KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM FOR FAMILY ENTERPRISING

Global family business report 2025

Στρατηγική ανάπτυξη βασισμένη σε αξίες και καθορισμένο σκοπό

Executive summary

May 2025

Εισαγωγή

Η επιρροή των οικογενειακών επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πιο ισχυρή στον 21ο αιώνα.
Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, παγκόσμιες ανακατατάξεις στις αγορές και αυξανόμενες περιβαλλοντικές και κοινωνικές ευθύνες, ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχει καθοριστική σημασία.

Πώς πρέπει να μετράται η επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης;

- Υπερέχει η επιχειρησιακή συνέχεια έναντι της διαφοροποίησης του οικογενειακού κεφαλαίου;
- Ή μήπως η επιτυχία ορίζεται βέλτιστα μέσω ενός συνδυασμού χρηματοοικονομικής ισχύος, αποτελεσματικής διακυβέρνησης και μακροπρόθεσμου κοινωνικού αντικτύπου;
- Πώς μπορούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις στρατηγικές ανάπτυξής τους με τον εξελισσόμενο σκοπό τους, διασφαλίζοντας ότι παραμένουν ανθεκτικές, επίκαιρες και με ουσιαστικό αντίκτυπο μέσα στο χρόνο;

Η παρούσα μελέτη προσφέρει ουσιαστικές απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, βασιζόμενη σε δεδομένα έρευνας του STEP Project Global Consortium και στην εμπειρία του KPMG Global Family Business Network.

"Η μελέτη, στην οποία συμμετείχαν σχεδόν 2.700 οικογενειακές επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο, αποκαλύπτει ότι η υιοθέτηση αποτελεσματικών δομών διακυβέρνησης, η ενίσχυση της διαγενεακής επιχειρηματικότητας και η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας ως στρατηγικού μοχλού ανάπτυξης, οδηγούν σε υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις και μακροπρόθεσμη ευημερία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που επενδύουν στη διαδοχή, την καινοτομία και τη διαφοροποίηση, διατηρώντας παράλληλα τις αξίες και το όραμά τους, ξεχωρίζουν διεθνώς για τη σταθερότητα, την ανθεκτικότητα και τον θετικό κοινωνικό τους αντίκτυπο. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η βιώσιμη ανάπτυξη δεν είναι πλέον επιλογή, αλλά στρατηγική αναγκαιότητα για την επιβίωση και την πρόοδο των οικογενειακών επιχειρήσεων στη νέα εποχή."

Νίκος Δημάκος
Partner,
Head of Consulting,
KPMG στην Ελλάδα

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σπουδαιότητα της διακυβέρνησης

Οι επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις ήταν κατά 10% πιο πιθανό να έχουν συστήσει Διοικητικό Συμβούλιο με σαφείς κανόνες λειτουργίας, όρια, ευθύνες και αρμοδιότητες.

Διοικητικά συμβούλια με ουσιαστικό αντίκτυπο

Οι επιχειρήσεις που επέδειξαν υψηλό βαθμό βιωσιμότητας καθοδηγούνταν συνήθως από Διοικητικά Συμβούλια με μεγαλύτερη γυναικεία συμμετοχή.

Το μεγαλύτερο μέγεθος της επιχείρησης ενισχύει τις επιδόσεις

Επιχειρήσεις με περισσότερους από 250 εργαζομένους είχαν περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με επιχειρήσεις αντίστοιχων χαρακτηριστικών και εμφάνιζαν υψηλότερο βαθμό βιωσιμότητας και επιχειρηματικότητας σε σύγκριση με το συνολικό-παγκόσμιο δείγμα.

Ενίσχυση των οικογενειακών σχέσεων

Η στενή και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ μελών της οικογένειας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων.

Ενδυνάμωση της διαγενεακής επιχειρηματικότητας

Οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλό διαγενεακό επιχειρηματικό προσανατολισμό (ΔΕΠ) θέτουν τις βάσεις για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Η συμμετοχή πολλαπλών γενεών στην επιχείρηση ενισχύει τη βιωσιμότητα

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεταβαίνουν από γενιά σε γενιά, είναι σημαντικό να διερευνηθούν τρόποι ενίσχυσης της ουσιαστικής συμμετοχής πολλαπλών γενεών στην επιχείρηση.

Υπάρχουν πάντοτε περιθώρια βελτίωσης της επικοινωνίας

Οι οικογένειες θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στην ενθάρρυνση της ανοιχτής και εποικοδομητικής επικοινωνίας για να διασφαλίσουν ότι διατηρούνται ισχυροί οι οικογενειακοί δεσμοί.

Διερευνήστε τις δυνατότητες «μη οργανικής» ανάπτυξης

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο στρέφονται σε στρατηγικές εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A) καθώς και στην αναζήτηση εναλλακτικών πηγών άντλησης αναπτυξιακών κεφαλαίων για χρηματοδότηση σχεδίων διαφοροποίησης και διεθνούς επέκτασης.

Η εμπλοκή σε M&A απαιτεί εμπειρία και αυτοπεποίθηση

Πριν την υιοθέτηση στρατηγικής εξαγορών και συγχωνεύσεων, είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η ετοιμότητα και η ικανότητα της ηγεσίας και του Διοικητικού Συμβουλίου να διαχειριστούν τη διαδικασία με επιτυχία.

Πώς συνεχίζετε να αναπτύσσετε το «οικογενειακό κεφάλαιο»;

Παρατηρούμε μία εξελικτική διαδικασία μετάβασης από «οικογενειακές επιχειρήσεις» σε «επιχειρηματικές οικογένειες», οι οποίες επενδύουν πλέον ευρύτερα, πέραν της ίδιας τους της επιχείρησης. Πώς θα διαμορφώσετε εσείς την επόμενη φάση της ανάπτυξής σας;

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

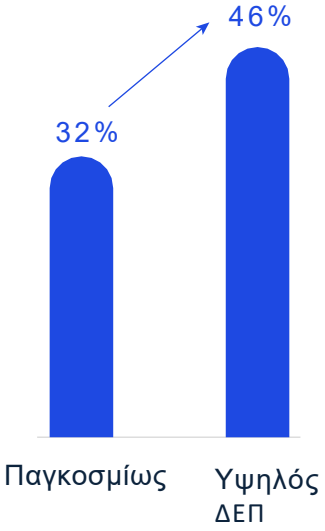
Χτίζοντας μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα

2,683 οικογενειακές επιχειρήσεις συμμετείχαν στην έρευνα το 2024

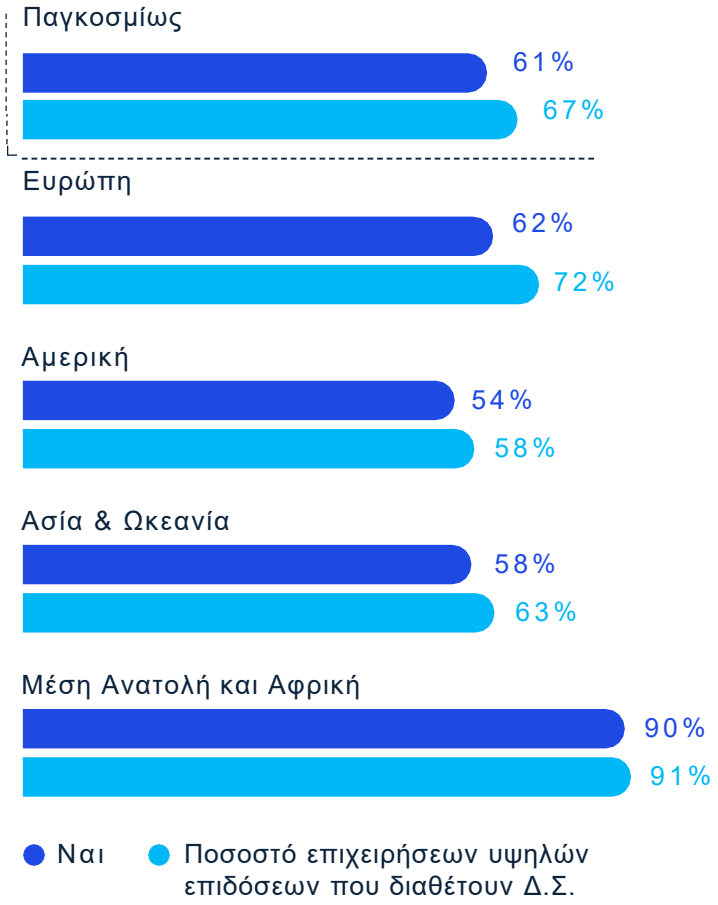
32% αυτών χαρακτηρίζονται ως υψηλών επιδόσεων.

67% εξ αυτών (δηλαδή πάνω από τα δύο τρίτα) διαθέτουν Διοικητικό Συμβούλιο, σε σύγκριση με 61% στο συνολικό δείγμα

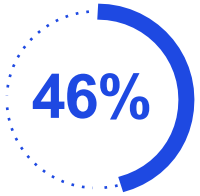
Υψηλές Επιδόσεις



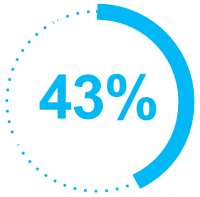
Η σημασία των Διοικητικών Συμβουλίων



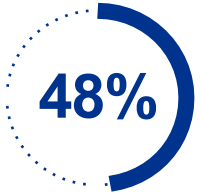
Κύρια Στατιστικά Στοιχεία και Χαρακτηριστικά (ως ποσοστό του δείγματος)



των επιχειρήσεων με υψηλό ΔΕΠ επέτυχαν υψηλές επιδόσεις.



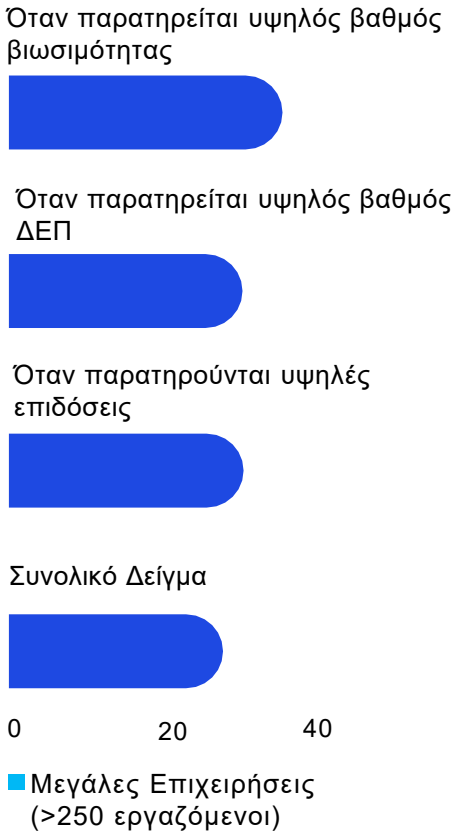
Αυξημένη πιθανότητα υψηλών επιδόσεων



των επιχειρήσεων παρουσιάζουν υψηλό βαθμό βιωσιμότητας

των επιχειρήσεων με υψηλό βαθμό βιωσιμότητας διαθέτουν Διοικητικό Συμβούλιο.

Η Επίδραση του μεγέθους της επιχείρησης



© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Επιχειρηματικότητα και Αναπτυξιακά Κεφάλαια

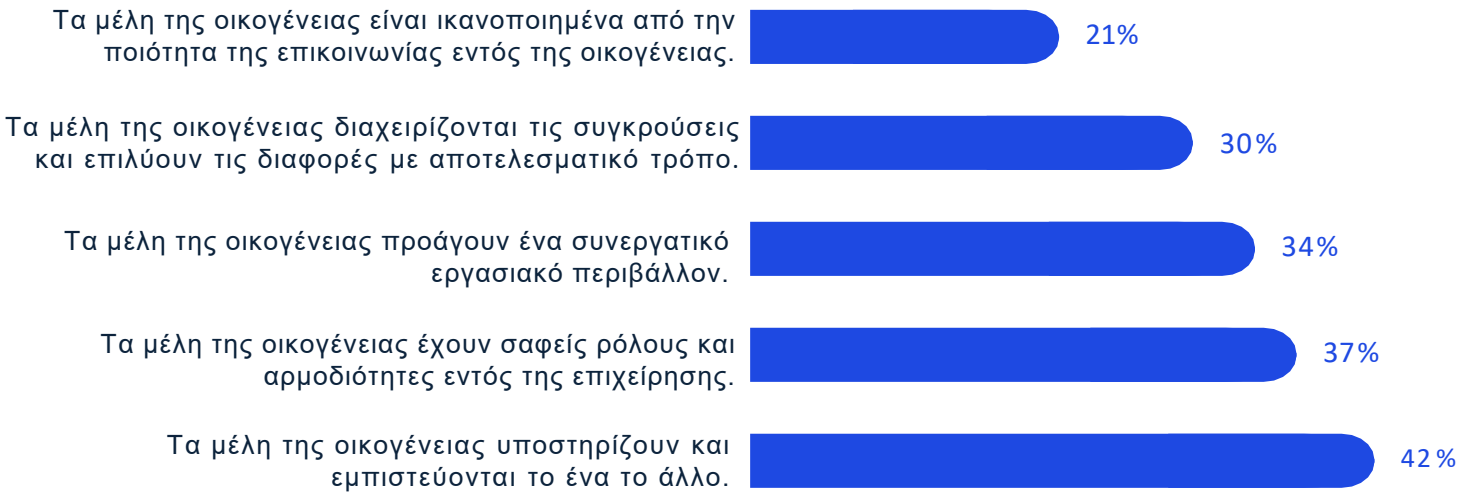
50%

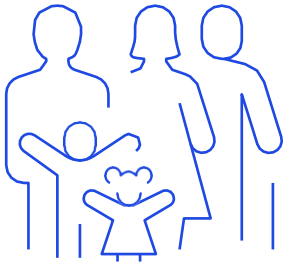
Η συσχέτιση μεταξύ υψηλού βαθμού ΔΕΠ και υψηλού βαθμού βιωσιμότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

70%

Η οικογενειακή επιχειρηματικότητα αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων σε ποσοστό άνω του 70%.

Οικογενειακές Σχέσεις («Συμφωνώ απόλυτα» %):





38%

των οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνουν μη ικανοποιημένες από την ποιότητα της επικοινωνίας εντός της οικογένειας.

Μόνο

52%

των μελών της επόμενης γενιάς συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης

20%

Τα προηγούμενα τρία χρόνια περίπου 500 από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα συμμετείχαν σε δραστηριότητες εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A)

60%

των επιχειρήσεων που αποτέλεσαν στόχο εξαγορών/συγχωνεύσεων ήταν επίσης οικογενειακές επιχειρήσεις.

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Η σημασία της ανάπτυξης

Η δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης αποτελεί θεμέλιο για μία οικογενειακή επιχείρηση, καθώς διασφαλίζει τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και επιτρέπει την επιτυχημένη μετάβαση της επιχείρησης από γενιά σε γενιά.

Όταν η ανάπτυξη υλοποιείται με επιτυχία, ενισχύει την οικογενειακή ταυτότητα διαγενεακά, ενδυναμώνει το αίσθημα διαμόρφωσης μίας οικογενειακής επιχειρηματικής κληρονομιάς ("legacy") και ενθαρρύνει την οικογένεια να παραμένει ενεργή στην επιχείρηση. Μέσω της υγιούς ανάπτυξης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και θεμελιώνουν τις προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη ευημερία.

Η ανάπτυξη χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό ή η τυχαία ανάπτυξη ενέχουν σημαντικούς κινδύνους αποσταθεροποίησης της επιχείρησης. Δημιουργούν σύγχυση αναφορικά με το υπόβαθρο της ανάπτυξης και ενδέχεται να προκληθούν συγκρούσεις όταν αυτή πραγματοποιείται εις βάρος των αξιών της οικογένειας και δεν είναι συνεπής, οδηγώντας στην αναπόφευκτη απώλεια της ευημερίας, διαβρώνοντας τόσο την επιχειρηματική αξία όσο και τη συνοχή και στήριξη της οικογένειας.

Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται μια οικογενειακή επιχείρηση έχει καθοριστική σημασία.
Αντιθέτως η μη υγιής ανάπτυξη είναι δυνατόν να υπονομεύσει τη μακροπρόθεσμη ευημερία της επιχείρησης, να περιορίσει την αξία της και να πλήξει τη φήμη της οικογένειας ως ιδιοκτήτη.

Η μακροχρόνια δημιουργία αξίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, της επιχειρηματικής βιωσιμότητας και της ικανότητας σχεδιασμού και υλοποίησης μίας στρατηγικής υγιούς ανάπτυξης.
Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεγαλώνουν, η επίτευξη υγιούς ανάπτυξης καθίσταται ολοένα και πιο σύνθετη πρόκληση.

Δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης

Ενέργειες προς υλοποίηση

1. Διαφοροποίηση πηγών εσόδων
2. Ενίσχυση των χρηματοοικονομικών συστημάτων και διαδικασιών
3. Δημιουργία ισχυρών δεσμών αφοσίωσης των πελατών
4. Ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και της ηγεσίας
5. Ενθάρρυνση κουλτούρας καινοτομίας
6. Ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων
7. Σχεδιασμός για τη διαδοχή
8. Ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης με το μακροπρόθεσμο όραμα της οικογένειας
9. Επέκταση δικτύων συνεργασιών

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Η Διακυβέρνηση είναι σημαντική για την ανάπτυξη

Η διακυβέρνηση είναι καθοριστική για την ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης, επειδή καθιερώνει σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μειώνει τις συγκρούσεις και διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

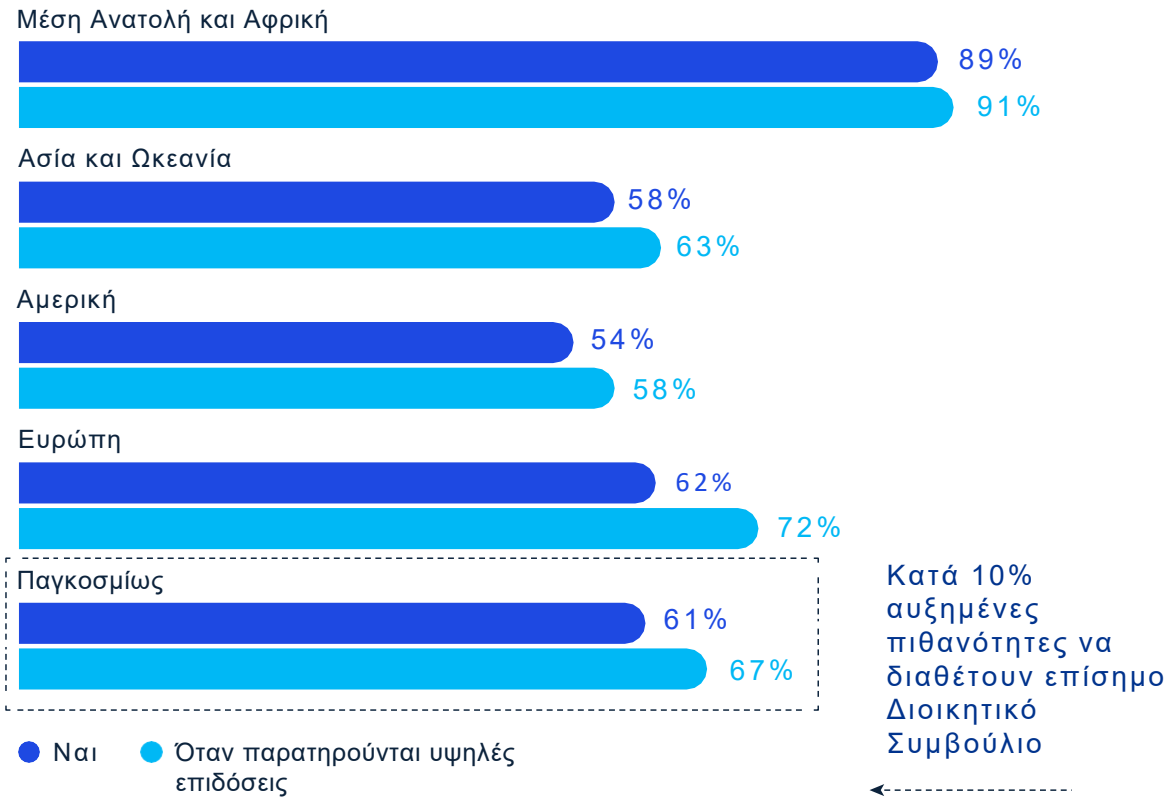
Η οικογενειακή διακυβέρνηση και τα Διοικητικά Συμβούλια — έχουν σημασία. Η υιοθέτηση Διοικητικών Συμβουλίων αποτελεί συχνά πηγή εντάσεων για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Συνηθισμένες αντιρρήσεις περιλαμβάνουν: «Δεν έχουμε το απαιτούμενο μέγεθος για να δικαιολογήσουμε την ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου.», «Ποιος θα μπορούσε να μου πει περισσότερα για την επιχείρησή μου απ' όσα ήδη ξέρω εγώ;», «Είμαι πολύ απασχολημένος με την επιχείρηση για να οργανώσω ένα Διοικητικό Συμβούλιο».

Ωστόσο, σύμφωνα με την ανάλυσή μας, η καλή διακυβέρνηση και η ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου έχουν σημασία. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα δείχνουν ότι το 67% των οικογενειακών επιχειρήσεων που επέτυχαν υψηλές επιδόσεις διέθεταν Διοικητικό Συμβούλιο, έναντι του παγκόσμιου δείγματος που ανέρχεται στο 61%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η περιοχή με το υψηλότερο ποσοστό επίσημων Διοικητικών Συμβουλίων ήταν η Μέση Ανατολή και η Αφρική, όπου το 89% του συνόλου των επιχειρήσεων στη γεωγραφική αυτή περιοχή είχε Διοικητικό Συμβούλιο. Ο αντίκτυπος ήταν εντονότερος στην Ευρώπη, με το 72% των επιχειρήσεων υψηλών επιδόσεων να διαθέτουν Διοικητικό Συμβούλιο, έναντι του 62% στο συνολικό δείγμα επιχειρήσεων της Ευρώπης, μια σημαντική αύξηση της τάξης του 16%.

Παρόλο που η ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου έχει σημασία, η σύνθεση των συμβουλίων σε επιχειρήσεις υψηλών επιδόσεων δεν διέφερε σημαντικά από εκείνη του παγκόσμιου δείγματος — τα Διοικητικά Συμβούλια των οικογενειακών επιχειρήσεων υψηλών επιδόσεων μοιράζονταν παρόμοια χαρακτηριστικά, όσον αφορά στο μέγεθός τους, στον αριθμό των μελών της οικογένειας και στη συμμετοχή μη οικογενειακών μελών.

Ωστόσο, διαπιστώσαμε ότι η δομή του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί και να παραμένει βιώσιμη.

Η αξία του Διοικητικού Συμβουλίου



© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Η βιωσιμότητα ως μοχλός ανάπτυξης

Η βιωσιμότητα γίνεται όλο και περισσότερο στρατηγική προτεραιότητα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που επιδιώκουν ανάπτυξη. Η βιωσιμότητα στηρίζει τη διατήρηση της επιχείρησης για τις μελλοντικές γενιές, παρέχει οικονομικά οφέλη, δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, βελτιώνει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και διασφαλίζει την κανονιστική συμμόρφωση.

Οι εταιρείες που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές τους μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη κερδοφορία μέσω της μείωσης του κόστους (π.χ. ενεργειακή αποδοτικότητα, μείωση αποβλήτων).

Παράλληλα, οι καταναλωτές και οι επενδυτές τείνουν όλο και περισσότερο να προτιμούν επιχειρήσεις με ισχυρές πρακτικές ESG, οδηγώντας σε αυξημένη πιστότητα στο εμπορικό σήμα και βελτιωμένη θέση στην αγορά.

Η βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων και η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα όταν εμφανίζονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ της οπτικής των διαφορετικών γενεών. Η μελέτη του 2024 με τίτλο «Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της κληρονομιάς» αναφέρεται σε αυτήν την πρόκληση ως το παράδοξο της «κληρονομιάς», όπου τα παλαιότερα μέλη μπορεί να δίνουν προτεραιότητα σε παραδοσιακές επιχειρηματικές προσεγγίσεις, ενώ τα νεότερα μέλη υποστηρίζουν σύγχρονες, βιώσιμες πρωτοβουλίες.
Για να κατανοήσουμε τον βαθμό στον οποίο ο τρόπος σκέψης των διαφορετικών γενεών μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών, εξετάσαμε την πιθανότητα συμμετοχής πολλαπλών γενεών στη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Διαπιστώσαμε ότι όπου μια οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό βιωσιμότητας, αυτή συνήθως διοικείται κυρίως από μία μόνο γενιά.

Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, παρατηρήθηκε επίσης, ότι αυτές οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο ποσοστό διοίκησης από πολλαπλές γενιές σε σύγκριση με το παγκόσμιο δείγμα. Η τάση αυτή προς τη διαγενεακή διοίκηση που επηρεάζει τη βιωσιμότητα αναμένεται να αυξηθεί καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις ηγούνται από νεότερα μέλη της Γενιάς Χ και των millennials.

Τα χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων που επέδειξαν υψηλή βιωσιμότητα συμπεριελάμβαναν τα εξής:

16%

Έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι μεγάλου μεγέθους σε σχέση με τις επιχειρήσεις υψηλών επιδόσεων γενικότερα, και

Σχεδόν το

70%

είχε επίσημο διοικητικό συμβούλιο (σε σύγκριση με το 62% του παγκόσμιου δείγματος).

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών

Το κεφάλαιο ανάπτυξης είναι απαραίτητο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, να διεισδύσουν σε νέες αγορές, να χρηματοδοτήσουν καινοτόμες ιδέες, να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Σε αντίθεση με το κεφάλαιο κίνησης, που καλύπτει τις καθημερινές δαπάνες, το κεφάλαιο ανάπτυξης χρησιμοποιείται για μακροπρόθεσμες στρατηγικές επενδύσεις που οδηγούν σε επέκταση και βιωσιμότητα. Σε αυτήν την ενότητα εξετάζουμε οικογενειακές επιχειρήσεις που υλοποιούν μη οργανική ανάπτυξη μέσω εξαγορών.

Όπως επισημαίνει η ανάλυσή μας, παρατηρείται επίσης αύξηση των δραστηριοτήτων συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A) από τις ίδιες τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι 485 από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ότι πραγματοποίησαν εξαγορές μέσα στην τριετία έως τα μέσα του 2024. Από αυτές, πάνω από το 60% ήταν εξαγορές οικογενειακών επιχειρήσεων από άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις, με τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να πραγματοποιούν το υψηλότερο ποσοστό του συνόλου και το μεγαλύτερο ποσοστό που σχετίζεται άμεσα με εξαγορές οικογενειακών επιχειρήσεων (71%).

Τα δεδομένα αντικατοπτρίζουν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη στρατηγική μη οργανικών εξαγορών αλλά και την ετοιμότητα των στόχων εξαγοράς να εξετάσουν τη συμφωνία τόσο υπό την οπτική των θεμάτων διαδοχής όσο και υπό μία ευρύτερη αντίληψη χρηματοδότησης.

Αναμένεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ως αγοραστές θα προχωρούν σε δραστηριότητες M&A στηριζόμενες στις ισχυρές επιχειρηματικές επιδόσεις και στην ικανότητα και αυτοπεποίθησή τους να εκτελέσουν τη συναλλαγή.

Η βαθύτερη ανάλυση των δεδομένων έδειξε επίσης ότι ο διαγενεακός επιχειρηματικός προσανατολισμός (ΔΕΠ) έπαιζε σημαντικό ρόλο στη δομή των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε M&A. Διαπιστώσαμε ότι σχεδόν το 40% αυτών των επιχειρήσεων εμφάνιζε επίσης υψηλό δείκτη ΔΕΠ.

Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά διστάζουν να εμπλακούν σε M&A, φοβούμενες την απώλεια ελέγχου και την αυξημένη έκθεση στον κίνδυνο. Όταν όμως επιλέγουν προσεκτικά στόχους εξαγορών που ευθυγραμμίζονται με τις βασικές τους αξίες και τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, μπορούν να επιτύχουν ευνοϊκά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Η έμφαση στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και στη συνετή διαχείριση κινδύνων κατευθύνει συχνά τις οικογενειακές επιχειρήσεις προς πιο στρατηγικές και μελετημένες αποφάσεις M&A.

Παράλληλα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συνήθως μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και μία ισχυρή δέσμευση σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές ευθύνες. Αυτή η δέσμευση μπορεί να επηρεάσει τις στρατηγικές τους στο M&A, καθώς αναζητούν στόχους εξαγορών που ενισχύουν τις επιδόσεις τους στη βιωσιμότητα και ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους.

> Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι διεθνείς εξαγορές δεν είναι απλώς χρηματοοικονομικές συναλλαγές — αποτελούν στρατηγικές κινήσεις που διαμορφώνονται από τη μετοχική δομή, την ηγεσία και το μακροπρόθεσμο όραμα. Ενώ οι κυρίαρχοι οικογενειακοί μέτοχοι βλέπουν τις συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A) ως μέσο για να εξασφαλίσουν το μέλλον της επιχείρησης και να επεκτείνουν την «κληρονομιά» της, όσοι διαθέτουν πιο κατακερματισμένη ιδιοκτησία συχνά δυσκολεύονται να εξισορροπήσουν τον κίνδυνο με τον έλεγχο. Ένα καλά δομημένο διοικητικό συμβούλιο πρέπει να αναγνωρίζει αυτές τις δυναμικές, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές εξαγορών ευθυγραμμίζονται τόσο με τους οικονομικούς στόχους όσο και με τις προτεραιότητες της οικογένειας σε επίπεδο συναισθηματικού και κοινωνικού κεφαλαίου (socioemotional wealth)
>
> **Andrea Calabrò**
> STEP Project Global Consortium Academic Director,
> IPAG Chair for Sustainable Family Business & Entrepreneurship, IPAG Business School

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Η συμβολή των family offices στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις επεκτείνονται από γενιά σε γενιά, η ανάγκη για μία πιο οργανωμένη και «επαγγελματική» οικονομική εποπτεία και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό καθίσταται όλο και πιο κρίσιμη. Τα family offices λειτουργούν ως εξειδικευμένες οντότητες που συμβάλλουν στη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, στον περιορισμό των κινδύνων και στην ευθυγράμμιση των οικονομικών αποφάσεων με τις αξίες της οικογένειας και τους επιχειρηματικούς στόχους.

Ένα καλά οργανωμένο Family Office μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Ένα Single Family Office (SFO) είναι συνήθως μια αυτόνομη οντότητα αφιερωμένη στη διαχείριση του πλούτου μιας οικογένειας και στην ενίσχυση του συνολικού της κεφαλαίου.

Όλο και περισσότερες οικογένειες ενσωματώνουν πλέον το family office εντός της οικογενειακής τους επιχείρησης. Ένα Embedded Family Office (EFO) είναι συνήθως πλήρως ενσωματωμένο και ευθυγραμμισμένο με την οικογενειακή επιχείρηση ως ολότητα.

Πλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το EFO ως ξεχωριστό κέντρο κέρδους. Αντί να απομονώνουν τις δραστηριότητες του Family Office από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τα EFOs συμπληρώνουν στρατηγικά τις δράσεις της οικογενειακής επιχείρησης, εντοπίζοντας νέες επενδυτικές ευκαιρίες και διαχειριζόμενα δραστηριότητες συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A).

Το family office συχνά αναφέρεται ως «υπομονετικό κεφάλαιο» (patient capital), καθώς τα επενδυτικά του κίνητρα καθοδηγούνται όχι από την ανάγκη ικανοποίησης ενός ευρύτερου επενδυτικού κοινού, αλλά από τους βασικούς στόχους της οικογένειας ως ιδιοκτήτη.

> “Οι εταιρείες ιδιωτικών κεφαλαίων (private equity) ελκύονται από καλά οργανωμένες οικογενειακές επιχειρήσεις με αποδεδειγμένες επιδόσεις και διείσδυση στην αγορά. Όλο και περισσότερο προσφέρουν «κεφάλαιο ανάπτυξης» (growth capital), με στόχο να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία τους και να ενισχύσουν τη λειτουργική απόδοση σε μια επιχείρηση που συμπληρώνει το υφιστάμενο επενδυτικό τους χαρτοφυλάκιο.
> Για τους ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης, αυτό απαιτεί κατανόηση της αξίας αυτών των βελτιώσεων και σαφή εικόνα των προσδοκιών που έχουν οι εταιρείες private equity ως νέοι επενδυτές.”

Gavin Geminder
Global Head of Private Equity
KPMG International

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Αποτιμώντας την επιτυχία — Στοχεύοντας σε βιώσιμη και διαχρονική ανάπτυξη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται σε ένα καθοριστικό σταυροδρόμι. Η μετάβαση από γενιά σε γενιά, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι αυξανόμενες απαιτήσεις για περιβαλλοντική και κοινωνική υπευθυνότητα αναδιαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζουν και επιδιώκουν την ανάπτυξη. Η αδράνεια δεν αποτελεί επιλογή.

Καθώς οι CEO της γενιάς των Baby Boomers αποχωρούν, δεν παραδίδουν απλώς την ηγεσία. Μεταβιβάζουν την ευθύνη — και την ευκαιρία — να επαναπροσδιοριστεί το τι σημαίνει επιτυχία για τη νέα γενιά. Αυτό σημαίνει μετάβαση από την απλή διατήρηση του πλούτου προς την καινοτομία, τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και τη διακυβέρνηση με σκοπό.

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τους πιο κρίσιμους παράγοντες ανάπτυξης για τις σημερινές οικογενειακές επιχειρήσεις:

• **Η διακυβέρνηση και η ηγεσία** πρέπει να επαναπροσδιοριστούν με γνώμονα το μέλλον, διευκρινίζοντας ρόλους, ενισχύοντας τη λήψη αποφάσεων και προετοιμάζοντας τη νέα γενιά να ηγηθεί με όραμα.

• **Η βιωσιμότητα** δεν αποτελεί πλέον δευτερεύουσα πρωτοβουλία. Είναι στρατηγικός μοχλός ανάπτυξης. Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν αρχές ESG στη λειτουργία τους χτίζουν ανθεκτικότητα και παραμένουν επίκαιρες.

• **Οι στρατηγικές επενδύσεις και οι συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A)** αναδεικνύονται σε βασικούς μοχλούς επιτάχυνσης της ανάπτυξης. Η αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών απαιτεί ωστόσο προσεκτικό σχεδιασμό, τους κατάλληλους συνεταίρους και προθυμία για εξέλιξη.

Η πορεία προς τα εμπρός θα απαιτήσει πιθανώς δύσκολες αποφάσεις και κοινή δέσμευση από την οικογένεια, την επιχείρηση και την ευρύτερη κοινωνία.

Στα επόμενα 5 έως 10 χρόνια ενδέχεται να ξεχωρίσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ηγούνται με όραμα και δημιουργούν διαχρονική «κληρονομιά» από εκείνες που απλώς επιβιώνουν.

Με τη σωστή στρατηγική και προσήλωση, η οικογενειακή σας επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί όχι μόνο σε μέγεθος, αλλά και σε ουσία.

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Μεθοδολογία

Η παρούσα μελέτη βασίζεται σε ευρήματα από μια παγκόσμια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο δεύτερο εξάμηνο του 2023, με τη συμμετοχή 2.683 CEOs οικογενειακών επιχειρήσεων. Η έρευνα, η οποία ήταν διαθέσιμη σε 18 γλώσσες, **κατέγραψε απαντήσεις από ηγετικά στελέχη σε όλο τον κόσμο**

προσφέροντας μια ευρεία, πολυγενεακή οπτική για την ανάπτυξη και τις επιχειρηματικές επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εκπροσωπούσαν επιχειρήσεις με μέσο όρο λειτουργίας τα 42 χρόνια, διασφαλίζοντας ότι τα ευρήματα βασίζονται σε μακρόχρονη εμπειρία και διαγενεακή δυναμική. Η έρευνα εστίασε σε βασικούς τομείς που επηρεάζουν τη βιώσιμη επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως οι πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, η διαγενεακή επιχειρηματικότητα, η δέσμευση στη βιωσιμότητα και η εξελισσόμενη οικογενειακή κληρονομιά. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις επιδόσεις της επιχείρησής τους τα τελευταία τρία χρόνια, επιτρέποντας τον εντοπισμό βασικών παραγόντων διαφοροποίησης ανάμεσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις.

Για να εμβαθύνουμε την κατανόηση μας, πραγματοποιήσαμε επίσης συζητήσεις στρογγυλής τραπέζης ανά γεωγραφική περιοχή με 21 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων και μέλη της επόμενης γενιάς. Αυτές οι συνεδρίες προσέφεραν πρακτικές, ρεαλιστικές προοπτικές για το πώς οι αξίες και οι δομές επηρεάζουν τη στρατηγική, την ανάπτυξη και τον μακροπρόθεσμο αντίκτυπο.

Τα ευρήματα αναλύθηκαν με βάση τη γεωγραφική περιοχή, το μέγεθος της επιχείρησης, το στάδιο γενεάς και το μοντέλο διακυβέρνησης, προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα πώς οι στρατηγικές επιλογές και οι οικογενειακές αξίες καθοδηγούν την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Lead authors

Robyn Langsford

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

Η Robyn Langsford είναι έμπιστη σύμβουλος ιδιωτικών και οικογενειακών επιχειρήσεων, startups και αναπτυσσόμενων εταιρειών, με εμπειρία άνω των 25 ετών. Ειδικεύεται σε φορολογικά και χρηματοοικονομικά ζητήματα, διαδοχή, προστασία περιουσίας και φιλανθρωπικούς στόχους, παρέχοντας εξατομικευμένες λύσεις για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι πελάτες της.

Dr. Andrea Calabrò

STEP Project Global Consortium Academic Director, Director, IPAG Chair for Sustainable Family Business & Entrepreneurship, IPAG Business School, Professor, SDA Bocconi School of Management

Ο Dr. Andrea Calabrò είναι Καθηγητής και Διευθυντής του Παγκόσμιου Ακαδημαϊκού Προγράμματος της Έδρας "Βιώσιμη Οικογενειακή Επιχειρηματικότητα" στο IPAG Business School στη Γαλλία. Είναι επίσης Επικεφαλής του STEP Project Global Consortium. Έχει δημοσιεύσει άρθρα για την οικογενειακή επιχειρηματικότητα, τη διεθνοποίηση και την εταιρική διακυβέρνηση σε κορυφαία επιστημονικά περιοδικά όπως τα Strategic Management Journal, Family Business Review, Harvard Business Review και Journal of Business Ethics.

© 2025 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

Στοιχεία επικοινωνίας

Νίκος Δημάκος
Partner, Head of Consulting
KPMG στην Ελλάδα
E: ndimakos@kpmg.gr
M: +306944617831

Κατερίνα Πολυζώη
Senior Manager,
Family Business, Advisory
KPMG στην Ελλάδα
E: 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
kpmg.com/gr

kpmg.com/socialmedia

ΓΕΜΗ 003467701000

© 2025 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.