

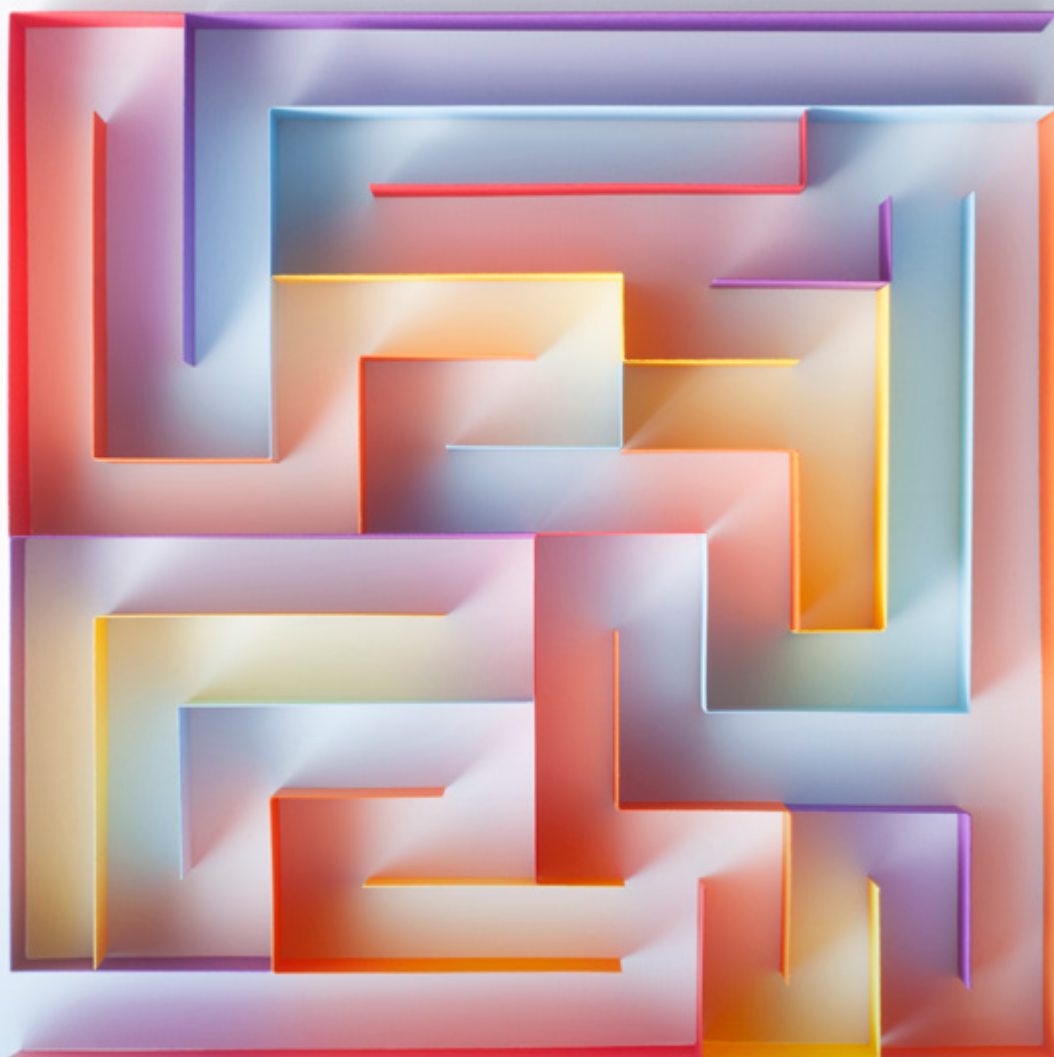


Shape the future  
with confidence

# Διαρκής αβεβαιότητα ή ευκαιρία για καινοτομία και ανάπτυξη;

Αποκωδικοποιώντας το ελληνικό  
επιχειρηματικό περιβάλλον.

EY Entrepreneurship Barometer Ελλάδα  
Ιούνιος 2025



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



# Περιεχόμενα

|                     |   |
|---------------------|---|
| Εισαγωγικό σημείωμα | 3 |
|---------------------|---|

## Εισαγωγικό σημείωμα

**Σ**ήμερα, συμφωνούμε, πλέον, όλοι ότι η ελληνική επιχειρηματικότητα αποτελεί βασικό μοχλό της επανεκκίνησης και του μετασχηματισμού της ελληνικής οικονομίας. Πόσο προετοιμασμένες είναι, όμως, οι ελληνικές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν σε αυτήν την πρόκληση στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από διαρκείς ανατροπές, αναδυόμενες απειλές, αλλά και νέες ευκαιρίες; Ποια είναι τα σχέδιά τους, και τι εμπόδια συναντούν; Ποιες είναι οι προτεραιότητές τους, οι ανησυχίες και οι προβληματισμοί τους; Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία ακτινογραφία της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας, καταγράφοντας τις απόψεις 135 επιχειρηματιών, που δραστηριοποιούνται σε όλο το εύρος της ελληνικής οικονομίας.

Η έρευνα καταγράφει ένα θετικό κλίμα από την πλευρά των Ελλήνων επιχειρηματιών, οι οποίοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία εμφανίζονται αισιόδοξοι για την πορεία των εσόδων τους, αυξάνουν τις επενδύσεις, και σχεδιάζουν νέες προσλήψεις μόνιμου προσωπικού. Ανησυχούν, ωστόσο, για την παρατεταμένη διεθνή οικονομική αβεβαιότητα, τη γεωπολιτική αστάθεια και το αυξημένο κόστος λειτουργίας, και προβληματίζονται για τη δυσκολία εξεύρεσης ταλέντου με τις κατάλληλες δεξιότητες, ενώ εμφανίζονται διχασμένοι ως προς τις τρέχουσες επιχειρηματικές συνθήκες στη χώρα.

Δίνουν σαφή έμφαση στην καινοτομία και αναγνωρίζουν τον καταλυτικό ρόλο της τεχνητής νοημοσύνης στον μετασχηματισμό των επιχειρήσεών τους, ωστόσο έχουν προχωρήσει, μέχρι σήμερα, σε περιορισμένες επενδύσεις για την αξιοποίησή της.

Για να ανταποκριθούν σε αυτή τη μεγάλη πρόκληση οι επιχειρήσεις, και να βρεθεί η χώρα μας σε μία τροχιά δυναμικής ανάπτυξης, χρειάζεται να προχωρήσουν με τόλμη στον μετασχηματισμό τους, επενδύοντας στην καινοτομία και στην προσέλκυση και ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων. Θα πρέπει, επίσης, να αξιοποιήσουν γρήγορα και αποτελεσματικά τη μεγάλη ευκαιρία της τεχνητής νοημοσύνης. Τέλος, είναι απαραίτητο να εξετάσουν όλες τις διαθέσιμες επιλογές για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανθεκτικότητας και ανάπτυξής τους, περιλαμβανομένων και των στρατηγικών για τη μεγέθυνσή τους (όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές), αλλά και να σχεδιάσουν με δομημένο και ποιοτικά βέλτιστο τρόπο τη διαδοχή στην ηγεσία τους.

Η Πολιτεία, από την πλευρά της, οφείλει να επιταχύνει τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις, την άρση των γραφειοκρατικών εμποδίων και τον εξορθολογισμό του ρυθμιστικού και κανονιστικού περιβάλλοντος, ώστε να λειτουργεί υποστηρικτικά προς την υγιή επιχειρηματικότητα.



**Γεώργιος Παπαδημητρίου**  
Διευθύνων Σύμβουλος  
ΕΥ Ελλάδος



**Ευτυχία Κασελάκη**  
Εταίρος, Συμβουλευτικές  
Υπηρεσίες - Επικεφαλής  
του Τομέα EY Private της  
ΕΥ Ελλάδος



# Σύνοψη

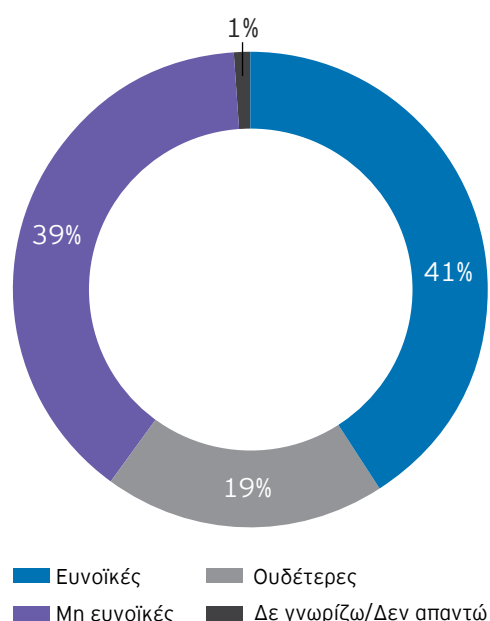
Η έρευνα **EY Entrepreneurship Barometer Ελλάδα 2025** κατέγραψε τις απόψεις 135 Ελλήνων επιχειρηματιών σχετικά με βασικές πτυχές της επιχειρηματικότητας, όπως η καινοτομία, τα επενδυτικά και χρηματοδοτικά σχέδια, το ανθρώπινο δυναμικό, η βιώσιμη ανάπτυξη, οι επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης, το γενικότερο επιχειρηματικό οικοσύστημα, καθώς και οι στρατηγικές και προκλήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων. Εντάσσεται στην ευρύτερη αντίστοιχη έρευνα της EY σε 16 χώρες της περιοχής της Κεντρικής, Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Κεντρικής Ασίας (CESA).

## Ανησυχίες για τα αυξημένα κόστη

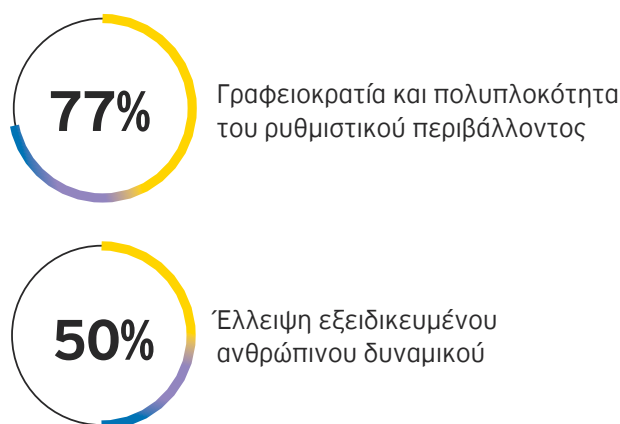
Στο σημερινό ρευστό παγκόσμιο περιβάλλον, οι επιχειρηματίες εκτιμούν ότι τον αρνητικότερο αντίκτυπο στη χρηματοοικονομική ασφάλεια της επιχείρησής τους κατά το επόμενο δωδεκάμηνο θα έχουν τα υψηλότερα λειτουργικά (83%) και εργατικά κόστη (81%), αναδεικνύοντας την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση κόστους και προσαρμοστικές στρατηγικές τιμολόγησης, για τη διατήρηση της οικονομικής σταθερότητας.

Οι επιχειρηματίες εμφανίζονται μοιρασμένοι ως προς τις τρέχουσες συνθήκες για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, με το 41% να τις θεωρούν ευνοϊκές και το 39% μη ευνοϊκές. Η εικόνα αυτή συγκρίνεται θετικά με το σύνολο της CESA, όπου μόνο 24% τις θεωρούν ευνοϊκές. Ως σημαντικότερα εμπόδια για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα αναδεικνύονται η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος (77%) και η έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού (50%).

## Τρέχουσες συνθήκες για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα



## Σημαντικότερα εμπόδια για την επιχειρηματικότητα:



## Ισχυρή πρόθεση για επενδύσεις ...

Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα προγραμματίζουν επενδύσεις σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ομολόγους τους στη CESA τους επόμενους 12 μήνες, με έμφαση στις αναβαθμίσεις ή τις νέες εφαρμογές συστημάτων και λογισμικού πληροφορικής (65%) και την αγορά ή αναβάθμιση εξοπλισμού ή μηχανημάτων (62%). Θα επενδύσουν, επίσης, και στη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων (45%). Ωστόσο, ο οικονομικός κίνδυνος και η αβεβαιότητα της αγοράς (45%) και η γεωπολιτική αστάθεια (41%) θα μπορούσαν να εμποδίσουν τα επενδυτικά αυτά σχέδια.

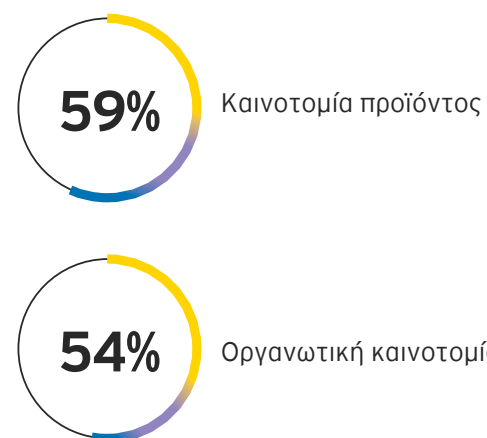
Για **2 στους 3** επιχειρηματίες (66%), η επανεπένδυση κερδών και ιδίων κεφαλαίων αποτελεί την κύρια πηγή χρηματοδότησης, ενώ μόνο 19% στηρίζονται, κυρίως, στον τραπεζικό δανεισμό.



## ... και αυξημένη έμφαση στην καινοτομία

Οι επιχειρηματίες του δείγματος φαίνεται να συνειδητοποιούν τον κρίσιμο ρόλο της καινοτομίας για την ανάπτυξη νέων προσφορών που θα ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, αλλά και την ενίσχυση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μέσω της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών.

## Βασικοί τομείς καινοτομίας όπου θα εστιάσουν οι επιχειρηματίες τους επόμενους 12 μήνες:



Βασικές ψηφιακές τεχνολογίες των οποίων η χρήση έχει αυξηθεί σημαντικά στη διάρκεια των τελευταίων 12 μηνών, είναι η τεχνητή νοημοσύνη, η βελτιωμένη ιστοσελίδα, η τεχνολογία υπολογιστικού νέφους (cloud computing) και οι τηλεδιασκέψεις.

## Υψηλές προσδοκίες, αλλά περιορισμένες επενδύσεις στην τεχνητή νοημοσύνη

Οι επιχειρηματίες έχουν υψηλές προσδοκίες από την τεχνητή νοημοσύνη, με τρεις στους τέσσερις (76%) να εκτιμούν ότι θα ενισχύσει σημαντικά τις επιχειρησιακές λειτουργίες και την παραγωγικότητα των οργανισμών τους. Αναμένουν, επίσης, ότι θα βελτιώσει την ποιότητα και την ταχύτητα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (49%), θα μειώσει το εργατικό κόστος μέσω της αυτοματοποίησης των εργασιών ρουτίνας (48%), αλλά και τη συχνότητα εμφάνισης σφαλμάτων με τη βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου (46%).

**76%** εκτιμούν ότι η τεχνητή νοημοσύνη θα ενισχύσει σημαντικά τις επιχειρησιακές λειτουργίες και την παραγωγικότητα των οργανισμών τους

Ωστόσο, οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν έχουν προχωρήσει, μέχρι σήμερα, στις απαραίτητες επενδύσεις. Ένας στους τέσσερις επιχειρηματίες (27%) δηλώνει ότι η εταιρεία του δεν έχει πραγματοποιήσει καμία σχετική επένδυση την τελευταία τριετία, ενώ μόλις 5% έχουν επενδύσει πάνω από €250.000. Η εικόνα, πάντως, συγκρίνεται θετικά με το σύνολο της CESA, όπου 43% δεν έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις.

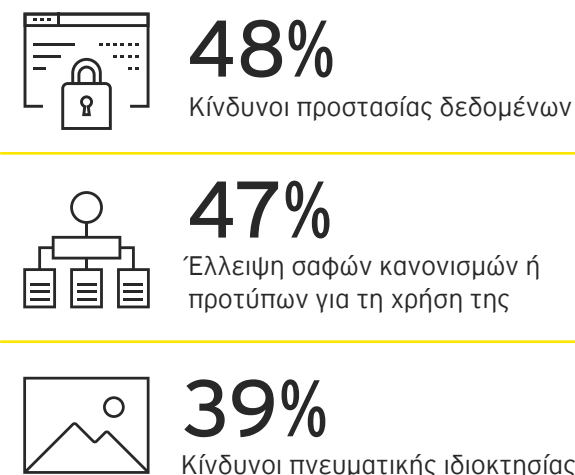
**1** στους **4**

δηλώνει ότι η εταιρεία του δεν έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις στην τεχνητή νοημοσύνη την τελευταία τριετία

Βασικοί τομείς όπου έχει ήδη εφαρμοστεί η τεχνητή νοημοσύνη είναι η ανάλυση δεδομένων (65%), η βελτιστοποίηση ενεργειών μάρκετινγκ (41%), τα διοικητικά καθήκοντα (38%), η προσωπική ανάπτυξη (37%) και η αυτοματοποίηση διαδικασιών (36%).

Οι επιχειρηματίες, ωστόσο, εκφράζουν και προβληματισμούς σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην επιχείρησή τους. Ανησυχούν, κυρίως, για τους κινδύνους προστασίας δεδομένων (48%) και την έλλειψη σαφών κανονισμών ή προτύπων για τη χρήση της (47%) και, σε μικρότερο βαθμό, για τα ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας (39%) και τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά την εκπαίδευση των εργαζόμενων (34%). Μόλις 7% ανησυχούν για την πιθανή αντικατάσταση θέσεων εργασίας, λόγω της αυτοματοποίησης εργασιών που παραδοσιακά εκτελούνται από ανθρώπους.

## Προβληματισμοί σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης:





## Ανθρώπινο δυναμικό

Παρά το αρνητικό διεθνές περιβάλλον, οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα εμφανίζονται αποφασισμένοι να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζόμενων τους, και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ομολόγους τους στη CESA, αλλά και με μεγαλύτερη έμφαση σε θέσεις πλήρους απασχόλησης.

**67%** σχεδιάζουν προσλήψεις περισσότερων εργαζόμενων πλήρους απασχόλησης τους επόμενους 12 μήνες

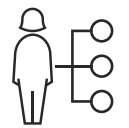
Παράλληλα, 18% έναντι 27% στη CESA, σκοπεύουν να προσλάβουν περισσότερους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης ή εξωτερικούς συνεργάτες. Η ισχυρότερη πρόθεση προσλήψεων εργαζόμενων πλήρους απασχόλησης καταγράφεται μεταξύ των εταιρειών τεχνολογίας στην Ελλάδα (85%).

Ωστόσο, τρεις στους τέσσερις Έλληνες επιχειρηματίες (78% - το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της έρευνας) δυσκολεύονται να βρουν υποψήφιους με τις απαραίτητες δεξιότητες, και τρεις στους πέντε (61%) με την απαιτούμενη εμπειρία, επιβεβαιώνοντας τις διαπιστώσεις προηγούμενων ερευνών της ΕΥ για το σημαντικό χάσμα δεξιοτήτων που καταγράφεται στη χώρα.

### Δυσκολίες κατά την πρόσληψη νέων εργαζόμενων:



**78%** εύρεση υποψηφίων με τις απαραίτητες δεξιότητες



**61%** εύρεση υποψηφίων με την απαιτούμενη εμπειρία

Ως σημαντικότερες προκλήσεις σε ό,τι αφορά, γενικότερα, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα αναδεικνύουν την προσέλκυση και διακράτηση ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες σε μία ανταγωνιστική αγορά (56%) και την ανάπτυξη και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζόμενων και της εταιρικής κουλτούρας (53%).

## Πώληση της επιχείρησης ή οικογενειακή κληρονομιά;

Παρά την κινητικότητα που καταγράφεται το τελευταίο διάστημα στην Ελλάδα στο πεδίο των συγχωνεύσεων και εξαγορών, η πλειοψηφία των επιχειρηματιών του δείγματος (58%) δε θεωρούν πιθανή την πώληση μέρους της επιχείρησής τους μέσα στον επόμενο χρόνο, υποδηλώνοντας μία επιφυλακτική στάση απέναντι στις αλλαγές ιδιοκτησιακού καθεστώτος.

**58%** δε θεωρούν πιθανή την πώληση μέρους της επιχείρησής τους μέσα στον επόμενο χρόνο

Δημοφιλέστερες επιλογές όσον αφορά τον σχεδιασμό της κληρονομιάς της επιχείρησης εμφανίζονται η πώληση σε επενδυτές ή funds (48%) και η πώληση σε άλλη εταιρεία (41%), ενώ 38% προκρίνουν τη μεταβίβαση της επιχείρησης μέσω οικογενειακής κληρονομιάς, υπογραμμίζοντας τη σημασία που διατηρούν για πολλούς επιχειρηματίες, κατά τον σχεδιασμό της διαδοχής, οι πολιτισμικές αξίες και η οικογενειακή παράδοση και συνέχεια. Την πώληση σε επενδυτές ή funds ξετάζουν, κυρίως, οι επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων και τεχνολογίας, ενώ τη μεταβίβαση μέσω οικογενειακής κληρονομιάς οι βιομηχανίες.

### Σχεδιασμός κληρονομιάς της επιχείρησης για το μέλλον:

**48%** Πώληση σε επενδυτές ή funds

**41%** Πώληση σε άλλη εταιρεία

## Η διαχείριση της διαδοχής μεταξύ των κορυφαίων προκλήσεων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις

Το 62% των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην έρευνα, προερχόμενοι, κυρίως, από τους κλάδους της βιομηχανίας και των καταναλωτικών προϊόντων, δήλωσαν ότι εκπροσωπούν μία οικογενειακή επιχείρηση.

### Βασικές προκλήσεις οικογενειακών επιχειρήσεων:

**54%** Ισορροπία μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών συμφερόντων

**52%** Σχεδιασμός της διαδοχής και της μετάβασης από γενιά σε γενιά

Ωστόσο, μόνο ένας στους τρεις εκπροσώπους οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (32%), ανέφερε ότι διαθέτει ένα επίσημο σχέδιο διαδοχής σε ισχύ, ενώ μόλις 6% έχουν αναθέσει τον σχεδιασμό της διαδοχής σε εξωτερικούς συμβούλους.

Η πλειοψηφία φαίνεται να διαχειρίζεται τη διαδοχή χωρίς ένα σαφώς δομημένο πλαίσιο, συζητώντας για το ζήτημα ανεπίσημα ως οικογένεια (37%), ενώ 19% δήλωσαν ότι δεν έχουν ασχοληθεί, ακόμη, με τον σχεδιασμό της διαδοχής.

**37%** συζητούν το ζήτημα της διαδοχής ανεπίσημα ως οικογένεια





# Εισαγωγή

**Η** έρευνα **EY Entrepreneurship Barometer** για την Ελλάδα πραγματοποιήθηκε μεταξύ 6 Φεβρουαρίου και 17 Μαρτίου 2025, με τη συμμετοχή 135 επιχειρηματιών. Εντάσσεται στην ευρύτερη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ΕΥ στην περιοχή της Κεντρικής, Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Κεντρικής Ασίας (CESA) με τη συμμετοχή 16 χωρών<sup>1</sup>: Βουλγαρία, Ελλάδα, Κροατία, Κύπρος, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία, Σερβία, Σλοβακία, Σλοβενία, Τουρκία, Τσεχία και οι τρεις χώρες της Βαλτικής.

Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή της τρέχουσας εικόνας και των αναδυόμενων τάσεων της επιχειρηματικότητας στην ελληνική αγορά, και η καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες.

Η έρευνα καλύπτει τις βασικές πτυχές της επιχειρηματικότητας, όπως η καινοτομία, τα επενδυτικά και χρηματοδοτικά σχέδια, οι προκλήσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, η βιώσιμη ανάπτυξη, οι επιπτώσεις της τεχνητής νοημοσύνης, το γενικότερο επιχειρηματικό οικοσύστημα, καθώς και οι στρατηγικές και προκλήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, και ειδικότερα το κρίσιμο ζήτημα της διαδοχής.

Σημειώνεται ότι, στην έρευνα παρουσιάζονται συγκρίσεις με το σύνολο της CESA, αλλά και με τη Νοτιοανατολική (NAE)<sup>2</sup> και Κεντρική (ΚΕ)<sup>3</sup> Ευρώπη, καθώς και επιμέρους χώρες, όπου τα αποτελέσματα παρουσίαζαν ενδιαφέρον. Από τις συγκρίσεις αυτές προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα που επιτρέπουν μία πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του επιχειρηματικού τοπίου στη χώρα μας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν, επίσης, ορισμένες διαφοροποιήσεις των απαντήσεων από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Συγκεκριμένα, στην ανάλυση της έρευνας γίνονται αναφορές στους κλάδους της βιομηχανίας, των καταναλωτικών προϊόντων, της τεχνολογίας και των επαγγελματικών και άλλων υπηρεσιών, για τους οποίους το μέγεθος του δείγματος επιτρέπει την εξαγωγή στατιστικά σημαντικών συμπερασμάτων.

1. Για περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα της CESA, δείτε τη σχετική ενότητα στη σελίδα 68 της έρευνας ή στην ιστοσελίδα της ΕΥ, [εδώ](#).  
2. Βουλγαρία, Κύπρος, Μάλτα, Σερβία, Ρουμανία και Τουρκία. Σημειώνεται ότι στο δείγμα αυτό δεν έχει περιληφθεί η Ελλάδα, ώστε να είναι πιο ουσιαστική η σύγκριση.  
3. Κροατία, Ουγγαρία, Σλοβακία, Σλοβενία και Τσεχία.





# 1

## Η ακτινογραφία των επιχειρήσεων

Στην έρευνα για την Ελλάδα συμμετείχαν 135 επιχειρηματίες που εκπροσωπούν όλους τους βασικούς τομείς της οικονομίας. Το 31% των συμμετεχόντων δραστηριο-

ποιούνται στη βιομηχανία, 11% στα καταναλωτικά προϊόντα, 10% στην τεχνολογία και 8% στις επαγγελματικές και λοιπές υπηρεσίες.

### Κλάδος δραστηριοποίησης



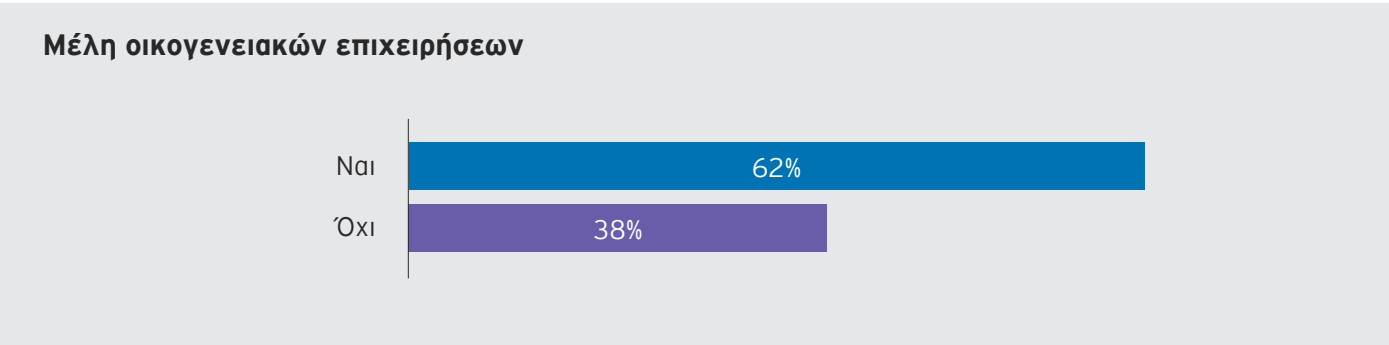
Το 4% των επιχειρήσεων που εκπροσωπήθηκαν στην έρευνα είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ενώ το 25% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι εξετάζουν ή σχεδιά-

ζουν το ενδεχόμενο εισαγωγής στο χρηματιστήριο στο μέλλον. Αντίθετα, το 71% των ερωτηθέντων δεν έχουν αντίστοιχα σχέδια.

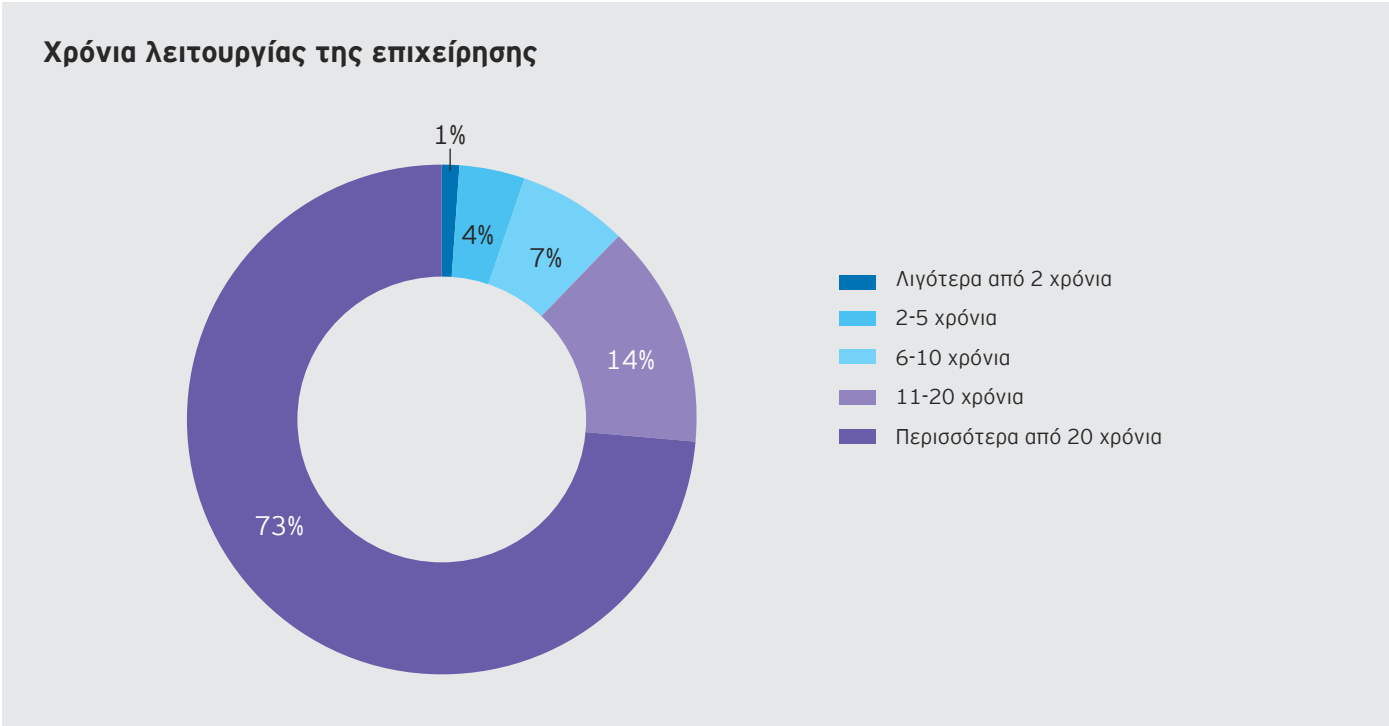
### Πρόθεση εισαγωγής στο χρηματιστήριο



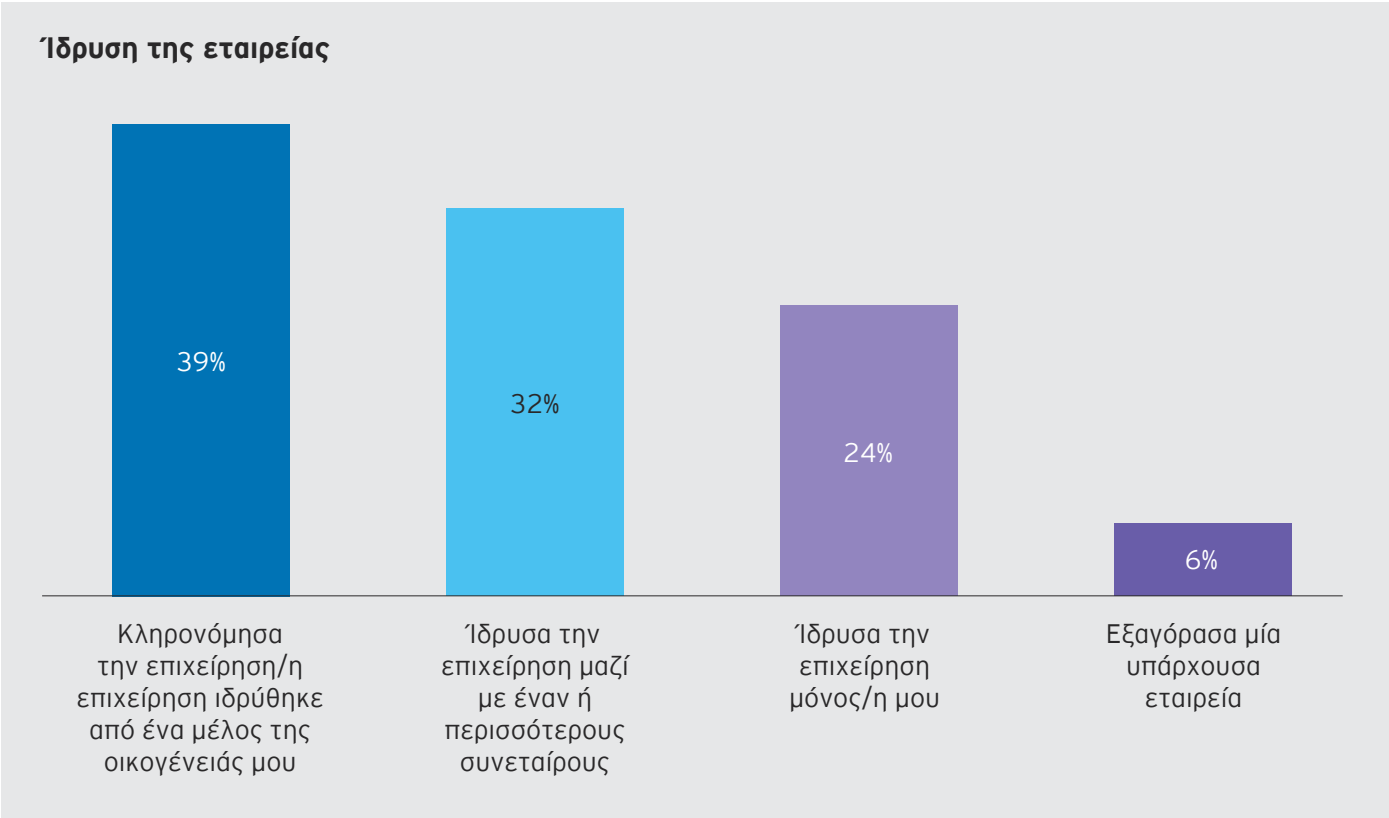
Το 62% των επιχειρηματιών δήλωσαν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι οικογενειακές. Να σημειωθεί, ωστόσο, ότι τα κριτήρια των συμμετεχόντων σχετικά με το τι αποτελεί μία οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να διαφέρουν.



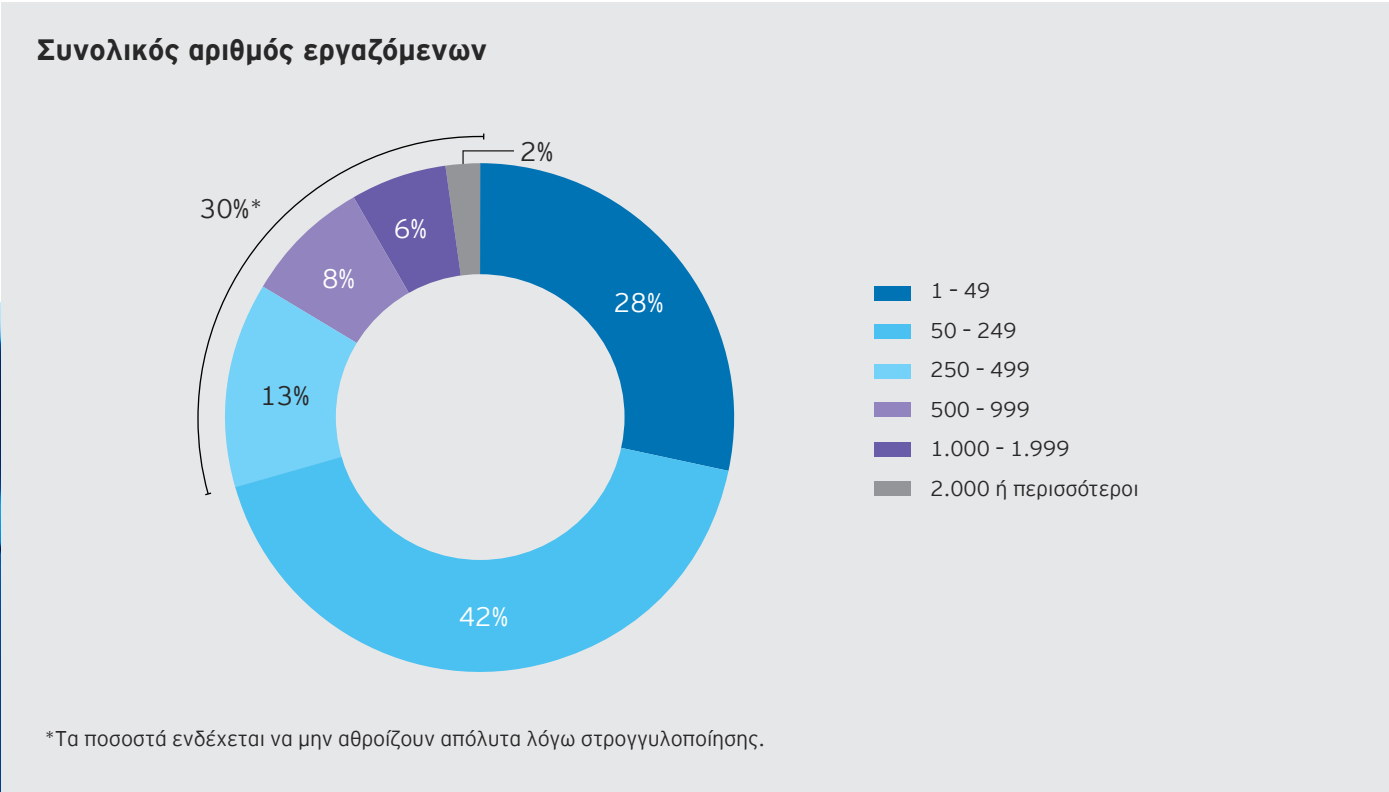
Το δείγμα καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων ως προς τα χρόνια λειτουργίας τους. Σχεδόν τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις (73%) μετρούν περισσότερα από 20 χρόνια λειτουργίας, ενώ μόλις 1% ιδρύθηκαν στη διάρκεια της τελευταίας διετίας, ενδεχομένως, αντανakλώντας τον σχετικά χαμηλό ρυθμό δημιουργίας νέων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.



Ένα σημαντικό ποσοστό όσων συμμετείχαν στην έρευνα για την Ελλάδα (39%) δήλωσαν ότι κληρονόμησαν την επιχείρηση ή ότι αυτή ιδρύθηκε από μέλος της οικογένειάς τους. Μεταξύ όσων ίδρυσαν οι ίδιοι την επιχείρησή, οι περισσότεροι την ίδρυσαν με έναν ή περισσότερους συνεταιίρους (32%), ενώ το 24% μόνοι τους. Τέλος, 6% δήλωσαν ότι εξαγόρασαν μία υπάρχουσα εταιρεία.

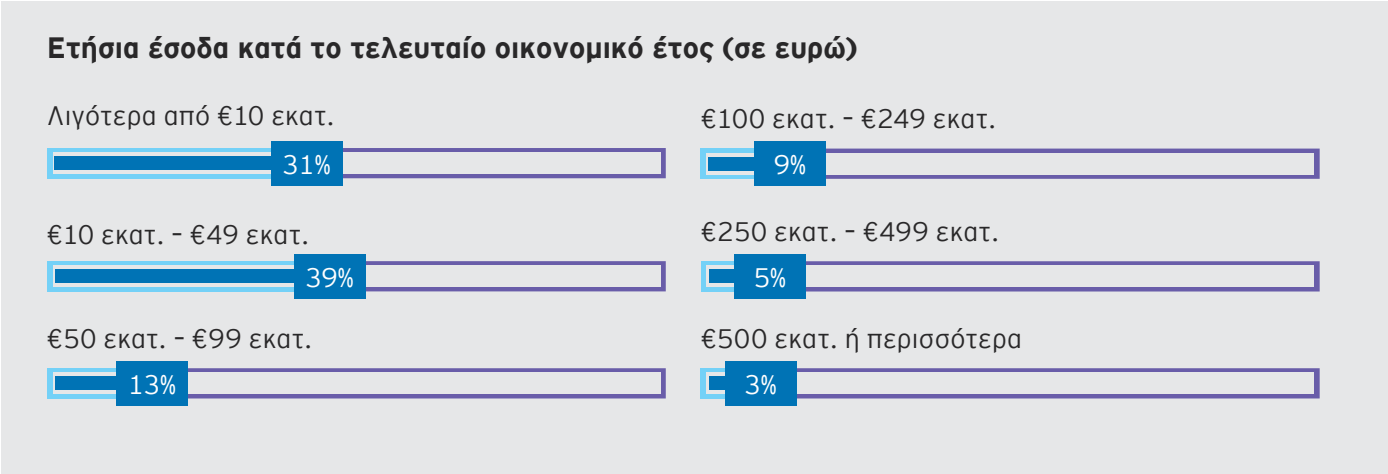


Οι επιχειρήσεις του δείγματος διαφοροποιούνται σημαντικά και ως προς τον αριθμό των εργαζόμενων που απασχολούν. Το 28% των επιχειρήσεων αριθμούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους, και 30% περισσότερους από 250.





Το 31% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι επιχειρήσεις τους είχαν λιγότερα από €10 εκατ. έσοδα, και το 30% περισσότερα από €50 εκατ. κατά το τελευταίο οικονομικό έτος.



**Καλύτερες επιδόσεις και θετικότερες προβλέψεις για το μέλλον μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων**

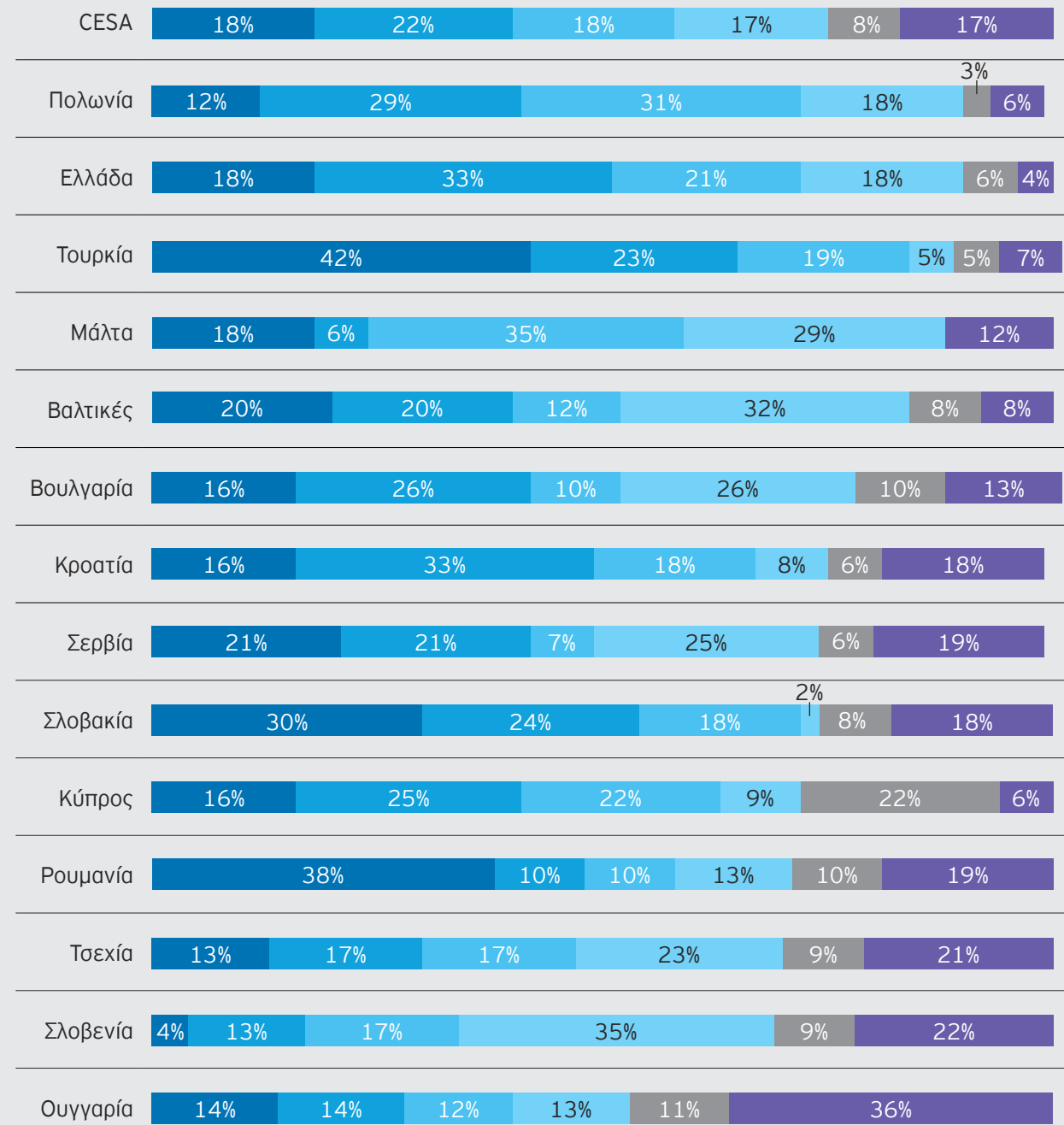
Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αναφέρουν την εξέλιξη των εσόδων των επιχειρήσεών τους κατά το τελευταίο οικονομικό έτος, καθώς και τις εκτιμήσεις τους για το τρέχον έτος.

Σε ό,τι αφορά τα έσοδα του τελευταίου οικονομικού έτους, στο σύνολο των χωρών της CESA, τρεις στις τέσσερις επιχειρήσεις (75%) ανέφεραν αύξηση εσόδων, εκ των οποίων 18% αύξηση που υπερβαίνει το 20%. Το 17% των ερωτηθέντων δήλωσαν μείωση εσόδων και 8% αμετάβλητα έσοδα. Η χειρότερη επίδοση καταγράφεται στην

Ουγγαρία, όπου ένας στους τρεις ερωτηθέντες (36%) δήλωσε μειωμένα έσοδα.

Με βάση το συνολικό ποσοστό όσων δήλωσαν αυξημένα έσοδα, η Ελλάδα βρίσκεται στη δεύτερη θέση (90%), μετά την Πολωνία. Ωστόσο, σε χώρες όπως η Τουρκία, η Ρουμανία και η Σλοβακία (ενδεχομένως λόγω του υψηλού πληθωρισμού) καταγράφονται υψηλότερα ποσοστά επιχειρηματιών που δήλωσαν αύξηση μεγαλύτερη από 20% (42%, 38% και 30%, αντίστοιχα, έναντι 18% στην Ελλάδα).

**Μεταβολή εσόδων κατά το τελευταίο οικονομικό έτος**



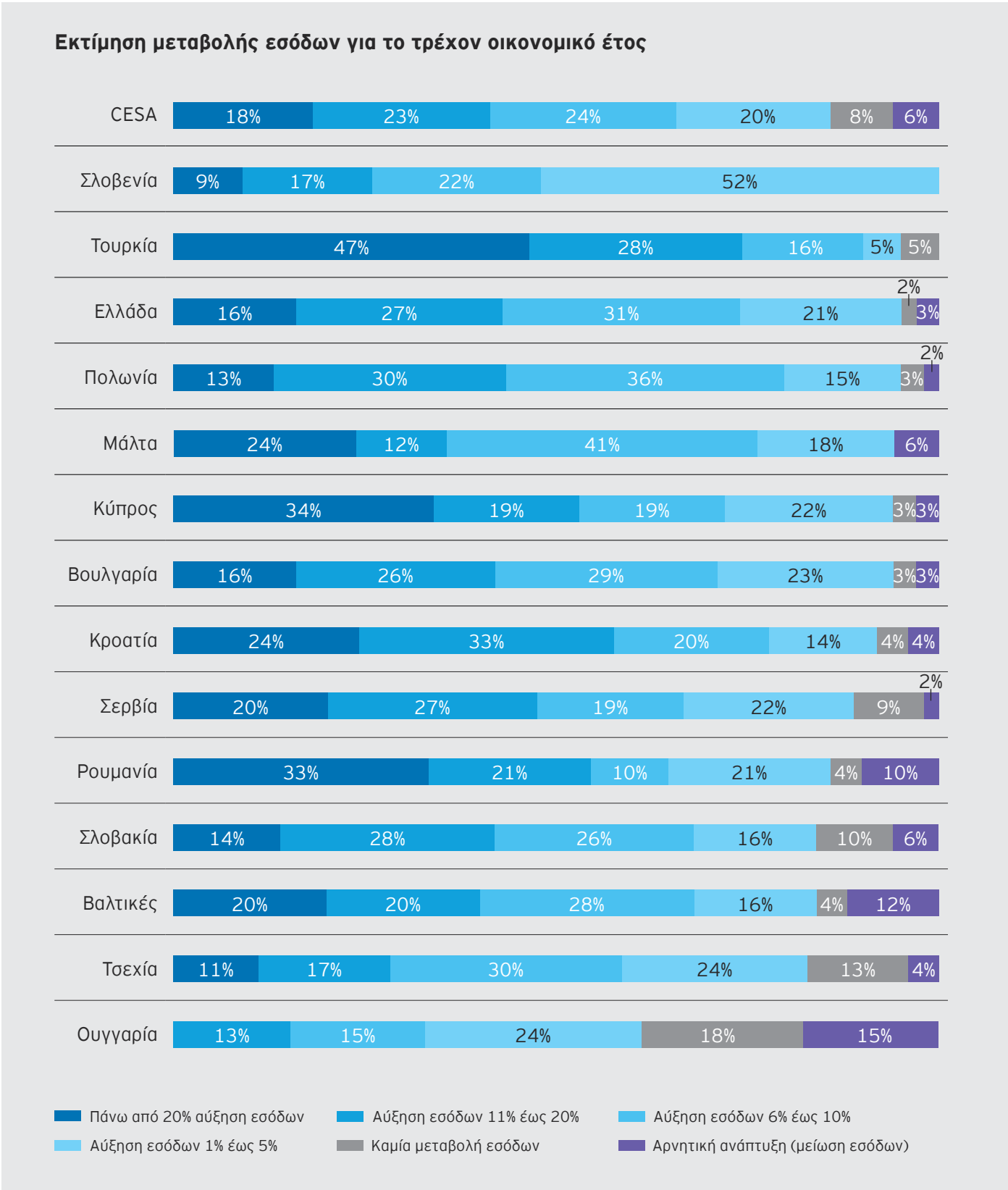
■ Πάνω από 20% αύξηση εσόδων    ■ Αύξηση εσόδων 11% έως 20%    ■ Αύξηση εσόδων 6% έως 10%  
■ Αύξηση εσόδων 1% έως 5%    ■ Καμία μεταβολή εσόδων    ■ Αρνητική ανάπτυξη (μείωση εσόδων)



Η εικόνα για το τρέχον οικονομικό έτος στο σύνολο της CESA εμφανίζεται πιο θετική σε σύγκριση με την τελευταία χρήση, με το 85% των επιχειρηματιών να προβλέπουν αύξηση εσόδων και το ποσοστό που αναμένει μείωση να περιορίζεται στο 6%.

κατατάσσοντας τη χώρα στην τρίτη θέση μεταξύ των 16 χωρών της έρευνας. Και πάλι, όμως, σε αρκετές χώρες το ποσοστό που αναμένει ότι η αύξηση των εσόδων θα ξεπεράσει το 20%, είναι υψηλότερο, φθάνοντας το 47% στην Τουρκία, το 34% στην Κύπρο και το 33% στη Ρουμανία, έναντι 16% στην Ελλάδα.

Στην Ελλάδα, το συνολικό ποσοστό των επιχειρήσεων που αναμένουν αυξημένα έσοδα διαμορφώνεται στο 95%,

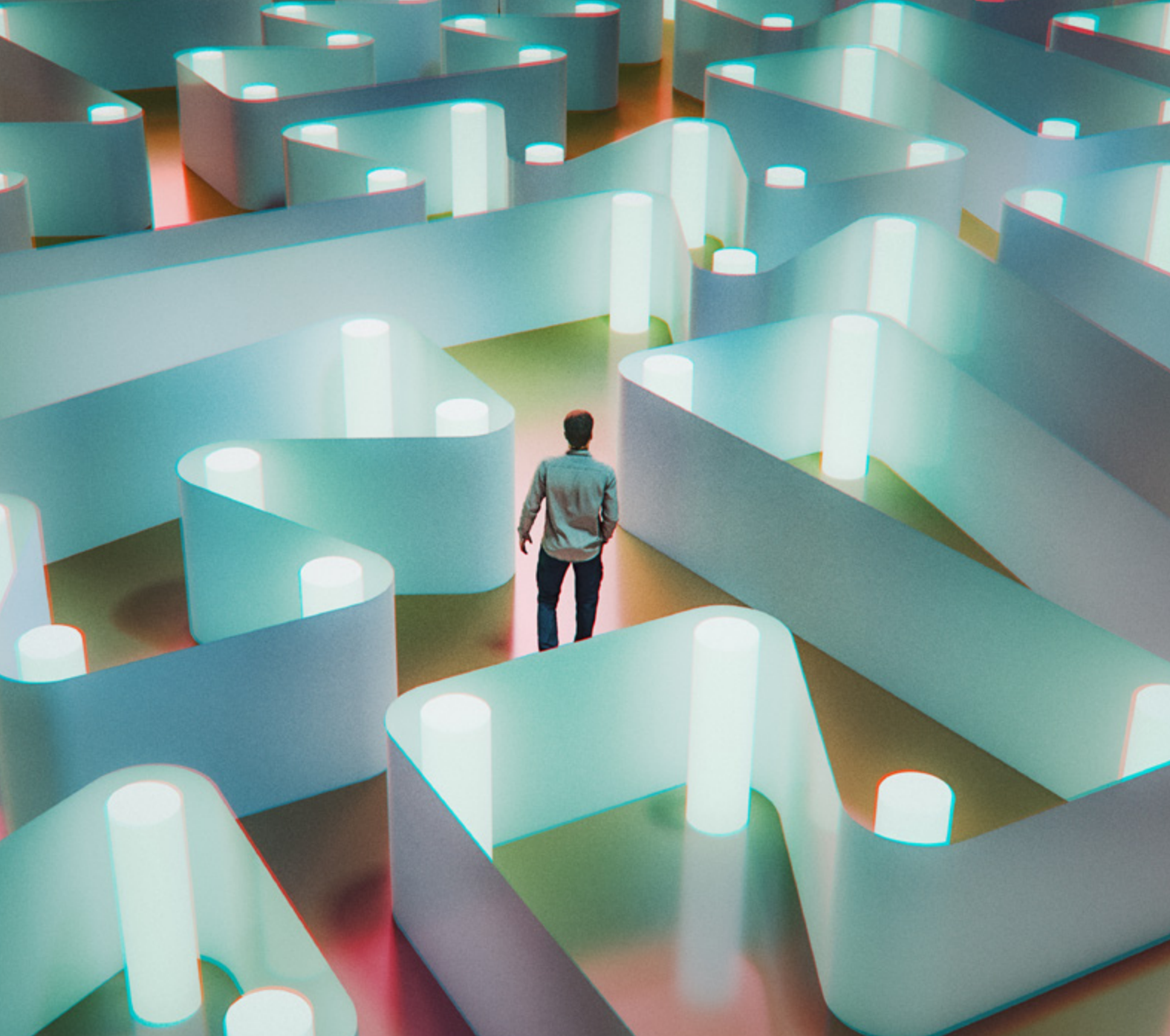


Μεταξύ των βασικών κλάδων της οικονομίας που εκπροσωπούνται στην έρευνα για την Ελλάδα, την ισχυρότερη ανάπτυξη κατά το τελευταίο οικονομικό έτος είχαν η τεχνολογία και οι επαγγελματικές και λοιπές υπηρεσίες, με το 54% και 27%, αντίστοιχα, να έχουν καταγράψει αύξηση εσόδων κατά τουλάχιστον 20%. Οι δύο αυτοί κλάδοι εμφανίζονται και ως οι πιο αισιόδοξοι όσον αφορά τις προοπτικές τους για το τρέχον οικονομικό έτος, καθώς 38% και 18%, αντίστοιχα, αναμένουν ανάπτυξη που θα ξεπερνά το 20%.



Σημείωση: Λόγω στρογγυλοποίησης, τα ποσοστά στα διαγράμματα της έρευνας μπορεί να μην αθροίζουν στο 100% (+/- 1%).





# 2

## Βραχυπρόθεσμες προκλήσεις

Σε ένα περιβάλλον γεωπολιτικής αστάθειας, οικονομικής επιβράδυνσης, πληθωριστικών πιέσεων, υψηλών επιτοκίων και ανατροπών στις εφοδιαστικές αλυσίδες, οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο βρίσκονται αντιμέτωπες με ένα πλέγμα πολλαπλών και σύνθετων προκλήσεων. Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν μία σειρά από εξωτερικούς παράγοντες ως προς τον αντίκτυπο που θα έχουν στη χρηματοοικονομική ασφάλεια των επιχειρήσεών τους κατά τον επόμενο χρόνο.

Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα αναμένουν ότι τον σημαντικότερο αρνητικό αντίκτυπο θα έχουν οι παράγοντες που συνδέονται με το κόστος τους. Αυτό περιλαμβάνει τα λειτουργικά (83%) και τα εργατικά κόστη (81%), αλλά και γενικότερα τις πληθωριστικές πιέσεις (76%). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την ανάγκη για αποτελεσματικές στρατηγικές διαχείρισης κόστους, ώστε να διασφαλιστεί η οικονομική σταθερότητα, για ανταγωνιστικές στρατηγικές αμοιβών σχετικά με την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, καθώς και προληπτικά μέτρα για τον περιορισμό της επίδρασης του πληθωρισμού, γενικότερα. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι και οι τρεις αυτές παράμετροι κινδύνου φαίνεται να απασχολούν τους επιχειρηματίες στην Ελλάδα λιγότερο από τους ομολόγους τους στο σύνολο της CESA, αλλά και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, όπου τα ποσοστά όσων αναμένουν «σημαντικό αρνητικό αντίτυπο» είναι υπερδιπλάσια σε σύγκριση με την Ελλάδα.

Η γεωπολιτική αστάθεια βρίσκεται, επίσης, υψηλά στην κατάταξη, με το 75% των ερωτηθέντων στην Ελλάδα να εκτιμούν ότι θα έχει αρνητικό αντίκτυπο, στα ίδια επίπεδα με τη CESA (74%), αλλά αισθητά χαμηλότερα από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (82%). Όπως είναι αναμενόμενο, το ζήτημα της γεωπολιτικής αστάθειας απασχολεί πολύ εντονότερα κάποιες από τις χώρες που βρίσκονται πλησιέστερα προς το μέτωπο της Ουκρανίας, όπως οι Βαλτικές χώρες (92%) και η Ρουμανία (90%).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι το 69% των ερωτώμενων στην Ελλάδα, έναντι 60% στο σύνολο της

CESA και 71% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, αναμένουν ότι θα επηρεαστούν αρνητικά από τις μειωμένες καταναλωτικές δαπάνες, υποδηλώνοντας, ενδεχομένως, ότι η αισιοδοξία των συμμετεχόντων για τις προοπτικές των επιχειρήσεών τους δεν αντανακλά, υποχρεωτικά, και αντίστοιχη αισιοδοξία για τα οικονομικά των νοικοκυριών. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τις διαπιστώσεις των πρόσφατων ερευνών της ΕΥ Ελλάδος, Future Consumer Index<sup>4</sup>, που καταγράφουν την πίεση που υφίστανται οι καταναλωτές από τον υψηλό πληθωρισμό και τις προσπάθειές τους να περιορίσουν τις δαπάνες τους, ακόμη και για είδη πρώτης ανάγκης.

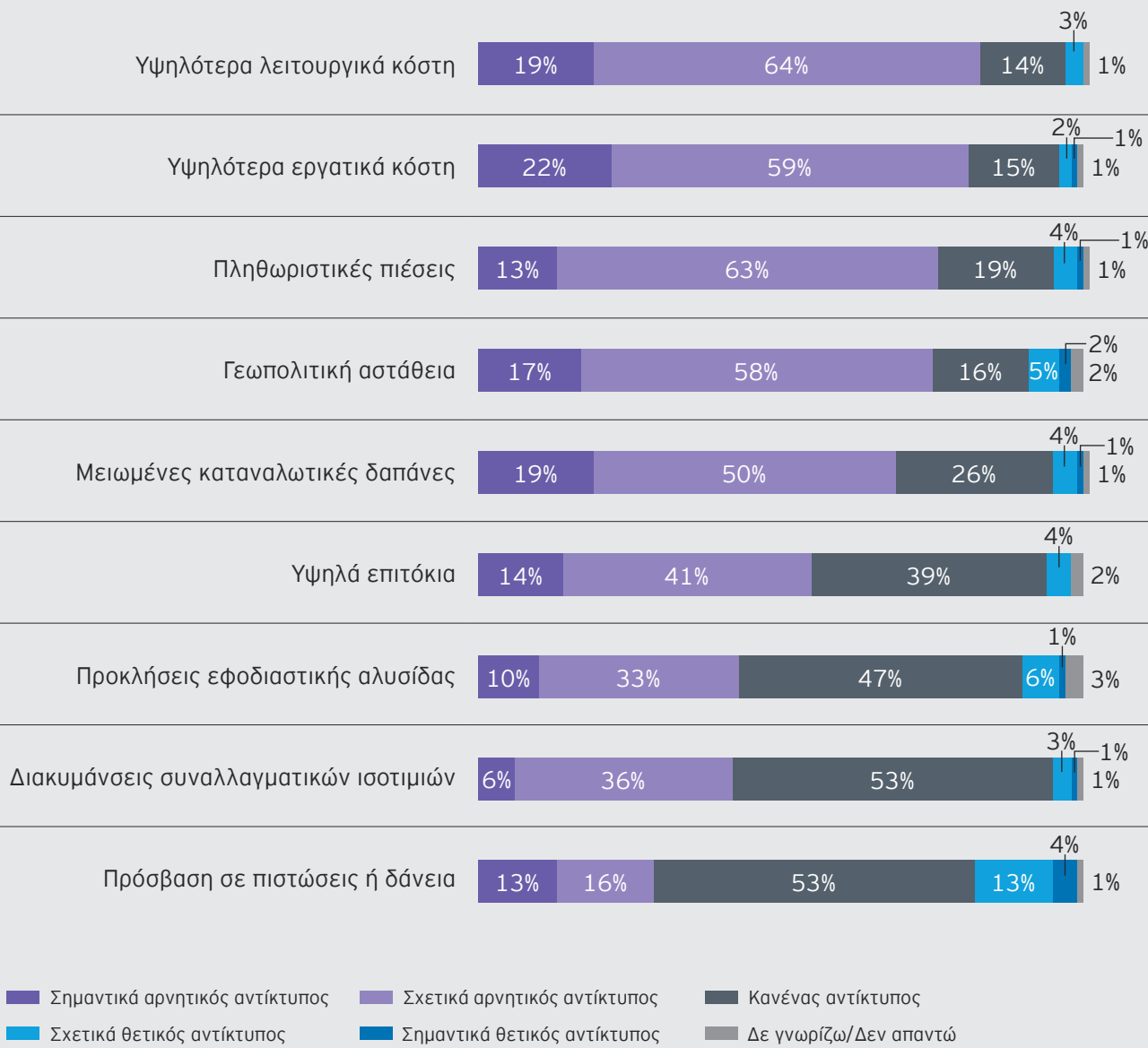
Πάνω από ένας στους δύο ερωτηθέντες (55% στην Ελλάδα, 53% στη CESA και 56% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη) ανησυχεί, επίσης, για τα υψηλά επιτόκια, ωστόσο μόνο 29% (έναντι 35% στη CESA και 40% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη) θεωρούν ότι θα έχουν προβλήματα πρόσβασης σε πιστώσεις και δάνεια. Το εύρημα αυτό αντανακλά, ενδεχομένως, τις αυξημένες ευκαιρίες χρηματοδότησης που αντιμετωπίζουν πλέον, και μετά από την αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος, οι υγιείς και κερδοφόρες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Τέλος, είναι ενδιαφέρον ότι, οι προκλήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας ανησυχούν τους συμμετέχοντες στην Ελλάδα (43%) περισσότερο απ' ό,τι στη CESA και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (35% και 36%, αντίστοιχα), ενώ, αντίθετα, οι διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών φαίνεται να τους επηρεάζουν συγκριτικά λιγότερο (42%, έναντι 56% και 52%). Το ζήτημα αυτό αναφέρεται με μεγαλύτερη ένταση από τους επιχειρηματίες στις χώρες που βρίσκονται εκτός της Ευρωζώνης (62% κατά μέσο όρο), έναντι αυτών που έχουν υιοθετήσει το κοινό νόμισμα (39%).

Το γεγονός, πάντως, ότι τα δύο αυτά ζητήματα βρίσκονται τόσο χαμηλά στην κατάταξη προκαλεί εντύπωση, καθώς η αβεβαιότητα που έχουν προκαλέσει οι εξαγγελίες της κυβέρνησης των ΗΠΑ για την επιβολή δασμών επηρεάζει άμεσα, τόσο τη λειτουργία των εφοδιαστικών αλυσίδων, όσο και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.



Τι αντίκτυπο αναμένετε ότι θα έχει καθένα από τα παρακάτω στη χρηματοοικονομική ασφάλεια της επιχείρησής σας, τους επόμενους 12 μήνες; (6βάθμια κλίμακα)



Σύνολο «αρνητικός αντίκτυπος»

Ελλάδα CESA NAE

83% 85% 88%

81% 85% 87%

76% 78% 79%

75% 74% 82%

69% 60% 71%

55% 53% 56%

43% 35% 36%

42% 56% 52%

29% 35% 40%

Οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν, επίσης, ως προς τις επιμέρους παραμέτρους που αναμένουν ότι θα επηρεάσουν το κόστος του οργανισμού τους. Στην κορυφή της κατάταξης βρίσκονται τα εργατικά κόστη, με τους μισούς ερωτώμενους (50%) να εκτιμούν ότι θα έχουν μεγάλη, και 30% μέτρια επιρροή. Είναι ενδιαφέρον, ωστόσο, ότι τα ποσοστά αυτά είναι χαμηλότερα σε σχέση με το σύνολο της CESA (56% και 34%, αντίστοιχα) και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (64% και 30%).

Ακολουθούν, στη δεύτερη και τρίτη θέση, τα κόστη πρώτων υλών και προμηθευτών και οι δαπάνες ενέργειας και κοινής ωφέλειας, με το 71% των ερωτώμενων να εκτιμούν, και για τα δύο, ότι θα έχουν μεγάλη ή μέτρια επίδραση στην αύξηση του κόστους. Σε σχέση με το σύνολο της CESA και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, τα

αποτελέσματα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ένταση για την Ελλάδα. Το εύρημα αυτό είναι αναμενόμενο σε ό,τι αφορά την ενέργεια, δεδομένου του υψηλού κόστους στη χώρα μας. Υψηλά στην κατάταξη, σε σχέση με τη CESA, βρίσκονται και τα κόστη μεταφορών και logistics (59% αναμένουν μεγάλη ή μέτρια επίδραση), εξαιτίας, ενδεχομένως, και της μεγαλύτερης απόστασης που χωρίζει την Ελλάδα από τις μεγάλες αγορές της Ευρώπης.

Οι επιχειρηματίες ανησυχούν, επίσης, για τις επιπτώσεις του αυξημένου κόστους χρηματοδότησης, αλλά και τα κόστη μάρκετινγκ και διαφήμισης, ενώ οι αναβαθμίσεις τεχνολογίας και εξοπλισμού βρίσκονται χαμηλότερα στην κατάταξη σε σύγκριση με τη CESA, με τους περισσότερους να αναμένουν μέτρια και όχι μεγάλη επιρροή στο κόστος.

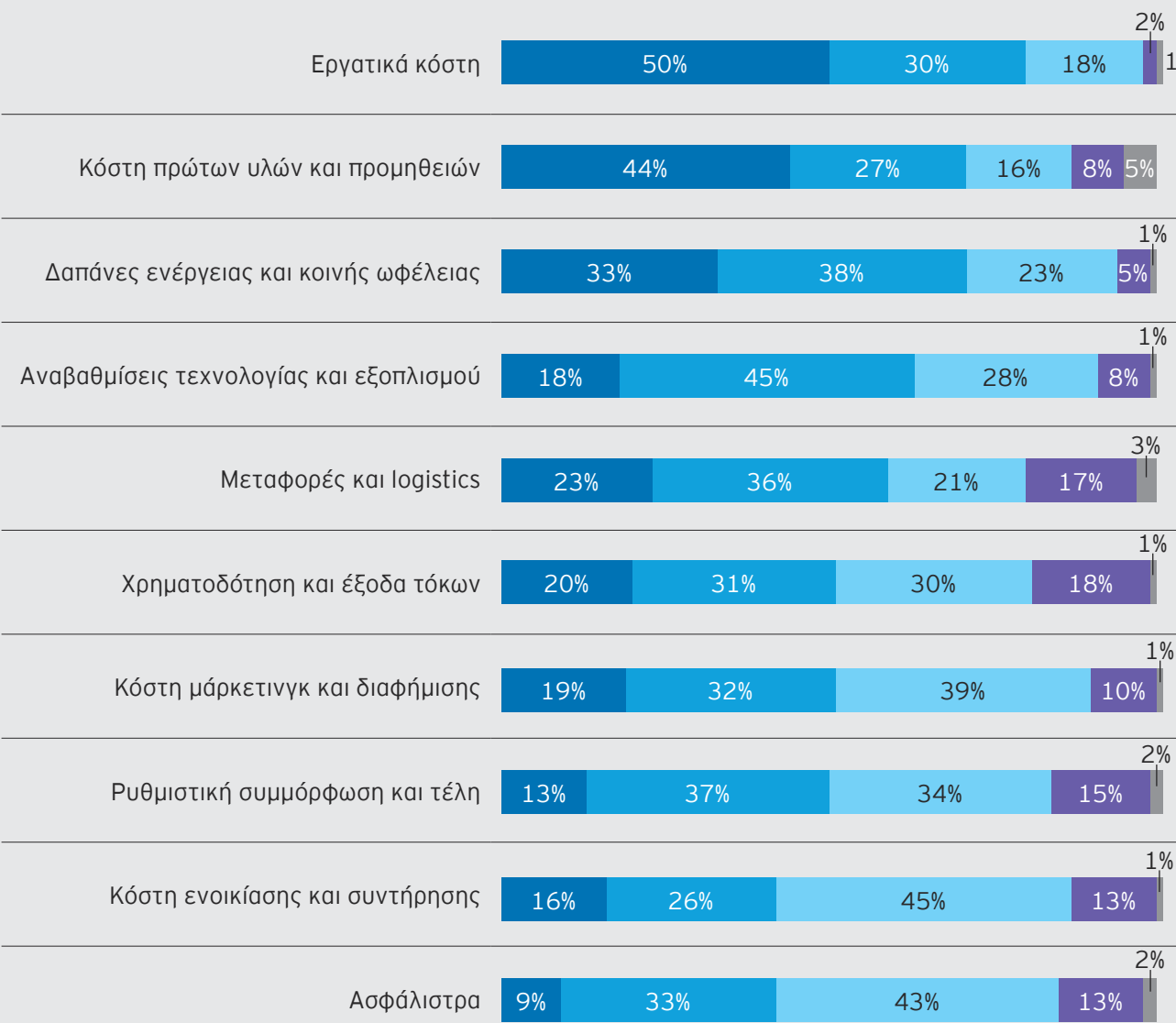


Λιγότερο έντονος είναι ο προβληματισμός για τα κόστη ενοικίασης και συντήρησης, τη ρυθμιστική συμμόρφωση και τα τέλη, καθώς και τα ασφάλιστρα.

Όπως είναι αναμενόμενο, οι διαφορετικοί κλάδοι της οικονομίας δεν ιεραρχούν με τον ίδιο τρόπο τις επιπτώσεις των αυξήσεων του κόστους στους παράγοντες αυτους. Για τη βιομηχανία, τα κόστη πρώτων υλών και προμηθειών αποτελούν, με διαφορά, τον πιο επιβαρυντικό

παράγοντα, ακολουθούμενα από τις δαπάνες ενέργειας και κοινής ωφέλειας, τις μεταφορές και τα logistics, ενώ τα εργατικά κόστη βρίσκονται στην τέταρτη θέση. Για τις εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων, κύριες πηγές ανησυχίας αποτελούν οι πρώτες ύλες και το εργατικό κόστος και, σε μικρότερο βαθμό, η ενέργεια. Αντίθετα, δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι για την τεχνολογία και τις επαγγελματικές και λοιπές υπηρεσίες το εργατικό κόστος αποτελεί τη σημαντικότερη πρόκληση.

Αξιολογήστε το επίπεδο επιρροής που έχει καθένας από τους ακόλουθους παράγοντες στην αύξηση του κόστους στον οργανισμό σας. (5βάθμια κλίμακα)



Μεγάλη επιρροή    Μέτρια επιρροή    Μικρή επιρροή  
Καθόλου επιρροή    Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ

Σύνολο «μεγάλη + μέτρια επιρροή»

Ελλάδα    CESA    NAE

80%    90%    94%

71%    63%    57%

71%    65%    58%

63%    64%    70%

59%    49%    45%

51%    50%    50%

51%    52%    59%

50%    51%    53%

42%    48%    51%

42%    42%    39%





# 3

## Επιχειρηματικό οικοσύστημα

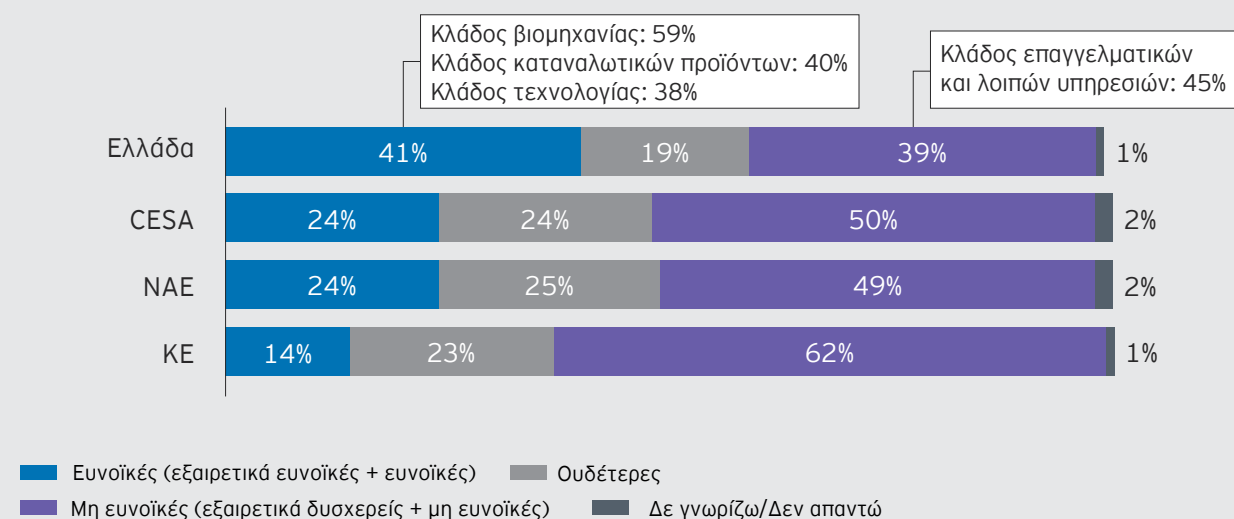
Το επιχειρηματικό οικοσύστημα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, αλλά και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα τοποθετήθηκαν ως προς το γενικότερο επιχειρηματικό κλίμα στην Ελλάδα, αλλά και τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στη χώρα, όπως το ρυθμιστικό και φορολογικό πλαίσιο, η διαθεσιμότητα ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσβαση σε χρηματοδότηση, οι υποδομές και οι πολιτισμικές στάσεις απέναντι στην καινοτομία και τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι απαντήσεις υποδεικνύουν την κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να κινηθεί η Πολιτεία, ώστε να ενισχυθούν οι συνθήκες που στηρίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα και την οικονομική ανάπτυξη.

Οι ερωτηθέντες εμφανίζονται διχασμένοι ως προς τις τρέχουσες συνθήκες για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα. Δύο στους πέντε (41%) τις θεωρούν ευνοϊκές, μεταξύ των οποίων 4% εξαιρετικά ευνοϊκές, και δύο στους πέντε (39%) μη ευνοϊκές, εκ των οποίων 5% εξαιρετικά δυσχερείς, ενώ ένα ακόμη 19% τις χαρακτηρίζει ουδέτερες.

Παρότι το υψηλό ποσοστό όσων θεωρούν τις συνθήκες αρνητικές οφείλει να προβληματίσει, πρέπει να τονιστεί ότι η εικόνα για την Ελλάδα είναι αισθητά πιο αισιόδοξη από αυτήν που αναδεικνύουν οι επιχειρηματίες στη CESA συνολικά, όπου μόνο 24% των ερωτηθέντων χαρακτηρίζουν τις συνθήκες ως ευνοϊκές, έναντι υπερδιπλάσιου ποσοστού (50%) που τις θεωρούν μη ευνοϊκές. Το ίδιο ισχύει και για τη Νοτιοανατολική και, ιδιαίτερα, την Κεντρική Ευρώπη, όπου ευνοϊκές κρίνουν τις συνθήκες το 24% και το 14%, αντίστοιχα.

Την πιο θετική εικόνα για τις τρέχουσες συνθήκες για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα διατηρούν οι εταιρείες στη βιομηχανία, με το 59% να τις αξιολογούν ως θετικές. Κοντά στον μέσο όρο για την Ελλάδα κινούνται οι εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων (40%) και τεχνολογίας (38%), ενώ τη χειρότερη εικόνα έχουν οι εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών (45% τις θεωρούν μη ευνοϊκές).

**Πώς αξιολογείτε τις τρέχουσες συνθήκες για τις επιχειρήσεις/την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα;**  
(μία επιλογή)



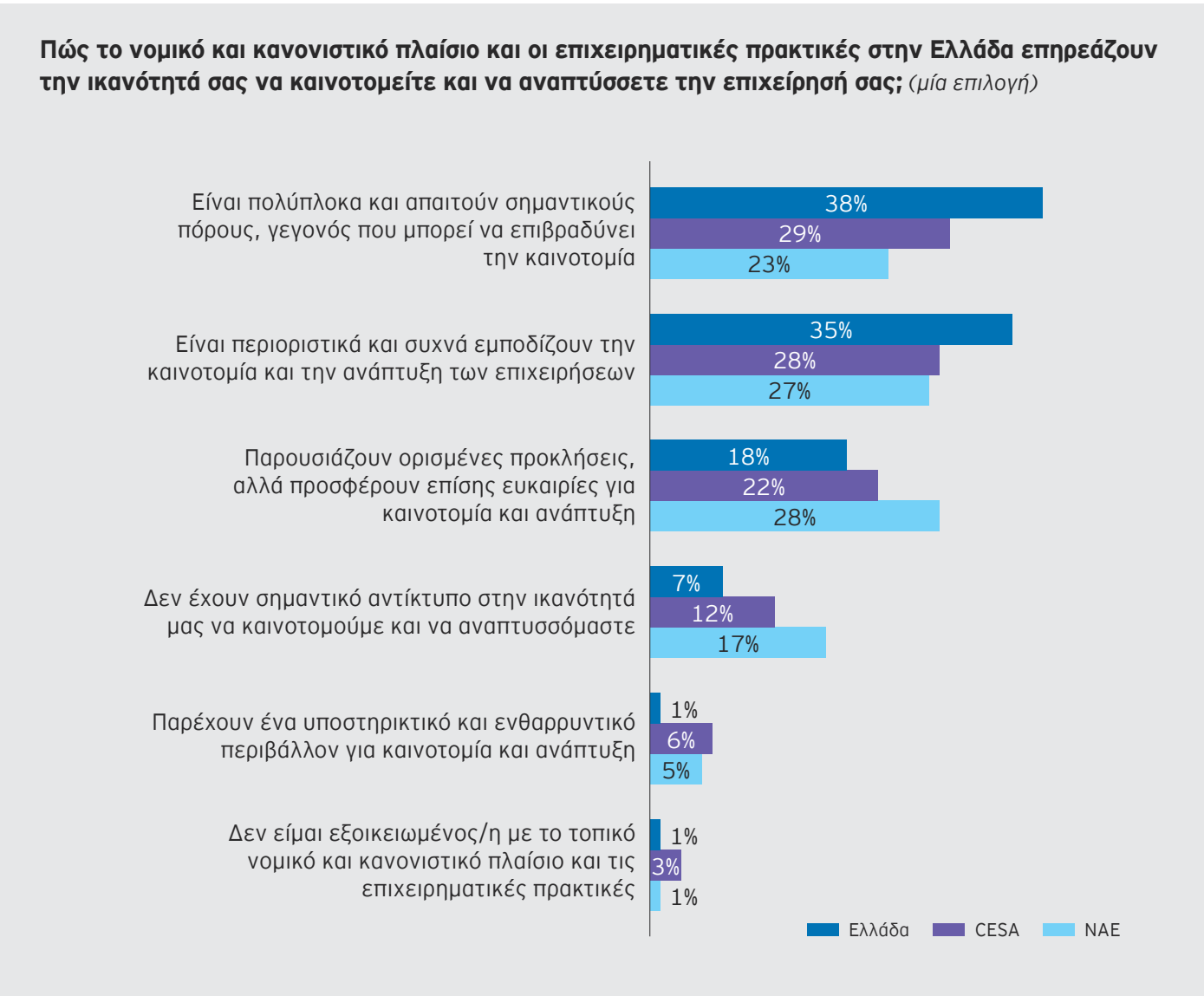


Η θετική αυτή εικόνα ως προς τις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα για τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα, συνυπάρχει με μία σχετικά αρνητική αποτίμηση του νομικού και κανονιστικού πλαισίου και των επιχειρηματικών πρακτικών. Περισσότεροι από ένας στους τρεις επιχειρηματίες στην Ελλάδα θεωρούν ότι το πλαίσιο και οι πρακτικές είναι πολύπλοκα και απαιτούν σημαντικούς πόρους, γεγονός που μπορεί να επιβραδύνει την καινοτομία (38%), ενώ 35% τα χαρακτηρίζουν περιοριστικά, καθώς συχνά εμποδίζουν την καινοτομία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τα ποσοστά αυτά είναι αισθητά υψηλότερα από αυτά για τη CESA (29% και 28%, αντίστοιχα), την Κεντρική (34% και 33%), αλλά και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (23% και 27%), υποδηλώνοντας ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες ενδέχεται να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες σε σχέση με τους τοπικούς κανονισμούς, επηρεάζοντας την ικανότητά τους να καινοτομούν και να αναπτύσσονται.

Ένα μικρότερο ποσοστό, 18% στην Ελλάδα, έναντι 22% στη CESA, και 28% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, εκτιμά ότι το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και οι επιχειρηματι-

κές πρακτικές παρουσιάζουν μεν ορισμένες προκλήσεις, αλλά προσφέρουν, επίσης, ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη. Λιγότεροι από ένας στους δέκα ερωτηθέντες (7%) θεωρούν ότι δεν υπάρχει σημαντικός αντίκτυπος στην ικανότητα των επιχειρήσεών τους να καινοτομούν και να αναπτύσσονται, ενώ μόλις 1%, έναντι 6% στη CESA και 5% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, πιστεύουν ότι παρέχουν ένα υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό περιβάλλον για καινοτομία και ανάπτυξη. Επιβεβαιώνεται, έτσι, η ευρέως διαδεδομένη ανησυχία σχετικά με τα ρυθμιστικά εμπόδια και την ανάγκη για μεταρρυθμίσεις που θα απλοποιούν τους κανονισμούς και θα ενθαρρύνουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που προωθούν την οικονομική ανάπτυξη.

Εξαίρεση μεταξύ των χωρών της CESA ως προς την αρνητική αυτή αντίληψη για το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο αποτελούν η Πολωνία και η Μάλτα, όπου 21% και 12%, αντίστοιχα, τα χαρακτηρίζουν υποστηρικτικά και ενθαρρυντικά.



Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες, ακόμη, να αναφέρουν τα τρία σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχειρηματικότητα στη χώρα μας.

Η γραφειοκρατία και η πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος αναδεικνύονται με διαφορά στην πρώτη θέση για το σύνολο της CESA (62%), και με μεγαλύτερη έμφαση στην Ελλάδα (77%). Ένας στους δύο ερωτηθέντες στην Ελλάδα ανέφερε την έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού (50%), ποσοστό που ταυτίζεται με το αντίστοιχο στην Κεντρική Ευρώπη (50%) και είναι ελαφρώς υψηλότερο από τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (43%). Το ζήτημα αυτό, που έχει αναδείξει στην Ελλάδα η ΕΥ με σειρά ερευνών της, εξετάζεται σε μεγαλύτερο βάθος στην ενότητα για το ανθρώπινο δυναμικό (Βλέπε Κεφ. 7, σελ. 44). Ένας στους τρεις ανέφερε την πρόσβαση σε χρηματοδότηση και επενδυτικά κεφάλαια (33%), και ένας στους τέσσερις τις πολιτισμικές αντιλήψεις απέναντι στην επιχειρηματικότητα και το επιχειρηματικό ρίσκο (24%), ή τις ανεπαρκείς υποδομές (23%). Και οι τέσσερις αυτές κατηγορίες εμποδίων αναφέρθηκαν από χαμηλότερα ποσοστά συμμετεχόντων στο σύνολο της CESA.

Μόλις 19% των συμμετεχόντων στην Ελλάδα ανέφεραν την πολιτική και οικονομική αστάθεια ως σημαντικό εμπόδιο, έναντι 40% στη CESA, 41% στην Κεντρική και 54% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, όπου αναδεικνύεται στο σημαντικότερο εμπόδιο. Το εύρημα αυτό φαίνεται να υποδηλώνει την εμπιστοσύνη των Ελλήνων επιχειρηματιών στη σταθεροποίηση του πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος στη χώρα. Τα υψηλότερα ποσοστά στην ερώτηση αυτή καταγράφονται στην Τουρκία (70%), τη Βουλγαρία (68%), τη Σλοβακία (68%) και τη Ρουμανία (60%). Τέλος, το 19% των Ελλήνων επιχειρηματιών ανέφεραν, επίσης, τον κορεσμό της αγοράς και τον υψηλό ανταγωνισμό, ενώ 13% την περιορισμένη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, και μόλις 1% τα θέματα προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας.

Άλλα εμπόδια που αναφέρθηκαν αυθόρμητα περιλαμβάνουν τις «καθυστερήσεις στην απονομή της δικαιοσύνης και τις δικαστικές διαδικασίες», τον «έντονο κυβερνητικό παρεμβατισμό» και την «έλλειψη επενδυτικών ευκαιριών».

| Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια για την επιχειρηματικότητα στη χώρα σας; (έως τρεις επιλογές) |                                                                                      |      |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|
|                                                                                                   |  | CESA | NAE | KE  |
| Γραφειοκρατία και πολυπλοκότητα του ρυθμιστικού περιβάλλοντος                                     | 77%                                                                                  | 62%  | 51% | 69% |
| Έλλειψη εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού                                                       | 50%                                                                                  | 44%  | 43% | 50% |
| Πρόσβαση σε χρηματοδότηση και επενδυτικά κεφάλαια                                                 | 33%                                                                                  | 30%  | 37% | 28% |
| Πολιτισμικές αντιλήψεις απέναντι στην επιχειρηματικότητα και το επιχειρηματικό ρίσκο              | 24%                                                                                  | 18%  | 20% | 17% |
| Ανεπαρκείς υποδομές (π.χ., υποδομές διαδικτύου, υποδομές μεταφορών)                               | 23%                                                                                  | 10%  | 9%  | 5%  |
| Πολιτική και οικονομική αστάθεια                                                                  | 19%                                                                                  | 40%  | 54% | 41% |
| Κορεσμός της αγοράς και υψηλός ανταγωνισμός                                                       | 19%                                                                                  | 23%  | 16% | 24% |
| Περιορισμένη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές                                                        | 13%                                                                                  | 8%   | 11% | 7%  |
| Θέματα προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας                                                         | 1%                                                                                   | 3%   | 3%  | 2%  |
| Άλλο                                                                                              | 3%                                                                                   | 4%   | 5%  | 5%  |





# 4

## Επενδύσεις και χρηματοδότηση

Οι επιχειρηματικές επενδύσεις αποτελούν βασικό πυλώνα για την ανάπτυξη, την καινοτομία και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Διερευνήθηκαν, λοιπόν, το τοπίο των επενδυτικών επιλογών και προτεραιοτήτων των επιχειρήσεων, τα πιθανά εμπόδια που αντιμετωπίζουν και οι εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης.

Οι αναβαθμίσεις ή οι νέες εφαρμογές συστημάτων και λογισμικού πληροφορικής αποτελούν τη βασική επενδυτική προτεραιότητα των επιχειρηματιών, με δύο στους τρεις (65%, έναντι 58% στη CESA και 59% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη) να σχεδιάζουν επενδύσεις το επόμενο δωδεκάμηνο. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η αγορά ή αναβάθμιση εξοπλισμού ή μηχανημάτων (62%). Ένας στους δύο ερωτηθέντες (51%) σκοπεύει να επενδύσει σε τεχνολογίες ή συστήματα αυτοματοποίησης διαδικασιών, 45% στη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων και 31% στην ανάπτυξη ή επέκταση διαδικτυακών πλατφορμών πωλήσεων και δυνατοτήτων πωλήσεων. Το 4% των ερωτηθέντων στην Ελλάδα, έναντι 9% στο σύνολο της CESA και 8% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, ανέφεραν ότι δε σχεδιάζονται επενδύσεις σε κάποιον από αυτούς τους τομείς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι Έλληνες επιχειρηματίες εμφανίζονται πιο αποφασισμένοι να προχωρήσουν σε επενδύσεις, σε σχέση με τους επιχειρηματίες στο σύνολο

της περιοχής. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την αγορά ή αναβάθμιση εξοπλισμού ή μηχανημάτων και τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων, η Ελλάδα βρίσκεται στην κορυφή της κατάταξης μεταξύ των χωρών της CESA.

Η διαφοροποίηση αυτή πιθανότατα αντανακλά και τις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά το προηγούμενο δωδεκάμηνο, αλλά και τη μεγαλύτερη αισιοδοξία τους για τις προοπτικές κατά το επόμενο διάστημα. Υποδηλώνει, όμως, και μία ισχυρή δέσμευση για την ενίσχυση των τεχνολογικών δυνατοτήτων στην Ελλάδα, και μία θετική προσέγγιση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Την ισχυρότερη πρόθεση επενδύσεων καταγράφουν οι εταιρείες της βιομηχανίας και των καταναλωτικών προϊόντων, με πρώτη προτεραιότητα την αγορά ή αναβάθμιση εξοπλισμού ή μηχανημάτων (79% και 80%, αντίστοιχα) ενώ, παράλληλα με τις επενδύσεις στα συστήματα και το λογισμικό πληροφορικής, σημαντικός αριθμός σχεδιάζει και τη δημιουργία νέων εγκαταστάσεων (62% και 60%, αντίστοιχα, και στους δύο κλάδους).

Όπως είναι αναμενόμενο, οι εταιρείες τεχνολογίας και επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών εστιάζουν, κυρίως, στις αναβαθμίσεις ή σε νέες εφαρμογές συστημάτων και λογισμικού πληροφορικής (85% και 73%).

### Σκοπεύετε να κάνετε κάποιες από τις ακόλουθες επενδύσεις τους επόμενους 12 μήνες;

(πολλαπλές επιλογές)

|                                                                               |              | CESA | NAE |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
| Αναβαθμίσεις ή νέες εφαρμογές συστημάτων και λογισμικού πληροφορικής          | 65%<br><small>Κλάδος τεχνολογίας: 85%<br/>Κλάδος επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών: 73%</small> | 58%  | 59% |
| Αγορά ή αναβάθμιση εξοπλισμού ή μηχανημάτων                                   | 62%<br><small>Κλάδος βιομηχανίας: 79%<br/>Κλάδος καταναλωτικών προϊόντων: 80%</small>             | 46%  | 37% |
| Τεχνολογίες ή συστήματα αυτοματοποίησης διαδικασιών                           | 51%                                                                                               | 44%  | 48% |
| Δημιουργία νέων εγκαταστάσεων                                                 | 45%<br><small>Κλάδος βιομηχανίας: 62%<br/>Κλάδος καταναλωτικών προϊόντων: 60%</small>             | 31%  | 28% |
| Ανάπτυξη ή επέκταση διαδικτυακών πλατφορμών πωλήσεων και δυνατοτήτων πωλήσεων | 31%                                                                                               | 34%  | 36% |
| Κανένα από τα παραπάνω                                                        | 4%                                                                                                | 9%   | 8%  |



Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν, επίσης, σχετικά με τους παράγοντες που θα μπορούσαν, ενδεχομένως, να εμποδίσουν τα επενδυτικά σχέδια των οργανισμών τους, τους επόμενους 12 μήνες. Όπως είναι αναμενόμενο, στο σημερινό ρευστό περιβάλλον, κυρίαρχες ανησυχίες αναδεικνύονται ο οικονομικός κίνδυνος και η αβεβαιότητα της αγοράς (45%, έναντι 60% στη Νοτιοανατολική και 66% στην Κεντρική Ευρώπη) και η γεωπολιτική αστάθεια (41%, όπως και στη Νοτιοανατολική, έναντι 30% στην Κεντρική Ευρώπη). Είναι ενδιαφέρον ότι οι επιχειρηματίες στο σύνολο της CESA φαίνεται να αποδίδουν πολύ μεγαλύτερη σημασία στην οικονομική (58%), και λιγότερη στη γεωπολιτική (35%) παράμετρο, με εξαίρεση και πάλι τις χώρες που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της σύρραξης στην Ουκρανία. Σημαντική ανησυχία αποτελεί, επίσης, η κανονιστική και η πολιτική αβεβαιότητα (33% στην Ελλάδα, 37% στη CESA, 39% στη Νοτιοανατολική και 38% στην Κεντρική Ευρώπη).

Μόνο ένας στους τέσσερις επιχειρηματίες στην Ελλάδα (26%, έναντι 41% στη CESA και τη Νοτιοανατολική, και 51% στην Κεντρική Ευρώπη) θεωρεί ως απειλή για τα

επενδυτικά του σχέδια την έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων ή άλλους χρηματοοικονομικούς περιορισμούς, εύρημα που αντανakλά, ενδεχομένως, την εξυγίανση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Ένας στους πέντε συμμετέχοντες εκτιμά ότι τα επενδυτικά σχέδια του οργανισμού θα μπορούσαν να εμποδίσουν οι ανησυχίες για την απόδοση της επένδυσης (21%) και τα υψηλά επιτόκια ή οι δυσμενείς συνθήκες δανεισμού (20%). Τέλος, δε φαίνεται να προβληματίζει η δυσκολία στην εύρεση κατάλληλων επενδυτικών ευκαιριών (15%), ενώ 10% εκτιμούν ότι κανείς από τους παράγοντες αυτούς δε θα μπορούσε να εμποδίσει τα επενδυτικά τους σχέδια.

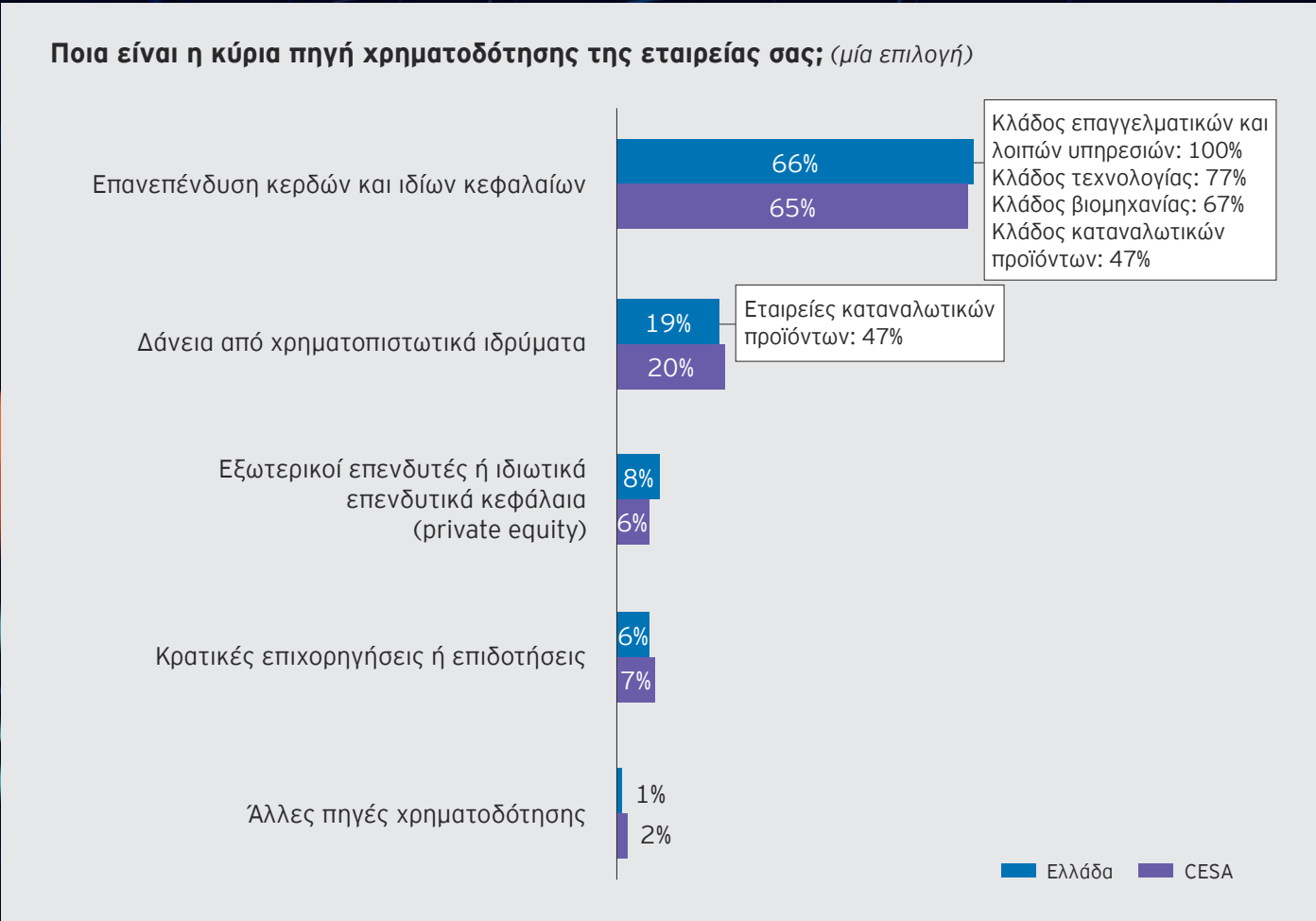
Μεταξύ όσων αναφέρθηκαν από τους ίδιους τους επιχειρηματίες ως άλλα πιθανά εμπόδια ήταν η «δυσβάστακτη γραφειοκρατία και οι καθυστερήσεις», η «στάση του πολιτικού κόσμου της χώρας προς τη βιομηχανική και αναπτυξιακή δραστηριότητα», ο «απαιτούμενος χρόνος και οι πόροι για την υλοποίηση παρόμοιων έργων», και «οι δυσκολίες της ενσωμάτωσης νέων μελών σε έναν ταχέως αναπτυσσόμενο οργανισμό».

Η επανεπένδυση κερδών και η χρήση ιδίων κεφαλαίων αποτελούν τη βασική πηγή χρηματοδότησης για δύο στους τρεις επιχειρηματίες (66%). Μόλις ένας στους πέντε (19%) δήλωσε ότι η εταιρεία του βασίζεται στον τραπεζικό δανεισμό, και ακόμη λιγότεροι (8%), σε εξωτερικούς επενδυτές ή ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια (private equity), ή κρατικές επιχορηγήσεις ή επιδοτήσεις (6%). Η κατανομή αυτή των πόρων ελάχιστα διαφοροποιείται από αυτή στο σύνολο των χωρών της CESA, αλλά και τη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη, αναδεικνύοντας μία κοινή έμφαση σε στρατηγικές εσωτερικής ανάπτυξης, και πρόθεση μειωμένης εξάρτησης από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Πρέπει να τονιστεί, όμως, ότι η

δυνατότητα αυτή της χρηματοδότησης που χαρακτηρίζει τις οικονομικά υγιείς επιχειρήσεις του δείγματος δεν είναι υποχρεωτικά ενδεικτική του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων.

Τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην επανεπένδυση κερδών και ιδίων κεφαλαίων δίνουν οι ελληνικές εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών (100%), της τεχνολογίας (77%) και της βιομηχανίας (67%), ενώ για τον τομέα των καταναλωτικών προϊόντων, οι επενδύσεις χρηματοδοτούνται εξίσου από τα κέρδη και τα ίδια κεφάλαια (47%), και τον δανεισμό (47%).

| Ποιοι παράγοντες θα μπορούσαν, ενδεχομένως, να εμποδίσουν τα επενδυτικά σχέδια του οργανισμού σας τους επόμενους 12 μήνες; (πολλαπλές επιλογές) |                                                                                     |      |     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|
|                                                                                                                                                 |  | CESA | NAE | KE  |
| Οικονομικός κίνδυνος και αβεβαιότητα της αγοράς                                                                                                 | 45%                                                                                 | 58%  | 60% | 66% |
| Γεωπολιτική αστάθεια                                                                                                                            | 41%                                                                                 | 35%  | 41% | 30% |
| Κανονιστική ή πολιτική αβεβαιότητα                                                                                                              | 33%                                                                                 | 37%  | 39% | 38% |
| Έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων ή άλλοι χρηματοοικονομικοί περιορισμοί                                                                             | 26%                                                                                 | 41%  | 41% | 51% |
| Ανησυχίες για την απόδοση της επένδυσης                                                                                                         | 21%                                                                                 | 22%  | 19% | 26% |
| Υψηλά επιτόκια ή δυσμενείς συνθήκες δανεισμού                                                                                                   | 20%                                                                                 | 24%  | 23% | 20% |
| Δυσκολία στην εύρεση κατάλληλων επενδυτικών ευκαιριών                                                                                           | 15%                                                                                 | 13%  | 13% | 11% |
| Κανένα από τα παραπάνω                                                                                                                          | 10%                                                                                 | 7%   | 7%  | 6%  |
| Άλλο                                                                                                                                            | 3%                                                                                  | 3%   | 2%  | 4%  |







# 5 Καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί κινητήριο δύναμη για την πρόοδο, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς, να διαφοροποιούνται από τον ανταγωνισμό και να δημιουργούν προστιθέμενη αξία. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, όπως το σημερινό, η ικανότητα για καινοτομία αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ως κρίσιμος παράγοντας ανθεκτικότητας, εξωστρέφειας και μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τους τομείς όπου εστιάζουν οι δράσεις τους για την καινοτομία, καθώς και για τις αλλαγές που έχουν επέλθει στη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.

Οι επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη να επενδύσουν στην καινοτομία, και σχεδιάζουν να το κάνουν κατά τους επόμενους 12 μήνες, σε ένα ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων τους. Προτεραιότητα αποτελεί η καινοτομία προϊόντος, με την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών (59%, έναντι 56% στη Νοτιοανατολική και 49% στην Κεντρική Ευρώπη), υποδηλώνοντας ότι οι επιχειρήσεις υιοθετούν μία προσέγγιση της καινοτομίας εστιασμένη στον πελάτη, την κάλυψη των απαιτήσεων της αγοράς και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Παράλληλα, οι επιχειρηματίες επενδύουν στην οργανωτική καινοτομία, με την πραγματοποίηση σημαντικών βελτιώσεων στις επιχειρησιακές διαδικασίες, τα συστήματα ή τις οργανωτικές δομές (54%), αλλά και στην καινοτομία στις διαδικασίες, με την εφαρμογή νέων ή σημαντικά

βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής, διανομής, ή χρηματοοικονομικής διαχείρισης (43%), καθώς επιδιώκουν να ενισχύσουν την επιχειρησιακή τους αποτελεσματικότητα και τις εσωτερικές τους δομές, παράλληλα με την ανάπτυξη προϊόντων.

Τέλος, έμφαση δίνεται και στη στρατηγική και το μάρκετινγκ, με την εισαγωγή βασικών αλλαγών στα κανάλια πωλήσεων, τη συσκευασία, την προώθηση ή τις στρατηγικές μάρκετινγκ (43%), σε μία προσπάθεια προληπτικής προσέγγισης και προσαρμογής στις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις δυναμικές της αγοράς.

Μόνο 4% των Ελλήνων επιχειρηματιών, έναντι 8% στο σύνολο της CESA, 5% στη Νοτιοανατολική και 12% στην Κεντρική Ευρώπη, ανέφεραν ότι δεν έχουν προγραμματίσει δράσεις καινοτομίας για τον επόμενο χρόνο. Άλλες περιοχές καινοτομίας που αναφέρθηκαν αυθόρμητα περιλαμβάνουν τη «στρατηγική καινοτομία», τη «δημιουργία αξίας», την «προσέλκυση υποψηφίων με εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης», και την «τεχνητή νοημοσύνη», γενικότερα.

Τη μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία προϊόντος δίνουν οι κλάδοι της τεχνολογίας (92%), των καταναλωτικών προϊόντων (80%) και της βιομηχανίας (71%). Αντίθετα, οι εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών επικεντρώνονται στην οργανωτική καινοτομία (33%) και, δευτερευόντως, στις διαδικασίες (27%) και τη στρατηγική και το μάρκετινγκ (23%).

| Ποιοι είναι οι βασικοί τομείς καινοτομίας στους οποίους θα εστιάσετε τους επόμενους 12 μήνες;<br>(πολλαπλές επιλογές)                                 |                                                                                       |                                                                                           |      |     |     |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|--|
|                                                                                                                                                       |  |                                                                                           | CESA | NAE | KE  |  |
| Καινοτομία προϊόντος (εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών)                                                                    | 59%                                                                                   | Κλάδος τεχνολογίας: 92%<br>Κλάδος καταναλωτικών προϊόντων: 80%<br>Κλάδος βιομηχανίας: 71% | 53%  | 56% | 49% |  |
| Οργανωτική καινοτομία (πραγματοποίηση σημαντικών βελτιώσεων στις επιχειρησιακές διαδικασίες, τα συστήματα ή τις οργανωτικές δομές)                    | 54%                                                                                   | Κλάδος επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών: 33%                                           | 45%  | 44% | 43% |  |
| Καινοτομία στις διαδικασίες (εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής, διανομής, ή χρηματοοικονομικής διαχείρισης)                     | 43%                                                                                   |                                                                                           | 46%  | 44% | 48% |  |
| Καινοτομία στη στρατηγική και το μάρκετινγκ (εισαγωγή βασικών αλλαγών στα κανάλια πωλήσεων, τη συσκευασία, την προώθηση ή τις στρατηγικές μάρκετινγκ) | 43%                                                                                   |                                                                                           | 38%  | 38% | 34% |  |
| Δεν έχουμε προγραμματίσει δράσεις καινοτομίας για τους επόμενους 12 μήνες                                                                             | 4%                                                                                    |                                                                                           | 8%   | 5%  | 12% |  |
| Άλλο                                                                                                                                                  | 3%                                                                                    |                                                                                           | 2%   | 2%  | 2%  |  |



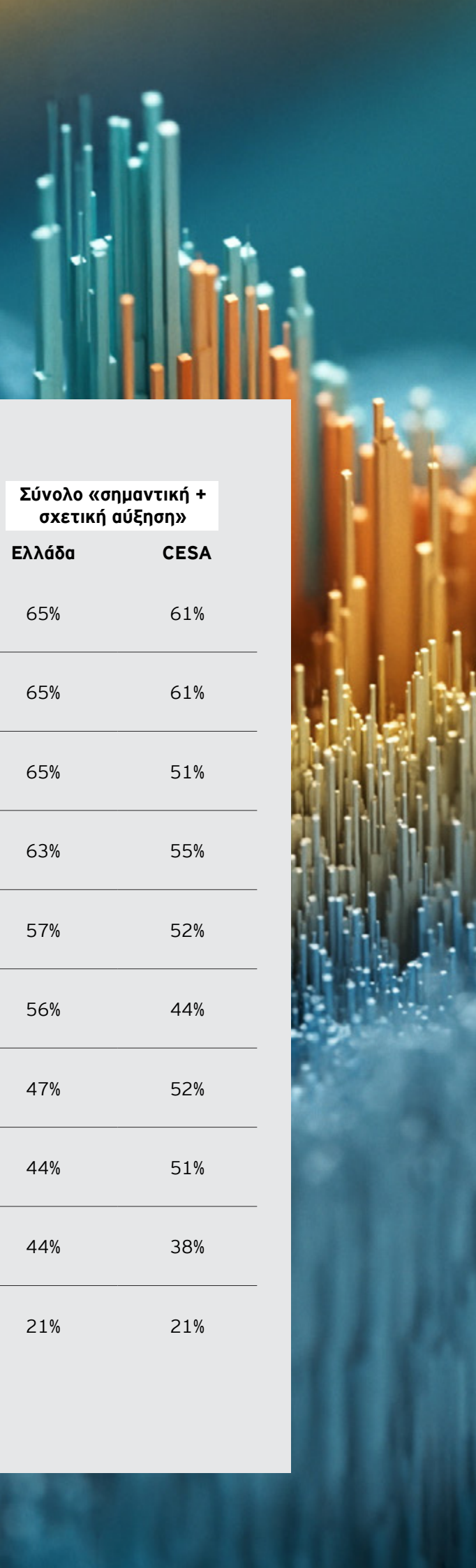
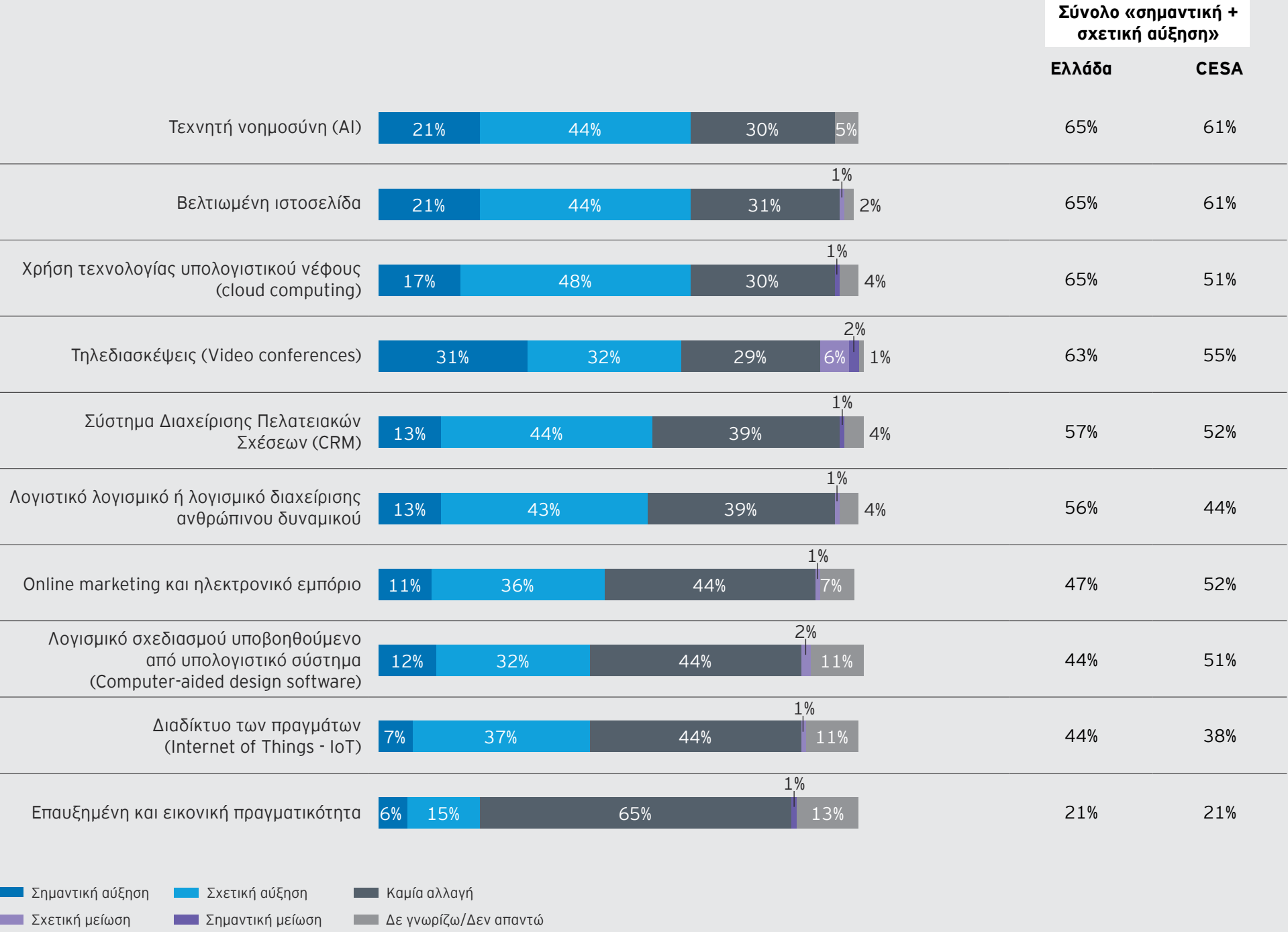
Η αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα των επιχειρήσεων, με τη χρήση της να ενισχύεται σε πολλούς τομείς κατά το τελευταίο δωδεκάμηνο.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι, η μεγαλύτερη κινητικότητα καταγράφεται στη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, με δύο στους τρεις επιχειρηματίες να αναφέρουν σημαντική (21%) ή σχετική (44%) αύξηση τους τελευταίους 12 μήνες. Λαμβάνοντας υπόψη το σχετικά χαμηλό ύψος επενδύσεων των επιχειρήσεων στην

τεχνητή νοημοσύνη, μπορεί να υποθέσει κανείς ότι η «σχετική αύξηση» στην οποία αναφέρονται οι περισσότεροι συμμετέχοντες αφορά, κυρίως, χαμηλού κόστους και απλές εφαρμογές του AI.

Εξίσου ενδιαφέρον είναι ότι, ίδια ποσοστά των ερωτώμενων αναφέρθηκαν στη βελτίωση της ιστοσελίδας τους, υποδηλώνοντας ότι η διαδικτυακή παρουσία των επιχειρήσεων αποτελεί στρατηγική επιλογή και βασικό μέσο επικοινωνίας και διάδρασης με τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό ψηφιακό περιβάλλον.

Πώς έχει αλλάξει η χρήση των ακόλουθων ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες τους τελευταίους 12 μήνες; (6βάθμια κλίμακα)



Συνολική αύξηση 65% («σημαντική» και «σχετική») παρουσιάζεται και στη χρήση της τεχνολογίας υπολογιστικού νέφους (cloud computing), αναδεικνύοντας την ανάγκη των εταιρειών για μεγαλύτερη ευελιξία και αποδοτικότητα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η χρήση των τηλεδιασκέψεων, όπου καταγράφεται το υψηλότερο ποσοστό σημαντικής αύξησης (31%), αλλά, συγχρόνως και μείωσης (8% - σημαντική και σχετική μείωση). Το εύρημα, πιθανότατα, αντανακλά τις αντίρροπες τάσεις που διαμορφώνονται ως προς το εργασιακό μοντέλο, με πολλές επιχειρήσεις να επεκτείνουν την υβριδική εργασία, ενώ άλλες να προωθούν την επιστροφή στο γραφείο.

Το 57% των ερωτηθέντων ανέφερε αυξημένη χρήση συστημάτων Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (CRM), καθώς οι επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην αλληλεπίδραση με τους πελάτες και τη διαχείριση των σχέσεων μαζί τους, την κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεών τους και την ενίσχυση της αφοσίωσης.

Περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες (56%) διαπίστωσαν, επίσης, αύξηση στη χρήση λογιστικού λογισμικού ή λογισμικού διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ενώ σχετικά λιγότεροι, αλλά με σημαντικά ποσοστά, ανέφεραν αύξηση της χρήσης του online marketing και του ηλεκτρονικού εμπορίου (47%), του λογισμικού σχεδιασμού υποβοηθούμενου από υπολογιστικό σύστημα (computer-aided design software - 44%), και του διαδικτύου των πραγμάτων (Internet of Things - IoT, 44%).

Οι τεχνολογίες επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας παρουσίασαν τη μικρότερη αύξηση στη χρήση (21%), υποδηλώνοντας ότι βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο υιοθέτησης ή δεν αποτελούν ακόμη προτεραιότητα για πολλές επιχειρήσεις.

Συνολικά, οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα φαίνεται να έχουν προχωρήσει με ταχύτερα βήματα στην υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών, σε σύγκριση με τους ομολόγους τους στο σύνολο της CESA, αλλά και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, εύρημα με βάση το οποίο θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως early adopters. Με βάση τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή, το ίδιο μπορεί να ειπωθεί και για την Πολωνία, τη Σλοβενία και την Τουρκία.

Οι προτεραιότητες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα συμπίπτουν, σε μεγάλο βαθμό, με αυτές στο σύνολο της CESA. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι οι επιχειρήματιες στη χώρα μας φαίνεται να κινούνται με ταχύτερο βηματισμό ως προς την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών: ο μέσος όρος όσων ανέφεραν αύξηση της χρήσης των συγκεκριμένων τεχνολογιών διαμορφώθηκε στο 53% στην Ελλάδα, έναντι 48% στη CESA συνολικά. Τομείς όπου για το σύνολο της CESA φαίνεται να δίνεται υψηλότερη προτεραιότητα σε σχέση με την Ελλάδα είναι το online marketing (52%) και το computer-aided design software (42%).





# 6

## Τεχνητή νοημοσύνη

Για τις ελληνικές επιχειρήσεις, η υιοθέτηση της τεχνητής νοημοσύνης αποτελεί σήμερα το πιο κρίσιμο στοίχημα, από το οποίο θα εξαρτηθεί η επιβίωση και η ανάπτυξή τους. Το AI δεν αποτελεί απλώς ένα ακόμη εργαλείο τεχνολογικής καινοτομίας, αλλά μία στρατηγική δύναμη που επηρεάζει τη λειτουργία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα, να μειώσει τα λειτουργικά κόστη, να ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό, να βελτιστοποιήσει τις εφοδιαστικές αλυσίδες, να συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και να βελτιώσει το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των επιχειρήσεων. Η αξιοποίησή της, όμως, προϋποθέτει άμεση κινητοποίηση και σημαντικές επενδύσεις.

Η έρευνα εξέτασε το ύψος των σχετικών επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων στην τεχνητή νοημοσύνη, τους τομείς όπου εστιάζουν οι επενδύσεις, καθώς και τις εκτιμήσεις των επιχειρηματιών για τις επιπτώσεις της υιοθέτησης της τεχνολογίας και τις ανησυχίες που προκύπτουν.

Οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα συνειδητοποιούν ότι η ανάπτυξη της τεχνητής νοημοσύνης θα έχει καταλυτικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις τους τα επόμενα πέντε χρόνια.

Τρεις στους τέσσερις συμμετέχοντες (76%) θεωρούν ότι με την τεχνητή νοημοσύνη θα ενισχυθούν σημαντικά οι επιχειρησιακές τους λειτουργίες και η παραγωγικότητα αυτών, υποδηλώνοντας, ενδεχομένως, μία ισχυρή πίστη των Ελλήνων επιχειρηματιών στις μετασχηματιστικές δυνατότητες του AI. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό στη CESA (68%). Οι επιχειρηματίες αναμένουν, επίσης, βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (49%), μείωση του εργατικού κόστους, μέσω της αυτο-

ματοποίησης των εργασιών ρουτίνας (48%), σημαντική μείωση της συχνότητας εμφάνισης σφαλμάτων και βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου (46%), καθώς και αξιοσημείωτες μειώσεις στα λειτουργικά έξοδα (41%).

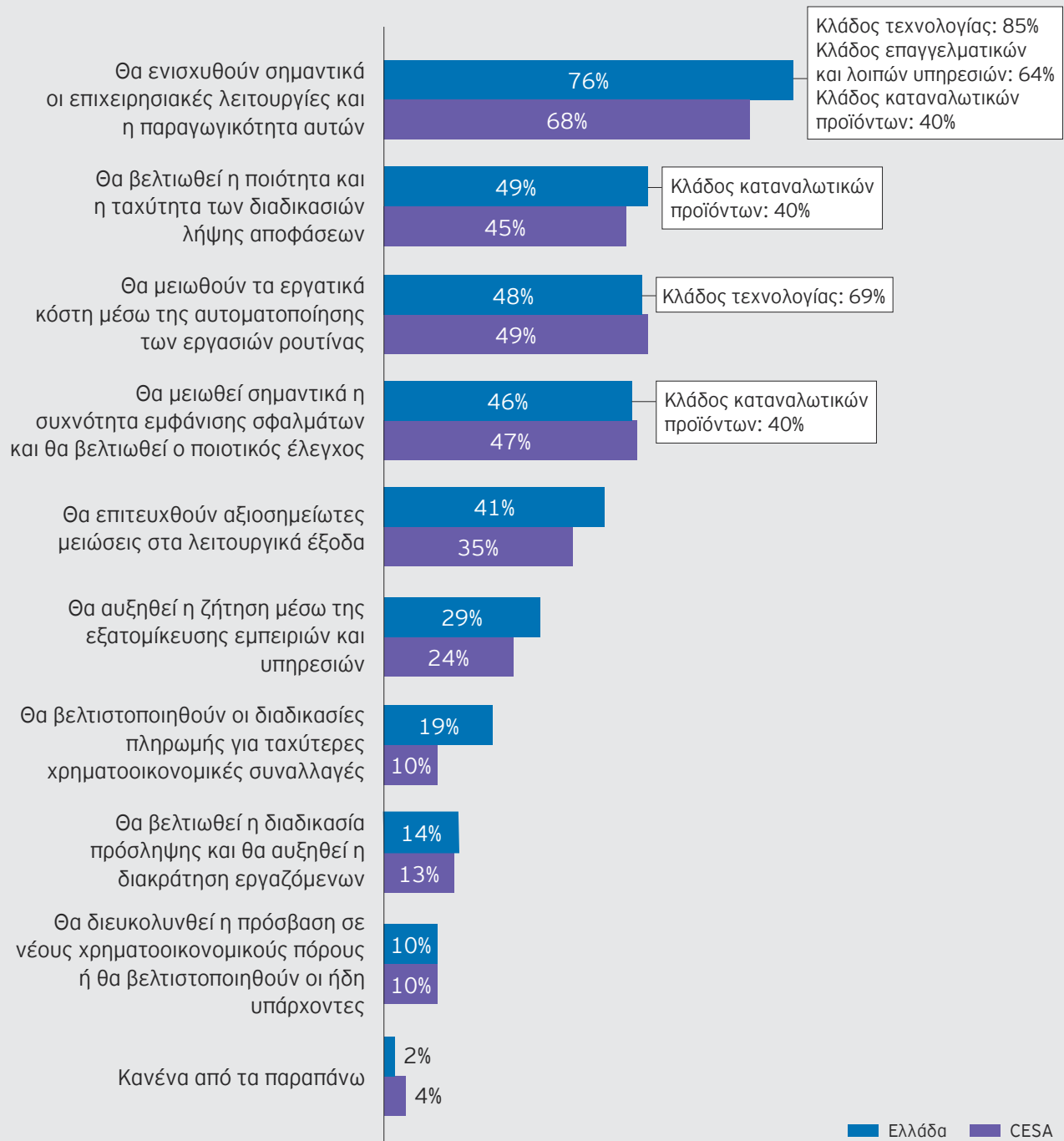
Αξίζει να σημειωθεί ότι, όλα τα οφέλη που κατατάσσουν οι επιχειρηματίες στις τέσσερις πρώτες θέσεις, τόσο στην Ελλάδα, όσο και για το σύνολο των χωρών, σχετίζονται με βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και συνεπακόλουθη εξοικονόμηση πόρων και μείωση κόστους. Μόνο ως έκτη επιλογή αναφέρεται, από λιγότερους από έναν στους τρεις (29%), θετική επίδραση που σχετίζεται με τους πελάτες, και συγκεκριμένα, η αύξηση της ζήτησης μέσω της εξατομίκευσης εμπειριών και υπηρεσιών.

Σχετικά λιγότερες αναφορές συγκεντρώνουν η βελτιστοποίηση των διαδικασιών πληρωμής για ταχύτερες χρηματοοικονομικές συναλλαγές (19%), η βελτίωση της διαδικασίας πρόσληψης και η αύξηση της διακράτησης εργαζόμενων (14%), και η διευκόλυνση της πρόσβασης σε νέους χρηματοοικονομικούς πόρους ή η βελτιστοποίηση όσων ήδη υπάρχουν (10%).

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι τις μεγαλύτερες προσδοκίες ως προς τον αντίκτυπο της τεχνητής νοημοσύνης έχουν οι εταιρείες τεχνολογίας στην Ελλάδα. Αυτές επικεντρώνονται, κυρίως, στην ενίσχυση των επιχειρησιακών λειτουργιών και της παραγωγικότητας (85%), αλλά και στη μείωση του εργατικού κόστους (69%). Στην ενίσχυση των επιχειρησιακών λειτουργιών δίνουν έμφαση και οι εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών (64%), ενώ για τον κλάδο των καταναλωτικών προϊόντων τα βασικά οφέλη αναμένεται ότι θα αφορούν, κυρίως, τις επιχειρησιακές λειτουργίες (40%), την ποιότητα και την ταχύτητα των διαδικασιών λήψης αποφάσεων (40%), και τη συχνότητα εμφάνισης σφαλμάτων και τη βελτίωση του ποιοτικού ελέγχου (40%).



**Πώς αναμένετε η τεχνητή νοημοσύνη να επηρεάσει την επιχείρησή σας μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια; (πολλαπλές επιλογές)**



Παρά την αναγνώριση της σημαντικής επίδρασης της τεχνητής νοημοσύνης στη λειτουργία τους, οι επιχειρήσεις δεν έχουν προχωρήσει στις ανάλογες επενδύσεις. Το 27% των επιχειρηματιών του δείγματος στην Ελλάδα, έναντι 43% στη CESA, 45% στη Νοτιοανατολική και 58% στην Κεντρική Ευρώπη, δεν έχουν πραγματοποιήσει κάποια επένδυση κατά την τελευταία τριετία. Οι χειρότερες επιδόσεις στον τομέα αυτόν καταγράφονται στην Ουγγαρία, όπου 73% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως οι επιχειρήσεις τους δεν έχουν προχωρήσει σε επενδύσεις. Στον αντίποδα, στην Πολωνία καταγράφεται το χαμηλό-

τερο ποσοστό με μηδενικές επενδύσεις (18%), ενώ στη Ρουμανία 17% έχουν επενδύσει πάνω από \$250.000. Στην Ελλάδα, 38% των επιχειρήσεων έχουν επενδύσει έως €25.000 και 18% μεταξύ €25.000 και €100.000. Μόνο 5% έχουν επενδύσει μεταξύ €100.000 και €250.000, όπως και περισσότερα από €250.000. Παρότι η εικόνα εμφανίζεται πιο θετική σε σχέση με τις άλλες χώρες της περιοχής, φαίνεται να υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα είτε διστάζουν, είτε αδυνατούν να επενδύσουν περισσότερα.

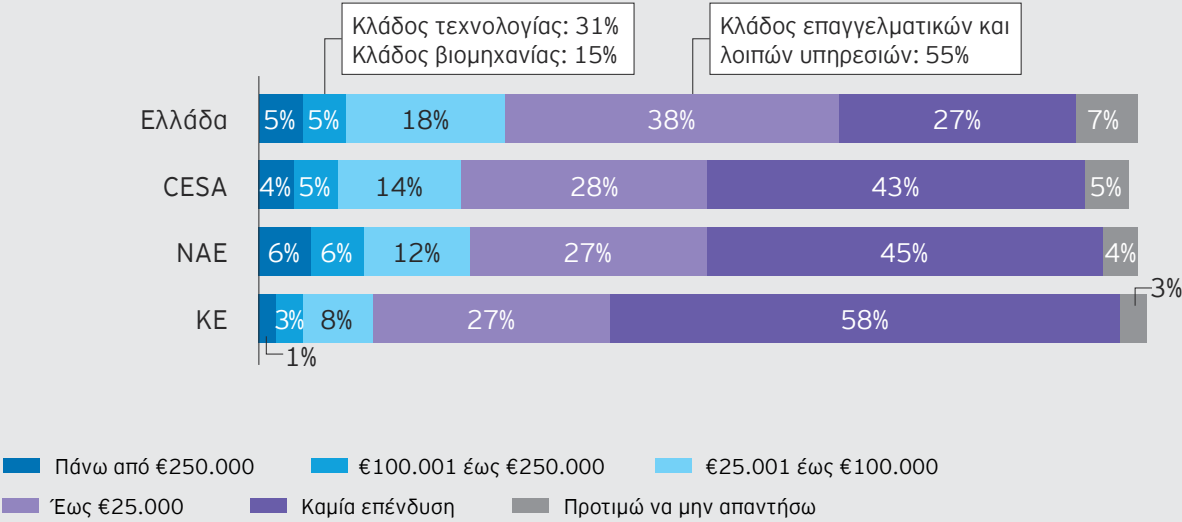
Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις φαίνεται να παρακολουθούν την εξέλιξη της τεχνολογίας, να εκδηλώνουν ισχυρή πρόθεση για την υιοθέτησή της, αλλά, μέχρι σήμερα, να περιορίζονται σε περιορισμένες και χαμηλού κόστους εφαρμογές της.

Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η ερώτηση αναφέρεται στο διάστημα της τελευταίας τριετίας, ενώ, και σε παγκόσμιο επίπεδο, η δυναμική κινητοποίηση των επιχειρήσεων για την τεχνητή νοημοσύνη ξεκίνησε ουσιαστικά περίπου 18 μήνες πριν τη διεξαγωγή της έρευνας. Σημειώνεται, επίσης, ότι, τα στοιχεία για το σύνολο της

CESA αφορούν ποσά σε δολάρια, οπότε ενδέχεται η σύγκριση να είναι ακόμη πιο θετική για την Ελλάδα.

Τα μεγαλύτερα ποσά στην τεχνητή νοημοσύνη έχουν επενδύσει, όπως είναι αναμενόμενο, οι εταιρείες τεχνολογίας με μία στις τρεις (31%) να έχει δαπανήσει πάνω από €100.000, εκ των οποίων 8% πάνω από €250.000. Σχετικά μεγάλες επενδύσεις έχουν πραγματοποιήσει και οι εταιρείες στη βιομηχανία (15% πάνω από €100.000), ενώ πάνω από τις μισές εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών έχουν επενδύσει λιγότερα από €25.000.

**Παρακαλούμε αναφέρετε το εύρος των επενδύσεων της επιχείρησής σας στην τεχνητή νοημοσύνη (AI) κατά την τελευταία τριετία. (μία επιλογή)**





Δύο στους τρεις επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα στην Ελλάδα (65%, έναντι 55% στη CESA και 62% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη) έχουν ήδη εφαρμόσει την τεχνητή νοημοσύνη στην ανάλυση δεδομένων, όπως, για παράδειγμα, στην εξαγωγή πληροφοριών από μεγάλες βάσεις δεδομένων. Σημαντικά βήματα έχουν γίνει, επίσης, για την ενσωμάτωση του AI σε τομείς όπως η βελτιστοποίηση ενεργειών μάρκετινγκ (π.χ., δημιουργία περιεχομένου, SEO, branding - 41%), τα διοικητικά καθήκοντα, όπως η διαχείριση ημερολογίου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (38%), η προσωπική ανά-

πτυξη (37%), και η αυτοματοποίηση διαδικασιών, όπως για παράδειγμα η διαχείριση ροής εργασιών ή η επεξεργασία εγγράφων, κ.λπ. (36%). Εντύπωση προκαλεί ότι, μόνο ένας στους τρεις συμμετέχοντες (32%, έναντι 37% στη CESA, και 38% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη) ανέφερε ότι εφαρμόζει την τεχνητή νοημοσύνη σε έναν τομέα όπου μπορεί να εξασφαλίσει σημαντικές βελτιώσεις, δηλαδή την εξυπηρέτηση πελατών (π.χ., chatbots, αυτοματοποιημένα εργαλεία επικοινωνίας), και μόλις 22% στην ενίσχυση των πωλήσεων, με προτάσεις προϊόντων, ή προβλέψεις πωλήσεων.



Τέλος, σχετικά χαμηλή παραμένει, ακόμη, η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης σε τομείς όπως η βελτιστοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας μέσω της διαχείρισης αποθεμάτων ή της πρόβλεψης της ζήτησης (19%), η ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων, όπως η ανίχνευση απάτης ή η κυβερνοασφάλεια (15%), η χρηματοοικονο-

μική διαχείριση (14%) και η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού (7%). Μόλις 3% των ερωτώμενων στην Ελλάδα, 4% στη CESA και 3% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη δήλωσαν ότι δεν έχουν αξιοποιήσει σήμερα την τεχνητή νοημοσύνη σε κανέναν από τους τομείς αυτούς.

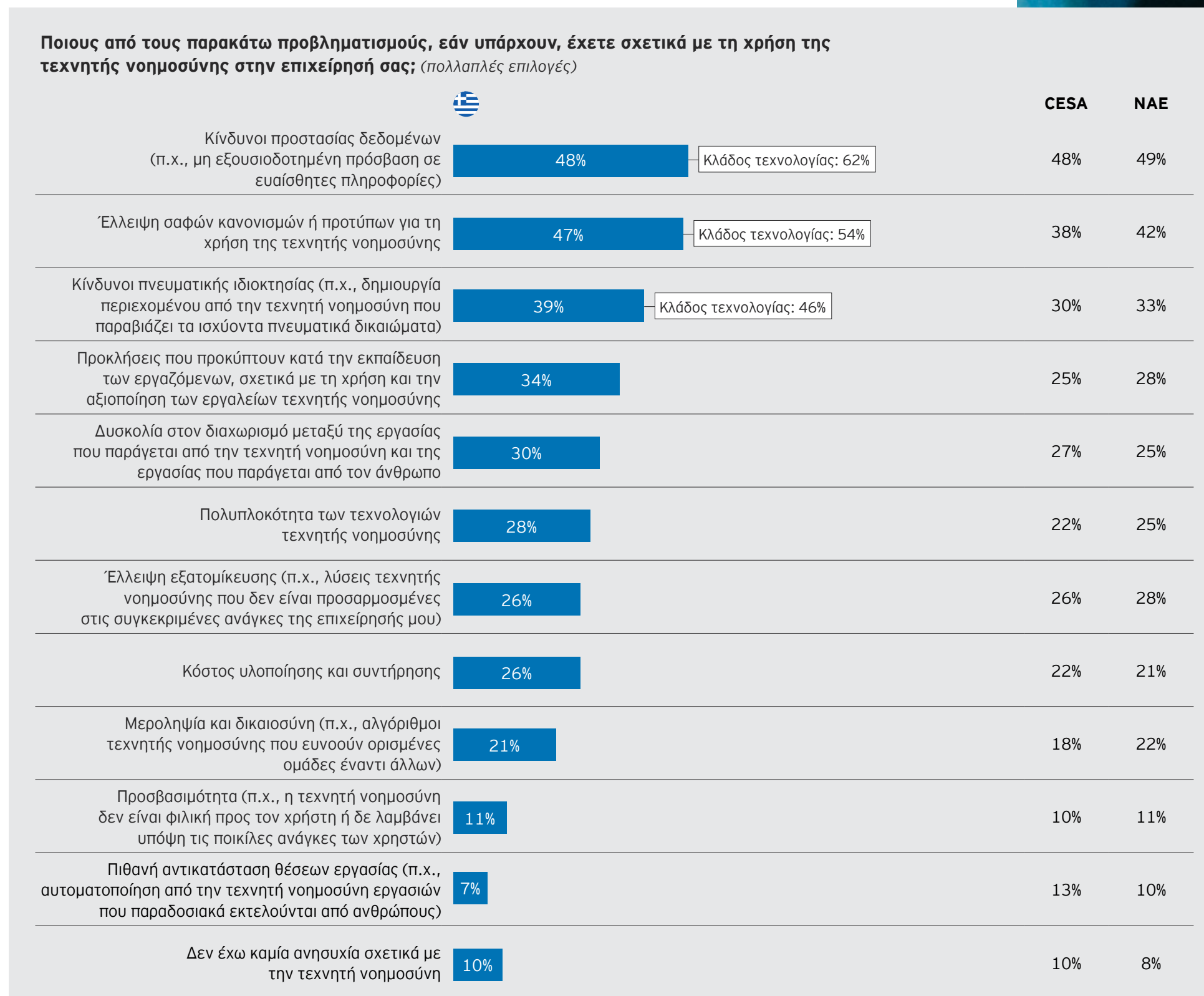
| Σε ποιους από τους ακόλουθους τομείς έχετε εφαρμόσει την τεχνητή νοημοσύνη στις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες; (πολλαπλές επιλογές) |                                                                                     |      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|
|                                                                                                                                          |  | CESA | NAE |
| Ανάλυση δεδομένων (π.χ., εξαγωγή πληροφοριών από μεγάλες βάσεις δεδομένων)                                                               | 65%                                                                                 | 55%  | 62% |
| Βελτιστοποίηση ενεργειών μάρκετινγκ (π.χ., δημιουργία περιεχομένου, SEO, branding)                                                       | 41%                                                                                 | 43%  | 44% |
| Διοικητικά καθήκοντα (π.χ., διαχείριση ημερολογίου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου)                                                          | 38%                                                                                 | 37%  | 34% |
| Προσωπική ανάπτυξη (π.χ., τεχνητή νοημοσύνη για εκπαίδευση και ανάπτυξη)                                                                 | 37%                                                                                 | 38%  | 38% |
| Αυτοματοποίηση διαδικασιών (π.χ., διαχείριση ροής εργασιών, επεξεργασία εγγράφων)                                                        | 36%                                                                                 | 35%  | 36% |
| Εξυπηρέτηση πελατών (π.χ., chatbots, αυτοματοποιημένα εργαλεία επικοινωνίας)                                                             | 32%                                                                                 | 37%  | 38% |
| Ενίσχυση πωλήσεων (π.χ., προτάσεις προϊόντων, προβλέψεις πωλήσεων)                                                                       | 22%                                                                                 | 20%  | 21% |
| Βελτιστοποίηση εφοδιαστικής αλυσίδας (π.χ., διαχείριση αποθεμάτων, πρόβλεψη ζήτησης, logistics)                                          | 19%                                                                                 | 10%  | 7%  |
| Ασφάλεια και διαχείριση κινδύνων (π.χ., ανίχνευση απάτης, κυβερνοασφάλεια)                                                               | 15%                                                                                 | 13%  | 11% |
| Χρηματοοικονομική διαχείριση (π.χ., χρηματοοικονομική μοντελοποίηση ή προβλέψεις)                                                        | 14%                                                                                 | 15%  | 13% |
| Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού (π.χ., επιλογή υποψηφίων, σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας)                                            | 7%                                                                                  | 10%  | 11% |
| Άλλο                                                                                                                                     | 3%                                                                                  | 3%   | 1%  |
| Κανένα από τα παραπάνω                                                                                                                   | 3%                                                                                  | 4%   | 3%  |



Την ίδια ώρα που οι επιχειρήσεις προχωρούν στην εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης σε ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών, οι συμμετέχοντες προβληματίζονται, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, για σημαντικές παραμέτρους των νέων τεχνολογιών.

Οι τρεις κορυφαίες πηγές προβληματισμού στην Ελλάδα, αλλά και σε επίπεδο CESA, συνδέονται με τις ηθικές και νομικές ή κανονιστικές πτυχές των νέων τεχνολογιών. Στην κορυφή της κατάταξης βρίσκονται οι κίνδυνοι προστασίας δεδομένων, όπως η μη εξουσιοδοτημένη

πρόσβαση σε ευαίσθητες πληροφορίες (48%, έναντι 49% στη Νοτιοανατολική και 53% στην Κεντρική Ευρώπη). Οι ερωτηθέντες στην Ελλάδα προβληματίζονται εξίσου για την έλλειψη σαφών κανονισμών ή προτύπων για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (47%, έναντι 38% στη CESA και 42% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη), ενώ σημαντικές ανησυχίες προκαλούν και οι κίνδυνοι πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως, για παράδειγμα, η δημιουργία περιεχομένου από την τεχνητή νοημοσύνη που παραβιάζει τα ισχύοντα πνευματικά δικαιώματα (39%).



Οι συμμετέχοντες προβληματίζονται, επίσης, για τη σχέση του ΑΙ με τον ανθρώπινο παράγοντα, και, ειδικότερα, τις προκλήσεις που προκύπτουν κατά την εκπαίδευση των εργαζόμενων, σχετικά με τη χρήση και την αξιοποίηση των εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης (34%), και τη δυσκολία στον διαχωρισμό μεταξύ της εργασίας που παράγεται από την τεχνητή νοημοσύνη και της εργασίας που παράγεται από τον άνθρωπο (30%), αναδεικνύοντας την ανάγκη για στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης με σκοπό την ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και τη μέγιστη αξιοποίηση των ωφελειών των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης. Ανησυχούν, επίσης, για την πολυπλοκότητα των τεχνολογιών (28%), την έλλειψη εξατομίκευσης και προσαρμογής στις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησής τους (26%), και το υψηλό κόστος υλοποίησης και συντήρησης (26%).

Τέλος, προβληματισμοί εκφράζονται και για δύο ακόμη ηθικές παραμέτρους της τεχνολογίας, τα ζητήματα μεροληψίας και δικαιοσύνης (21%) και την προσβασιμότητα (11%), ενώ μόλις 7% ανησυχούν για την πιθανή αντικατάσταση θέσεων εργασίας, λόγω της αυτοματοποίησης εργασιών που παραδοσιακά εκτελούνται από ανθρώπους.

Περίπου ένας στους δέκα συμμετέχοντες, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στη CESA και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, δήλωσε ότι δεν έχει καμία ανησυχία σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι συμμετέχοντες στην Ελλάδα εμφανίζονται να ανησυχούν περισσότερο σε σχέση με το σύνολο των επιχειρηματιών της CESA για πολλές από τις παραμέτρους της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης, με εξαίρεση το ενδεχόμενο αντικατάστασης θέσεων εργασίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι οι τρεις βασικοί παράγοντες ανησυχίας φαίνεται να απασχολούν εντονότερα τις εταιρείες τεχνολογίας: 62% των εταιρειών του δείγματος ανέφεραν τους κινδύνους προστασίας δεδομένων, 54% την έλλειψη κανονισμών και προτύπων και 46% τους κινδύνους πνευματικής ιδιοκτησίας.





# 7

## Ανθρώπινο δυναμικό

Η διαθεσιμότητα και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Η ύπαρξη κατάλληλου και εξειδικευμένου ταλέντου δεν αποτελεί απλώς προϋπόθεση για την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, αλλά και έναν κρίσιμο μοχλό για την προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Η έρευνα της ΕΥ Ελλάδος, σε συνεργασία με το Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και την Endeavor Greece για τη σύνδεση τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας<sup>5</sup>, έχει αναδείξει αναλυτικά την αναντιστοιχία μεταξύ των δεξιοτήτων που αναζητά η αγορά και της αντίστοιχης προσφοράς, καθώς και τις επιπτώσεις της στις αναπτυξιακές προοπτικές της χώρας. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής, του 2024, επιβεβαιώνονται και από τις απαντήσεις των επιχειρηματιών στην παρούσα έρευνα.

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τα σχέδιά τους σχετικά με τις προσλήψεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, αλλά και γενικότερα για τις προκλήσεις της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

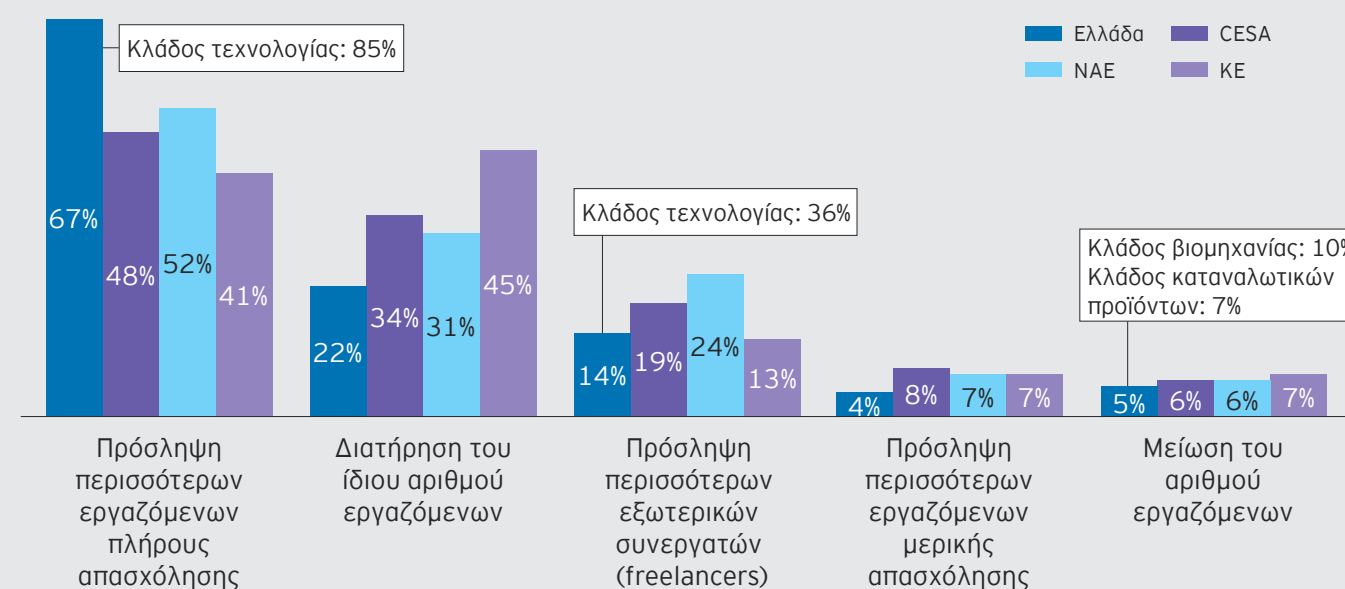
Παρά το αρνητικό διεθνές περιβάλλον, οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα εμφανίζονται αισιόδοξοι ως προς τις προοπτικές αύξησης του αριθμού των εργαζομένων τους, αντανακλώντας, ενδεχομένως, υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης στις προοπτικές της οικονομίας. Δύο στους

τρεις (67%) σχεδιάζουν να προσλάβουν περισσότερους εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, αισθητά περισσότεροι από τους επιχειρηματίες στο σύνολο της CESA (48%), τη Νοτιοανατολική (52%) και την Κεντρική Ευρώπη (41%). Προγραμματίζουν λιγότερο προσλήψεις εξωτερικών συνεργατών (freelancers - 14%) και εργαζομένων μερικής απασχόλησης (4%), και σε μικρότερη έκταση από τους ομολόγους τους στη CESA (19% και 8%, αντίστοιχα), τη Νοτιοανατολική (24% και 7%) και την Κεντρική Ευρώπη (13% και 7%). Τα ευρήματα αυτά φαίνεται να επιβεβαιώνουν την τάση απομάκρυνσης από το μοντέλο της μερικής απασχόλησης που αναπτύχθηκε την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Αντίθετα, στην Πολωνία, τη Ρουμανία και τις χώρες της Βαλτικής φαίνεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε προσλήψεις μερικής απασχόλησης και εξωτερικών συνεργατών.

Το 22% των επιχειρηματιών στην Ελλάδα (CESA: 34%, Νοτιοανατολική Ευρώπη: 31% και Κεντρική Ευρώπη: 45%) σκοπεύουν να διατηρήσουν τον ίδιο αριθμό εργαζομένων, ενώ μόλις 5% σχεδιάζουν μείωση (CESA: 6%, Νοτιοανατολική Ευρώπη: 6% και Κεντρική Ευρώπη: 7%).

Στις εταιρείες τεχνολογίας καταγράφεται η ισχυρότερη πρόθεση αύξησης της απασχόλησης, με το 85% να σχεδιάζουν προσλήψεις εργαζομένων πλήρους απασχόλησης, σε συνδυασμό, όμως, και με την πρόσληψη περισσότερων εξωτερικών συνεργατών (36%). Λιγότερο αισιόδοξη διαμορφώνεται η εικόνα στη βιομηχανία και τα καταναλωτικά προϊόντα, όπου 10% και 7%, αντίστοιχα, σχεδιάζουν μείωση προσωπικού.

**Ποια είναι τα σχέδιά σας σχετικά με την πρόσληψη νέων εργαζομένων τους επόμενους 12 μήνες;**  
(πολλαπλές επιλογές)



5. Mind the Gap: Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Αγοράς Εργασίας, ΕΥ Ελλάδος, ELTRUN & Endeavor Greece, Μάιος 2024



Σε ένα περιβάλλον όπου η ανεργία αποκλιμακώνεται και το χάσμα δεξιοτήτων εντείνεται, οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα, όπως και στη CESA, αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις κατά την πρόσληψη νέων εργαζόμενων.

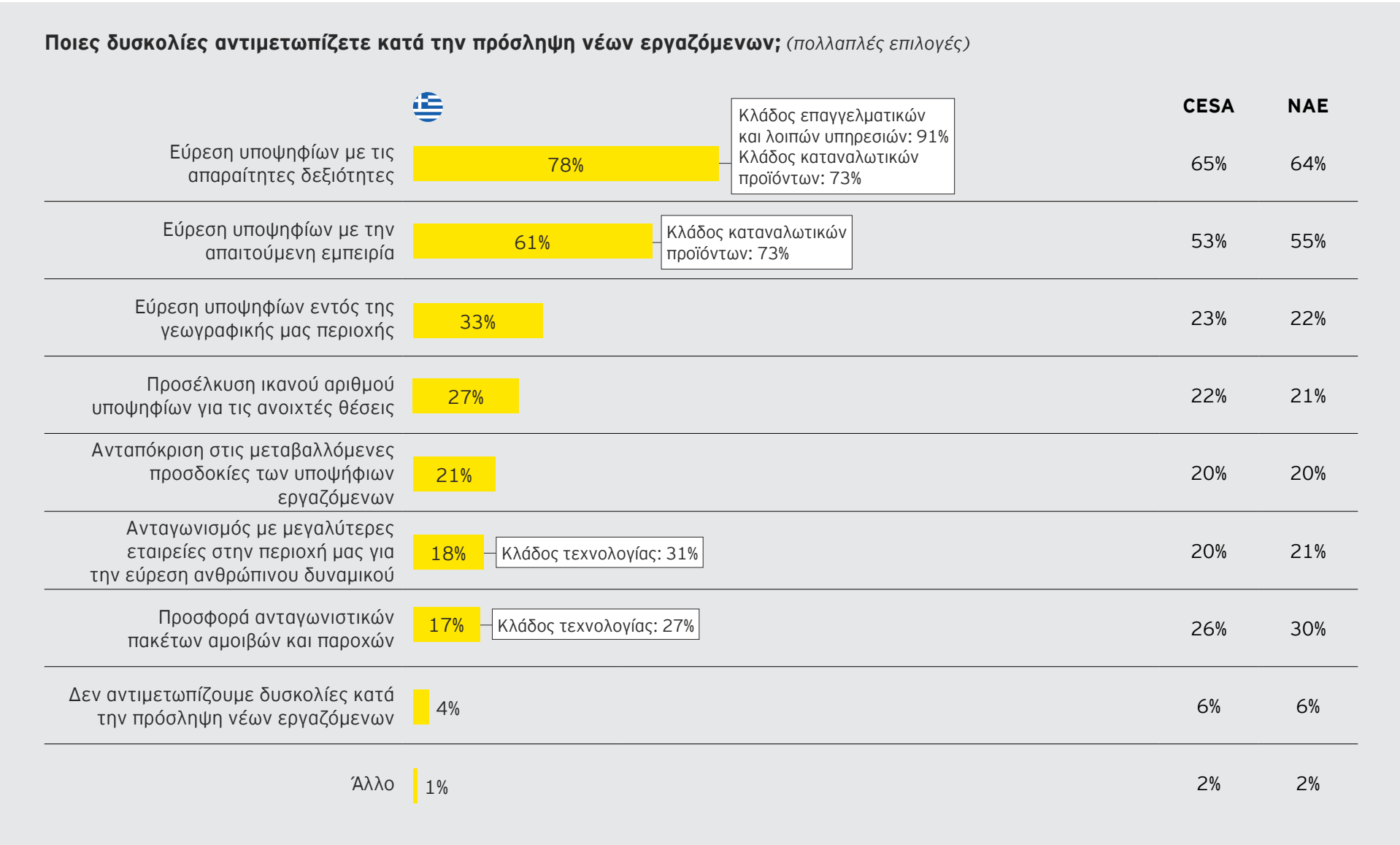
Τρεις στους τέσσερις Έλληνες επιχειρηματίες (78%, έναντι 65% στη CESA και την Κεντρική Ευρώπη, και 64% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη) δυσκολεύονται να βρουν υποψήφιους με τις απαραίτητες δεξιότητες (το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της έρευνας), και τρεις στους πέντε (61%) με την απαιτούμενη εμπειρία, και πάλι πάνω από τα αντίστοιχα ποσοστά των άλλων περιοχών. Για έναν στους τρεις επιχειρηματίες (33%), σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η εύρεση υποψηφίων εντός της γεωγραφικής τους περιοχής, ζήτημα που προφανώς αντιμετωπίζουν πιο έντονα οι επιχειρήσεις της περιφέρειας. Εκτός από τα ποιοτικά στοιχεία των υποψηφίων, το πρόβλημα για τις επιχειρήσεις είναι και ποσοτικό, με το 27% των ερωτηθέντων να δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα προσέλκυσης ικανού αριθμού υποψήφιων για τις ανοιχτές θέσεις.

Το 21% των συμμετεχόντων ανέφεραν ότι δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των υποψήφιων εργαζόμενων, κάτι που δεν εκπλήσσει σε μία περίοδο που έρευνες της ΕΥ, όπως η Work Reimagined 2024<sup>6</sup>, αναδεικνύουν τις δραστικές αλλαγές που συντελούνται στις αντιλήψεις των εργαζόμενων παγκοσμίως για τη σταδιοδρομία, το μοντέλο εργασίας, τις αποδοχές και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει ότι σχετικά μικρά ποσοστά των ερωτηθέντων στην Ελλάδα ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό για την εύρεση ανθρώπινου δυναμικού από μεγαλύτερες εταιρείες στην περιοχή τους (18%), και ότι δυσκολεύονται να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών και παροχών (17%). Και τα δύο αυτά προβλήματα αναφέρθηκαν από μικρότερο αριθμό συμμετεχόντων σε σχέση με τις υπό σύγκριση περιοχές. Με δεδομένο ότι στο δείγμα περιλαμβάνονται και πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις θα ήταν εύλογο ο ανταγωνισμός με μεγαλύτερες επιχειρήσεις ως προς τις αμοιβές να απασχολεί περισσότερο τους επιχειρηματίες.

Ωστόσο, τα δύο αυτά ζητήματα είναι τα μόνα που καταγράφονται λιγότερο έντονα στην Ελλάδα σε σχέση με το σύνολο της CESA.

Τη μεγαλύτερη δυσκολία εύρεσης υποψηφίων με τις απαραίτητες δεξιότητες εμφανίζονται να αντιμετωπίζουν οι εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών (91%), ενώ για τις εταιρείες τεχνολογίας το πρόβλημα έχει την ίδια βαρύτητα με την εύρεση υποψηφίων με την απαιτούμενη εμπειρία (73%). Σοβαρότερο πρόβλημα έλλειψης υποψηφίων εντός της γεωγραφικής τους περιοχής αντιμετωπίζουν εντονότερα οι εταιρείες στη βιομηχανία και τα καταναλωτικά προϊόντα, πιθανότατα λόγω της εντονότερης παρουσίας τους εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων. Τέλος, οι εταιρείες τεχνολογίας δυσκολεύονται συγκριτικά περισσότερο να ανταγωνιστούν με τις μεγαλύτερες εταιρείες στην περιοχή τους (31%) και να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών και παροχών (27%), αντανakλώντας τις προκλήσεις που δημιουργεί η δυναμική ανάπτυξη του κλάδου τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα.



6. EY 2024 Work Reimagined Survey, EY, Οκτώβριος 2024





Σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα, ως σημαντικότερη πρόκληση αναδεικνύεται η προσέλκυση και διακράτηση ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες σε μία ανταγωνιστική αγορά (56%, το υψηλότερο ποσοστό μεταξύ των χωρών της CESA, με εξαίρεση την Τουρκία), επιβεβαιώνοντας την ανάγκη για ενίσχυση των δεξιοτήτων στη χώρα. Ως δεύτερη σημαντικότερη πρόκληση, με μικρή διαφορά, αναδεικνύεται η ανάπτυξη και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζόμενων και της εταιρικής κουλτούρας (53%). Συνδυαστικά με την ανάγκη ευθυγράμμισης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού με τις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές στρατηγικές (29%), αναδεικνύονται οι γενικότερες προκλήσεις της ενσωμάτωσης και δέσμευσης του ανθρώπινου ταλέντου στις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης.

Το πρόβλημα της διαχείρισης του εργατικού κόστους, σε συνδυασμό με την προσφορά ανταγωνιστικών αμοιβών και παροχών, το οποίο βρίσκεται στη δεύτερη θέση για το σύνολο της CESA, παρότι σημαντικό και για τις ελληνικές επιχειρήσεις, κατατάσσεται τρίτο (45%).

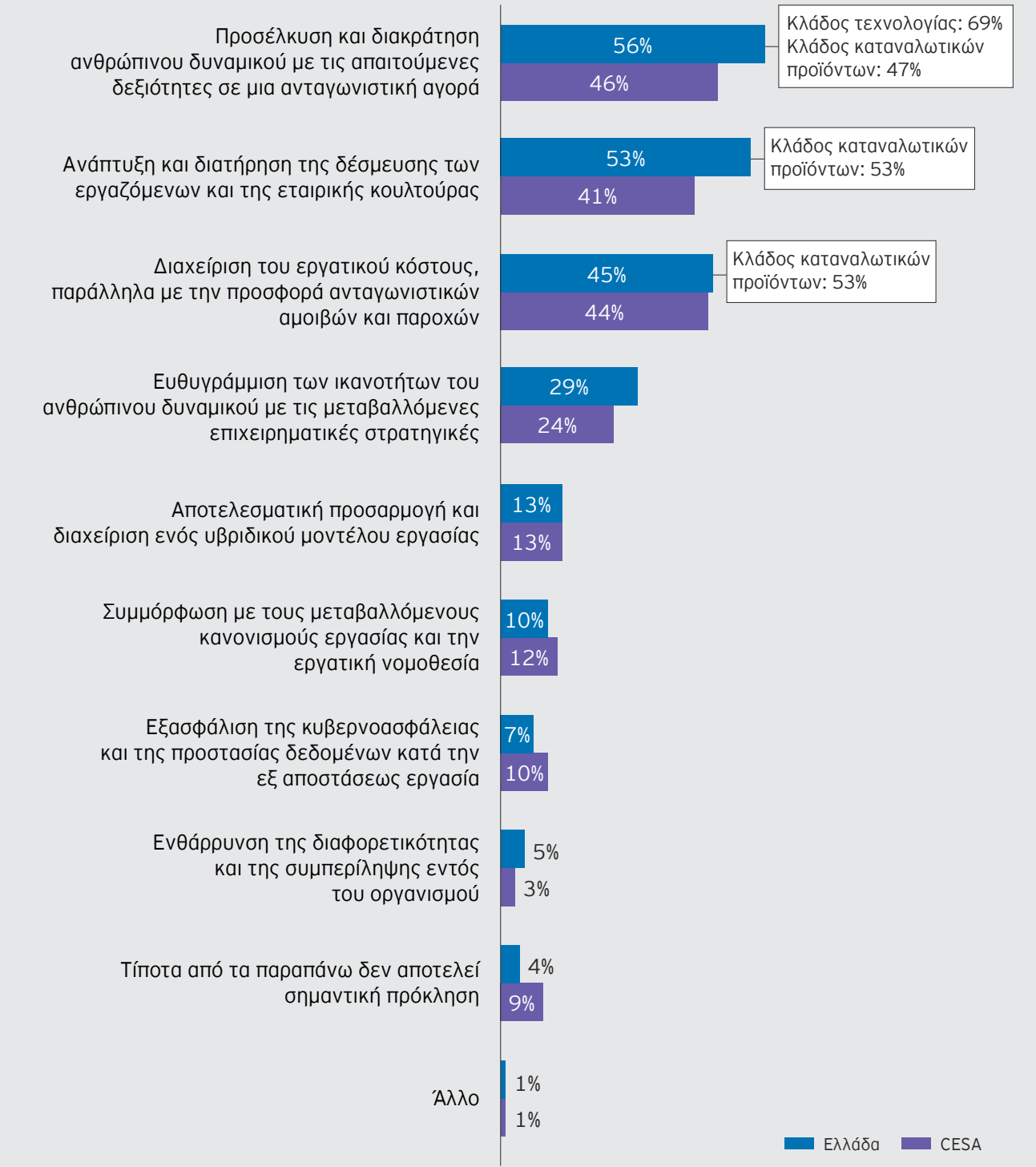
Λιγότερο φαίνεται να απασχολεί τους Έλληνες επιχειρηματίες το ζήτημα της αποτελεσματικής προσαρμογής και διαχείρισης ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας (13%), ένα εύρημα που, ενδεχομένως, υποδηλώνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να προσαρμοστούν με επιτυχία στα υβριδικά μοντέλα εργασίας, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την ευελιξία και την ικανοποίηση των εργαζόμενων. Ακόμη, χαμηλότερα ποσοστά των επιχειρηματιών στην Ελλάδα, αλλά και στη CESA, φαίνεται να απασχολούν η συμμόρφωση με τους μετα-

βαλλόμενους κανονισμούς εργασίας και την εργατική νομοθεσία (10%), η εξασφάλιση της κυβερνοασφάλειας και της προστασίας δεδομένων κατά την εξ αποστάσεως εργασία (7%) και η ενθάρρυνση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης εντός του οργανισμού (5%). Η χαμηλή προτεραιότητα που αποδίδεται στα δύο τελευταία κρίσιμα ζητήματα μπορεί να οφείλεται στα βήματα που έχουν ήδη πραγματοποιήσει οι επιχειρήσεις, ή και στην υποτίμηση της πραγματικής σημασίας τους. Μόλις 4% των επιχειρηματιών στην Ελλάδα, έναντι 9% στη CESA και 12% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, δήλωσαν ότι τα παραπάνω δεν αποτελούν σημαντικές προκλήσεις.

Τα ευρήματα αυτά ευθυγραμμίζονται, σε μεγάλο βαθμό, με την εμπειρία της ΕΥ Ελλάδος από την καθημερινή της επαφή με τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τα βασικά προβλήματα που τις απασχολούν σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι συνθήκες έντονου ανταγωνισμού στον κλάδο της τεχνολογίας, σε συνδυασμό με το χάσμα δεξιοτήτων που καταγράφεται, αντικατοπτρίζεται στις απαντήσεις των επιχειρηματιών του κλάδου, με δύο στους τρεις (69%) να αναφέρουν την προσέλκυση και διακράτηση του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαιτούμενες δεξιότητες ως την κορυφαία πρόκληση. Αντίθετα, στον κλάδο των καταναλωτικών προϊόντων, το ζήτημα αυτό προβληματίζει λιγότερους από έναν στους δύο επιχειρηματίες (47%), ενώ μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στην ανάπτυξη και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζόμενων και της εταιρικής κουλτούρας (53%), αλλά και τη διαχείριση του εργατικού κόστους, παράλληλα με την προσφορά ανταγωνιστικών αμοιβών και παροχών (53%).

Ποια από τα παρακάτω αποτελούν τη μεγαλύτερη πρόκληση για τον οργανισμό σας, όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σας; (έως τρεις επιλογές)







# 8

## Συγχωνεύσεις & Εξαγορές (Σ&Ε)

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν στρατηγικά εργαλεία για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την είσοδο σε νέες αγορές και, κυρίως, τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων σε μία αγορά όπου κυριαρχούν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Το ζήτημα έχει αναδειχθεί από σειρά ερευνών της ΕΥ Ελλάδος σε συνεργασία με τον ΣΕΒ, για το μέλλον της βιομηχανίας στη χώρα<sup>7</sup>, και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα<sup>8,9</sup>, και σε συνεργασία με το ΕΒΕΑ για τις εξαγωγές και το μοντέλο ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων<sup>10</sup>.

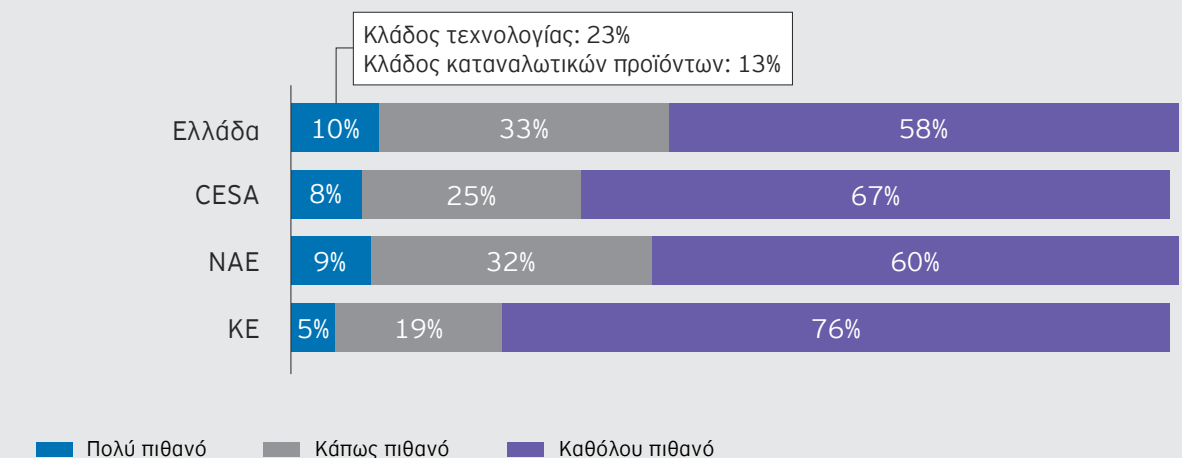
Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τα σχέδιά τους σχετικά με το ενδεχόμενο πώλησης της επιχείρησής τους ή της εισαγωγής της στο χρηματιστήριο, και τον χρονικό ορίζοντα μίας τέτοιας επιλογής.

Οι συμμετέχοντες από την Ελλάδα φαίνεται να θεωρούν το ενδεχόμενο μίας πώλησης μέσα στους επόμενους 12 μήνες σχετικά πιο πιθανό, σε σχέση με το σύνολο της CESA, με το 10% να τη θεωρούν πολύ πιθανή, και 33% κάπως πιθανή. Η τοποθέτηση αυτή φαίνεται να ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα για τη Νοτιοανατολική Ευρώπη (9% και 32%, αντίστοιχα), ενώ διαφοροποιείται αισθητά σε σχέση με την Κεντρική Ευρώπη (5% και 19%). Μόνο στην Τουρκία και τη Σερβία εμφανίζεται υψηλότερο το ενδεχόμενο μίας πώλησης, με περισσότερους από τους μισούς επιχειρηματίες να τη θεωρούν πιθανή μέσα στους επόμενους 12 μήνες.

Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των Ελλήνων επιχειρηματιών δε θεωρεί πιθανή μία πώληση, ακόμη και μέρους της επιχείρησής, στη διάρκεια του επόμενου έτους φαίνεται να υποδηλώνει μία επιφυλακτική στάση απέναντι στις αλλαγές ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Η στάση αυτή, ενδέχεται, να οφείλεται στην έλλειψη ελκυστικών αποτιμήσεων, αλλά είναι εξίσου πιθανό να αντανακλά εμπιστοσύνη στην τρέχουσα απόδοση της επιχείρησής, ή και μία ευρύτερη τάση των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων να δίνουν προτεραιότητα στον βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και να μην αντιλαμβάνονται τα μακροπρόθεσμα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για την επιχείρηση με την είσοδο ενός επενδυτή. Είναι, επίσης, πιθανό οι επιχειρηματίες να κρίνουν ότι οφείλουν να προχωρήσουν στον μετασχηματισμό της εταιρείας τους και στη δημιουργία αξίας, πριν προβούν στην πώλησή της.

Πιο πιθανή θεωρούν μία πώληση οι επιχειρηματίες από τον χώρο της τεχνολογίας (23% πολύ πιθανό) αντανακλώντας το έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον για τον κλάδο, τις υψηλές αποτιμήσεις και τη δυναμική για στρατηγικές εξαγορές. Πολλές τεχνολογικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα νεοφυείς, ενδέχεται να βλέπουν την εξαγορά ως ελκυστική στρατηγική εξόδου σε ένα ανταγωνιστικό και ταχέως εξελισσόμενο περιβάλλον. Ακολουθούν οι εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων (13%), όπου, επίσης, καταγράφεται έντονη κινητικότητα τα τελευταία χρόνια.

**Πόσο πιθανό είναι να πωλήσετε μέρος της εταιρείας σας τους επόμενους 12 μήνες; (μία επιλογή)**



7. Χτίζοντας το μέλλον για ακόμα πιο ισχυρή βιομηχανία, ΕΥ Ελλάδος και ΣΕΒ, 22 Απριλίου 2024

8. Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ΕΥ Ελλάδος και ΣΕΒ, 2017

9. Διαδρομές επιχειρηματικής μεγέθυνσης - Διεθνής εμπειρία και οι ελληνικές ΜμΕ, ΕΥ Ελλάδος και ΣΕΒ, 2018

10. Ελληνικές εξαγωγές & νέο μοντέλο ανάπτυξης των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ΕΥ Ελλάδος και ΕΒΕΑ, 2019



Σε ό,τι αφορά εναλλακτικές διαδικασίες αποχώρησης των σημερινών μετόχων από την ιδιοκτησία και τον σχεδιασμό της κληρονομιάς της επιχείρησης, η πώληση σε επενδυτές ή funds αναδεικνύεται ως η προτιμότερη επιλογή για έναν στους δύο Έλληνες επιχειρηματίες (48%). Αντίθετα, στο σύνολο της CESA και στην Κεντρική Ευρώπη επικρατέστερη επιλογή αποτελεί η μεταβίβαση της επιχείρησης μέσω οικογενειακής κληρονομιάς (42% και 49%, αντίστοιχα, ενώ στη Νοτιοανατολική Ευρώπη η πώληση σε άλλη εταιρεία με 50%).

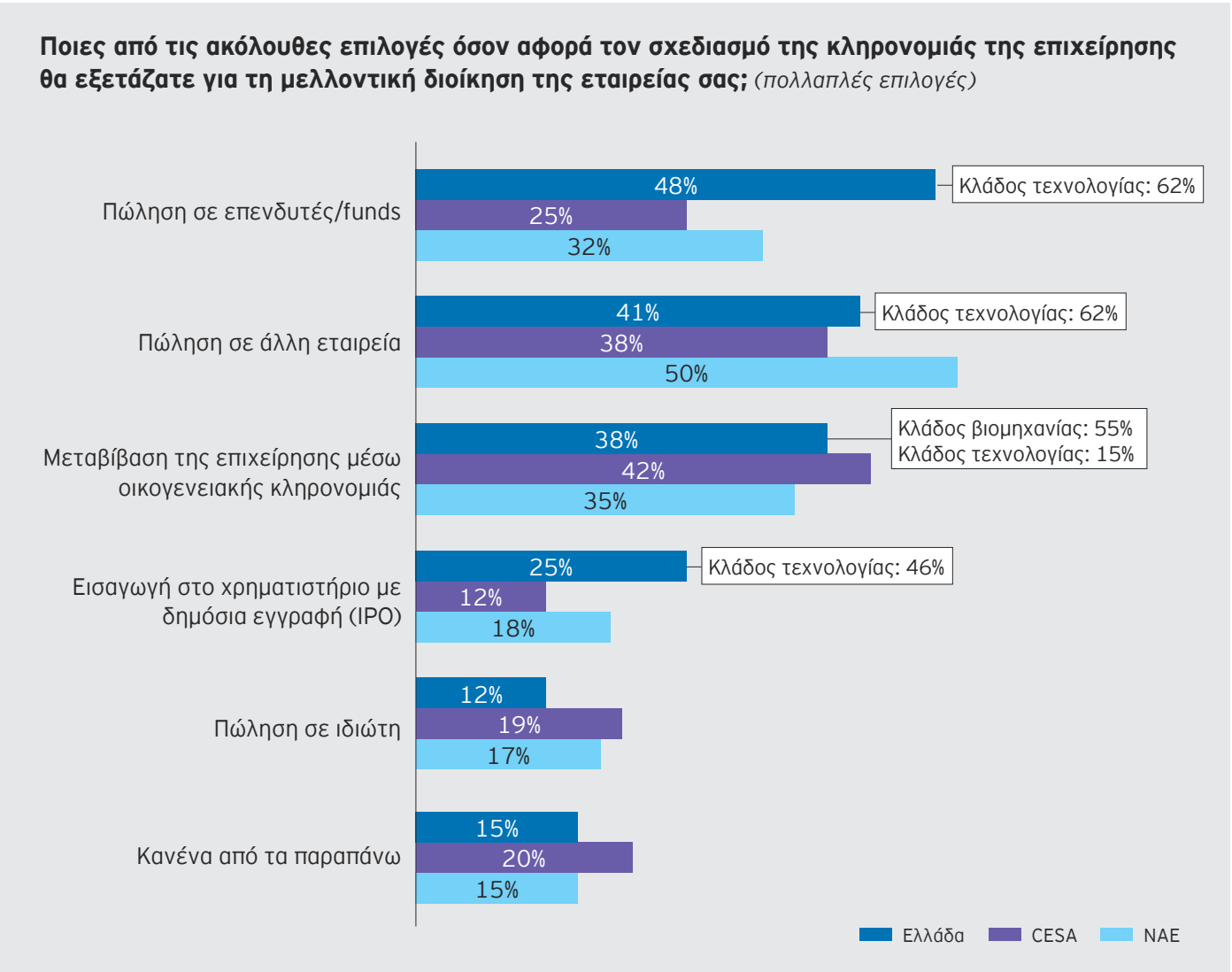
Το 41% των επιχειρηματιών στην Ελλάδα θα εξέταζαν, επίσης, την πώληση σε άλλη εταιρεία, υποδηλώνοντας ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες είναι, συνολικά, πιο ανοικτοί σε εξωτερικές επενδύσεις, ως μέσο διασφάλισης της επιχειρηματικής συνέχειας. Σχετικά δημοφιλή επιλογή για τους επιχειρηματίες στην Ελλάδα αποτελεί και μία πιθανή εισαγωγή στο χρηματιστήριο (25%, έναντι 12% στη CESA, 18% στη Νοτιοανατολική και μόλις 4% στην Κεντρική Ευρώπη), ενώ μόλις 12% προκρίνουν την πώληση σε ιδιώτη.

Στον αντίποδα, ένα σχετικά υψηλό ποσοστό, 38% στην Ελλάδα, θα εξέταζε, επίσης, τη μεταβίβαση της επιχείρησης μέσω οικογενειακής κληρονομιάς, υπογραμμίζοντας τη σημασία που διατηρούν για πολλούς επιχειρημα-

τίες κατά τον σχεδιασμό της διαδοχής, οι πολιτισμικές αξίες και η οικογενειακή παράδοση και συνέχεια.

Τέλος, 15% στην Ελλάδα και 20% στη CESA δήλωσαν ότι δεν εξετάζουν κάποια από αυτές τις επιλογές, αναδεικνύοντας ότι ένας ικανός αριθμός επιχειρηματιών δεν έχει προβληματιστεί ή σχεδιάσει επαρκώς τις επόμενες κινήσεις.

Η πώληση σε επενδυτές ή funds αποτελεί τη δημοφιλέστερη επιλογή για τις εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων και τεχνολογίας, αντανακλώντας την ισχυρή ζήτηση που καταγράφεται και στους δύο κλάδους το τελευταίο διάστημα. Για τις εταιρείες τεχνολογίας, η επιλογή αυτή συγκεντρώνει τις ίδιες αναφορές με την πώληση σε άλλη εταιρεία (62%), ενώ ως ισχυρή εναλλακτική λύση εμφανίζεται και η εισαγωγή στο χρηματιστήριο (46%). Είναι χαρακτηριστικό, επίσης, ότι το ποσοστό των επιχειρηματιών της τεχνολογίας που εξετάζουν τη μεταβίβαση της επιχείρησης μέσω οικογενειακής κληρονομιάς (15%) είναι το χαμηλότερο του δείγματος. Στον αντίποδα, για πάνω από τις μισές βιομηχανικές επιχειρήσεις (55%) η οικογενειακή κληρονομιά εμφανίζεται ως η πιθανότερη επιλογή, εύρημα που δεν αποτελεί έκπληξη, δεδομένης της υψηλής εκπροσώπησης των οικογενειακών επιχειρήσεων στον κλάδο, αλλά και, ειδικότερα, στις βιομηχανικές εταιρείες του δείγματος.

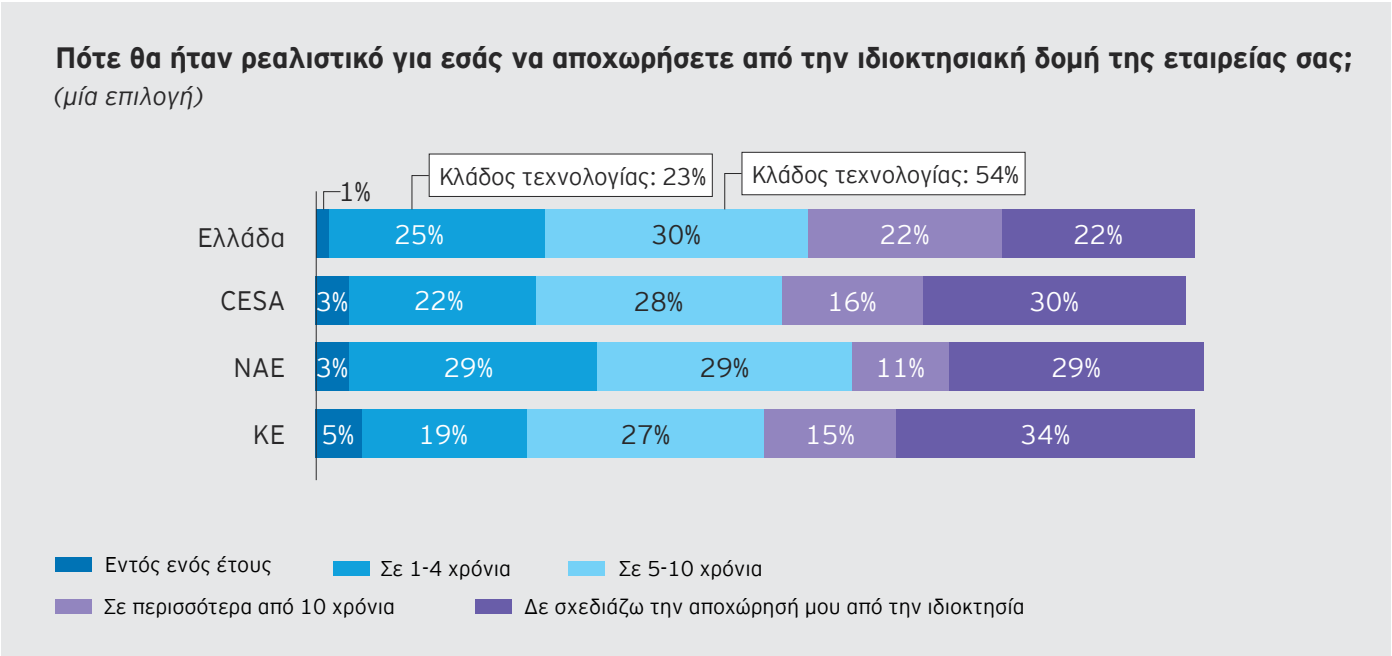


Ως προς τη χρονική στιγμή που θεωρούν ρεαλιστική όσον αφορά την αποχώρηση από την ιδιοκτησιακή δομή της εταιρείας, οι απαντήσεις καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα. Μόλις 1% θεωρούν πιθανή την αποχώρηση μέσα στον επόμενο χρόνο, ενώ 25% το τοποθετούν στην επόμενη τετραετία, 30% σε 5 έως 10 χρόνια και 22% σε περισσότερα από 10 χρόνια.

Ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρηματιών (22%), αλλά χαμηλότερο από το αντίστοιχο στη CESA (30%), τη Νοτιοανατολική (29%) και ιδίως την Κεντρική Ευρώπη (34%), ανέφεραν ότι δε σχεδιάζουν να αποχωρήσουν από την ιδιοκτησιακή δομή της εταιρείας τους, υποδηλώνοντας, ενδεχομένως, μία έλλειψη στρατηγικής διορατικότητας, και την ανάγκη για μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση και παροχή πόρων που θα βοηθήσουν

τους επιχειρηματίες να αναπτύξουν ολοκληρωμένα σχέδια διαδοχής.

Σε ολόκληρο τον κόσμο, οι επιχειρηματίες του κλάδου της τεχνολογίας τείνουν να προτιμούν βραχυπρόθεσμες στρατηγικές εξόδου, λόγω του δυναμικού τοπίου Σ&Ε, της ανάγκης χρηματοδότησης των επενδύσεων, αλλά και της πίεσης των επενδυτών. Ωστόσο, το ποσοστό των επιχειρηματιών της τεχνολογίας που θεωρούν πιθανή την αποχώρησή τους από την ιδιοκτησιακή δομή της εταιρείας τους μέσα στην επόμενη τετραετία (23%) δε διαφοροποιείται αισθητά από τους άλλους κλάδους. Αντίθετα, η πλειοψηφία (54%) προβλέπει ότι θα μπορούσε να αποχωρήσει σε μία περίοδο 5-10 ετών από σήμερα.







# 9

## Οικογενειακές επιχειρήσεις - Προκλήσεις και διαδοχή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, με σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη και την απασχόληση. Οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως η ισχυρή ταύτιση με τις οικογενειακές αξίες, αλλά και σημαντικές προκλήσεις, όπως η διαχείριση των οικογενειακών σχέσεων και η έλλειψη στρατηγικών σχεδίων διαδοχής, ζητήματα που επηρεάζουν άμεσα τη βιωσιμότητα και την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Το 62% των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι εκπροσωπούν μία οικογενειακή επιχείρηση, με τα αντίστοιχα ποσοστά να διαμορφώνονται στο 54% στη CESA, 62% στην Κεντρική και 52% στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Τα υψηλότερα ποσοστά οικογενειακών επιχειρήσεων στο ελληνικό δείγμα καταγράφονται στη βιομηχανία (88%) και στα καταναλωτικά προϊόντα (67%). Πολύ χαμηλότερα είναι τα ποσοστά στις εταιρείες επαγγελματικών και λοιπών υπηρεσιών (36%) και την τεχνολογία (23%). Οι τελευταίες ερωτήσεις της έρευνας απαντήθηκαν αποκλειστικά από τους επιχειρηματίες που δήλωσαν ότι προέρχονται από οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σε ερώτηση σχετικά με τις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές, σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, δύο ζητήματα αναδείχθηκαν, με διαφορά, ως κυρίαρχα: η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών συμφερόντων (54%) και ο σχεδιασμός της διαδοχής και της μετάβασης από γενιά σε γενιά (52%). Είναι γεγονός ότι η ανάγκη συμβιβασμού μεταξύ προσωπικών σχέσεων και επαγγελματικών ευθυνών στο πλαίσιο μίας οικογενειακής επιχείρησης δημιουργεί συχνά εντάσεις, καθιστώντας δύσκολη τη διάκριση μεταξύ συναισθηματικών και στρατηγικών αποφάσεων. Συγχρόνως, όλο και περισ-

σότερες οικογενειακές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι, χωρίς σαφή και δομημένη μετάβαση στην επόμενη γενιά, υπάρχει κίνδυνος εμφάνισης κενών ηγεσίας ή εσωτερικών συγκρούσεων που μπορεί να απειλήσουν ακόμη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Τα δύο αυτά ζητήματα βρίσκονται στην κορυφή της κατάταξης και για το σύνολο της CESA, αλλά και για τη Νοτιοανατολική και Κεντρική Ευρώπη, παρότι προβάλλονται με μικρότερη ένταση.

Στο ίδιο πλαίσιο, ένας στους τρεις εκπροσώπους οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος στην Ελλάδα ανέφερε ως πρόκληση την ανάγκη διαχείρισης των συγκρούσεων εντός της οικογένειας που επηρεάζουν την επιχείρηση (32%), και τις προκλήσεις διακυβέρνησης σχετικά με τον καθορισμό ηγετικών ρόλων και ρόλων λήψης αποφάσεων (31%). Η προστασία της καλής εικόνας της οικογένειας αποτελεί, επίσης, σημαντική προτεραιότητα, με το 27% των εκπροσώπων οικογενειακών επιχειρήσεων να αναφέρουν τη διαφύλαξη της οικογενειακής φήμης (το υψηλότερο ποσοστό μετά την Πολωνία - 29%) και το 19% την ανάγκη διατήρησης της οικογενειακής κληρονομιάς (legacy), παράλληλα με τις πρωτοβουλίες καινοτομίας της επιχείρησης.

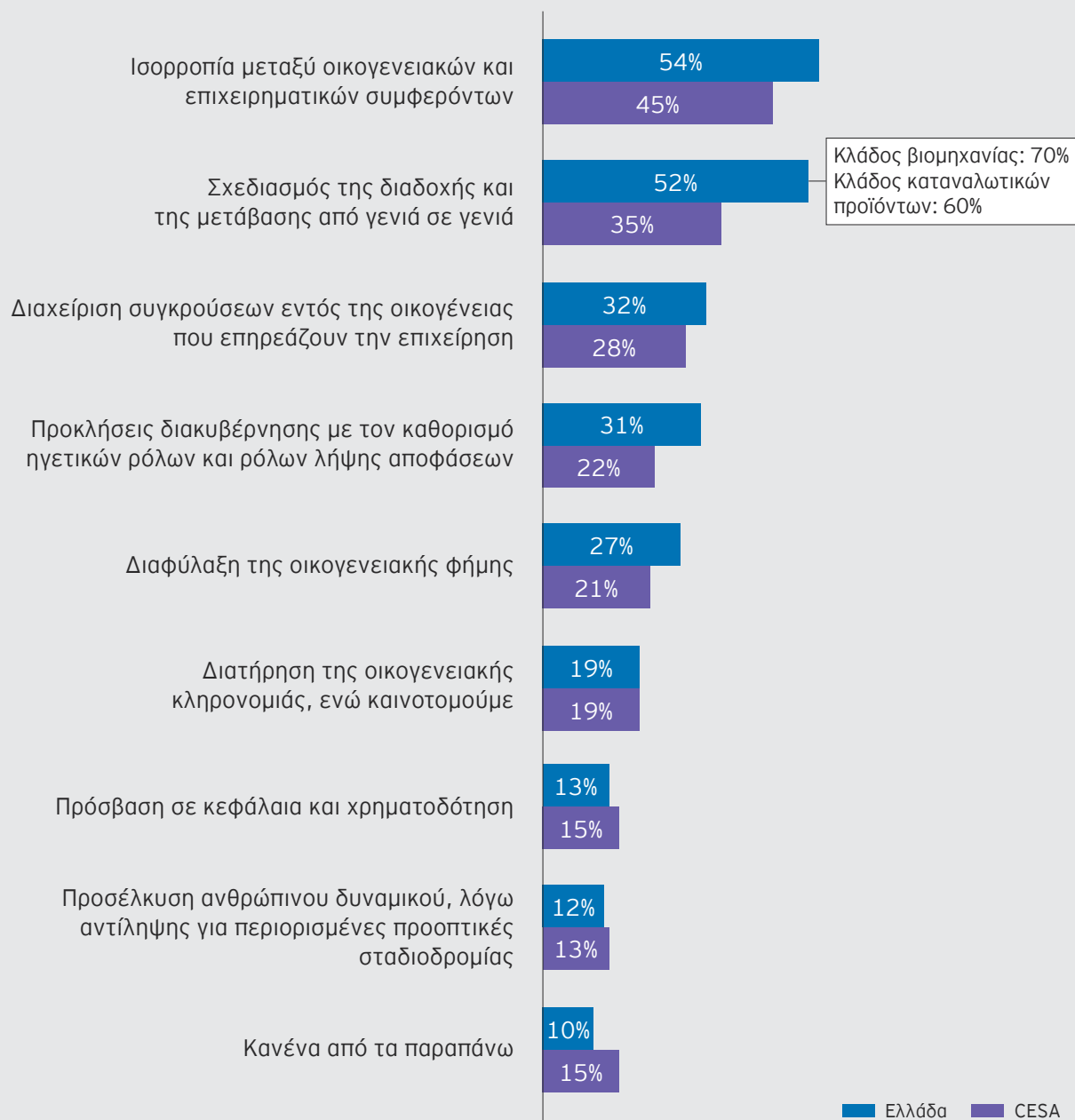
Τέλος, χαμηλά στην κατάταξη βρίσκονται η πρόσβαση σε κεφάλαια και χρηματοδότηση (13%) και η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, λόγω της αντίληψης για περιορισμένες προοπτικές σταδιοδρομίας (12%).

Για τους επιχειρηματίες στους κλάδους της βιομηχανίας και των καταναλωτικών προϊόντων, ο σχεδιασμός της διαδοχής και της μετάβασης από γενιά σε γενιά αποτελούν την κορυφαία πρόκληση (70% και 60%, αντίστοιχα).



**Ποιες μοναδικές προκλήσεις αντιμετωπίζει η οικογενειακή σας επιχείρηση σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις; (πολλαπλές επιλογές)**

Δείγμα: 84 ερωτηθέντες, που δήλωσαν ότι εκπροσωπούν μία οικογενειακή επιχείρηση



Η διαχείριση και ο σχεδιασμός της διαδοχής αποτελεί, πράγματι, μία περίπλοκη και ευαίσθητη διαδικασία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς, χωρίς σαφή κριτήρια και κατάλληλη και συστηματική προετοιμασία, προσωπικές σχέσεις και δυναμικές μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις και αποδυνάμωση της επιχείρησης.

Ωστόσο, μόνο ένας στους τρεις εκπροσώπους οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος στην Ελλάδα (32%), έναντι 23% συνολικά στη CESA, 14% στη Νοτιοανατολική και 27% στην Κεντρική Ευρώπη, έχει ένα επίσημο σχέδιο διαδοχής σε ισχύ, ενώ μόλις 6% στην Ελλάδα και ακόμη χαμηλότερα ποσοστά στις άλλες περιοχές, έχουν αναθέσει τον σχεδιασμό της διαδοχής σε εξωτερικούς συμβούλους. Στον αντίποδα, η πλειοψηφία φαίνεται να διαχειρίζεται τη διαδοχή χωρίς ένα σαφώς δομημένο πλαίσιο, συζητώντας για τη διαδοχή ανεπίσημα ως οικογένεια (37% στην Ελλάδα, 34% στη CESA, 30% στη Νοτιοανατολική και 33% την Κεντρική Ευρώπη), ενώ άλλοι δήλωσαν ότι δεν έχουν ασχοληθεί ακόμη με τον σχεδιασμό της διαδοχής

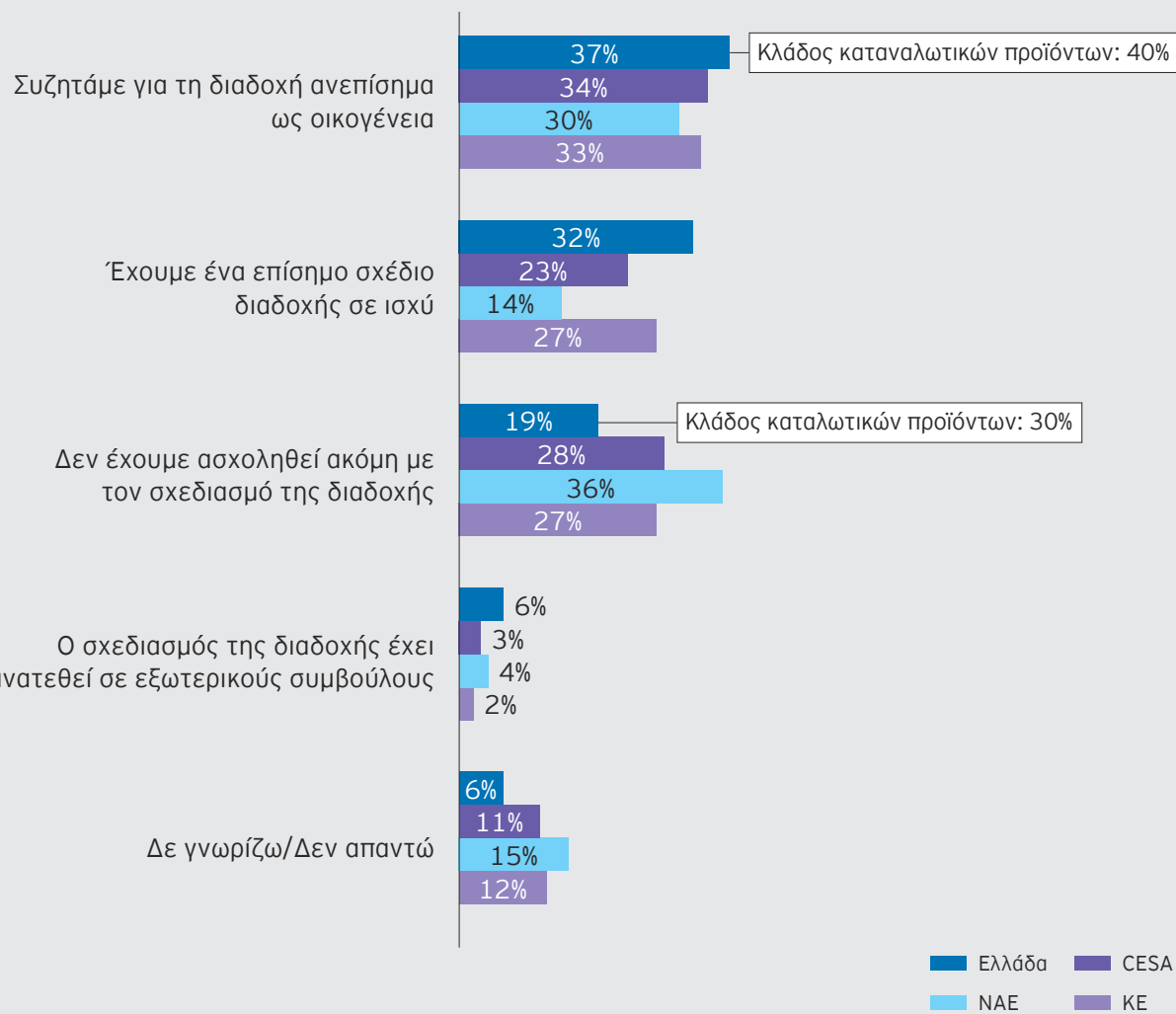
(19% στην Ελλάδα, 28% στη CESA, 36% στη Νοτιοανατολική και 27% στην Κεντρική Ευρώπη).

Με δεδομένη την κρισιμότητα του ζητήματος είναι ανησυχητικό ότι, πάνω από τους μισούς εκπροσώπους οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα (56%) διαχειρίζονται το ζήτημα της διαδοχής ανεπίσημα, ή δεν έχουν ακόμη ασχοληθεί με αυτό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητες ως προς τη διαδοχή, αναδεικνύοντας την ανάγκη για δομημένες συζητήσεις που θα διασφαλίσουν την ομαλή μετάβαση στην επόμενη γενιά. Ωστόσο, η εικόνα είναι λίγο καλύτερη από το σύνολο της CESA (62%) και πολύ καλύτερη σε σχέση με χώρες όπως η Βουλγαρία (77%), η Σλοβενία (79%) ή οι Βαλτικές (100%).

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σχεδόν ένας στους τρεις επιχειρηματίες από οικογενειακές επιχειρήσεις στον κλάδο των καταναλωτικών προϊόντων (30%) ανέφερε ότι δεν έχουν ασχοληθεί ακόμη με τον σχεδιασμό της διαδοχής, ενώ 40% συζητούν ανεπίσημα για τη διαδοχή ως οικογένεια.

**Πώς διαχειρίζεστε τον σχεδιασμό της διαδοχής στην οικογενειακή σας επιχείρηση; (μία επιλογή)**

Δείγμα: 84 ερωτηθέντες, που δήλωσαν ότι εκπροσωπούν μία οικογενειακή επιχείρηση





Οι οικογενειακές επιχειρήσεις υιοθετούν έναν συνδυασμό διαφορετικών στρατηγικών για την επίτευξη του διπλού στόχου της διατήρησης της οικογενειακής περιουσίας και της διασφάλισης της μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας της οικογενειακής επιχείρησης.

Η ανάγκη διατήρησης των κερδών εντός της επιχείρησης για επανεπένδυση και ανάπτυξη φαίνεται να έχει γίνει συνείδηση για την πλειοψηφία των επιχειρηματιών, με την πρακτική αυτή να υιοθετείται από το 70% των ερωτώμενων μελών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, έναντι 57% στη CESA, 55% στη Νοτιοανατολική και 58% στην Κεντρική Ευρώπη. Υψηλά ποσοστά οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν, επίσης, επιλέξει να διαχειρίζονται τις οικογενειακές επενδύσεις εκτός επιχείρησης (46% στην Ελλάδα, 40% στη CESA, 42% στη Νοτιοανατολική και 38% στην Κεντρική Ευρώπη). Συγχρόνως, 35% των ερωτώμενων από οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δήλωσαν ότι εφαρμόζουν

ισχυρές δομές διακυβέρνησης για την υποστήριξη της λήψης οικονομικών αποφάσεων, πρακτική που έχει υιοθετήσει μόλις το 12% σε επίπεδο CESA, 10% στη Νοτιοανατολική και μόλις 4% στην Κεντρική Ευρώπη.

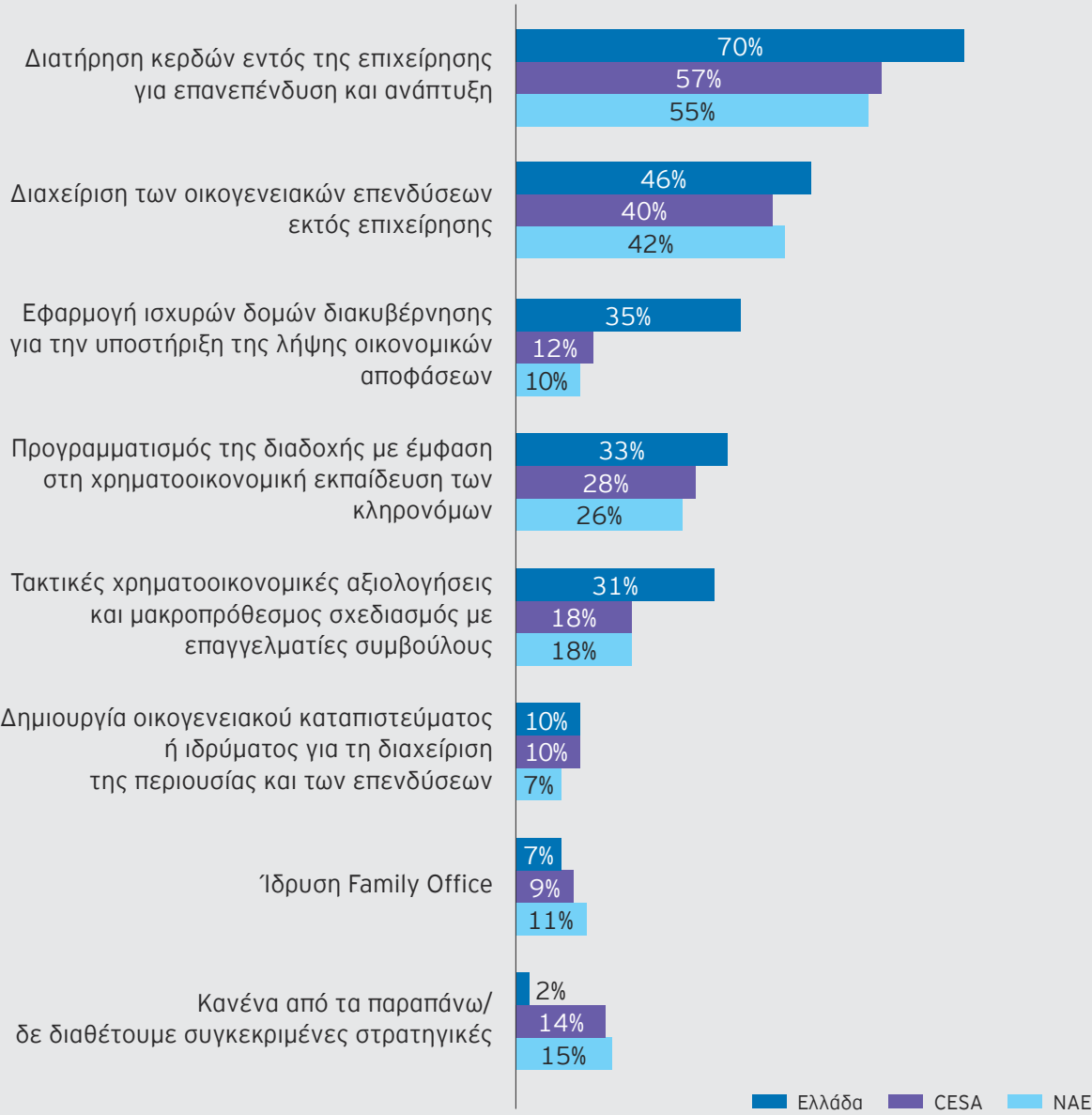
Ένας στους τρεις εκπροσώπους οικογενειακών επιχειρήσεων ανέφερε, επίσης, ότι φροντίζουν για τον προγραμματισμό της διαδοχής δίνοντας έμφαση στη χρηματοοικονομική εκπαίδευση των κληρονόμων (33%), ότι πραγματοποιούνται τακτικές χρηματοοικονομικές αξιολογήσεις και ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός τους υλοποιείται με τη βοήθεια επαγγελματιών συμβούλων (31%).

Τέλος, μόνο 10% έχουν δημιουργήσει ένα οικογενειακό καταπίστευμα ή ίδρυμα για τη διαχείριση της περιουσίας και των επενδύσεών τους, και μόλις 7% έχουν συστήσει Family Office, δηλαδή μία εξειδικευμένη δομή διαχείρισης πλούτου που εξυπηρετεί τις ανάγκες μίας (ή περισσότερων) επιχειρηματικών οικογενειών.



**Ποιες στρατηγικές χρησιμοποιείτε για τη διατήρηση της οικογενειακής περιουσίας και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας της οικογενειακής επιχείρησης; (πολλαπλές επιλογές)**

Δείγμα: 84 ερωτηθέντες, που δήλωσαν ότι εκπροσωπούν μία οικογενειακή επιχείρηση







# 10

## Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η ελληνική επιχειρηματικότητα καλείται σήμερα να διαδραματίσει έναν στρατηγικό ρόλο στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, τον μετασχηματισμό της οικονομίας και τη βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας και την εμπειρία της ΕΥ από την καθημερινή της συνεργασία με τις ελληνικές επιχειρήσεις προκύπτει ένα σύνολο προτάσεων που μπορούν να λειτουργήσουν ως πυξίδα για τη μελλοντική τους

πορεία. Οι προτάσεις αυτές στοχεύουν στην ενίσχυση της ανθεκτικότητας, την αξιοποίηση των ψηφιακών και τεχνολογικών ευκαιριών, του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στη δημιουργία ενός οικοσυστήματος καινοτομίας και εξωστρέφειας - παράγοντες κρίσιμοι, ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις να αποτελέσουν πραγματική «ατμομηχανή» ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια.

## 01 | Στρατηγική για την ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη

Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα πρέπει να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν μία ολοκληρωμένη στρατηγική που θα εξασφαλίζει την ανθεκτικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους.

Αντιμέτωποι με τις συνεχιζόμενες πληθωριστικές πιέσεις και τη στασιμότητα της κατανάλωσης, θα πρέπει, σε πρώτο χρόνο, να επανεξετάσουν ολόκληρο το μήκος της αλυσίδας αξίας τους, ώστε να επιτύχουν περαιτέρω συμπίεση του λειτουργικού τους κόστους μέσω αποτελεσματικότερης επιχειρησιακής λειτουργίας. Παράλληλα, θα πρέπει να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα των εφοδιαστικών τους αλυσίδων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν νέες αναταραχές, απρόβλεπτες διεθνείς εξελίξεις, όπως και την αύξηση της ασφάλειας εφοδιασμού.

Όπως επισημαίνει η ετήσια έκθεση της ΕΥ-Parthenon, 2025 Geostrategic Outlook<sup>11</sup>, στο περιβάλλον «παγιομένης ρευστότητας» που έχει δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, οφείλουν να ενσωματώσουν τον γεωπολιτικό παράγοντα στην εταιρική στρατηγική, για να διαμορφώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους. Απαιτείται, συνεπώς, συστηματική παρακολούθηση και αποκωδικο-

ποίηση των διεθνών εξελίξεων, καθώς και προληπτική προσαρμογή της στρατηγικής σε αυτές. Στο ίδιο πνεύμα, εξίσου σημαντική είναι η έγκαιρη κατανόηση των μηνυμάτων της αγοράς και η αποτελεσματική ανταπόκριση στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και των καταναλωτών.

Είναι σαφές, επίσης, ότι, σύνθετα προβλήματα και πολυπαραγοντικές εξισώσεις, όπως αυτές που καλούνται να λύσουν οι επιχειρήσεις σήμερα, δεν μπορούν να απαντηθούν μεμονωμένα από κάθε οργανισμό. Η λογική, συνεπώς, όπως προκύπτει και από τις τελευταίες εκδόσεις της έρευνας της ΕΥ Ελλάδος, Future Consumer Index, οδηγεί στην αναγκαιότητα ανάπτυξης οικοσυστημάτων και τη δημιουργία στρατηγικών συμπράξεων, για τη θωράκιση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Τέλος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προχωρήσουν σε επενδύσεις για τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος και των εκπομπών άνθρακα, της κατανάλωσης και του κόστους της ενέργειας. Η ανάγκη αυτή επιβάλλεται, όχι μόνο για λόγους κοινωνικής ευθύνης, αλλά και με στόχο τη μείωση του κόστους δανεισμού και τη δυνατότητα συμμετοχής σε εφοδιαστικές αλυσίδες μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών.

## 02 | Επενδύσεις για τον μετασχηματισμό - χρηματοδότηση

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, κατά προτεραιότητα, να ενισχύσουν τις επενδύσεις τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι επενδύσεις περιλαμβάνουν την υιοθέτηση τεχνολογιών Industry 4.0 (cloud, IoT, blockchain) σε βασικές λειτουργίες όπως παραγωγή, logistics, πωλήσεις, και την ψηφιακή αναβάθμιση των CRM, ERP και BI συστημάτων τους, για να ενισχύσουν τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων. Οφείλουν, επίσης, να εξασφαλίσουν τη διαρκή ενημέρωση και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζόμενων για να μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τα νέα ψηφιακά εργαλεία.

Παράλληλα, είναι σημαντικό να επενδύσουν σε περιβαλλοντικά φιλικότερες μορφές ενέργειας, μέσω της ανάπτυξης έργων ΑΠΕ (π.χ., φωτοβολταϊκά στις εγκαταστάσεις, Συμβάσεις Αγοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας - PPAs με πράσινους παρόχους), να ενσωματώσουν την ενεργειακή αποδοτικότητα στον σχεδιασμό παραγωγικών διαδικασιών και κτιριακών υποδομών, και να εφαρμόσουν δείκτες ESG για την παρακολούθηση των περιβαλλοντικών τους επιδόσεων και την πρόσβαση σε πράσινη χρηματοδότηση.

Σε ό,τι αφορά τη χρηματοδότηση των επενδύσεων για τον μετασχηματισμό, υπάρχουν σήμερα σημαντικές ευκαιρίες για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στον βαθμό που τα επενδυτικά τους σχέδια συνδέονται με εθνικούς και ευρωπαϊκούς στόχους, όπως η πράσινη και ψηφιακή μετάβαση, αλλά και η εξωστρέφεια.

11. 2025 Geostrategic Outlook, EY-Parthenon, Δεκέμβριος 2024



Είναι απαραίτητη, ωστόσο, η συστηματική παρακολούθηση των ευκαιριών που δημιουργούνται, ιδιαίτερα μέσω του δανειακού σκέλους του Ταμείου Ανάκαμψης, της Ελληνικής Αναπτυξιακής Τράπεζας, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕπ), του InvestEU, του ΕΣΠΑ, του Αναπτυξιακού Νόμου και του πλαισίου των Στρατηγικών Επενδύσεων, αλλά και των λιγότερο γνωστών στην Ελλάδα ευρωπαϊκών προγραμμάτων άμεσης χρηματοδότησης, όπως τα Horizon Europe και Digital Europe. Οι επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν αυτές τις δυνατότητες χρηματοδότησης, είτε οι ίδιες, είτε μέσω

συνεργασίας με συμβούλους χρηματοδότησης, για να ενισχύσουν τις πιθανότητες επιτυχίας των προτάσεων που υποβάλλουν.

Πέραν των ενισχύσεων μέσω επιχορηγήσεων, φοροαπαλλαγών και επιδοτούμενων δανείων, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν τη χρηματοδότηση του μετασχηματισμού τους και μέσω της μετοχικής συνεργασίας με θεσμικούς επενδυτές, όπως τα Venture Capital/Private Equity funds, για την επιτάχυνση της καινοτομίας και την ενίσχυση κεφαλαίων ανάπτυξης.

## 03 | Καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί βασικό πυλώνα για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Δεν περιορίζεται μόνο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή τεχνολογιών, αλλά επεκτείνεται στον τρόπο λειτουργίας, σκέψης και λήψης αποφάσεων. Η στρατηγική ενσωμάτωση της καινοτομίας στην επιχειρηματική κουλτούρα είναι καθοριστική για τη μακροχρόνια επιτυχία.

### ■ Σύνδεση των καινοτόμων δράσεων με τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς στόχους

Η καινοτομία δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αποσπασματική πρωτοβουλία, αλλά να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Τα επιτυχημένα παραδείγματα αναδεικνύουν ότι χρειάζεται ανάπτυξη καινοτομικής στρατηγικής, ευθυγραμμισμένης με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, ορισμός KPIs που μετρούν την επίδραση της καινοτομίας (π.χ., ποσοστά νέων εσόδων από καινοτόμα προϊόντα), και ενσωμάτωση της καινοτομίας στο ετήσιο business plan και τον προϋπολογισμό.

### ■ Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας

Η καινοτομία ξεκινά από τους ανθρώπους. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να μοιράζονται ιδέες, να επιδεικνύουν διανοητική περιέργεια, να πειραματίζονται και να μαθαίνουν από την αποτυχία είναι απαραίτητη για τη συνεχή εξέλιξη. Είναι σημαντική η δημιουργία χώρων συν-δημιουργίας, brainstorming, καθώς και η συστηματική καλλιέργεια και ανάπτυξη power skills όπως η δημιουργικότητα, η ενσυναίσθηση (empathy) και το problem-solving. Πιθανές δράσεις περιλαμβάνουν εσωτερικούς διαγωνισμούς ιδεών, εκπαιδευτικά workshops, και πολιτικές επιβράβευσης καινοτόμων ιδεών.

### ■ Εστίαση στον πελάτη

Η καινοτομία θα πρέπει να καθοδηγείται από την κατανόηση των αναδυόμενων αναγκών των πελατών, θέτοντάς τους στο επίκεντρο του σχεδιασμού προϊόντων

και υπηρεσιών. Αυτό προϋποθέτει τη συστηματική συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της αγοράς, του feedback και τη συμμετοχή των πελατών στον σχεδιασμό προϊόντων και λύσεων (co-creation), καθώς και την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών και αναγκών. Με τη χρήση data analytics και AI, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταποκρίνονται με ακρίβεια στις ανάγκες κάθε πελάτη. Εργαλεία που μπορούν να συμβάλουν και να υποστηρίξουν την πελατοκεντρική καινοτομία περιλαμβάνουν Design Thinking, ευέλικτες (agile) μεθοδολογίες, Customer Journey Mapping, αλλά και ανάπτυξη νέων ψηφιακών καναλιών (apps, websites, κ.λπ.) με χρήση νέων τεχνολογιών AI, όπως smart shopping assistants, chatbots και customer engagement/loyalty platforms.

### ■ Ανάπτυξη οικοσυστημάτων και δημιουργία στρατηγικών συμπράξεων

Η καινοτομία ενισχύεται όταν η επιχείρηση αλληλεπιδρά με εξωτερικούς φορείς, όπως πανεπιστήμια, startups, incubators ή άλλες επιχειρήσεις, δημιουργώντας ένα πλούσιο οικοσύστημα γνώσης και τεχνολογίας. Οι οργανισμοί χρειάζεται να χαρτογραφήσουν τους φορείς, τις startups και τα οικοσυστήματα που σχετίζονται με τον κλάδο, να δημιουργήσουν/συνδημιουργήσουν ή να συμμετέχουν σε innovation hubs και να αναζητήσουν συνέργειες και ανταλλαγή τεχνογνωσίας με ερευνητικά κέντρα.

### ■ Αύξηση των πόρων για την Έρευνα & Ανάπτυξη (Ε&Α)

Οι πόροι που διατίθενται σήμερα στην Ελλάδα για την Έρευνα & Ανάπτυξη υπολείπονται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου<sup>12</sup>. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, οι εταιρείες που επενδύουν >3% του ετήσιου τζίρου τους σε Ε&Α παρουσιάζουν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Απαιτείται ο καθορισμός του ποσοστού του προϋπολογισμού που θα επενδύεται σε δράσεις για Ε&Α, χωρίς μεγάλες διαφοροποιήσεις από χρονιά σε χρονιά, και η αναζήτηση χρηματοδοτικών δράσεων, επιχορηγήσεων από ευρωπαϊκούς και κρατικούς φορείς.

### ■ Προώθηση συνεργασίας μεταξύ τμημάτων όπως R&D, marketing, τεχνολογία και εξυπηρέτηση πελατών

Η διατμηματική συνεργασία με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πελάτη είναι απαραίτητη για την επιτυχία της καινοτομίας. Για να επιτευχθεί στην πράξη η ευέλικτη και ομαλή συνεργασία τμημάτων απαιτείται η δημιουργία διατμηματικών ομάδων έργου με ξεκάθαρο στόχο/ζητούμενο την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, καθώς και η χρήση εργαλείων συνεργασίας και ευέλικτων (agile) μεθοδολογιών.



## 04 | Τεχνητή νοημοσύνη (AI)

Η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης από τις ελληνικές επιχειρήσεις αναδεικνύεται ως μια κρίσιμη αναπτυξιακή πρόκληση, αλλά και ως μία ανεκμετάλλευτη ευκαιρία στρατηγικού μετασχηματισμού. Παρότι η πλειονότητα των επιχειρηματιών αντιλαμβάνεται την καταλυτική επίδραση του AI στις επιχειρησιακές λειτουργίες και την παραγωγικότητα, οι επενδύσεις παραμένουν περιορισμένες σε μέγεθος, εύρος και ωριμότητα.

Η έρευνα καταδεικνύει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις προσεγγίζουν την τεχνητή νοημοσύνη, κυρίως ως εργαλείο βελτίωσης των εσωτερικών τους λειτουργιών και μείωσης του κόστους, παρά ως μέσο ενίσχυσης της εμπειρίας του πελάτη ή καινοτομίας των προϊόντων και υπηρεσιών. Η εστίαση σε χαμηλού κόστους λειτουργικές εφαρμογές, όπως η ανάλυση δεδομένων ή η αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών, περιορίζει τις δυνατότητες δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ειδικά σε τομείς με έντονο πελατοκεντρικό χαρακτήρα, όπως η εξυπηρέτηση και οι πωλήσεις, η ενσωμάτωση του AI παραμένει υποτονική.

Την ίδια στιγμή, τα επίπεδα ανησυχίας γύρω από ηθικά, κανονιστικά και λειτουργικά ζητήματα που σχετίζονται με την τεχνητή νοημοσύνη καταγράφονται αυξημένα σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές αγορές. Ζητήματα όπως η προστασία δεδομένων, η έλλειψη κανονιστικών πλαισίων και οι κίνδυνοι πνευματικής ιδιοκτησίας απασχολούν σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων, ιδίως στον τομέα της τεχνολογίας.

Για να μετατραπεί η τεχνητή νοημοσύνη σε στρατηγικό καταλύτη ανάπτυξης, οι ελληνικές επιχειρήσεις και οι αρμόδιοι θεσμοί καλούνται να κινηθούν άμεσα και συντονισμένα. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας και την εμπειρία της ΕΥ στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ψηφιακών μετασχηματισμών, διατυπώνονται οι εξής βασικές προτάσεις:

### ■ Κλιμάκωση των επενδύσεων με στρατηγική στόχευση

Οι επιχειρήσεις καλούνται να μεταβούν από μεμονωμένες εφαρμογές σε πλήρως ενσωματωμένα λειτουργικά σενάρια, δίνοντας προτεραιότητα σε τομείς με υψηλό αντίκτυπο στην πελατειακή εμπειρία, την προληπτική λήψη αποφάσεων και τη βιωσιμότητα των λειτουργιών.

### ■ Δημιουργία οργανωτικής ετοιμότητας και ψηφιακής κουλτούρας

Η επιτυχής αξιοποίηση του AI απαιτεί συνεκτικά προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, αλλά και καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς προσαρμογής, εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανθρώπου-τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν, επίσης, στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω reskilling και upskilling, εκπαιδεύοντας τους εργαζόμενους για την κατανόηση και χρήση των εργαλείων AI και δημιουργώντας νέους ρόλους, όπως AI product managers, data ethicists.

### ■ Θεσμική θωράκιση και ενίσχυση κανονιστικής διαφάνειας

Η ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου αποτελεί βασικό ορόσημο για την ευρεία εφαρμογή. Συνιστάται η ενεργή συμμετοχή των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση ενός συνεκτικού, αλλά και ευέλικτου κανονιστικού οικοσυστήματος, ώστε να διασφαλιστεί ότι η χρήση τεχνητής νοημοσύνης θα είναι διαφανής, δίκαιη, ασφαλής και σε συμμόρφωση με το ελληνικό και ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο (EU AI Act, OECD AI Principles, GDPR, κ.λπ.).

### ■ Ανάπτυξη οικοσυστημάτων AI και διακλαδικής καινοτομίας

Η ενίσχυση συνεργειών μεταξύ επιχειρήσεων, τεχνολογικών παρόχων, πανεπιστημίων και θεσμών θα επιταχύνει τη διάχυση γνώσης και θα μειώσει τα εμπόδια υιοθέτησης, ιδιαίτερα για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

### ■ Στρατηγική ενσωμάτωση ESG μέσω της τεχνητής νοημοσύνης

Η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο παρακολούθησης και επίτευξης στόχων βιωσιμότητας, διαφάνειας και κοινωνικής λογοδοσίας. Η στρατηγική αξιοποίησή του θα ενισχύσει την ανθεκτικότητα και την κοινωνική αποδοχή των επιχειρήσεων.

12. What EU country spent the highest amount on research and development in 2023?, europe-data.com



## ■ Επιτάχυνση της μετάβασης από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση

Η φάση της διαμόρφωσης στρατηγικής, διακυβέρνησης και ιεράρχησης περιπτώσεων χρήσης έχει σε μεγάλο βαθμό ολοκληρωθεί. Η προτεραιότητα πλέον μετατοπίζεται στη συστηματική και κλιμακούμενη υλοποίηση - από πιλοτικές εφαρμογές σε παραγωγικές εφαρμογές μεγάλης κλίμακας, με σαφή επιχειρησιακή στόχευση.

## ■ Αξιοποίηση τεχνολογιών αιχμής πέρα από το GenAI

Η τεχνολογία Agent AI αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία για την ενίσχυση της αυτονομίας και της λήψης αποφάσεων. Παράλληλα, είναι κρίσιμο οι οργανισμοί να επενδύσουν σε ένα ευρύτερο φάσμα τεχνολογιών, όπως AI agents, machine learning και προηγμένες αναλύσεις (π.χ., βελτιστοποίηση και προσομοίωση). Η πολυεπίπεδη ενσωμάτωσή τους ενισχύει τον πυρήνα της επιχειρησιακής λειτουργίας.

## ■ Δημιουργία ολιστικής προσέγγισης εφαρμογής και διακυβέρνησης AI

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται ακόμα σε πρώιμη φάση υιοθέτησης της νέας τεχνολογίας θα πρέπει να ξεκινήσουν από μικρές και ελεγχόμενες πιλοτικές εφαρμογές (proof-of-concept), ώστε να δοκιμάσουν την τεχνολογία, να μετρήσουν την απόδοση (ROI) και να αποφύγουν τα μεγάλα ρίσκα. Τομείς κατάλληλοι για πιλοτική εφαρμογή με υψηλό ROI περιλαμβάνουν την εξυπηρέτηση πελατών, την πρόβλεψη ζήτησης, την ανάλυση κινδύνων, κ.ά.

Όμως, για να αποκτήσει η τεχνητή νοημοσύνη μετρήσιμη επιχειρησιακή αξία, είναι αναγκαία η συγκρότηση μιας ενιαίας, ολοκληρωμένης δομής που να συνδέει τεχνολογία, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό και διακυβέρνηση. Η δομή αυτή περιλαμβάνει πέντε θεμελιώδεις άξονες:

- **Advanced Business Process Redesign:** Ο επανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες της τεχνητής νοημοσύνης, είναι καθοριστικός για τη δημιουργία απτών λειτουργικών βελτιώσεων, καθώς μπορεί να μετατρέψει τις παραδοσιακές ροές εργασίας σε προγνωστικά, αυτόνομα και βελτιστοποιημένα συστήματα.

- **AI Factory:** Η μετάβαση από την πιλοτική φάση στη λειτουργία μεγάλης κλίμακας προϋποθέτει τη δημιουργία μιας ενιαίας πλατφόρμας υλοποίησης, που συνενώνει τις τεχνολογικές, οργανωτικές και διακυβερνητικές διαστάσεις. Συστήματα όπως το AI Factory ενσωματώνουν δεδομένα, μοντέλα, διαδικασίες, δομημένα πλαίσια υιοθέτησης και πρακτικές υπεύθυνης τεχνητής νοημοσύνης, διασφαλίζοντας βιωσιμότητα, ευελιξία και λογοδοσία.

- **AI Marketplace:** Η δημιουργία ενός εσωτερικού «ψηφιακού οικοσυστήματος» τεχνητής νοημοσύνης, το οποίο επιτρέπει την εύκολη αναζήτηση, επαναχρησιμοποίηση και αξιολόγηση διαθέσιμων εφαρμογών AI από διαφορετικά τμήματα και λειτουργίες. Μια πλατφόρμα διάθεσης και διαχείρισης εφαρμογών λειτουργεί ως καταλύτης για την επιτάχυνση της υιοθέτησης και τον περιορισμό της τεχνολογικής απομόνωσης.

- **AI for Data:** Ως γνωστόν, η ποιότητα, η πληρότητα και η προσβασιμότητα των δεδομένων αποτελούν προϋπόθεση για τη σταθερή απόδοση των μοντέλων τεχνητής νοημοσύνης. Ταυτόχρονα, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, πληρότητα και προσβασιμότητα των δεδομένων και να μειώσει το κόστος και τον χρόνο που απαιτούνται!

- **AI Adoption:** Η τεχνολογία μπορεί να είναι επιταχυντής μετασχηματισμού διαδικασιών και δημιουργίας «νέων προϊόντων», εφόσον οι άνθρωποι κατανοήσουν τις δυνατότητές της και την αξιοποιήσουν. Συνεπώς, απαιτείται συστηματική εκπαίδευση, ενδυνάμωση και ενεργοποίηση όλων των επιπέδων του οργανισμού - από τα στελέχη, έως τους τελικούς χρήστες. Η εκπαίδευση της ίδιας της διοίκησης και η συνεχής εσωτερική επικοινωνία και εμπλοκή της, και η αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζόμενων, είναι σημαντικά για την ενδυνάμωση των δεξιοτήτων τους, την υιοθέτηση του AI και τον μετασχηματισμό της εργασίας και της ταχύτητας και ποιότητας του παραγόμενου αποτελέσματος.



## 05 | Προσέλκυση και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού

Η προσέλκυση και διακράτηση ανθρώπινου δυναμικού με τις κατάλληλες δεξιότητες και εμπειρία, σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αναδεικνύεται από την έρευνα ως μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για την ελληνική επιχειρηματικότητα.

Η αντιμετώπιση του χάσματος των δεξιοτήτων, που έχει επανειλημμένα αναδείξει η ΕΥ, και απαιτεί συντονισμένες δράσεις Πολιτείας, επιχειρηματικής και ακαδημαϊκής κοινότητας, αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την επίλυση αυτού του προβλήματος.

Παράλληλα, ωστόσο, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν στην εταιρική τους ταυτότητα και εικόνα προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν το κατάλληλο ταλέντο.

Η διαμόρφωση ανταγωνιστικών πακέτων αποδοχών και η έμφαση στις μεταβλητές αποδοχές με βάση την απόδοση, η παροχή ευέλικτων τρόπων εργασίας, έτσι ώστε να συνδεθούν με τις εξελισσόμενες προτιμήσεις των εργαζόμενων, και η επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, έτσι ώστε να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και την επαγγελματική εξέλιξη, είναι καθοριστικοί παράγοντες αναβάθμισης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ανάδειξη ηγετικών στελεχών που να μπορούν να εμπνέουν, να υποστηρίζουν και να καθοδηγούν με ενσυναίσθηση, καθαρότητα σκέψης και προσαρμοστικότητα, συμβάλλει στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και δυναμικού περιβάλλοντος στο οποίο δημιουργούνται ανοικτοί δίαυλοι επικοινωνίας, ενθαρρύνεται η συμμετοχή, προωθείται η ισότητα και ενσωματώνεται η διαφορετικότητα, και οι εργαζόμενοι εμπνέονται να συνεισφέρουν, και παραμένουν και αναπτύσσονται συνεχώς.



## 06 | Συγχωνεύσεις & Εξαγορές (Σ&Ε) - αποχώρηση από ιδιοκτησιακή δομή

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν στρατηγικά εργαλεία για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων, αλλά και πιθανή επιλογή για την έξοδο των σημερινών μετόχων από την ιδιοκτησιακή δομή της εταιρείας τους.

Σε πρόσφατη έρευνα της EY-Parthenon<sup>13</sup>, η οποία αποτυπώνει τις εκτιμήσεις και τα επίπεδα αισιοδοξίας 1.200 επικεφαλής κορυφαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως, σχεδόν έξι στους 10 CEOs δηλώνουν ότι σκοπεύουν να προχωρήσουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές εντός των επόμενων 12 μηνών. Στην παρούσα έρευνα, σε αντίστοιχη ερώτηση σχετικά με το πόσο πιθανό είναι να πωλήσουν μέρος της επιχείρησής τους, 43% των ερωτηθέντων εμφανίζονται θετικοί (33% πολύ πιθανό και 10% κάπως πιθανό - Βλέπε Κεφ. 8, σελ. 51). Η ανάγκη για τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και προσέλκυση εξειδικευμένου ταλέντου εξακολουθούν να λειτουργούν ως καταλύτες αυτής της αλλαγής, με την πώληση σε χρηματοοικονομικό και στρατηγικό επενδυτή να αποτελούν τις δύο επικρατέστερες επιλογές σε σχέση με τη μετάβαση του μετοχικού ελέγχου στην οικογένεια και την εισαγωγή στο χρηματιστήριο. Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά το πρώτο τρίμηνο του 2025, πριν την ανακοίνωση των νέων δασμών από

τις ΗΠΑ στις 2 Απριλίου, οι παγκόσμιες συμφωνίες Σ&Ε έφτασαν το \$1 τρισ., σημειώνοντας αύξηση 25%, σε σύγκριση με το αντίστοιχο διάστημα του 2024. Παράλληλα, σύμφωνα με την παγκόσμια έρευνα, το 55% των ερωτηθέντων CEOs δηλώνουν ότι οι πρόσφατες εξαγορές ανταποκρίθηκαν - ή και ξεπέρασαν - τις προσδοκίες τους ως προς την απόδοση αξίας, με μόνο το 2% να αναφέρουν ότι υπήρξε απώλεια αξίας μετά τη συμφωνία<sup>14</sup>. Οι επιχειρηματίες που εξετάζουν το ενδεχόμενο πώλησης μέρους ή του συνόλου της εταιρείας τους θα πρέπει να ακολουθήσουν μια δομημένη και στρατηγική προσέγγιση, ώστε να μεγιστοποιήσουν την αξία της και να διασφαλίσουν την ομαλή μετάβαση. Αρχικά, θα πρέπει να έχουν προσδιορίσει με σαφήνεια τον στόχο. Αν, δηλαδή, επιδιώκουν την είσοδο στρατηγικού εταίρου, την κεφαλαιακή ενίσχυση, τη ρευστοποίηση, τη διαδοχή ή τη συνταξιοδότηση.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να προχωρήσουν σε μία ρεαλιστική αποτίμηση της εταιρείας με βάση το EBITDA, την αξία των περιουσιακών της στοιχείων, και τις μελλοντικές ταμειακές ροές, καθώς και σε αξιολόγηση των γενικότερων προοπτικών του κλάδου και των δυνατοτήτων εξαγωγικού προσανατολισμού της εταιρείας, και να είναι

13. Global CEO Outlook Pulse, EY-Parthenon, Μάιος 2025

14. Ibid



σε θέση να τεκμηριώσουν τις θέσεις τους με διαφανή και αξιόπιστα στοιχεία. Ένας εσωτερικός έλεγχος (vendor due diligence) μπορεί να εντοπίσει και να διορθώσει πιθανά νομικά, φορολογικά ή κανονιστικά ζητήματα.

Κρίσιμο βήμα αποτελεί και ο εξορθολογισμός και η μείωση της έκθεσης της εταιρείας σε κινδύνους, για παράδειγμα μέσω του τερματισμού ή της επαναδιαπραγμάτευσης μη ευνοϊκών συμβάσεων, ή της επίλυσης ζητημάτων ιδιοκτησίας, ενώ η ενίσχυση της δευτεροβάθμιας διοικητικής ομάδας και της εταιρικής διακυβέρνησης θα μεγιστοποιήσουν την αξία της επιχείρησης και θα εξασφαλίσουν περαιτέρω πιθανούς αγοραστές.

## 07 Διαδοχή

Παρότι οι εκπρόσωποι οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνωρίζουν ότι ο σχεδιασμός της διαδοχής και της μετάβασης από γενιά σε γενιά αποτελεί μία από τις κορυφαίες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι περισσότεροι διαχειρίζονται το ζήτημα της διαδοχής ανεπίσημα, ή δεν έχουν ακόμη ασχοληθεί με αυτό.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής διαδοχής που θα αναδεικνύει εγκαίρως τους κατάλληλους ηγετικούς ρόλους και αρμοδιότητες. Η επένδυση στην εκπαίδευση των διαδόχων, τόσο στις αξίες της οικογένειας, όσο και σε ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθούν συνθήκες διαδοχής. Η προώθηση της χρηματοοικονομικής εκπαίδευσης των κληρονόμων είναι καθοριστική για την προετοιμασία της επόμενης γενιάς για διοικητικές θέσεις.

Είναι απαραίτητη η καθιέρωση σαφών κανόνων για την επιλογή/ανάληψη διοικητικής θέσης, ώστε να αξιολογούνται τα μέλη της επόμενης γενιάς βάσει δεξιοτήτων, ηγετικών χαρακτηριστικών και αφοσίωσης. Η τακτική επικαιροποίηση του πλάνου διαδοχής, έτσι ώστε να αντικατοπτρίζει τις εξελισσόμενες δυναμικές της οικογένειας και των επιχειρηματικών στόχων, θα εξασφαλίσει ότι ο οργανισμός παραμένει ευθυγραμμισμένος στην επόμενη μέρα και κατάλληλα προετοιμασμένος για τις μελλοντικές μεταβάσεις. Η επίσημη διαδικασία διαδοχής εξασφαλίζει στις οικογενειακές επιχειρήσεις τη συνέχεια της παράδοσης και τη διατηρήσιμη ανάπτυξη για τις επόμενες γενεές.

Η σύνταξη οικογενειακού καταστατικού (οικογενειακό σύνταγμα), όπου με σαφήνεια θα προσδιορίζονται οι αξίες, οι ρόλοι και τα καθήκοντα των μελών, τα όρια

Τέλος, είναι σημαντικό να εξεταστεί σε βάθος η διαδικασία της αποχώρησης των παλαιών μετόχων από νομικής και φορολογικής πλευράς, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι προτεινόμενες ενέργειες συμμορφώνονται με την ισχύουσα νομοθεσία και ότι οι φορολογικές υποχρεώσεις είναι σαφώς καθορισμένες. Ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να συνεργαστεί με οικονομικούς και φορολογικούς συμβούλους για να αναπτύξει έναν ολοκληρωμένο οικονομικό και φορολογικό σχεδιασμό. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση των φορολογικών συνεπειών της αποχώρησης, την εκτίμηση των διαθέσιμων επιλογών χρηματοδότησης και την προετοιμασία για τις πιθανές φορολογικές υποχρεώσεις που θα προκύψουν από τη διαδικασία ρευστοποίησης ή μεταβίβασης.

παρέμβασης κάθε μέλους της οικογένειας, ο ορίζοντας και το προφίλ των μελλοντικών επενδύσεων, η δημιουργία οικογενειακού συμβουλίου και/ή ανεξάρτητου συμβουλίου για την επίβλεψη της μετάβασης, καθώς και ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης, είναι απαραίτητα εργαλεία για τη συνοχή και συνέχεια της οικογένειας και για την καθοδήγηση των μελλοντικών επενδύσεων και αποδόσεων.

Όπως και στην περίπτωση της πώλησης, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να συνεργαστεί με φορολογικούς συμβούλους για να αναπτύξει έναν στρατηγικό φορολογικό σχεδιασμό που θα ελαχιστοποιήσει τις φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής και θα διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης την επόμενη μέρα. Η μεταβίβαση της επιχείρησης μπορεί να επιφέρει φορολογικές υποχρεώσεις, όπως φόρους μεταβίβασης περιουσίας ή φόρους κληρονομιάς. Είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι κανόνες που διέπουν αυτές τις κατηγορίες φορολογίας και να προγραμματιστούν κατάλληλα. Παράλληλα, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι όλες οι φορολογικές υποχρεώσεις της επιχείρησης είναι ενημερωμένες και πληρωμένες πριν από τη διαδικασία διαδοχής, ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα ή καθυστερήσεις.

Τέλος, στην περίπτωση που το μέγεθος της οικογενειακής περιουσίας επιτρέπει την οργάνωσή της κάτω από μία εταιρεία ειδικού σκοπού διαχείρισης οικογενειακής περιουσίας (Family Office), αυτό μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση, μέσω μιας σειράς στρατηγικών και υποστηρικτικών δράσεων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της οικογένειας μέσω του Family Office μπορεί να εξασφαλίσει ότι οι οικονομικοί πόροι είναι διαθέσιμοι για την υποστήριξη της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαδοχής.

## 08 Επιχειρηματικό οικοσύστημα - προτάσεις προς την Πολιτεία

Οι επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα εμφανίζονται διχασμένοι σχετικά με τις τρέχουσες συνθήκες για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, καθώς σχεδόν ίσα ποσοστά τις αξιολογούν ως ευνοϊκές (41%) ή 39% μη ευνοϊκές (Βλέπε Κεφ. 3, σελ. 25). Παρά τη σημαντική βελτίωση των τελευταίων ετών, είναι σαφές ότι η Πολιτεία μπορεί να κάνει ακόμη πολλά για να δημιουργήσει συνθήκες που θα ενθαρρύνουν ουσιαστικά την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, μέσω της απλούστευσης διαδικασιών και της επιτάχυνσης της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα, αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα. Αντίστοιχη σημασία έχει και η ανάγκη για ένα απλό, σταθερό και προβλέψιμο νομοθετικό, ρυθμιστικό και φορολογικό πλαίσιο, το οποίο, σε συνδυασμό με την ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης, συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση για την εμπέδωση της ασφάλειας δικαίου.

Με πρωτοβουλία της Πολιτείας πρέπει, επίσης, να επιδιωχθεί η ενίσχυση της πρόσβασης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, τόσο στον τραπεζικό δανεισμό, όσο και σε προγράμματα χρηματοδότησης, αλλά και να παρασχεθούν περαιτέρω κίνητρα για τη μεγέθυνση των ΜμΕ μέσω, συμπράξεων, Σ&Ε, κ.λπ.

Εξαιρετικά σημαντική είναι, επίσης, η αντιμετώπιση του χάσματος δεξιοτήτων που οδηγεί τρεις στους τέσσερις συμμετέχοντες στην έρευνα να αναφέρουν τη δυσκολία εύρεσης υποψηφίων με τις κατάλληλες δεξιότητες ως

κορυφαία πρόκληση που αντιμετωπίζουν. Απαιτούνται άμεσα παρεμβάσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα για την προσέγγιση με την αγορά εργασίας, καθώς και προγράμματα επιμόρφωσης για την ανάπτυξη των σύγχρονων δεξιοτήτων, όπως και της επιχειρηματικής κουλτούρας.

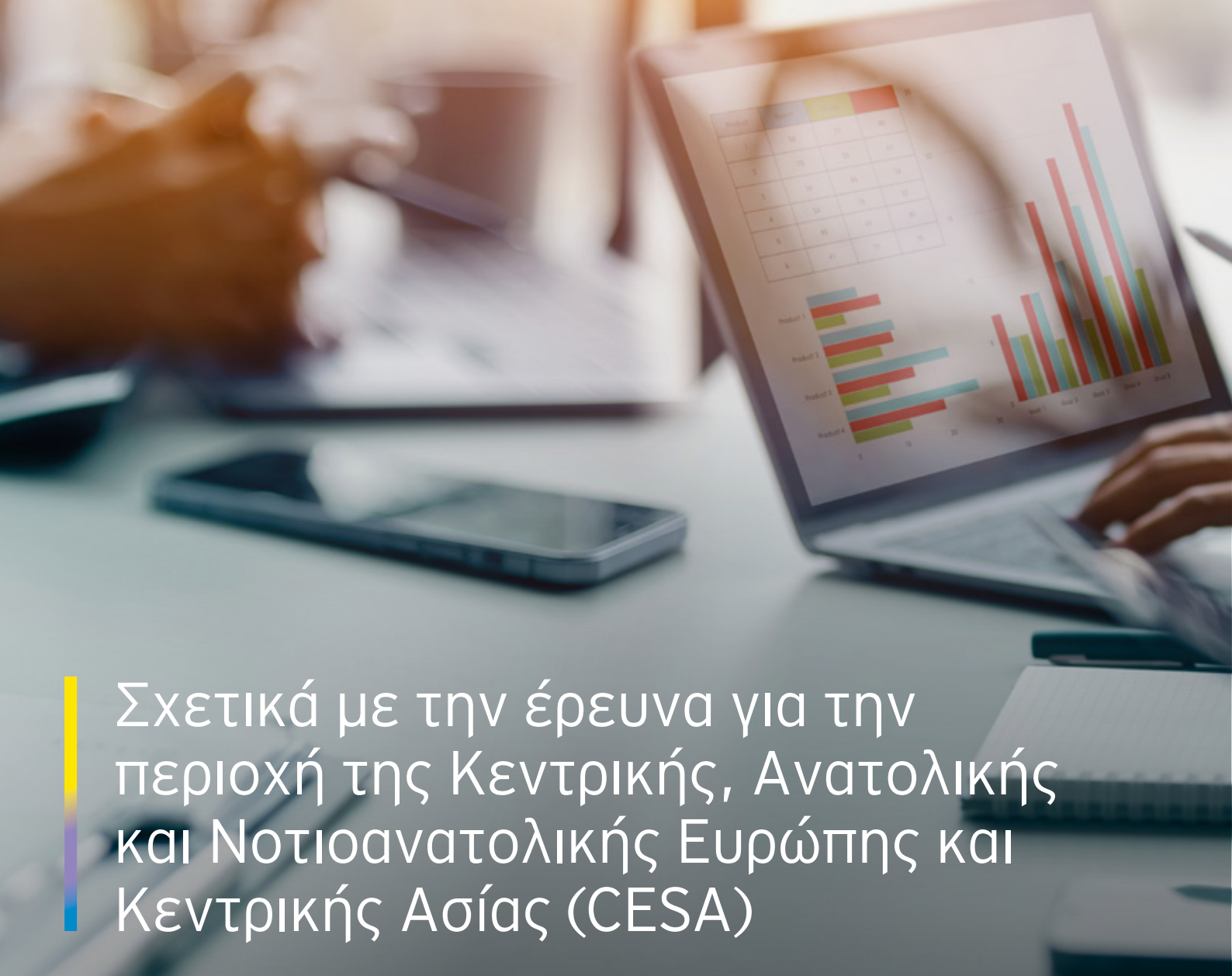
Η Πολιτεία οφείλει, επίσης, να προωθήσει τη βελτίωση κρίσιμων υποδομών που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, με έμφαση στις ψηφιακές υποδομές, τις τηλεπικοινωνίες και τις μεταφορές, και να αντιμετωπίσει το οξύ πρόβλημα του κόστους της ενέργειας, που υπονομεύει την ανταγωνιστικότητα, ιδιαίτερα της βιομηχανίας. Επιβεβλημένη είναι, επίσης, και η εστίαση της Πολιτείας στις ανάγκες των επιχειρήσεων της περιφέρειας, που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες προκλήσεις, ενώ συμβάλλουν καθοριστικά στην εξασφάλιση της ισόρροπης ανάπτυξης της χώρας.

Τέλος, ειδικότερα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι σκόπιμη η αναθεώρηση των όρων και προϋποθέσεων λειτουργίας στην Ελλάδα εταιρειών ειδικού σκοπού διαχείρισης οικογενειακής περιουσίας, έτσι ώστε να διευρυνθεί ο θεσμός του “Family Office” και σε επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους. Επίσης, η διεύρυνση των φορολογικών κινήτρων για τα Family Offices, όπως απαλλαγές από φόρους μεταβίβασης μετοχών εταιρειών, εφόσον οι εταιρείες αυτές παραμένουν σε λειτουργία και στη διάδοχη κατάσταση, θα ενθαρρύνει τις οικογένειες να επενδύσουν και να διαχειριστούν τα περιουσιακά τους στοιχεία στην Ελλάδα.

Οι προτεινόμενες πρωτοβουλίες και παρεμβάσεις στοχεύουν στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου, ανταγωνιστικού και καινοτόμου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα. Αποτελούν αναγκαίες προϋποθέσεις, ώστε η ελληνική επιχειρηματικότητα να μπορέσει να διαδραματίσει τον κρίσιμο ρόλο που της

αναλογεί στην πορεία της βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Μέσα από παρόμοιες δράσεις και έναν στοχευμένο και συνεκτικό σχεδιασμό, μπορεί να ενεργοποιηθεί πλήρως το παραγωγικό δυναμικό των επιχειρήσεων και να μετατραπεί η επιχειρηματικότητα σε μοχλό προόδου και κοινωνικής ευημερίας.





# Σχετικά με την έρευνα για την περιοχή της Κεντρικής, Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Κεντρικής Ασίας (CESA)

Η έρευνα **EY Entrepreneurship Barometer 2025** για την περιοχή της Κεντρικής, Ανατολικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Κεντρικής Ασίας (CESA) πραγματοποιήθηκε μεταξύ Φεβρουαρίου και Μαρτίου 2025, με τη

συμμετοχή επιχειρηματιών από 16 χώρες: Βουλγαρία, Ελλάδα, Κροατία, Κύπρο, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία, Σερβία, Σλοβακία, Σλοβενία, Τουρκία, Τσεχία και τις τρεις χώρες της Βαλτικής.

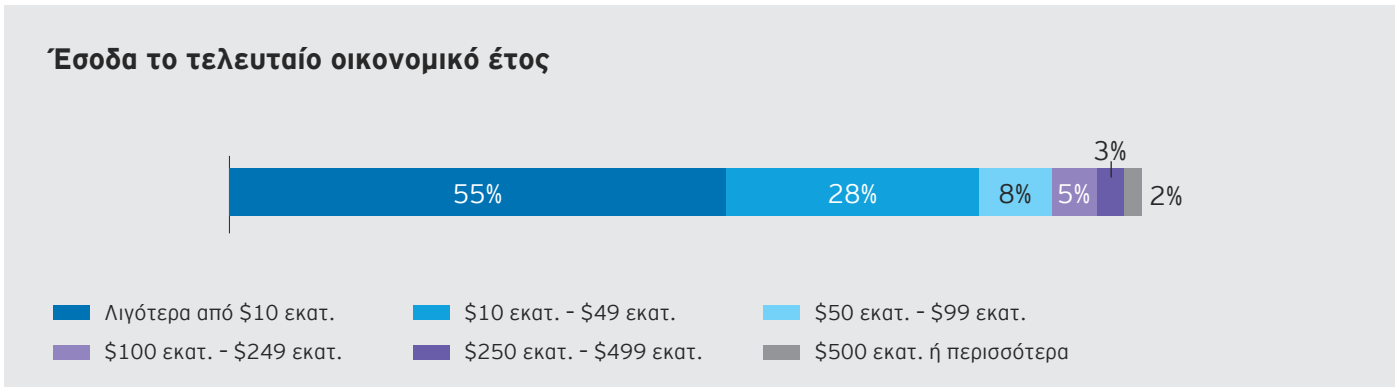
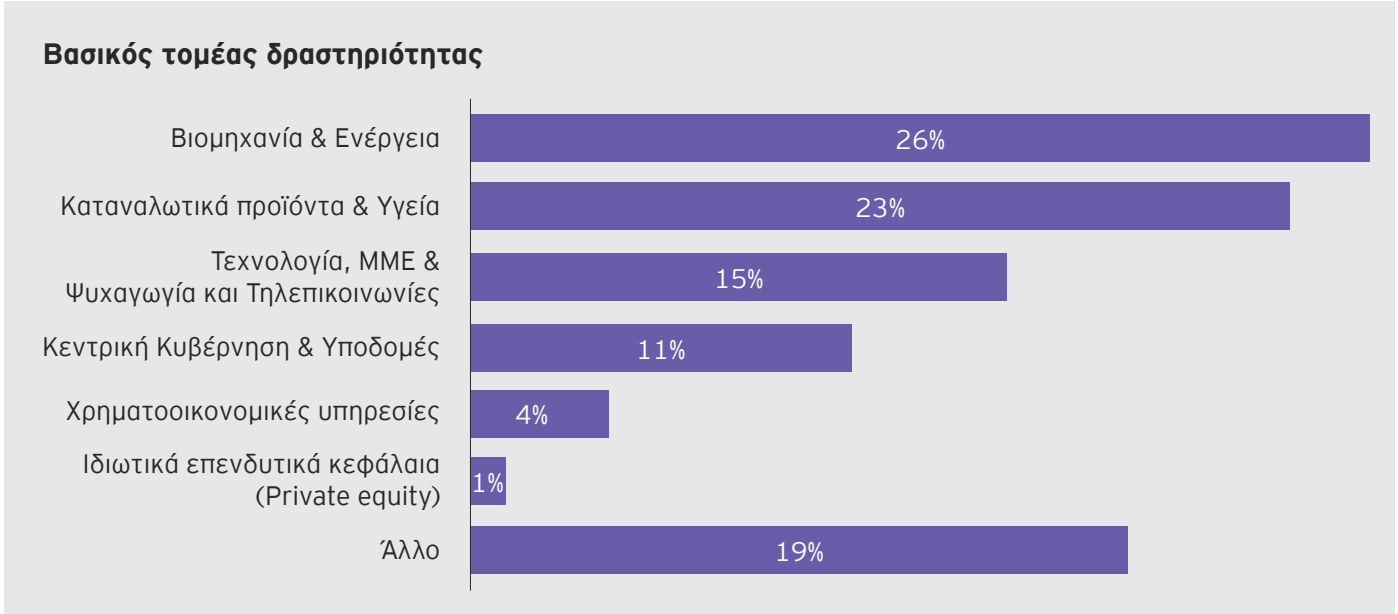


Στο δείγμα της περιοχής CESA εκπροσωπούνται όλοι οι βασικοί τομείς της οικονομίας, και ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων ως προς τον κύκλο εργασιών και το απασχολούμενο προσωπικό, με ισχυρή εκπροσώπηση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις (52%) μετρούν πάνω από 20 έτη λειτουργίας, ενώ 3% ιδρύθηκαν τα τελευταία δύο χρόνια.

Το 54% των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι εκπροσωπούν οικογενειακές επιχειρή-

σεις, και τρεις στους τέσσερις ότι ίδρυσαν την επιχείρησή οι ίδιοι, μόνοι τους (34%) ή με έναν ή περισσότερους συνεταίρους (41%).

Το 13% των επιχειρήσεων του δείγματος είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, με τα υψηλότερα ποσοστά να καταγράφονται στην Πολωνία (25%) και την Ουγγαρία (28%). Μεταξύ των μη εισηγμένων, 18% εξετάζουν ή σχεδιάζουν το ενδεχόμενο εισαγωγής τους στο χρηματιστήριο.



**Σημείωση:** Για την περιοχή της CESA, τα έσοδα και οι αξίες, γενικότερα, αναφέρονται σε δολάρια (\$), ενώ για την Ελλάδα σε ευρώ (€). Την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας η ισοτιμία κυμαινόταν μεταξύ 0,92 και 0,98. Υπάρχουν, ακόμη, ορισμένες χώρες που χρησιμοποίησαν το τοπικό τους νόμισμα.







Η ΕΥ δημιουργεί έναν καλύτερο εργασιακό κόσμο, παράγοντας νέα αξία για τους πελάτες, τους ανθρώπους, την κοινωνία και τον πλανήτη, οικοδομώντας, παράλληλα, εμπιστοσύνη στις κεφαλαιαγορές.

Αξιοποιώντας τα δεδομένα, την τεχνητή νοημοσύνη και προηγμένες τεχνολογίες, οι ομάδες της ΕΥ βοηθούν τους πελάτες να διαμορφώσουν το μέλλον με αυτοπεποίθηση και να βρουν απαντήσεις για τις πιο σημαντικές προκλήσεις του σήμερα και του αύριο.

Οι ομάδες της ΕΥ προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα ελεγκτικών, συμβουλευτικών και φορολογικών υπηρεσιών, καθώς και υπηρεσιών εταιρικής στρατηγικής και συναλλαγών. Με βαθιά κλαδική γνώση, ένα παγκόσμια διασυνδεδεμένο, διεπιστημονικό δίκτυο και ένα εκτενές οικοσύστημα συνεργατών, οι ομάδες της ΕΥ έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες σε περισσότερες από 150 χώρες και γεωγραφικές περιοχές.

Όλοι μαζί, για να διαμορφώσουμε το μέλλον με αυτοπεποίθηση.

Ο όρος ΕΥ αναφέρεται στον παγκόσμιο οργανισμό και μπορεί να αναφέρεται σε μία ή περισσότερες, από τις εταιρείες μέλη της Ernst & Young Global Limited, καθεμία από τις οποίες αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα. Η Ernst & Young Global Limited, μια βρετανική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης δια εγγυήσεως, δεν παρέχει υπηρεσίες σε πελάτες. Πληροφορίες αναφορικά με τον τρόπο που η ΕΥ συγκεντρώνει και χρησιμοποιεί τυχόν προσωπικά δεδομένα, καθώς και περιγραφή των δικαιωμάτων των υποκειμένων σύμφωνα με τη νομοθεσία περί προσωπικών δεδομένων, είναι διαθέσιμα στον σύνδεσμο [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Οι εταιρείες μέλη της ΕΥ δεν ασκούν δικηγορία όπου αυτό απαγορεύεται από την τοπική νομοθεσία. Για περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό μας, παρακαλούμε επισκεφθείτε το [ey.com](https://ey.com)

© 2025 EY

All Rights Reserved.

[ey.com](https://ey.com)

Για περισσότερες πληροφορίες, παρακαλούμε επικοινωνήστε με:



**Ευτυχία Κασελάκη**

Εταίρος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες -  
Επικεφαλής του Τομέα EY Private της

EY Ελλάδος

T +30 210 2886 600

E [eftichia.kasselaki@gr.ey.com](mailto:eftichia.kasselaki@gr.ey.com)



EY



EY Greece



[eygreece](https://www.instagram.com/eygreece)



[@EY\\_Greece](https://twitter.com/EY_Greece)



EY Greece

Επωνυμία: ΕΡΝΣΤ ΚΑΙ ΓιΑΝΓΚ Μονοπρόσωπη Ανώνυμη Εταιρία Παροχής Συμβουλευτικών Υπηρεσιών  
Διακριτικός Τίτλος: ERNST & YOUNG BUSINESS ADVISORY SOLUTIONS  
Νομική Μορφή: Ανώνυμη Εταιρία  
Έδρα: Χειμάρρας 8B, Μαρούσι, 15125  
Αριθμός ΓΕΜΗ: 001576101000

Το εν λόγω υλικό έχει δημιουργηθεί για σκοπούς γενικής πληροφόρησης και δεν προορίζεται για χρήση ως λογιστική, φορολογική, νομική ή άλλη επαγγελματική συμβουλή. Παρακαλούμε επικοινωνήστε με τους συμβούλους σας, για εξειδικευμένη καθοδήγηση.