

Ημερομηνία:

01 Ιουνίου 2023

Υπεύθυνες επικοινωνίας:

Kate Σάπαρη | kate.sapari@pwc.com

Βάσω Γρίβα | vasso.griva@pwc.com

## Παγκόσμια Έκθεση της PwC: [11th Global Family Business Survey](#)

### Αποτελέσματα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων

Η εμπιστοσύνη ήταν -και παραμένει- ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Εντούτοις, ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις οικοδομούν την εμπιστοσύνη αλλάζει θεμελιωδώς και ταχύτατα. Αυτό είναι το βασικό συμπέρασμα της έκθεσης της PwC «[11th Global Family Business Survey 2023, Transform to Build Trust](#)».

Στο σημερινό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα, αναταραχές και αναπροσαρμογές, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν νέα δεδομένα. Η δημογραφική σύνθεση των πελατών, των υπαλλήλων τους αλλά και των ίδιων των μελών των επιχειρηματικών οικογενειών αλλάζει με τις γενιές των millennials και της gen Z να έχουν διαφορετικές αξίες από αυτές των baby boomers. Την ίδια στιγμή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες για χρόνια βασίζονται σε ένα «συμβόλαιο εμπιστοσύνης», που μεταφέρεται από γενιά σε γενιά, άρχισαν να συνειδητοποιήσουν αυτή την αλλαγή.

#### Η νέα φόρμουλα εμπιστοσύνης

Σύμφωνα με τα ευρήματα της Παγκόσμιας Έρευνας Οικογενειακών Επιχειρήσεων της PwC, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσεγγίσουν νέες ομάδες ενδιαφερομένων κατανοώντας τις διαφορετικές προσδοκίες τους αναφορικά με την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης και λαμβάνοντας υπόψη τον επίσης διαφορετικό τρόπο «κατανάλωσης πληροφοριών» που τους διακρίνει. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα χρειαστεί, επομένως, να προσπαθήσουν πολύ περισσότερο τόσο για την προβολή των αξιών που δημιουργούν εμπιστοσύνη, όσο και για το αφήγημα πάνω στο οποίο βασίζονται. Με άλλα λόγια, καλούνται να αυξήσουν την επικοινωνία των προσπαθειών τους και να τις γνωστοποιούν με συνέπεια στα ενδιαφερόμενα μέρη. Πρόκειται για μία σημαντική αλλαγή στη φόρμουλα οικοδόμησης και διατήρησης της εμπιστοσύνης, με την οποία δυστυχώς πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι εξοικειωμένες.

Σύμφωνα με την έρευνα, προκειμένου να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να δώσουν προτεραιότητα σε ενέργειες που σχετίζονται με τα κριτήρια ESG αλλά και τη διαφορετικότητα, τη συμπερίληψη και την ισότητα. Σε βαθμό, μάλιστα, που να είναι εξίσου σημαντικός με τη σημασία που δίνουν στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Έτσι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται όχι μόνο να προβούν σε αλλαγές και να μετασχηματιστούν για να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, αλλά καλούνται ταυτόχρονα να το δείξουν και να το επικοινωνήσουν, καθιστώντας τις προσπάθειές τους ορατές και γνωστοποιώντας τις ξεκάθαρα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, στα οποία οφείλουν να συμπεριλάβουν όχι μόνο τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα μέλη της οικογένειάς τους, αλλά και το ευρύ κοινό.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως επιθυμούν να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης πρωτίστως με τους πελάτες, τους υπαλλήλους και τα μέλη της οικογένειάς τους. Εντούτοις, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις απαντούν στην έρευνα ότι δεν απολαμβάνουν της εμπιστοσύνης των ομάδων αυτών. Η αντίληψη αυτή φαίνεται να είναι συνεπής μεταξύ των ελληνικών και των διεθνών οικογενειακών επιχειρήσεων. Την ίδια στιγμή, τόσο οι Έλληνες όσο και οι ξένοι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν ότι δεν προβαίνουν στις απαραίτητες ενέργειες για τη γεφύρωση του χάσματος. Ενέργειες στις οποίες περιλαμβάνεται η λήψη ξεκάθαρης θέσης σε σημαντικά ζητήματα, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικής σε θέματα ESG και η δέσμευση έναντι της διαφορετικότητας, της συμπερίληψης και της ισότητας.

### **Ο μετασχηματισμός και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών**

Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις θέτουν τους στόχους τους, ιεραρχούν τις δράσεις τους και κατευθύνουν την ενέργειά τους σε παραδοσιακά συστατικά οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης: ποιότητα προϊόντων, ικανοποίηση πελατών, εισαγωγή νέων προϊόντων. Ωστόσο, σήμερα, αυτά τα συστατικά δεν αρκούν. Σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου ο μισός πληθυσμός του είναι millennials και gen Z, οι προτεραιότητες έχουν αλλάξει. Οι συγκεκριμένες γενιές επιθυμούν οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν, όχι μόνο να προσφέρουν εξαιρετικά αγαθά και υπηρεσίες, αλλά και να επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους σε θέματα ESG και διαφορετικότητας, συμπερίληψης και ισότητας ζητώντας από τις εταιρείες να παίρνουν σαφή θέση για τα θέματα που τους ενδιαφέρουν. Όπως προκύπτει, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις επιδεικνύουν γνώση του προβλήματος, αναφέροντας με ειλικρίνεια ότι αντιλαμβάνονται τη μειωμένη εμπιστοσύνη των πελατών τους. Η βασική αιτία είναι ότι δεν προτεραιοποιούν αυτά που οι πελάτες τους εκτιμούν περισσότερο.

Την ίδια στιγμή, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσίασαν αυξημένη ανάπτυξη σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, αλλά και με τον παγκόσμιο μέσο όρο. Πιο αισιόδοξες είναι και οι προβλέψεις ανάπτυξης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων (82%) έναντι των

ξένων (77%) σε βάθος διετίας. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν και με τους στόχους των επιχειρήσεων που δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών (σε ποσοστό 85% των ερωτηθέντων) και στην ανάπτυξη (71%), με τις ελληνικές και τις ξένες επιχειρήσεις να μη διαφορούνται ιδιαίτερα ως προς την ατζέντα των προτεραιοτήτων τους. Οι Έλληνες επιχειρηματίες, ωστόσο, φαίνεται για μία ακόμη φορά να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών τους (85%) και την ανάπτυξη (71%) συγκριτικά με τους ξένους (77% και 67% αντίστοιχα) και μικρότερη στην υλοποίηση στόχων συναφών με τα κριτήρια ESG (29% έναντι 31%) και τη διακυβέρνηση (12% έναντι 24%). Ζητήματα όπως η διαφορετικότητα, η συμπερίληψη και η ισότητα (18%) καθώς και οι κοινωνικός αντίκτυπος (21%) είναι επίσης αρκετά χαμηλότερα στην ατζέντα τους.

Επιπλέον, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις υπολείπονται των διεθνών ομολόγων τους στην παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων τους (58% έναντι μέσου όρου 82% παγκοσμίως), ενώ διστάζουν να κοινοποιήσουν δημόσια λεπτομέρειες σχετικά με τις δράσεις τους. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται να είναι πιο εξωστρεφείς, ορατές σε σχέση με το παρελθόν, καθώς η διαφάνεια είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης.

Βασική προτεραιότητα για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, σύμφωνα με την έρευνα, είναι η αξία που παρέχεται στους πελάτες (38%), ακολουθούμενη από τη μεγιστοποίηση του κέρδους βραχυπρόθεσμα (26%), ενώ θέματα που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα, τις τοπικές κοινωνίες και την κοινωνική ευθύνη τείνουν να μην αποτελούν βασικές προτεραιότητες. Παράλληλα, οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν δείχνουν διατεθειμένες να αναλάβουν δράση σε σχέση με τον ποιοτικό έλεγχο, τα κριτήρια ESG και τη δημόσια στάση σε κρίσιμα ζητήματα. Τέλος, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις βασίζονται στην παραδοσιακή φιλανθρωπία ως τρόπο ανταπόδοσης στην κοινωνία και οικοδόμησης εμπιστοσύνης με τις κατά τόπους κοινότητες. Παραγνωρίζουν, όμως, το γεγονός ότι πλέον η φήμη τους δεν θα συνδέεται τόσο με τη φιλανθρωπική προσφορά τους, όσο με το πώς αντιμετωπίζουν τα θέματα που απασχολούν άμεσα το κοινό.

### **Ο μετασχηματισμός και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων**

Όπως προκύπτει από την έρευνα της PwC, οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατανοούν τη σημασία της εξασφάλισης της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, με τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων να απαντά ότι κάτι τέτοιο είναι απαραίτητο. Εντούτοις, μετά από πιο προσεκτικό έλεγχο προκύπτει ότι αυτή η πεποίθηση δεν συνδυάζεται με δράση στους τρεις παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται περισσότερο η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και συγκεκριμένα:

1. **Σκοπός και αξίες:** Μολονότι πρόκειται για ένα πεδίο στο οποίο παραδοσιακά οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπερέχουν (74% δήλωσε ότι έχει σαφή εταιρικό σκοπό), το μήνυμα δεν έχει διαδοθεί ευρέως στους εργαζόμενους.
2. **Υπευθυνότητα:** Η δημιουργία διαδικασιών συμμετοχικότητας, οι οποίες επιτρέπουν στους υπαλλήλους να μιλούν για τις ανησυχίες τους, συμβάλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Από τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 42% δήλωσε ότι επιτρέπει στους υπαλλήλους να αμφισβητήσουν τις αποφάσεις της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι το 58% δεν το κάνει. Άρα και εδώ υπάρχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης.
3. **Διαφορετικότητα, ισότητα και συμπερίληψη:** Αυτός είναι ένας τομέας στον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις καταγράφουν επιδόσεις πολύ κάτω του μετρίου. Από τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν:
  - Μόνο το 18% δήλωσε ότι έχει μια συγκεκριμένη πολιτική για τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη
  - Μόνο το 26% απάντησε ότι έχει αναλάβει σαφή δέσμευση ότι προωθεί τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη
  - Μόνο το 24% σημείωσε ότι έχει άτομο/ομάδα υπεύθυνη για τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη

Σύμφωνα με την έρευνα, η αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων τους αποτελεί τη δεύτερη βασική προτεραιότητα (σε ποσοστό 50% των ερωτηθέντων) για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις τα επόμενα 2 χρόνια, μετά την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών (65%). Ωστόσο, αποτυγχάνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά τον σκοπό και τις αξίες τους στους υπαλλήλους τους, ενώ ταυτόχρονα δεν επαρκούν οι ενέργειές τους για να αυξήσουν αυτή την εμπιστοσύνη. Παραδέχονται ότι -επί του παρόντος- δεν εστιάζουν αρκετά και δεν διαθέτουν την απαιτούμενη ενέργεια, επενδύσεις και πόρους για την προσέλκυση και τη διατήρηση ταλέντων. Δεν αποτελεί συνεπώς έκπληξη το γεγονός ότι μόνο το 24% και το 38% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων αντίστοιχα διαθέτουν άτομο ή ομάδα υπεύθυνη για τη Διαφορετικότητα, την Ισότητα και τη Συμπερίληψη και τα κριτήρια ESG.

### **Ο μετασχηματισμός και η εμπιστοσύνη των μελών της οικογένειας**

Οι επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων κατανοούν την ανάγκη να έχουν εξασφαλίσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οικογένειάς τους και το 69% πιστεύει ότι έχει πετύχει το στόχο αυτό. Ταυτόχρονα όμως, κατανοούν ότι η σύγκρουση μέσα στην οικογένεια έχει επίδραση στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ευρύτερη επιχείρηση. Έτσι, περισσότεροι από ένας στους πέντε ερωτηθέντες αναγνώρισαν ότι οι οικογενειακές διαφωνίες είναι η μεγαλύτερη πρόκληση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.



Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων δεν ήταν ποτέ εύκολη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Είναι μέρος μιας συνεχούς πρόκλησης για τη δημιουργία ισχυρών δομών οικογενειακής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με την έρευνα, οι οικογενειακές συγκρούσεις εντός της επιχείρησης συμβαίνουν πιο συχνά στην Ελλάδα από αλλού, ενώ σπάνια επιλύονται μέσω θεσμοθετημένων μηχανισμών ή υπηρεσιών επίλυσης συγκρούσεων. Γεγονός που επιβεβαιώνεται από το εύρημα ότι μόνο μια μειοψηφία ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων διαθέτει κάποια μορφή πολιτικής οικογενειακής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων συμφωνιών μετόχων, οικογενειακών καταστατικών, πρωτοκόλλων διαδοχής, πολιτικών διανομής μερισμάτων ακόμη και διαθηκών.

Οι περισσότερες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι έχουν ένα σαφές σύνολο οικογενειακών αξιών, παρόμοιες με τον παγκόσμιο μέσο όρο. Σύμφωνα με την έρευνα, το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας είναι υψηλό, όμως μόλις το 48% δηλώνει ότι υπάρχει σύμπνοια στην κατεύθυνση της εταιρείας, έναντι 59% διεθνώς. Επιπλέον, το επίπεδο εμπιστοσύνης διαφοροποιείται μεταξύ των μελών της οικογένειας, καθώς μόνο το 42% δηλώνει ότι υπάρχουν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οικογένειας εκτός της επιχείρησης και των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση.

### **Σχετικά με την έρευνα**

Η Έρευνα Οικογενειακών Επιχειρήσεων είναι μια παγκόσμια έρευνα αγοράς μεταξύ των βασικών υπευθύνων λήψης αποφάσεων σε οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως. Στόχος της έρευνας είναι να κατανοήσει κανείς τι σκέφτονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις για τα τρέχοντα βασικά ζητήματα. Η έρευνα της PwC, διεξήχθη μεταξύ 2.043 οικογενειακών επιχειρήσεων σε 82 χώρες και γεωγραφικές περιοχές, μέσω συνεντεύξεων διάρκειας 25 περίπου λεπτών. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν το διάστημα Οκτωβρίου 2022-Ιανουαρίου 2023, ενώ στην Ελλάδα κατά το διάστημα αυτό πραγματοποιήθηκαν 34 συνεντεύξεις.

### **Σχετικά με την PwC**

Στην PwC, στόχος μας είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στην κοινωνία και η επίλυση σημαντικών προβλημάτων. Είμαστε ένα δίκτυο εταιρειών σε 152 χώρες με περισσότερα από 328.000 στελέχη που δεσμεύονται να παραδίδουν ποιοτικό έργο στις ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες που αναλαμβάνουν. Πείτε μας τι έχει αξία για σας και μάθετε ακόμα περισσότερα στην ιστοσελίδα μας [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

Η επωνυμία PwC αναφέρεται στο δίκτυο των εταιρειών μελών και/ή σε μία ή περισσότερες από τις εταιρείες μέλη, κάθε μία από τις οποίες αποτελεί μια ξεχωριστή νομική οντότητα. Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επισκεφθείτε το [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

© 2023 PwC. Με επιφύλαξη όλων των νόμιμων δικαιωμάτων