

# Family Business Legacy

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

Εξισορροπώντας παράδοση και αλλαγή  
για διαχρονική επιτυχία

Συνοπτική έκθεση  
Σεπτέμβριος 2024

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

[www.spgcfb.org](https://www.spgcfb.org)

**KPMG**  
Private Enterprise

 **STEP PROJECT**  
GLOBAL CONSORTIUM  
FOR FAMILY ENTERPRISING

# Εισαγωγή

**Πώς θα μπορέσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις να βρουν την ισορροπία μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας και να δημιουργήσουν την «κληρονομιά»<sup>1</sup> τους και μια επιτυχημένη επιχείρηση με διάρκεια πολλών γενεών;**

Με στόχο τη διερεύνηση της ουσίας της κληρονομιάς των οικογενειακών επιχειρήσεων στη σημερινή πραγματικότητα, το STEP Project Global Consortium και η KPMG Private Enterprise πραγματοποίησαν μια διεξοδική έρευνα με τη συμμετοχή ηγετικών στελεχών από οικογενειακές επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο. Μετά από μια λεπτομερή ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, διοργανώθηκαν τέσσερις συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές με επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, μέλη της οικογένειας από την επόμενη γενιά.

Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα και τις συζητήσεις καταδεικνύουν τη σημαντική σχέση μεταξύ της κληρονομιάς και των μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών επιδόσεων, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πυξίδα για άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις που θέλουν να καταστήσουν την κληρονομιά τους οδηγό ανάπτυξης της επιχείρησής τους στο μέλλον.

Όλα τα γραφήματα σε αυτήν την έκθεση περιέχουν δεδομένα που προέρχονται από την έρευνα “Global Family Business Survey” που πραγματοποιήθηκε από το STEP Project Global Consortium και την KPMG Private Enterprise.



Είναι φυσικό οι άνθρωποι να θέλουν να βάλουν τη σφραγίδα τους στον κόσμο και να αφήσουν κάτι πίσω τους που θα συνεχίσει να υπάρχει και μετά από αυτούς. Οι οικογένειες έχουν μια εξαιρετική ικανότητα να υφαίνουν την κληρονομιά τους στο πέρασμα των γενεών, καθώς μεταβιβάζουν τις εμπειρίες, τις αξίες και τις γνώσεις τους. Στη συνέχεια, εναπόκειται στην επόμενη γενιά να αφήσει το δικό της στίγμα στον κόσμο εξερευνώντας νέες ιδέες, τεχνολογίες και διαδικασίες που θα οδηγήσουν την κληρονομιά της οικογένειάς τους σε άλλο επίπεδο. ”

## Robyn Langsford

Global Leader, KPMG Private Enterprise Family Business, KPMG International,  
and Partner in Charge,  
Family Business and Private Clients  
KPMG Australia

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

# Βασικά συμπεράσματα



## Η κληρονομιά συμβάλλει στον κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο των οικογενειών

Οι ισχυροί δεσμοί με την ιστορία της οικογένειας καλλιεργούν μια αίσθηση υπερηφάνειας και αφοσίωσης στην επιχείρηση και είναι βασικό συστατικό του κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου των μελών της.



## Η κληρονομιά συνδέει το παρόν με το μέλλον

Η κληρονομιά όχι μόνο δημιουργεί δεσμούς μεταξύ των γενεών, αλλά διαμορφώνει επίσης το όραμα και τις στρατηγικές αποφάσεις για το μέλλον που διασφαλίζουν βιώσιμες επιχειρηματικές επιδόσεις.



## Η κληρονομιά απαραίτητη για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη με προσανατολισμό στο μέλλον

Η κληρονομιά μίας οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί ένα σημαντικό δομικό στοιχείο που θα βοηθήσει στη διαμόρφωση του μέλλοντος για τις επόμενες γενιές.



## Η κληρονομιά και η διαγενεακή επιχειρηματικότητα επηρεάζουν τις επιδόσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που αναφέρουν υψηλές οικονομικές επιδόσεις και πρακτικές βιωσιμότητας τείνουν να έχουν επίσης υψηλές βαθμολογίες στην κληρονομιά και στη διαγενεακή επιχειρηματικότητα.



## Η συσσωρευμένη σοφία της οικογένειας ανεκτίμητο περιουσιακό στοιχείο

Οι γνώσεις, η τεχνογνωσία και οι δεξιότητες που μεταδίδονται από γενιά σε γενιά μπορούν να δώσουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



## Η κληρονομιά της οικογένειας επηρεάζει σημαντικές αποφάσεις

Ο κοινός σκοπός και οι αξίες της οικογένειας λειτουργούν ως πυξίδα για αποφάσεις που μπορεί να επηρεάσουν την οικογένεια, την επιχείρηση, τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τις τοπικές κοινωνίες.



## Τηρώντας την παράδοση και αγκαλιάζοντας την καινοτομία

Μία από τις πιο κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η ανάγκη εύρεσης ισορροπίας μεταξύ παράδοσης και αλλαγής, που θα επιτρέψει την προσαρμογή στη μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς και στις επιχειρηματικές συνθήκες.



## Είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε και να αντιμετωπίζουμε το παράδοξο της κληρονομιάς

Η κληρονομιά είναι πηγή ταυτότητας και έμπνευσης, αλλά μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως τροχοπέδη, εάν είναι τόσο βαθιά αγκιστρωμένη στην παράδοση που στέκεται εμπόδιο στην καινοτομία, την αλλαγή και την ευελιξία.




## Νέος τρόπος αποτίμησης από τις οικογενειακές επιχειρήσεις του βαθμού ισχύος της κληρονομιάς τους και της διαγενεακής επιχειρηματικότητας.

Η παρουσίαση μίας νέας κατηγοριοποίησης της κληρονομιάς βοηθά τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν με ποιον από τους τέσσερις τύπους κληρονομιάς ταυτίζονται, με βάση τις βαθμολογίες τους στη διαγενεακή επιχειρηματικότητα και την κληρονομιά.

# Βασικά σημεία της έρευνας

## Συμμετέχοντες

**2,683**   
Ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων

Από  
**80** χώρες και περιοχές

## Μέγεθος οικογενειακής επιχείρησης (Αρ. εργαζομένων)

Λιγότεροι από 50 **45%** | 50–250 **28%** | Περισσότεροι από 250 **27%**

## 4 Κλάδοι



## Συνιστώσες της κληρονομιάς που διερευνώνται



### Υλική

Υλικά αγαθά, όπως οικογενειακά κειμήλια, ακίνητα, χρήματα και αντικείμενα συναισθηματικής αξίας<sup>1</sup>



### Αξιακή

Αξίες, στάσεις και αντιλήψεις, που μεταδίδονται από γενιά σε γενιά μέσω οικογενειακών ιστοριών και παραδόσεων<sup>3</sup>



### Βιολογική

Οι δεσμοί αίματος της οικογένειας, το όνομα και τα γονίδια<sup>2</sup>



### Κοινωνική


Η διατήρηση της θετικής φήμης στην κοινωνία<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Hunter, 2007; Zacher et al.; Zellweger et al., 2012

<sup>2</sup> Zacher, Rosing, & Frese, 2011

<sup>3</sup> Hunter & Rowles, 2005

<sup>4</sup> Blumentritt, Keyt & Astrachan, 2007



# Η κινητήριος δύναμη για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και οικονομικά αποτελέσματα

Η κληρονομιά αποτελείται τόσο από υλικά όσο και άυλα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να παράγουν ισχυρά οικονομικά αποτελέσματα και επιδόσεις βιωσιμότητας. Ταυτόχρονα, ενισχύουν τον συναισθηματικό δεσμό που αποτελεί για την οικογένεια πηγή ταυτότητας, έμπνευσης και καινοτομίας.

Καθώς διερευνούμε την ουσία της κληρονομιάς και την επίδρασή της στις επιχειρηματικές επιδόσεις, η λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων, οι απόψεις της ακαδημαϊκής κοινότητας και οι προσωπικές εμπειρίες των CEO των οικογενειακών επιχειρήσεων, μας βοηθούν να κατανοήσουμε σε βάθος πόσο σημαντική είναι η ισορροπία μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας για την μακροπρόθεσμη επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Στα αποτελέσματα της έρευνας διερευνήθηκαν τέσσερις συνιστώσες της κληρονομιάς (υλική, βιολογική, κοινωνική, αξιακή). Στις συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης αναδείχθηκε επίσης η σημασία της δημιουργίας μίας «κληρονομιάς» επιχειρηματικών αντιλήψεων και πρακτικών, η οποία προστέθηκε ως πέμπτη συνιστώσα της κληρονομιάς. Και οι πέντε αυτές συνιστώσες μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της οικογενειακής επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ανέφεραν ισχυρές βαθμολογίες στην κληρονομιά ανέφεραν επίσης υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις και αποτελέσματα βιωσιμότητας, που ήρθαν ως αποτέλεσμα αδιάλειπτης επιχειρηματικότητας μιας σειράς γενεών.

Διαπιστώσαμε επίσης ότι οι επιχειρήσεις με τις υψηλότερες επιδόσεις τείνουν να έχουν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες στη κληρονομιά, υποδηλώνοντας μια αδιάσειστη σύνδεση μεταξύ του βάθους και της ισχύος

της κληρονομιάς μιας οικογενειακής επιχείρησης, των οικονομικών της επιδόσεων και των ισχυρών πρακτικών βιωσιμότητας που εφαρμόζει.

Έτσι ενισχύθηκε η άποψή μας ότι η κληρονομιά δεν μπορεί να ξεταστεί απλώς και μόνο μέσα από το πρίσμα του παρελθόντος, αλλά ως βασικός παράγοντας μιας βιώσιμης ανάπτυξης που προσανατολίζεται στο μέλλον. Το εύρος της επίδρασης της κληρονομιάς υπογραμμίζει τη σημασία της στη διαμόρφωση της μελλοντικής επιτυχίας τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας.

Παρόλα αυτά, η κληρονομιά μπορεί επίσης να είναι πρόβλημα, εάν είναι υπερβολικά αγκιστρωμένη στην παράδοση και στέκεται εμπόδιο στη δέσμευση της οικογένειας για καινοτομία, αλλαγή και ευελιξία στις μελλοντικές γενιές.

Αυτό είναι το **"παράδοξο της κληρονομιάς"**.

«Πρέπει να επεκταθούμε σε νέες αγορές; Να διαφοροποιηθούμε; Ή να παραμείνουμε πιστοί στις παραδοσιακές επιχειρηματικές μας δραστηριότητες;»

Η κληρονομιά επομένως αποτελεί βασικό παράγοντα μιας βιώσιμης επιχειρηματικής ανάπτυξης προσανατολισμένης στο μέλλον και θα πρέπει να θεωρείται δομικό στοιχείο της. Ωστόσο, η αναζήτηση τρόπων ώστε η παράδοση και η καινοτομία να συνυπάρχουν είναι μία από τις πιο κοινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα.

---

## Η κληρονομιά οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις

**Σε ποσοστό 43%, οι συμμετέχοντες στην έρευνα (σύνολο 2 683) ανέφεραν έναν συνδυασμό υψηλών επιχειρηματικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιδόσεων καθώς και ισχυρής κληρονομιάς. Πρόκειται για έναν ισχυρό συνδυασμό για την επιτυχία της επιχείρησης και της οικογένειας τόσο σήμερα όσο και για τις επόμενες γενιές.**

---

## Η σχέση μεταξύ της κληρονομιάς της οικογενειακής επιχείρησης, του ανθρώπου και του πλανήτη

Φαίνεται επίσης να υπάρχει μια συμβιωτική σχέση μεταξύ της ισχύος της κληρονομιάς μίας οικογενειακής επιχείρησης και της επίδρασής της στις δράσεις βιωσιμότητας που αναλαμβάνει σε σχέση με ανθρωπιστικά θέματα, το περιβάλλον, την αποτελεσματική χρήση των φυσικών πόρων, τις πολιτικές ίσων ευκαιριών για τους εργαζόμενους, την ευημερία τους και τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Όπως περιγράφεται στην έκθεση με τίτλο «A road well-travelled» (Ένας πολυταξιδεμένος δρόμος), του STEP Project Global Consortium and της KPMG Private Enterprise για το 2023, τα οφέλη από τη λειτουργία μιας βιώσιμης επιχείρησης και το να κάνεις το σωστό για τους ανθρώπους και τον πλανήτη είναι σαφή χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στην αξιακή συνιστώσα της κληρονομιάς και φροντίζουν ώστε οι αξίες και η ιστορία της οικογένειας να συνυφαίνονται με την επιχείρηση φαίνεται να υπερέχουν στις επιδόσεις βιωσιμότητας, γεγονός που υποδηλώνει

ότι οι ιστορίες που λένε οι οικογένειες που επιχειρούν δεν είναι απλώς υπενθυμίσεις του παρελθόντος τους, αλλά χρησιμεύουν ως ένα σημαντικό θεμέλιο προκειμένου να συνεχίσουν τις δράσεις τους για τη βιωσιμότητα.

### Η αλληλεξάρτηση των κληρονομιών

Στο ταξίδι της οικογενειακής επιχείρησης υπάρχουν αλληλεξαρτήσεις και ενίοτε συμβιβασμοί μεταξύ κάθε συνιστώσας της κληρονομιάς. Και καθώς η ζωή μιας οικογενειακής επιχείρησης αλλάζει με την πάροδο των γενεών, η εστίαση μπορεί να μετατοπιστεί από μια συνιστώσα της κληρονομιάς σε μια διαφορετική.

Για παράδειγμα, στην αρχή του κύκλου ζωής της οικογενειακής επιχείρησης, ίσως το βάρος να πέφτει στα υλικά και βιολογικά στοιχεία της κληρονομιάς, όπως ο πλούτος, το όνομα και οι δεσμοί αίματος της οικογένειας. Καθώς οι γενιές και οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να αναπτύσσονται, οι κοινωνικές πτυχές και η αφήγηση ιστοριών που ενισχύουν τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης μπορεί να αποκτήσουν μεγαλύτερη αξία, ενώ η «κληρονομιά» της επιχειρηματικότητας συνήθως διαπερνά ολόκληρο το οικογενειακό ταξίδι.

**Σε ποσοστό 53%** οι ερωτηθέντες που σημείωσαν υψηλές βαθμολογίες στην κληρονομιά ανέφεραν επίσης υψηλά αποτελέσματα βιωσιμότητας στις πτυχές κοινωνία, περιβάλλον, εργαζόμενοι και προμηθευτές.



Δεν εκπλήσσομαι από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας που καταδεικνύουν και επιβεβαιώνουν την "σιωπηλή κι αόρατη" σημασία της "κληρονομιάς" ή καλύτερα του legacy στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Γιατί το έχουμε δει πολλές φορές να επαναλαμβάνεται, ότι δηλαδή, αυτές οι οικογενειακές επιχειρήσεις που εκούσια ή πολύ πιο συχνά ακούσια φροντίζουν αυτή τη κληρονομιά, δηλαδή όλα αυτά που κάνουν την επιχείρησή τους "δική" τους, τις αξίες τους, τις παραδόσεις τους, τις ευαισθησίες τους, τη στάση ζωής σε ό,τι θεωρούν σημαντικό και πολύτιμο και φροντίζουν να το μεταφέρουν με σεβασμό και φροντίδα στις επόμενες γενιές, αυτές οι επιχειρήσεις "τα πάνε καλύτερα", πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα διαχρονικά και το πιο σπουδαίο, συνήθως, καταφέρνουν να περνούν από γενιά σε γενιά με επιτυχία. »

**Βαγγέλης Αποστολάκης**  
Advisory Partner  
KPMG in Greece

## Κύρια συμπεράσματα

- Η κληρονομιά είναι μια σημαντική πτυχή των οικογενειακών επιχειρήσεων, που συνδέει τις γενιές και διαμορφώνει το μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης.
- Η κληρονομιά μπορεί να είναι ταυτόχρονα τόσο πλεονέκτημα όσο και μειονέκτημα, καθώς χρησιμεύει ως πηγή ταυτότητας και έμπνευσης, αλλά μπορεί και να σταθεί εμπόδιο στην καινοτομία και την αλλαγή.

# Εσείς κατανοείτε την «κληρονομιά» σας και πού θα μπορούσε αυτή να σας οδηγήσει;

Για να κατανοήσετε περισσότερο σχετικά με την ισχύ της κληρονομιάς της δικής σας οικογενειακής επιχείρησης και πού θα μπορούσε αυτή να σας οδηγήσει, ξεκινήστε με τη μελέτη του πίνακα κληρονομιάς, όπου έχουν προσδιοριστεί<sup>5</sup> τέσσερις διαφορετικοί τύποι κληρονομιάς με βάση τον συνδυασμό της ισχύος της κληρονομιάς των επιχειρηματικών οικογενειών και του επιπέδου της διαγενεακής επιχειρηματικότητας.

<sup>5</sup> Calabrò, A. (2023). Building and sustaining the family business legacy. Keynote presentation at the KPMG MESAC Global Family Business Summit, Bahrain.



Ο πίνακας κληρονομιάς είναι το αποτέλεσμα μιας εκτενούς έρευνας του STEP Project Global Consortium και διαμορφώθηκε μέσω της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας «Global Family Business» του 2024, η οποία μετρά τα επίπεδα διαγενεακής επιχειρηματικότητας (ΔΕ) και τις βαθμολογίες στην κληρονομιά των επιχειρηματικών οικογενειών. Όταν συνδυάστηκαν αυτοί οι δύο παράγοντες, προέκυψαν τέσσερις ομάδες οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά και γνωρίσματα.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα που κατέγραψαν τις υψηλότερες βαθμολογίες στην κληρονομιά και τη ΔΕ, ανέφεραν επίσης σημαντικά υψηλότερα οικονομικά αποτελέσματα και αποτελέσματα βιωσιμότητας, γεγονός που ενισχύει τη σημαντική επίδραση της δύναμης της κληρονομιάς και της ΔΕ στις επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Χρησιμοποιώντας τον πίνακα κληρονομιάς, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίσουν σε ποιον από τους τέσσερις τύπους της ανήκουν: Στατική, Συντηρητική, Εξελισσόμενη και Δυναμική. Κάθε ένας από αυτούς τους τύπους κληρονομιάς διαφέρει ως προς το επίπεδο ΔΕ και τη βαθμολογία κληρονομιάς της οικογενειακής επιχείρησης. Ο πίνακας έχει σχεδιαστεί με σκοπό να βοηθά τις οικογενειακές επιχειρήσεις να εξετάζουν την κληρονομιά τους όπως διαμορφώνεται σήμερα και να κατανοούν πού μπορεί αυτή να τις οδηγήσει στο μέλλον.

Στην πλήρη έκδοση αυτής της έκθεσης, θα βρείτε οδηγίες για την εφαρμογή του πίνακα κληρονομιάς στην οικογενειακή σας επιχείρηση, προκειμένου να προσδιορίσετε τον τύπο κληρονομιάς και τα πιθανά βήματα που πρέπει να λάβετε υπόψη για την ενίσχυση τόσο της κληρονομιάς όσο και των επιδόσεων της επιχείρησής σας.

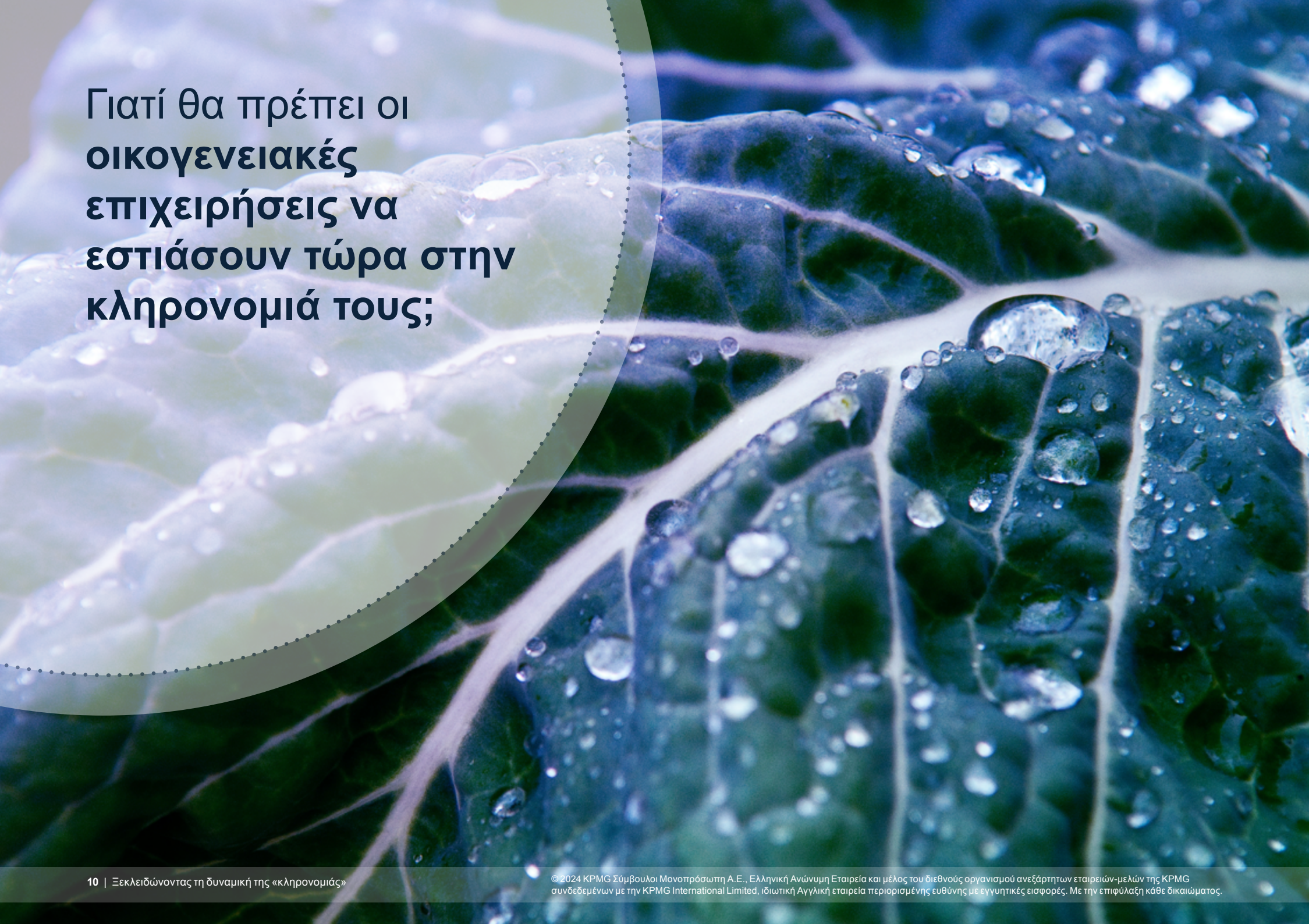
Επισκεφθείτε τη διεύθυνση [kpmg.com/globalfamilybusinessreport](https://www.kpmg.com/globalfamilybusinessreport) για να μάθετε περισσότερα.

## Ο πίνακας κληρονομιάς



Στην Ελλάδα, όπου ο θεσμός της οικογένειας αποτελεί ισχυρό δομικό στοιχείο της κοινωνίας, συχνά, οι οικογένειες που επιχειρούν καλλιεργούν στη νέα γενιά από μικρή ηλικία το συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση, μέσω συζητήσεων στο οικογενειακό τραπέζι, καλοκαιρινής ή πιο μόνιμης απασχόλησης από νεαρή ηλικία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μεταλαμπαδεύονται νωρίς αξίες, γνώσεις και επιχειρηματικές πρακτικές. Ωστόσο, η ισχυρή προσωπικότητα του Ιδρυτή συχνά επισκιάζει τη δυναμική της νέας γενιάς, δυναμιτίζοντας την ενίσχυση και εξέλιξη της οικογενειακής επιχειρηματικής «κληρονομιάς». Αντιθέτως, οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις, εστιάζουν την προσοχή τους στο να αφογκράζονται τους εκπροσώπους της επόμενης γενιάς, υιοθετούν προτεινόμενες αλλαγές και τους προσφέρουν ευκαιρίες να διατυπώσουν και να υλοποιήσουν δικές τους επιχειρηματικές ιδέες.”

**Κατερίνα Πολυζώη**  
Senior Manager, Family Business, Advisory  
KPMG in Greece



Γιατί θα πρέπει οι  
οικογενειακές  
επιχειρήσεις να  
εστιάσουν τώρα στην  
κληρονομιά τους;

Καθώς όλο και περισσότερο οι νεότερες γενιές αρχίζουν να συμμετέχουν ενεργά στις οικογενειακές τους επιχειρήσεις, πολλές επιχειρηματικές οικογένειες εστιάζουν περισσότερο στο μέλλον, με τους παρακάτω τρόπους:



**Ακούνε τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των μελλοντικών γενεών**



**Πρωθούν την υπεύθυνη διοίκηση της επιχείρησης**



**Ορίζουν και επικοινωνούν τις θεμελιώδεις αξίες και το όραμα της οικογένειας και της επιχείρησης**



**Καλλιεργούν μία κουλτούρα φιλανθρωπικής προσφοράς**



**Χτίζουν γέφυρες μεταξύ των γενεών για την προώθηση της οικογενειακής ενότητας και αρμονίας**



**Μεταλαμπαδεύουν την τεχνογνωσία και τις γνώσεις, ενώ ταυτόχρονα στηρίζουν τη διαγενεακή επιχειρηματικότητα**



**Μοιράζονται την ιστορία της οικογένειας, ενώ πρωθούν την καινοτομία και την αλλαγή**



**Προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς**

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι μπορούμε να προχωράμε σε αλλαγές χωρίς να ξεχνάμε τα θεμέλια πάνω στα οποία έχει οικοδομηθεί η επιχείρηση. Στο σημείο αυτό, αναδεικνύεται η ανάγκη για ανοιχτό διάλογο στις οικογενειακές επιχειρήσεις που θα συμβάλει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των γενεών.



Ως ένθερμος υποστηρικτής του διαλόγου μεταξύ των διαφορετικών γενεών στις επιχειρηματικές οικογένειες σχετικά με τις αξίες, την κληρονομιά και τις προσδοκίες τους, θεωρώ ενθαρρυντικό να ακούω τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων να περιγράφουν πόσο σημαντικό είναι για τις μεγαλύτερες γενιές να «αφήνουν χώρο» στην επόμενη γενιά ώστε να πάρει τις δικές της αποφάσεις σχετικά με το πώς θα πάει την οικογενειακή και την επιχειρηματική κληρονομιά μπροστά. 99

**Andrea Calabrò**

STEP Project Global Consortium

Academic Director,

Director, IPAG Chair for Sustainable

Family Business & Entrepreneurship

IPAG Business School

Οι διαφορετικές προοπτικές και προτεραιότητες μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές γενιές αντιλαμβάνονται τη σημασία της κληρονομιάς τους και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν για να τη δημιουργήσουν και να τη διατηρήσουν. Αυτές οι διαφορές μεταξύ των γενεών μπορούν επίσης να εμπλουτίσουν την κληρονομιά της οικογενειακής επιχείρησης ενσωματώνοντας διαφορετικές προοπτικές και προσεγγίσεις που αντικατοπτρίζουν την εξελισσόμενη δυναμική της επιχείρησης και της ευρύτερης κοινωνίας.

Ενώ αυξάνεται η εστίαση στις προτεραιότητες ESG (περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση) ανά τον κόσμο, παρατηρούμε ότι οι νεότερες γενιές ενδιαφέρονται περισσότερο για την κοινωνική και επιχειρηματική κληρονομιά των οικογενειακών τους επιχειρήσεων, ενώ οι παλαιότερες γενιές ενδεχομένως θα συνεχίσουν να δίνουν μεγαλύτερη

αξία στην υλική κληρονομιά και τους δεσμούς αίματος της οικογένειας.

Κάθε γενιά μπορεί να συνεισφέρει στην επιχείρηση στηριζόμενη στην έμπνευση και το όραμα του ιδρυτή, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας που δίνει νέα πνοή στην επιχείρηση, συμβάλλει σε ισχυρές επιχειρηματικές επιδόσεις και ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Είναι σημαντική η διαμόρφωση μιας οπτικής για την κληρονομιά που κοιτάει προς το μέλλον, όχι μόνο λόγω της επίδρασης που έχει η κληρονομιά στις οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα, αλλά και του τρόπου με τον οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί για την επιτυχία των επιχειρήσεων και των μελλοντικών γενεών.

Τα συμπεράσματα από την έρευνα του STEP Project Global Consortium και της KPMG Private Enterprise τονίζουν την ανάγκη να δούμε την κληρονομιά μέσα από ένα πρίσμα προσανατολισμένο στο μέλλον και να την αναγνωρίσουμε ως καταλύτη της βιώσιμης ανάπτυξης.

Αξιοποιώντας αυτά τα συμπεράσματα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να βρουν αυτήν τη λεπτή ισορροπία μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας, συμβάλλοντας στη διασφάλιση υψηλών επιδόσεων και ευημερίας για τις μελλοντικές γενιές.

Επισκεφθείτε τη διεύθυνση [kpmg.com/globalfamilybusinessreport](https://kpmg.com/globalfamilybusinessreport) για να διαβάσετε τη πλήρη έκθεση και να μάθετε περισσότερα.

## Στοιχεία επικοινωνίας



**Βαγγέλις Αποστολάκης**  
Advisory Partner  
KPMG στην Ελλάδα  
E: [eapostolakis@kpmg.gr](mailto:eapostolakis@kpmg.gr)  
M: +306937083767



**Κατερίνα Πολυζώη**  
Senior Manager,  
Family Business, Advisory  
KPMG στην Ελλάδα  
E: [epolyzoi@kpmg.gr](mailto:epolyzoi@kpmg.gr)  
M: +306932228894

## **ΑΘΗΝΑ**

Λεωφόρος Συγγρού 44  
117 42 Αθήνα  
Τηλ.: +30 210 6062100  
Fax: +30 210 6062111

## **ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ**

Αγίας Αναστασίας & Λαέρτου  
Philippos Business Center  
Τ.Θ. 8405, 57001 Θέρμη  
Τηλ.: +30 2310 55 09 96  
Fax: +30 2310 54 36 70

e-mail: [info@kpmg.gr](mailto:info@kpmg.gr)  
[kpmg.com/gr](http://kpmg.com/gr)

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



ΓΕΜΗ 003467701000

© 2024 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

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

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