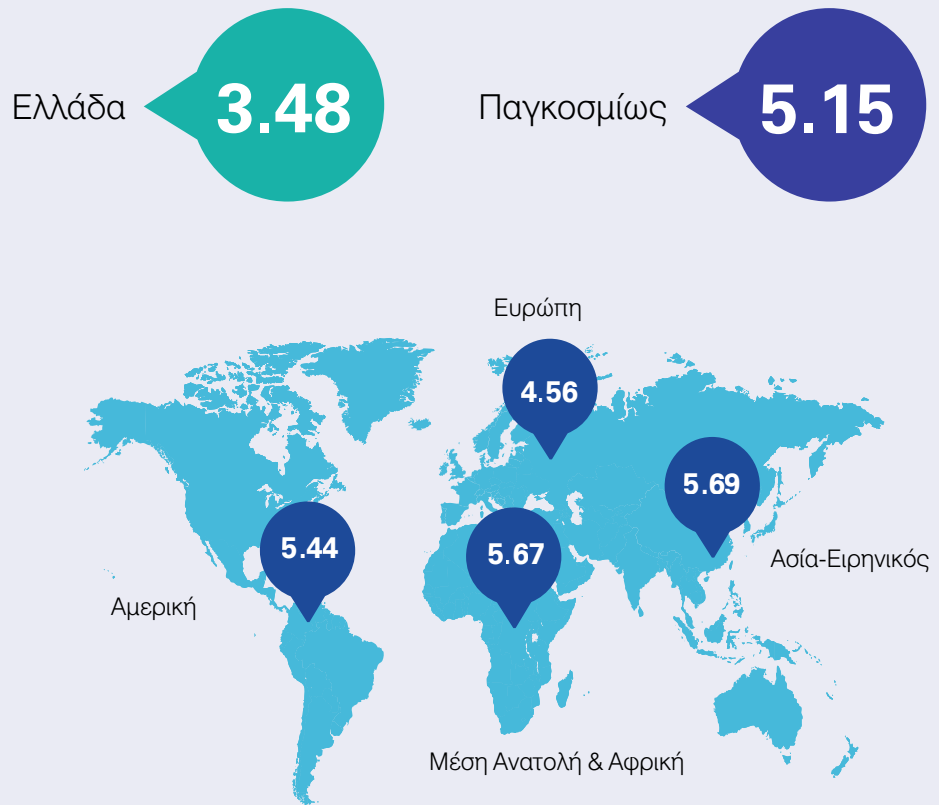


## Ποιο ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης ανήκει στην οικογένεια;

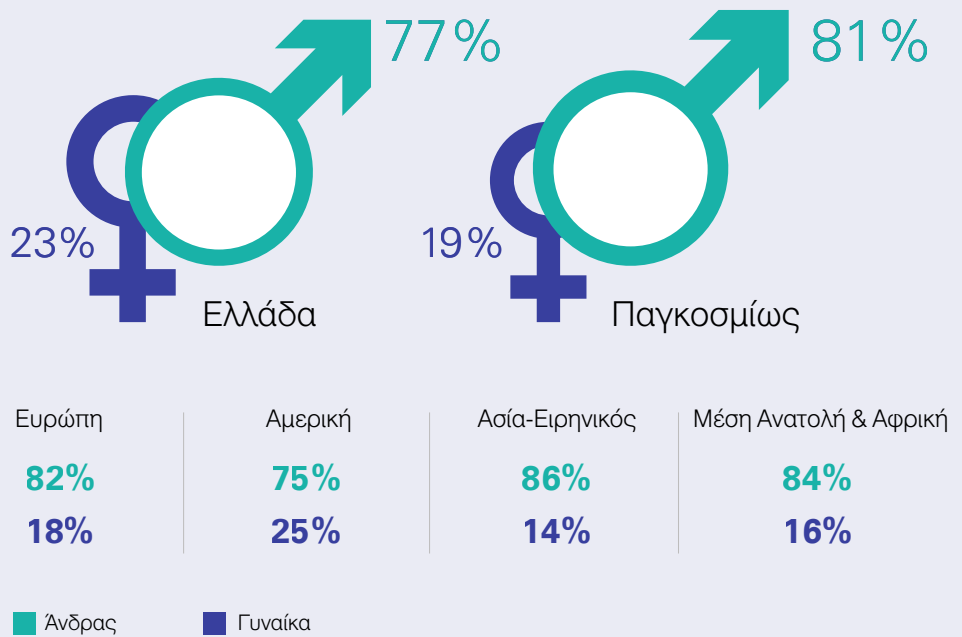


Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

**Πόσα άτομα της οικογένειας (κατά μέσο όρο) κατέχουν μετοχές της επιχείρησης;**



**Ποιο είναι το φύλο του υφιστάμενου CEO?**



Σημείωση: Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέλεξαν να αυτοπροσδιοριστούν ως άνδρες ή γυναίκες.

Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

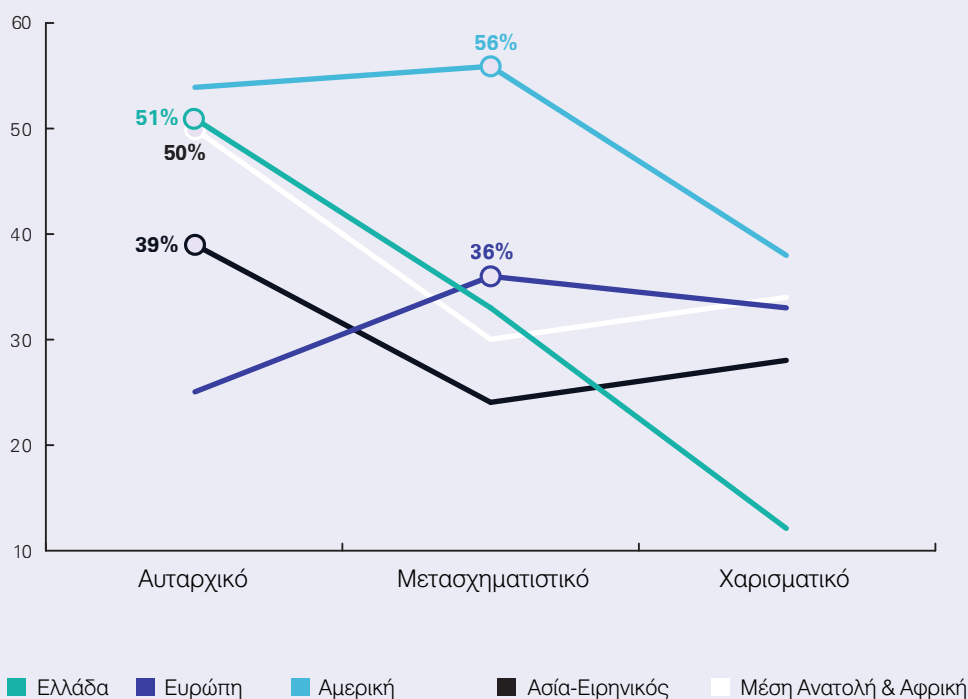
# Προτιμώμενο στυλ ηγεσίας

Οι ηγέτες έχουν άμεση επιρροή στην επικρατούσα κουλτούρα και τις στρατηγικές των οικογενειακών επιχειρήσεων. Κανένας ηγέτης δεν έχει μόνο ένα στυλ ηγεσίας και το στυλ αυτό αλλάζει ανάλογα με την ηλικία και το στάδιο της επιχείρησης καθώς και το οικονομικό, κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα τρία στυλ ηγεσίας και η επικράτηση τους στις οικογενειακές επιχειρήσεις επισημαίνονται παρακάτω:

- **Αυταρχικό** – πατερναλιστικό το οποίο αντανακλάται σε ισχυρή εξουσία, σεβασμό προς υφισταμένους και ηγεσία με ήθος.
- **Μετασχηματιστικό** – ικανότητα να μετασχηματίζουν ή να αλλάζουν τις βασικές αξίες, πεποιθήσεις και στάσεις των «ακολούθων» τους, καθιστώντας τους πρόθυμους να αποδώσουν πέρα από τα αναμενόμενα.
- **Χαρισματικό** – ικανότητα να παρακινούν και να εμπνέουν τους «ακολούθους» τους, οι οποίοι επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη και μία αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και ενδυνάμωσης.

Ποιο είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

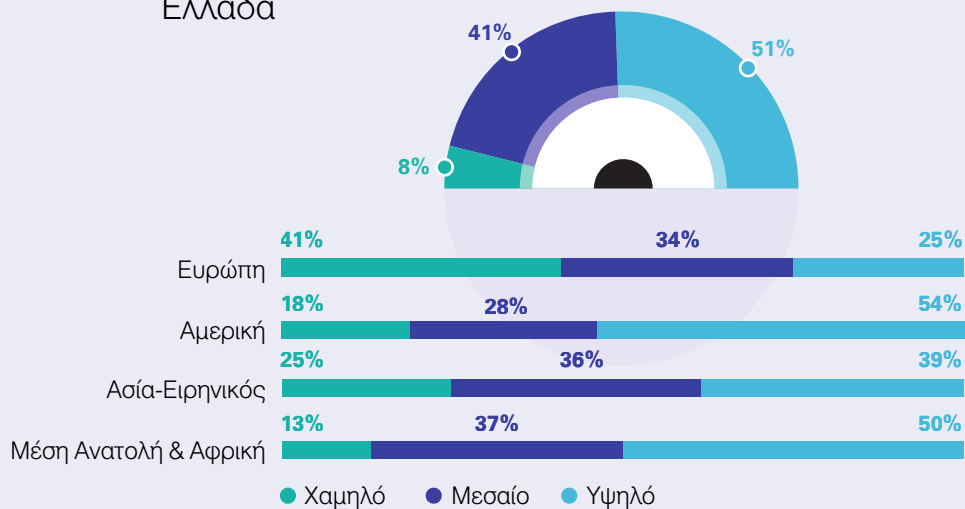


Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων



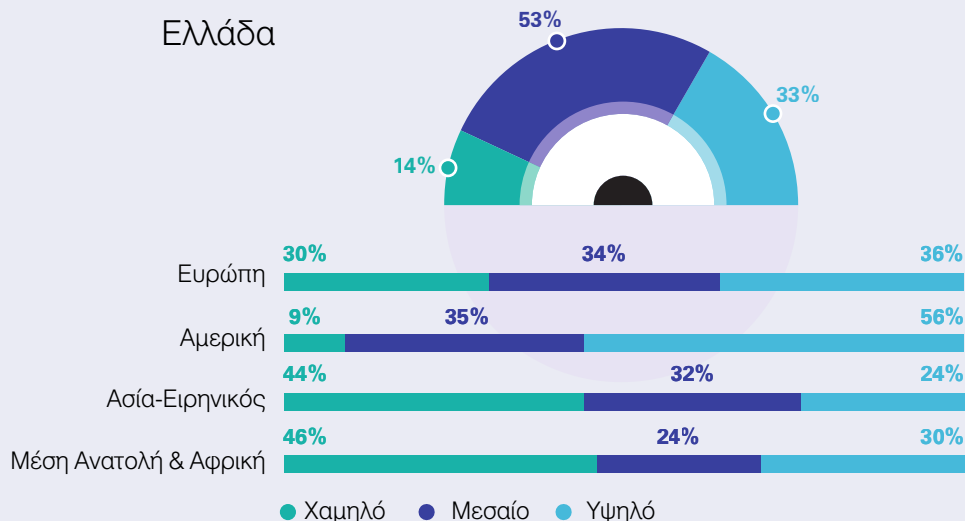
Σε ποιο βαθμό κυριαρχεί το **αυταρχικό** στυλ ηγεσίας στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

### Ελλάδα



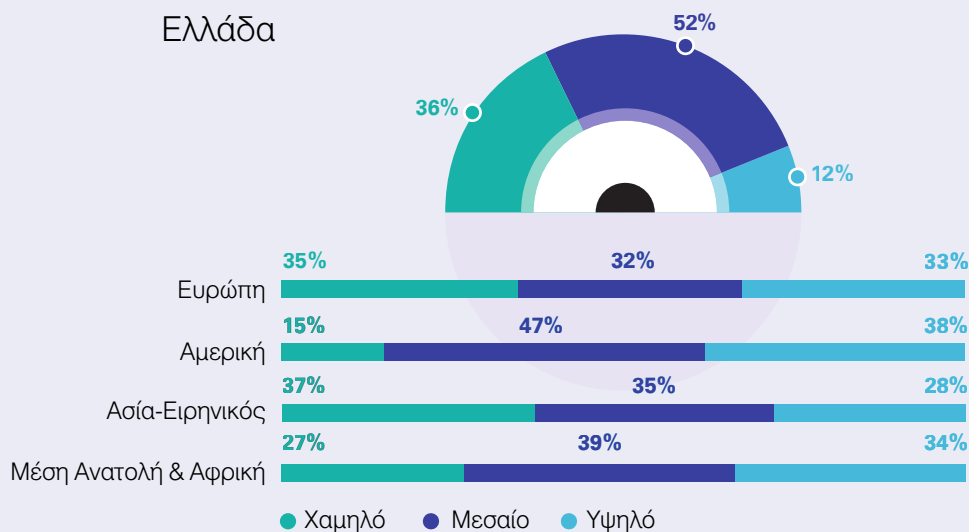
Σε ποιο βαθμό κυριαρχεί το **μετασχηματιστικό** στυλ ηγεσίας στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

### Ελλάδα



Σε ποιο βαθμό κυριαρχεί το **χαρισματικό** στυλ ηγεσίας στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

### Ελλάδα



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

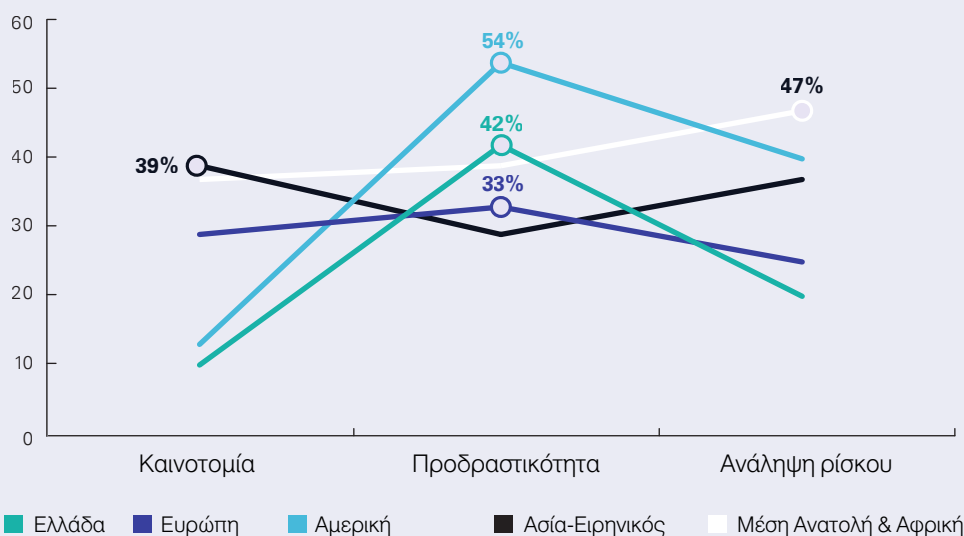
# Η επιχειρηματική ικανότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Το διαρκές επιχειρηματικό πνεύμα είναι μία πηγή αέναου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις οικογενειακές επιχειρήσεις επειδή χτίζεται πάνω σε δύο παράγοντες που δύσκολα αντιγράφονται: στις ικανότητες και στους πόρους της ίδιας της οικογένειας και στην επιχειρηματική κληρονομιά της εταιρείας. Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός έχει τρεις βασικές διαστάσεις:

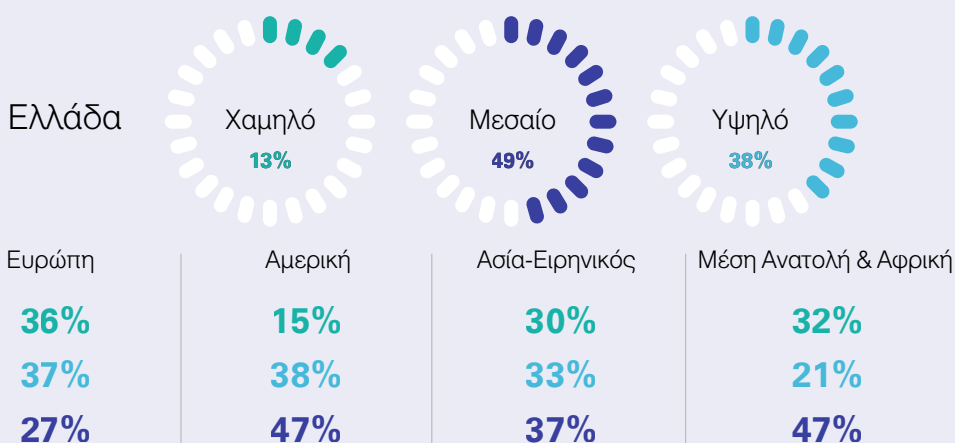
- **Καινοτομία** - η τάση για επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και λειτουργικών διαδικασιών.
- **Προδραστικότητα** – η ικανότητα αξιοποίησης νέων ευκαιριών, πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης της αγοράς και διαμόρφωσης των προσδοκιών του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- **Ανάληψη ρίσκου** – η τάση της επιχείρησης να αναλαμβάνει υψηλά ρίσκα που μπορεί επίσης να έχουν υψηλές δυνητικές αποδόσεις.

Τα συνολικά επίπεδα επιχειρηματικότητας αλλά και ξεχωριστά σε καθεμία από τις τρεις διαστάσεις επισημαίνονται παρακάτω.

## Διαστάσεις επιχειρηματικού προσανατολισμού

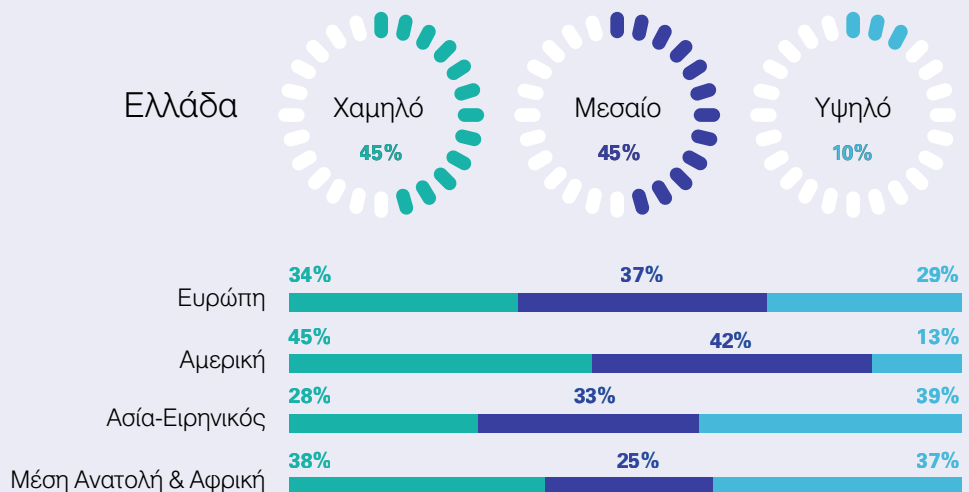


Ποιο είναι το συνολικό επίπεδο επιχειρηματικού προσανατολισμού στην οικογενειακή σας επιχείρηση;

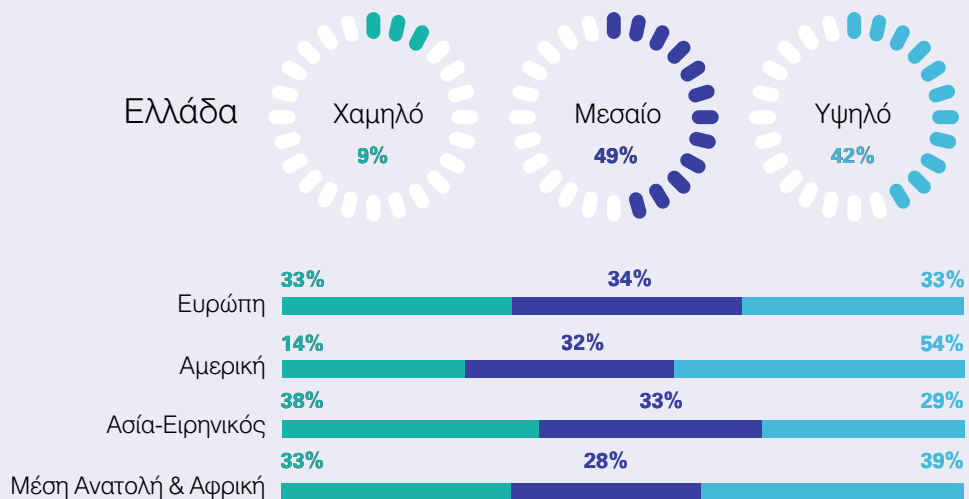


Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

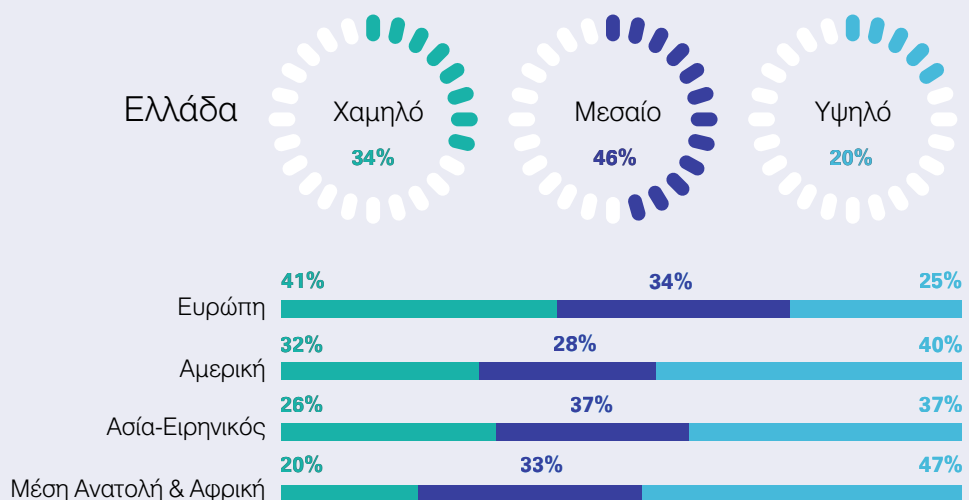
Ποιο είναι το επίπεδο της **καινοτομίας** στην οικογενειακή σας επιχείρηση;



Ποιο είναι το επίπεδο **προδραστικότητας** στην οικογενειακή σας επιχείρηση;



Ποιο είναι το επίπεδο **ανάληψης ρίσκου** στην οικογενειακή σας επιχείρηση;



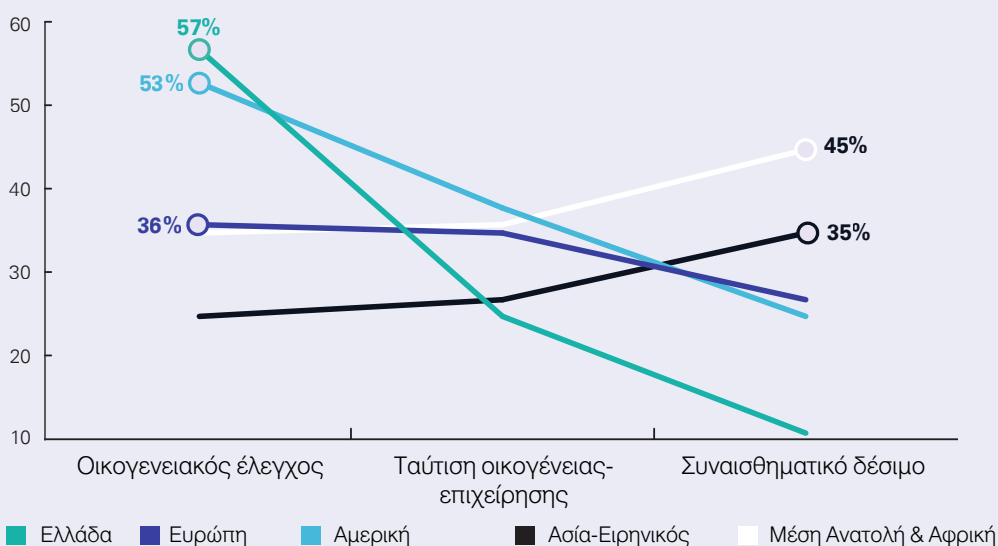
Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

# Οικογενειακός έλεγχος και επιρροή

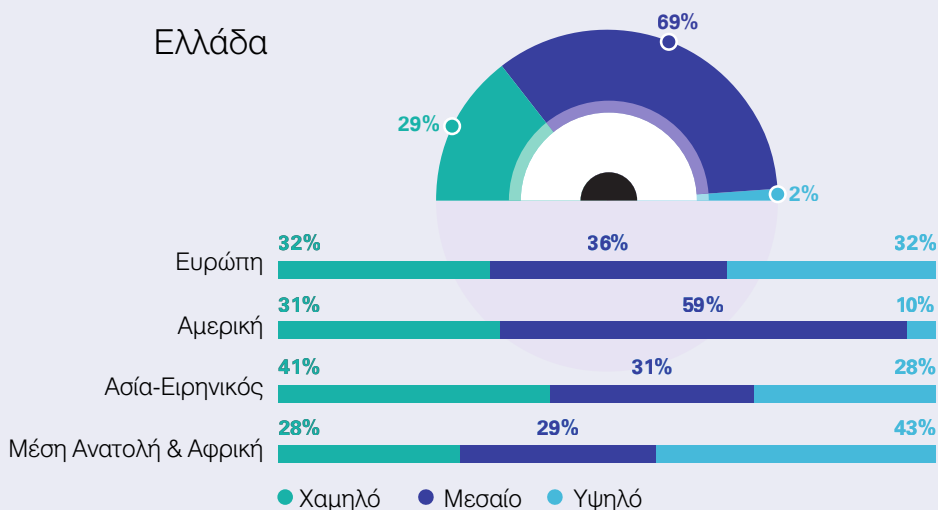
Ένας δεύτερος σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση διαρκούς επιχειρηματικού πνεύματος είναι ο “κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος” της οικογένειας - η συναισθηματική αξία που αντλεί η οικογένεια από την ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησης. Ο κοινωνικο-συναισθηματικός πλούτος αντανακλά τους μοναδικούς τρόπους με τους οποίους οι οικογένειες αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και το πώς οι ενέργειές τους μπορεί να επηρεάζονται από τρία σημαντικά χαρακτηριστικά:

- τον **έλεγχο και την επιρροή της οικογένειας** στις σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις,
- την **ταύτιση** της οικογένειας με την οικογενειακή επιχείρηση, όταν η ταυτότητα του ιδιοκτήτη είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με την επιχείρηση και αυτή θωρείται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες ως προέκταση της ίδιας της οικογένειας και
- το **συναισθηματικό δέσιμο της οικογένειας με την επιχείρηση**, τη συναισθηματική προσήλωση, την ανάπτυξη και καλλιέργεια ισχυρών συναισθημάτων των μελών της οικογένειας προς την επιχείρηση, που τη διαπερνούν και επηρεάζουν τις αποφάσεις.

## Διαστάσεις κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου



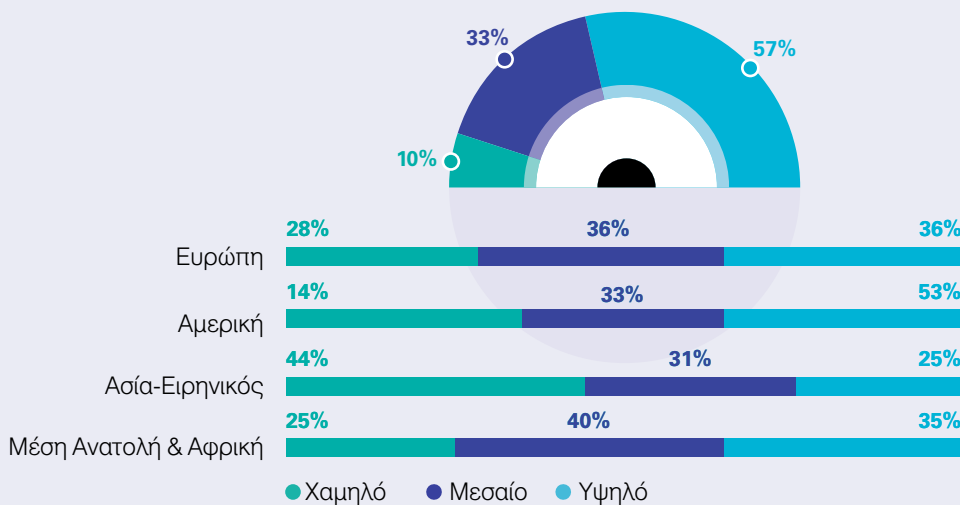
Ποιο είναι το συνολικό επίπεδο **κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου** στην οικογενειακή σας επιχείρηση;



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

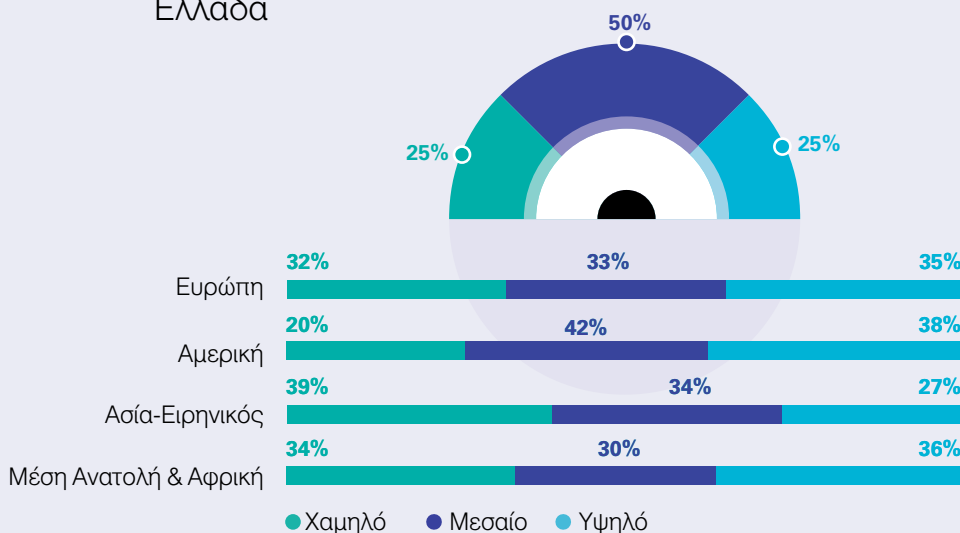
Ποιο είναι το επίπεδο **ελέγχου και επιρροής** στην επιχείρησή σας;

### Ελλάδα



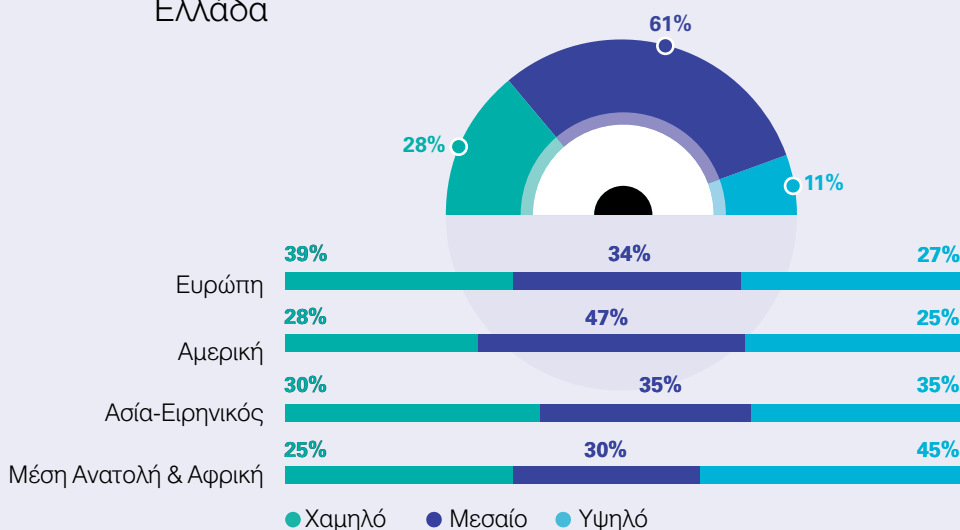
Ποιο είναι το επίπεδο **ταύτισης** της οικογένειάς σας με την επιχείρηση;

### Ελλάδα



Ποιο είναι το επίπεδο του **συναισθηματικού δεσίματος** της οικογένειάς σας με την επιχείρηση;

### Ελλάδα



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

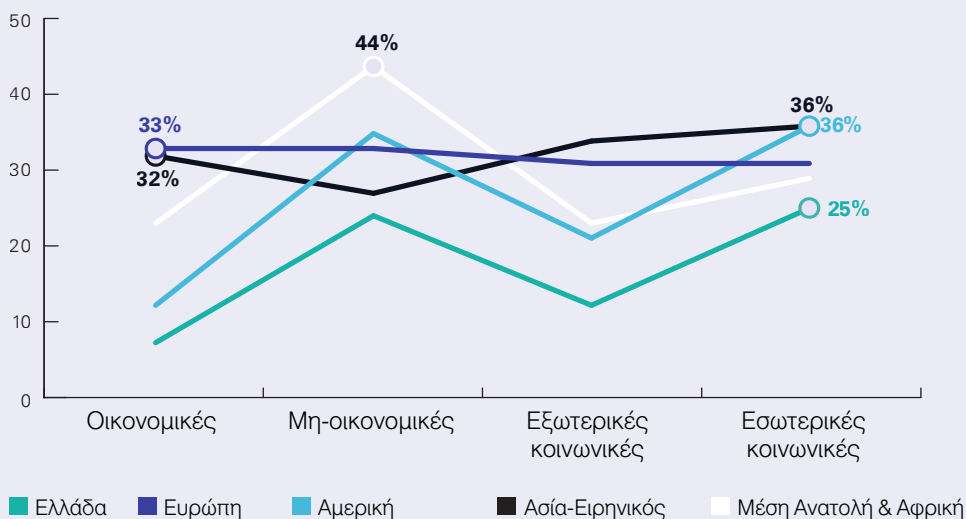


# Μετρήσεις επιτυχίας

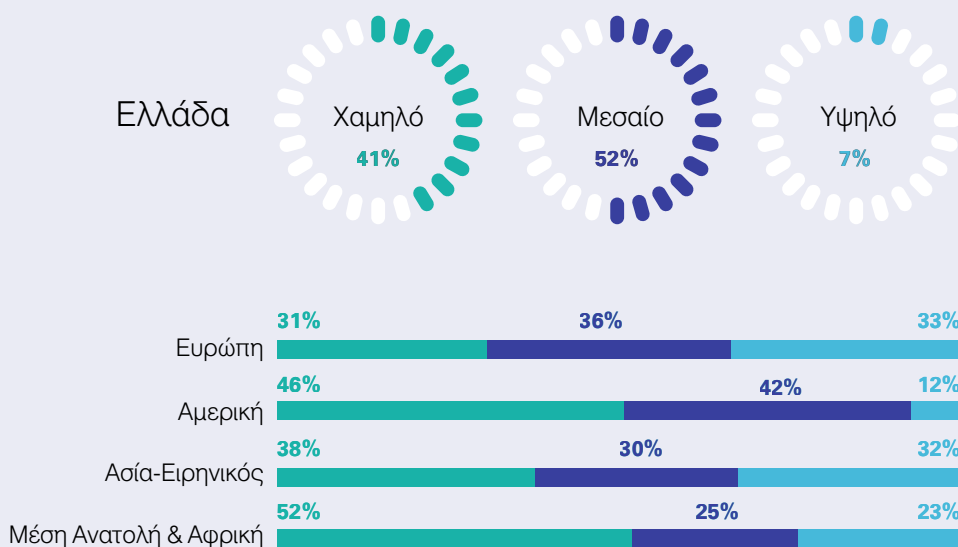
Τα ισχυρά οικονομικά αποτελέσματα είναι σημαντικά για τη βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, η διατήρηση του οράματος του ιδρυτή, της κουλτούρας της επιχειρηματικότητας και της φήμης του υπεύθυνου ιδιοκτήτη είναι εξίσου σημαντικά και αποτυπώνονται σε τέσσερις τομείς επιδόσεων:

- Οικονομικές επιδόσεις,**
- Μη-οικονομικές επιδόσεις** (πίστη και υποστήριξη της οικογένειας προς την επιχείρηση),
- Εξωτερικές κοινωνικές επιδόσεις** (όπως η περιβαλλοντική επίπτωση),
- Εσωτερικές κοινωνικές επιδόσεις** (όπως καινοτόμες/διαφορετικές πρακτικές πρόσληψης).

## Διαστάσεις Επιδόσεων

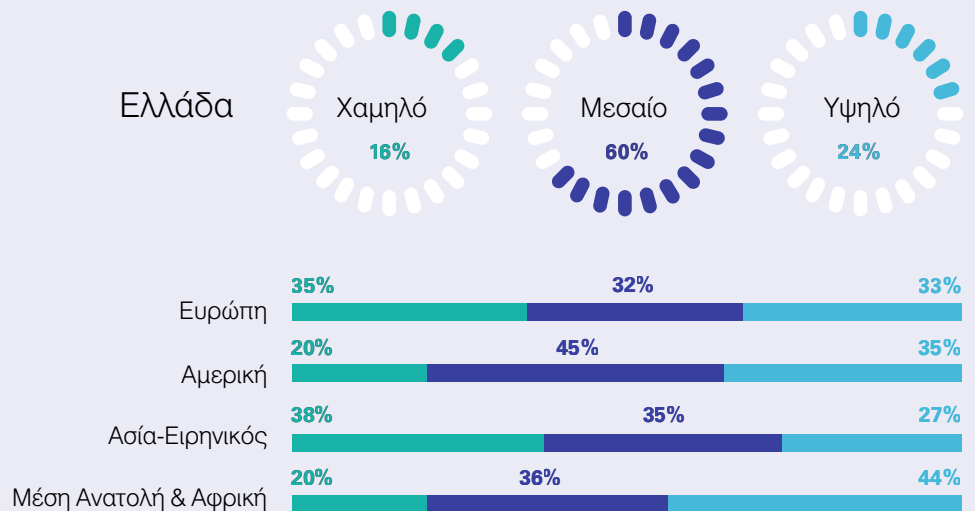


Ποιο είναι το επίπεδο των **οικονομικών επιδόσεων** στην επιχείρησή σας;

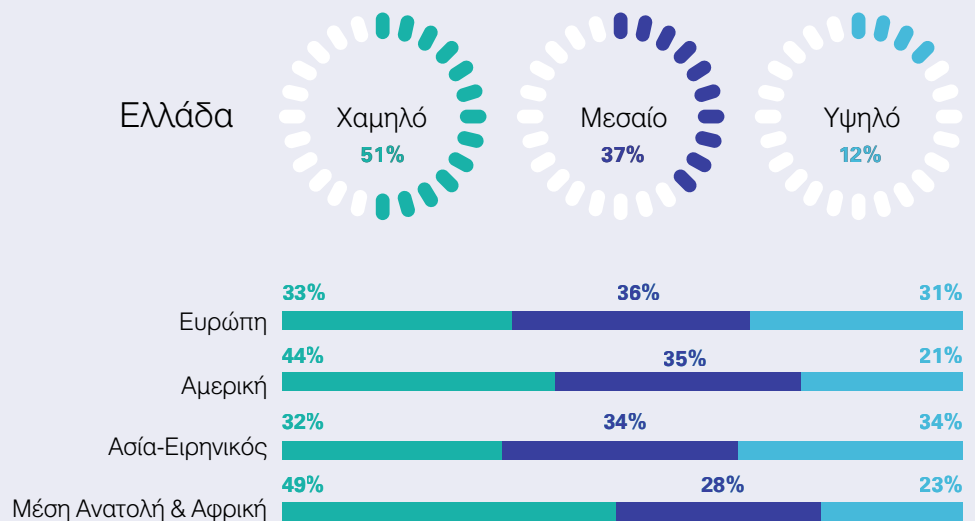


Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

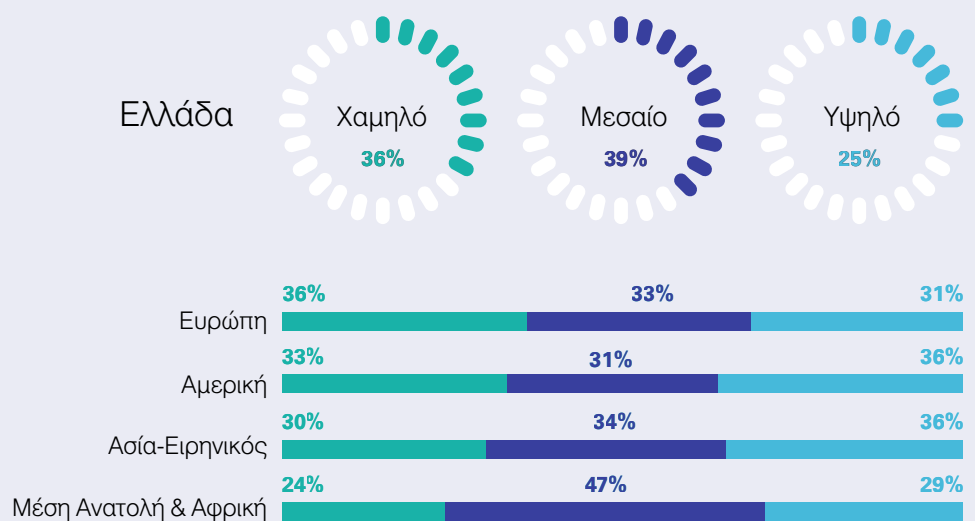
Ποιο είναι το επίπεδο των **μη-οικονομικών επιδόσεων** στην επιχείρησή σας;



Ποιο είναι το επίπεδο των **εξωτερικών κοινωνικών επιδόσεων** στην επιχείρησή σας;



Ποιο είναι το επίπεδο των **εσωτερικών κοινωνικών επιδόσεων** στην επιχείρησή σας;



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

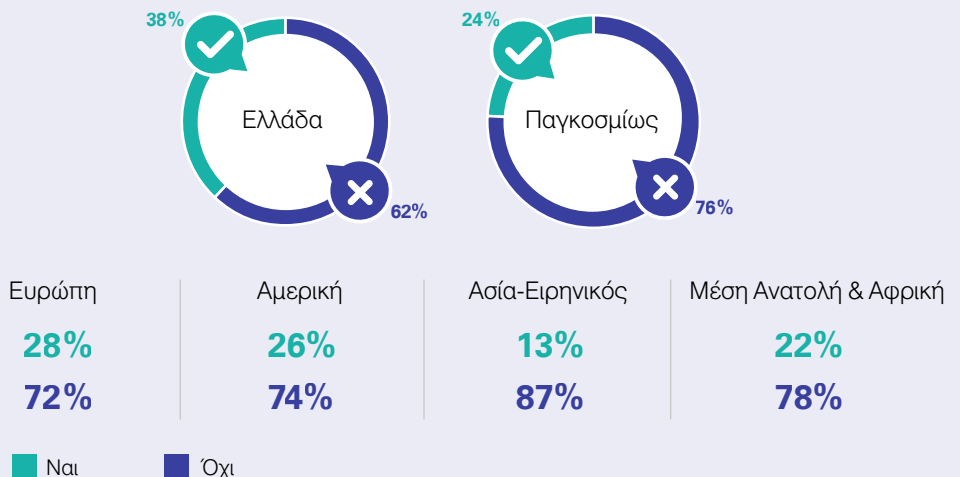
# Υποστηρίζοντας τις επιχειρηματικές ικανότητες μέσω της χρηστής διακυβέρνησης

Η χρηστή διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει τον επιχειρηματικό προσανατολισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων, παρέχοντας τις ασφαλιστικές δικλείδες που απαιτούνται για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών, αναγνωρίζοντας και συμβάλλοντας παράλληλα στη διαχείριση των πιθανών ρίσκων.

Η οικογενειακή σας επιχείρηση έχει επίσημο Διοικητικό Συμβούλιο;



Η οικογενειακή σας επιχείρηση έχει οικογενειακό συμβούλιο;



Πηγή: Step Project Global Consortium και KPMG Private Enterprise Παγκόσμια Μελέτη για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2022: Η αναζωογονητική δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων

# STEP Project Global Consortium affiliates and collaborators

---

## **Andrea Calabrò**

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

## **Alexis Komselis**

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

## **KPMG Private Enterprise**

### **Tom McGinness**

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

# 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](https://kpmg.com/gr)

[home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise)

[home.kpmg/familybusiness](https://home.kpmg/familybusiness)

[thestepproject.org](https://thestepproject.org)

[kpmg.com/socialmedia](https://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 οποιοδήποτε 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.