KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT GLOBAL CONSORTIUM FOR FAMILY ENTERPRISING

# Global family business report 2025

## Στρατηγική ανάπτυξη βασισμένη σε αξίες και καθορισμένο σκοπό

kpmg.com/privateenterprise

www.spgcfb.org

# Πρόλογος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των οικονομιών παγκοσμίως, αντιπροσωπεύοντας σημαντικό ποσοστό του παγκόσμιου ΑΕΠ και της απασχόλησης. Η μοναδική τους δομή, η οποία συνδυάζει τις οικογενειακές σχέσεις με την επιχειρηματική φιλοδοξία, δημιουργεί τόσο ιδιαίτερα πλεονεκτήματα όσο και σύνθετες προκλήσεις. Καθώς οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων καλούνται να προσαρμοστούν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, η ικανότητα εντοπισμού και αξιοποίησης των μοχλών ανάπτυξης καθίσταται κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα. Η επιρροή των οικογενειακών επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πιο ισχυρή στον 21ο αιώνα[1]. Ο ιδιαίτερος ρόλος τους στον οικονομικό και κοινωνικό πυρήνα των κρατών αναγνωρίζεται ευρέως, χάρη στη σταθερότητα και τη βιωσιμότητα που προσφέρουν. Ωστόσο, σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, παγκόσμιες ανακατατάξεις και αυξανόμενες περιβαλλοντικές και κοινωνικές απαιτήσεις, ο ίδιος ο ορισμός της ανάπτυξης μεταβάλλεται.

Η ανάπτυξη δεν αφορά πλέον μόνο στην οικονομική μεγέθυνση. Συνδέεται με την ικανότητα προσαρμογής, την ενίσχυση του σκοπού και τη συμβολή σε ένα πιο βιώσιμο μέλλον.

Η παρούσα μελέτη έχει σχεδιαστεί ειδικά για ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων που επιδιώκουν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον. Μέσα από μια σειρά άρθρων, αναλύουμε τους βασικούς παράγοντες που επιτρέπουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις να ευημερούν διαγενεακά — από τα πλαίσια διακυβέρνησης και την ανάπτυξη ηγεσίας, έως τις στρατηγικές καινοτομίας και την πρόσβαση σε αναπτυξιακά κεφάλαια.

Κάθε άρθρο προσφέρει πρακτικά και τεκμηριωμένα συμπεράσματα προσαρμοσμένα στις ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων. Πέρα από τη θεωρία, η σειρά αυτή προτείνει εφαρμόσιμες ιδέες που αντικατοπτρίζουν την πραγματική εμπειρία των ηγετών τους. Είτε αντιμετωπίζετε προκλήσεις διαδοχής, είτε εξετάζετε την είσοδο σε νέες αγορές, είτε επαναπροσδιορίζετε τι σημαίνει επιτυχία για εσάς, θα βρείτε χρήσιμη καθοδήγηση που ανταποκρίνεται στις προτεραιότητές σας.

Εξετάζουμε πώς μπορεί να διατηρηθεί η οικογενειακή κληρονομιά (“legacy”), διασφαλίζοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητα.

Προσφέρουμε επίσης προτάσεις για το πώς μπορούν να ενσωματωθούν οι οικογενειακές αξίες στη διακυβέρνηση, να επιτευχθεί ανάπτυξη χωρίς να διακυβευτεί η ταυτότητα της επιχείρησης, και πώς μπορεί να δημιουργηθεί όχι μόνο οικονομική αξία, αλλά και διαχρονικός αντίκτυπος βασισμένος στις αξίες.

Στόχος μας είναι να σας υποστηρίξουμε ώστε να επιτύχετε υγιή ανάπτυξη και όχι απλώς εντυπωσιακή.

1 Βάσει συντηρητικών εκτιμήσεων οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν πάνω από το 70% του συνόλου των επιχειρήσεων και προφανώς ακόμη μεγαλύτερο ποσοστό των μη εισηγμένων επιχειρήσεων. Jayakumar, T., Conti, E., & Calabrò, A. (2025). Chapter 1: The grand transition: Family businesses leading the path towards a sustainable future. In Jayakumar, T., Conti, E., Calabrò, A., Rivas, A. A. A., & Rodríguez, Y. E. (Eds.). (2025). Family Business Sustainability Case Studies Across the World. Edward Elgar Publishing.

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

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διευρύνουν την επιχειρηματική τους οπτική οραματιζόμενοι νέες αγορές, νέες δυνατότητες και επαναπροσδιορίζοντας την έννοια της επιτυχίας – όχι μόνο ως προς τη διαδοχή της εξουσίας, αλλά ως ουσιαστική μεταβίβαση σκοπού και κεφαλαίου από γενιά σε γενιά. Αυτός ο μετασχηματισμός καθοδηγείται από κάτι βαθύτερο: έναν σκοπό που θεμελιώνεται στις αξίες της οικογένειας, την ευθύνη απέναντι στην κοινωνία και ένα μακροπρόθεσμο όραμα που αγκαλιάζει τη βιωσιμότητα ως στρατηγική προτεραιότητα.

Η ικανότητα αυτή να δημιουργούν «αξία διατηρώντας τις αξίες τους» είναι που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σας προσκαλούμε να εμβαθύνετε σε κάθε άρθρο αυτής της σειράς, καθώς αναλύουμε τους κρίσιμους μοχλούς ανάπτυξης που διαμορφώνουν το μέλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μέσω τεκμηριωμένων συμπερασμάτων από την ανάλυση της έρευνας και μέσω παρατήρησης των εμπειρικών δεδομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως, στόχος μας είναι να υποστηρίξουμε το επόμενο κεφάλαιο της ανάπτυξής σας – βοηθώντας την οικογενειακή σας επιχείρηση να εξελιχθεί με δύναμη, σαφήνεια και στόχο.

**Dr. Andrea Calabrò**
STEP Project Global Consortium
Academic Director,
IPAG Chair for Sustainable
Family Business & Entrepreneurship,
IPAG Business School,
Professor, SDA Bocconi
School of Management
**E:** a.calabro@ipag.f

**Robyn Langsford**
Global Leader, KPMG Private Enterprise Family
Business, KPMG International, and Partner
in Charge, Family Business and Private Clients,
KPMG Australia
**E:** rlangsford@kpmg.com.au

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

# Εισαγωγή

**Το 32% των οικογενειακών επιχειρήσεων εμφανίζει υψηλές επιδόσεις σε σύγκριση με επιχειρήσεις αντίστοιχων χαρακτηριστικών ή άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.**

**Το 46% επιδεικνύει υψηλό βαθμό επιχειρηματικότητας σε συνδυασμό με ενεργή οικογενειακή συμμετοχή και στήριξη (υψηλός ΔΕΠ).**

**Το 48% παρουσιάζει υψηλό βαθμό βιωσιμότητας.**

**Ποιοι δείκτες έχουν τελικά τη μεγαλύτερη 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 καλύτερα μέσα από έναν συνδυασμό χρηματοοικονομικής ισχύος, αποτελεσματικής διακυβέρνησης και μακροπρόθεσμου κοινωνικού αντίκτυπου;
- 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 από γενιά σε γενιά;

Η παρούσα μελέτη παρέχει απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, βασισμένη σε δεδομένα της έρευνας του STEP Project Global Consortium και στην εμπειρία του δικτύου KPMG Global Family Business.

Η ανάπτυξη, στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, ξεπερνά την απλή αύξηση του κύκλου εργασιών. Ενσωματώνει μια πολυδιάστατη επιδίωξη που είναι καθοριστική για τη διαχρονική ευημερία και βιωσιμότητα της επιχείρησης, καθώς συχνά αποτελεί το θεμέλιο της οικογενειακής ταυτότητας και της «κληρονομιάς».

Περισσότερο από ποτέ, οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι η βιώσιμη ανάπτυξη απαιτεί την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ χρηματοοικονομικών επιχειρηματικών επιδόσεων, κοινωνικής ευθύνης, περιβαλλοντικού αντίκτυπου και αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Η ικανότητα να καινοτομούν, διατηρώντας ταυτόχρονα έναν ξεκάθαρο σκοπό, είναι αυτό που ξεχωρίζει τις επιχειρήσεις που διατηρούνται διαχρονικά από γενιά σε γενιά.

Σχεδόν 2.700 οικογενειακές επιχειρήσεις από όλο τον κόσμο συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα, ενισχύοντας την κατανόησή μας για το τι πραγματικά σημαίνει επιτυχία στον χώρο της οικογενειακής επιχειρηματικότητας.

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

Με άλλα λόγια, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που καταφέρνουν να καλλιεργήσουν την επιχειρηματική νοοτροπία και ταυτόχρονα να αξιοποιήσουν τους μοναδικούς οικογενειακούς πόρους και ικανότητες από γενιά σε γενιά, δημιουργούν αυτό που ορίζεται ως διαγενεακή επιχειρηματικότητα (ΔΕΠ) ή transgenerational entrepreneurship (TES). Σύμφωνα με τα ευρήματά μας, όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ΔΕΠ, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα υψηλότερων χρηματοοικονομικών επιδόσεων και μεγαλύτερου κοινωνικού και περιβαλλοντικού αντικτύπου.

Από το 2019, η KPMG Private Enterprise σε συνεργασία με το STEP Project Global Consortium εξετάζει βασικές διαστάσεις της ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως η σημασία της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, η ικανότητα αξιοποίησης ενός μακροπρόθεσμου οράματος για ένα βιώσιμο μέλλον, καθώς και η ανάγκη διαχείρισης της μετάβασης της ιδιοκτησίας και του ελέγχου μεταξύ γενεών. Στη μελέτη του 2024 με τίτλο «Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της κληρονομιάς - Η στρατηγική των οικογενειακών επιχειρήσεων προς μία εξαιρετική αναπτυξιακή πορεία», αναδείξαμε τη σημασία της «δυναμικής» κληρονομιάς, μέσω της οποίας οι οικογενειακές επιχειρήσεις πετυχαίνουν εξαιρετικές επιδόσεις, εξισορροπώντας παράδοση και καινοτομία. Η φετινή μελέτη προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των βασικών μοχλών ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων, που διαρθρώνονται γύρω από τρία αλληλένδετα θεματικά πεδία:

1. **Αποτελεσματική διακυβέρνηση και ηγεσία**
   Ανάδειξη του ρόλου των δομών διακυβέρνησης, της αποτελεσματικότητας των Διοικητικών Συμβουλίων και της ομαλής μετάβασης της ηγεσίας ως βασικών παραγόντων για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

2. **Η βιωσιμότητα ως μοχλός ανάπτυξης**
   Ανάδειξη του πώς η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών και κοινωνικών αρχών, σε συνδυασμό με καλή διακυβέρνηση (κριτήρια ESG), δεν αποτελεί πλέον επιλογή αλλά στρατηγική αναγκαιότητα για ανθεκτικότητα και δημιουργία αξίας στο μέλλον.

3. **Στρατηγικές επενδύσεις και ο ρόλος των συγχωνεύσεων, εξαγορών και του «κεφαλαίου ανάπτυξης»**
   Ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν «μη οργανική» ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών και άντλησης εξωτερικού κεφαλαίου από εταιρείες private equity και family offices.

Εστιάζοντας σε αυτά τα τρία θεματικά πεδία, η παρούσα μελέτη στοχεύει να προσφέρει στους ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων διεθνώς τη γνώση και τα εργαλεία που χρειάζονται για να διαχειριστούν αποτελεσματικά την πολυπλοκότητα της ανάπτυξης από γενιά σε γενιά και να χαράξουν μία πορεία προς τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας.

> “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.

# Περιεχόμενα


**07** Αναλύοντας τα δεδομένα

**11** Αποτιμώντας την επιτυχία για Μακροπρόθεσμη Ανάπτυξη της Επιχείρησης

**14** Γιατί η Ανάπτυξη και η Δημιουργία Αξίας Έχουν Σημασία για μια Οικογενειακή Επιχείρηση

**18** Η Διακυβέρνηση είναι σημαντική για την ανάπτυξη

**26** Η Βιωσιμότητα ως Μοχλός Ανάπτυξης

**32** Ανάπτυξη μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών

**39** Η συμβολή των Family Offices στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων

**43** Αποτιμώντας την επιτυχία - στοχεύοντας σε βιώσιμη και διαχρονική ανάπτυξη

**46** Κύριοι Συγγραφείς


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

# 01

# Αναλύοντας τα δεδομένα

Η παρούσα μελέτη διερευνά πώς η αποτελεσματική διακυβέρνηση, οι βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές και η δραστηριότητα σε συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A) διαμορφώνουν την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων — αποκαλύπτοντας τους βασικούς μοχλούς που καθορίζουν τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις σήμερα.

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

# Βασικά ευρήματα της έρευνας

Πραγματοποιήσαμε έρευνα σε σχεδόν **2,700 οικογενειακές επιχειρήσεις** και τους ζητήσαμε να αξιολογήσουν ποιοτικά τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις τα τελευταία τρία χρόνια σε σύγκριση με επιχειρήσεις αντίστοιχων χαρακτηριστικών ή ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

**32%** από τις **2,683 επιχειρήσεις** που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφερε ότι είχαν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις.

**Τα δύο τρίτα** των επιχειρήσεων με υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις διέθεταν Διοικητικό Συμβούλιο.

Όσο μεγαλύτερο ήταν το μέγεθος της επιχείρησης τόσο αυξανόταν η πιθανότητα **υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων.**

**Διαφορές μεταξύ γενεών** παρατηρήθηκαν, με τους CEO της γενιάς των millennials να βελτιώνουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις.

Θέλαμε να κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά των **επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων,** με βάση προηγούμενες έρευνες που είχαν δείξει τη διασύνδεση χαρακτηριστικών όπως η διακυβέρνηση, η επιχειρηματικότητα, η καινοτομία και η βιωσιμότητα.

**46%** του παγκόσμιου δείγματος εμφάνισε υψηλά επίπεδα **διαγενεακής επιχειρηματικότητας (υψηλή ΔΕΠ).**

**Το 46%** των επιχειρήσεων με υψηλή ΔΕΠ δήλωσε επίσης ότι είχαν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις—δηλαδή

**43%**

αύξηση σε σχέση με το παγκόσμιο δείγμα.

**48%** του παγκόσμιου δείγματος εμφάνισε υψηλά επίπεδα **βιωσιμότητας.**

## Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναλάβουν δράσεις για να έχουν θετικό αντίκτυπο.

**70%** των επιχειρήσεων με υψηλή βιωσιμότητα διέθεταν Διοικητικό Συμβούλιο.

Πάνω από το **80%** αυτών των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι είχαν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις.

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

Θέλαμε επίσης να εξετάσουμε σε ποιο βαθμό η επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων αποδίδεται στην **«ανάληψη ρίσκου»** όπως αυτή αποτυπώνεται μέσω της διάθεσης για συμμετοχή σε δραστηριότητες εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A). Διαπιστώσαμε ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε δραστηριότητες M&A παρουσίαζαν κατά μέσο όρο 14% υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις από εκείνες που δεν συμμετείχαν.

Πάνω από

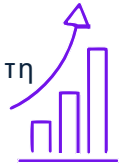
**60%**

των επιχειρήσεων που προχώρησαν σε M&A στόχευσαν άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι δραστηριότητες M&A ενίσχυσαν τη

**βιωσιμότητα**

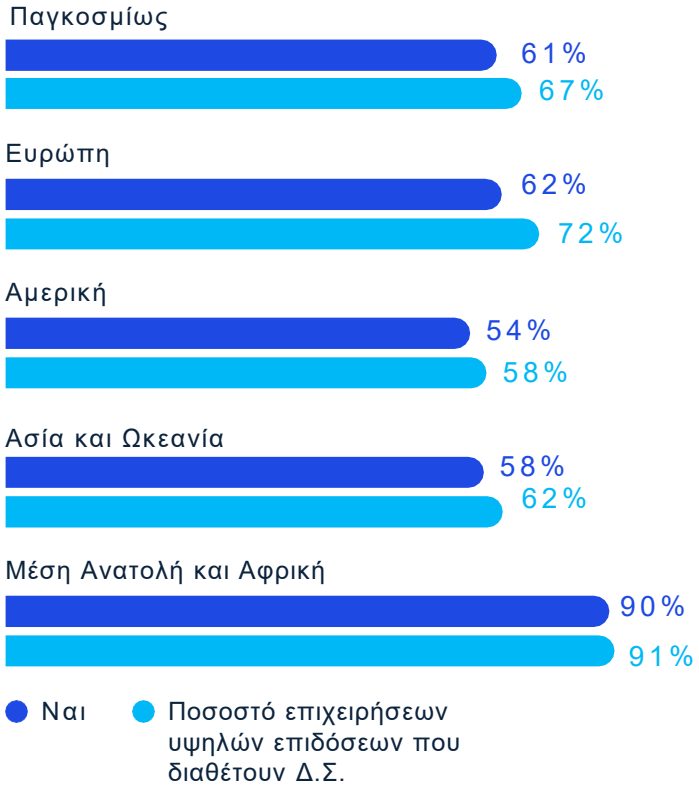
ενισχύοντας την πεποίθηση ότι η ανάπτυξη αποτελεί θετική στρατηγική επιλογή.



Η ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου έχει σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις της έρευνάς μας που διέθεταν διοικητικό συμβούλιο ήταν κατά μέσο όρο

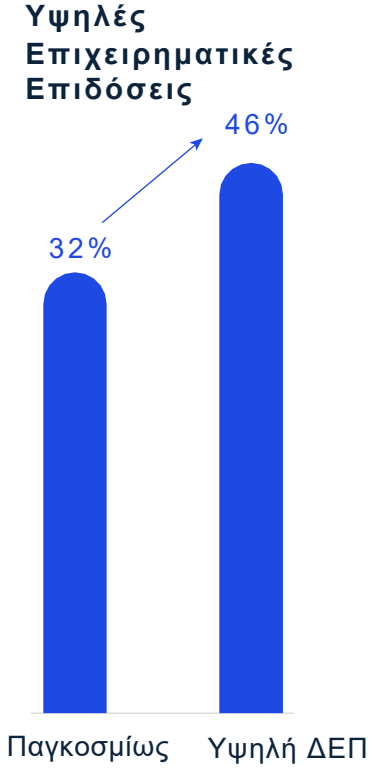
**10%** πιο πιθανό να επιτυγχάνουν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις παγκοσμίως.

## Η σημασία των Διοικητικών Συμβουλίων



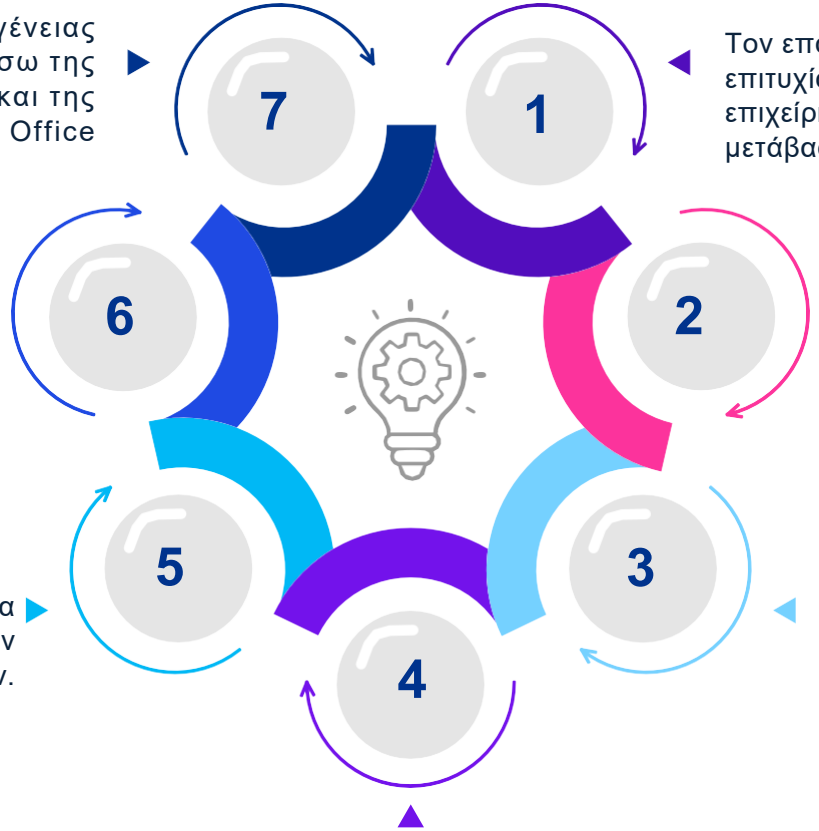

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα διαγενεακής επιχειρηματικότητας (ΔΕΠ) παρουσίαζαν κατά περισσότερο από

**40%** αυξημένες πιθανότητες επίτευξης υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων.




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

Μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν ανεκτίμητα στοιχεία που μπορούν να αξιοποιηθούν. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, αναδεικνύονται πρακτικές και στρατηγικές που μπορούν να συμβάλουν στην ενίσχυση της ανάπτυξης, την ενδυνάμωση του οικογενειακού κεφαλαίου και τη διασφάλιση μακροπρόθεσμων εξαιρετικών επιδόσεων. Συγκεκριμένα, η μελέτη διερευνά:




1. Τον επαναπροσδιορισμό του τι σημαίνει επιτυχία για την οικογένεια και την επιχείρηση σε κρίσιμες περιόδους μετάβασης.
2. Την αποτίμηση του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου της οικογένειας και της επιχείρησης, με στόχο την ανάδειξη της δυναμικής και των ιδεών της επόμενης γενιάς ηγετών.
3. Τους τρόπους που οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τις δομές διακυβέρνησης με στόχο τη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων και την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας.
4. Πώς μπορεί μία στρατηγική ανάπτυξης να ευθυγραμμιστεί με το μακροπρόθεσμο όραμα της οικογένειας και τις αρχές βιωσιμότητας.
5. Πώς μια στρατηγική ανάπτυξης μπορεί να ενισχυθεί με την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων.
6. Εάν μπορεί η εισροή των απαιτούμενων κεφαλαίων για την ανάπτυξη και την ομαλή διαδοχή να λειτουργήσει προς όφελος της οικογένειας ως μακροχρόνιου ιδιοκτήτη της επιχείρησης.
7. Πώς το οικονομικό κεφάλαιο της οικογένειας μπορεί να προστατευθεί μέσω της διαφοροποίησης των επενδύσεων και της δημιουργίας ανεξάρτητου Family Office

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

# 02

# Αποτιμώντας την επιτυχία για μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης

Ακόμη κι αν κάποιος δεν είναι εξοικειωμένος με τη μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων, πιθανότατα θα έχει ακούσει και θα έχει κατανοήσει το νόημα της φράσης «η πρώτη γενιά δημιουργεί, η δεύτερη συντηρεί και η τρίτη καταστρέφει» ή “shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” στην αγγλική γλώσσα.

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

Ακόμη κι αν κάποιος δεν είναι εξοικειωμένος με τη μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων, πιθανότατα θα έχει ακούσει τη φράση “shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” και θα έχει κατανοήσει το νόημά της, που εκφράζεται στα ελληνικά από την παροιμία «η πρώτη γενιά δημιουργεί, η δεύτερη συντηρεί και η τρίτη καταστρέφει». Η φράση αυτή χρησιμοποιείται τόσο συχνά, που έχει παγιώσει την αντίληψη πως η κύρια πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πώς θα καταφέρουν να μεταβιβάσουν με επιτυχία τη διοίκηση, την ιδιοκτησία και τον έλεγχο της επιχείρησης από γενιά σε γενιά, αποφεύγοντας την αποτυχία στην τρίτη γενιά.

Είναι απολύτως φυσιολογικό και αναμενόμενο οι οικογένειες που δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά να επιδιώκουν τη διατήρηση της επιχείρησης τόσο για την οικονομική τους ασφάλεια, όσο και για τα ευρύτερα οφέλη που αυτή προσφέρει στην οικογένεια: την ενίσχυση του κοινωνικού και ανθρώπινου κεφαλαίου και τη δημιουργία μιας διαχρονικής κληρονομιάς. Για πολλές οικογένειες, η επιχείρηση είναι ο συνδετικός κρίκος που κρατάει ενωμένους τους διαφορετικούς κλάδους της οικογένειας από γενιά σε γενιά.

Ωστόσο, όλο και περισσότερο οι οικογένειες προσδίδουν έναν ευρύτερο ορισμό στο τι σημαίνει επιτυχία για αυτές.

Πολλές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κόσμο -εισηγμένες και μη-, όπου σημαντικό ποσοστό της ιδιοκτησίας βρίσκεται στα χέρια της οικογένειας που τις ίδρυσε, εξακολουθούν να επηρεάζονται από την οικογένεια, τις αξίες της και την επιχειρηματική της κουλτούρα. Ενδεικτικά παραδείγματα:

**Walmart[2]**
**46%**
ανήκει στην οικογένεια Walton στις ΗΠΑ

**Exor[3]**
**53%**
ανήκει στην οικογένεια Agnelli στην Ιταλία

**Schwarz Group[4]**
Μέχρι σήμερα το **100%**
ανήκει στην οικογένεια Schwartz στη Γερμανία

## Η μετάβαση από μία «οικογενειακή επιχείρηση» σε μία «επιχειρηματική οικογένεια».

Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι οικογένειες επαναπροσδιορίζουν την έννοια της επιτυχίας είναι η μετεξέλιξη του μοντέλου διοίκησης της επιχείρησης, δηλαδή από μία επιχείρηση που λειτουργεί υπό την απόλυτη ηγεσία του Ιδρυτή, σε ένα μοντέλο διοίκησης από μέλη της οικογένειας και τελικά σε μία επιχείρηση υπό οικογενειακή ιδιοκτησία - κάθε στάδιο αντιπροσωπεύει μια αλλαγή στον τρόπο που η οικογένεια αλληλεπιδρά με την επιχείρηση.

Η μετάβαση αυτή συχνά αναφέρεται ως η εξέλιξη από μία «οικογενειακή επιχείρηση» σε μία «επιχειρηματική οικογένεια» και παρόλο που ενέχει δυσκολίες, είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας.

Συνήθως, μια «επιχειρηματική οικογένεια» υιοθετεί πιο οργανωμένες και επαγγελματικές δομές, δίνει έμφαση στη σύνθεση και τις διαδικασίες του Διοικητικού Συμβουλίου και αναπτύσσει ξεχωριστά οικογενειακά όργανα ή συμβούλια.

Κάποιες «επιχειρηματικές οικογένειες» έχουν εξελιχθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε ακόμα και η εκπροσώπηση σε Οικογενειακά Συμβούλια υπόκειται σε επίσημους κανόνες και διαδικασίες.

Ουσιαστικά, μια επιχειρηματική οικογένεια είναι η οικογένεια που συμφωνεί να κάνει ένα βήμα πίσω και να αναγνωρίσει τις ικανότητες και τις δεξιότητες άλλων στελεχών που είναι σε θέση να αυξήσουν την αξία της επιχείρησης πέρα από τις δυνατότητες της ίδιας της οικογένειας.

[2] https://www.barrons.com/articles/walmarts-walton-family-expands-voting-power-to-next-generation-2a23cfea
[4] https://www.exor.com/pages/investors-media/shareholders-corner/ownership-structure
[3] https://www.forbes.com/profile/dieter-schwarz/

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

## Από την «επιχειρηματική οικογένεια» στην «οικογένεια ως επιχειρηματική οντότητα»

Όταν μια οικογένεια αποδεχθεί ότι η αξία της επιχείρησης μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ηγεσίας εξωτερικών-εκτός οικογένειας στελεχών, μπορεί επίσης να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία να εξετάσει το βάθος του δικού της «οικογενειακού ισολογισμού». Η διαδικασία αποτίμησης του οικογενειακού κεφαλαίου μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις στις οικογένειες. Δίνει στα μέλη της οικογένειας την ευκαιρία να συζητήσουν για τη δική τους κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική αξία. Για παράδειγμα, τους βοηθά να κατανοήσουν καλύτερα την έκταση του κοινωνικού τους δικτύου, το βάθος της τεχνογνωσίας που έχει αναπτύξει η οικογένεια και το πώς αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί για τη μελλοντική ευημερία της «οικογένειας ως επιχειρηματικής οντότητας». Ενθαρρύνει τις οικογένειες και τα άτομα να σκεφτούν ένα μέλλον που δεν περιορίζεται από μία στενή, προκαθορισμένη πορεία, και ταυτόχρονα να αναγνωρίσουν ως επόμενο στάδιο επιτυχίας την ενίσχυση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου της οικογένειας. Συχνά αυτή η διαδικασία οδηγεί την οικογένεια να επενδύσει σε άλλες μορφές οικογενειακού κεφαλαίου, κυρίως σε κοινωνικό κεφάλαιο και στην ανάπτυξη φιλανθρωπικής δραστηριότητας μέσω ιδρυμάτων και κοινωφελών οργανισμών. Υπάρχουν πολλές οικογένειες που είναι πλέον περισσότερο γνωστές για τη φιλανθρωπική τους δράση παρά για την επιχειρηματική τους δραστηριότητα, γεγονός που έχει ενισχύσει τη φήμη της οικογένειας και το κοινωνικό της κεφάλαιο, προς όφελος των επόμενων γενεών.

## Ενίσχυση του οικογενειακού κεφαλαίου

Ο ορισμός και η αποτίμηση της επιτυχίας εξαρτώνται άμεσα από το στάδιο ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης, τη φύση του οικογενειακού κεφαλαίου εκείνη τη χρονική στιγμή και τον ρόλο των ιδιοκτητών του κεφαλαίου. Σε κάποια φάση — και κυρίως σε περιόδους μετάβασης στην επόμενη γενιά— ο ορισμός της επιτυχίας ενδέχεται να μετατοπιστεί από την έμφαση στην επιχειρηματική δραστηριότητα προς τη σταθεροποίηση και την επανατοποθέτηση κεφαλαίων. Όπως ακριβώς η έννοια της επιτυχίας μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με το στάδιο ωρίμανσης της επιχείρησης, έτσι μπορεί να διαφοροποιείται και η ανάγκη διατήρησης της οικονομικής αυτής επιτυχίας. Καθώς η ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης αυξάνει την απόδοση για τα μέλη της οικογένειας ως ιδιοκτήτες, η οικογένεια ενδέχεται να επιλέξει να επανατοποθετήσει το κεφάλαιο – όχι πλέον για τις ανάγκες της επιχείρησης καθαυτής – αλλά προς όφελος της οικογένειας ως επιχειρηματικής οντότητας.

Από αυτήν τη λογική γεννήθηκε το μοντέλο του ενσωματωμένου family office (Embedded Family Office - EFO), το οποίο αξιοποιεί το πλεονάζον κεφάλαιο για επενδύσεις σε άλλες κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων, νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή πιο ριψοκίνδυνες επενδυτικές κινήσεις.

Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται έως ότου το κεφάλαιο του family office φτάσει σε τέτοιο μέγεθος που να απαιτεί την ίδρυση αυτόνομης διοικητικής δομής ή έως ότου η λειτουργία του αποσπάσει την προσοχή από την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα της οικογένειας.

Οι περισσότεροι αυτόνομοι φορείς family office (Single Family Offices - SFOs) δημιουργούνται έπειτα από γεγονότα-ορόσημα, όπως η πώληση — εν όλω ή εν μέρει — της οικογενειακής επιχείρησης. Πολλά από αυτά τα SFO έχουν εξελιχθεί σε εξαιρετικά επιδραστικούς θεσμούς και έχουν ανοίξει νέους δρόμους επιτυχίας για τα μέλη της οικογένειας.

Σε κάθε στάδιο εξέλιξης και μεταβίβασης του οικογενειακού κεφαλαίου υπάρχει μία σταθερή πρόθεση: να συνεχιστεί η αύξηση των οικονομικών πόρων της οικογένειας, ενώ παράλληλα ενισχύεται η φήμη της και αναπτύσσονται οι δεξιότητες των ίδιων των μελών της.

Σύμφωνα με την έρευνα του STEP Project Global Consortium και της KPMG, η μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από τη δυνατότητα και τη θέληση της οικογένειας να συνεργάζεται διαχρονικά. Απαιτεί προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα, επιχειρηματικότητα προσανατολισμένη στη βιωσιμότητα και αποτελεσματικούς μηχανισμούς διακυβέρνησης που αξιοποιούν τις μοναδικές δεξιότητες και ικανότητες της οικογένειας στο σύνολό της.

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

# 03

# Γιατί η ανάπτυξη και η δημιουργία αξίας έχουν σημασία για μια οικογενειακή επιχείρηση

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

## Κύρια αιτιολόγηση της σημασίας της ανάπτυξης

| Βασικός λόγος για ανάπτυξη | Επίδραση στην οικογενειακή επιχείρηση |
|---|---|
| Διασφάλιση της σημαντικότητας και της μακροβιότητας της επιχείρησης | Αποτρέπει τη στασιμότητα, διατηρεί τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα και εξασφαλίζει την ελκυστικότητα για τις επόμενες γενιές. |
| Χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα και διαχείριση κινδύνων | Παρέχει χρηματοοικονομικά αποθέματα και ευκαιρίες διαφοροποίησης, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα της επιχείρησης σε αβέβαιες συνθήκες αγοράς. |
| Προσέλκυση και διατήρηση ταλέντου | Δημιουργεί ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, προσφέρει ανταγωνιστικές απολαβές και εξασφαλίζει εργασιακή σταθερότητα με στόχο τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. |
| Καινοτομία και επέκταση σε νέες αγορές | Επιτρέπει επενδύσεις σε R&D, τεχνολογία και διείσδυση σε νέες αγορές, διασφαλίζοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροπρόθεσμα. |
| Ομαλή διαδοχή και μετάβαση ηγεσίας | Δίνει τη δυνατότητα σε πολλά μέλη της οικογένειας να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους, μειώνοντας τις συγκρούσεις και διασφαλίζοντας μία σταθερή διαδικασία μετάβασης. |
| Πρόσβαση σε κεφάλαια και στρατηγικές συνεργασίες | Προσελκύει επενδυτές, χρηματοδότες και στρατηγικούς εταίρους, εξασφαλίζοντας πόρους και κεφάλαια για την ανάπτυξη. |
| Βιωσιμότητα και κοινωνική ευθύνη | Υποστηρίζει επενδύσεις σε πράσινες τεχνολογίες, στην ευημερία των εργαζομένων και στις ηθικές πρακτικές εφοδιαστικών αλυσίδων, ενισχύοντας την εταιρική υπευθυνότητα. |

**Η δημιουργία αξίας μέσω της ανάπτυξης είναι ζωτικής σημασίας για μια οικογενειακή επιχείρηση, καθώς συμβάλλει στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και τελικά στην επιτυχημένη μεταβίβαση της επιχείρησης από γενιά σε γενιά.**

Όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα με τους βασικούς λόγους, η ανάπτυξη αυξάνει την αξία του συνολικού οικογενειακού κεφαλαίου — όχι μόνο του οικονομικού κεφαλαίου, αλλά και του ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου της οικογένειας. Όταν υλοποιείται σωστά, συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας ενιαίας οικογενειακής ταυτότητας ανάμεσα στις γενιές, ενδυναμώνοντας το αίσθημα της «κληρονομιάς» (legacy) και ενθαρρύνοντας τη συνεχή συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Μέσα από τη στήριξη της ανάπτυξης,οι οικογενειακές επιχειρήσεις παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και διασφαλίζουν τη δημιουργία μακροχρόνιας ευημερίας.

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

Η ανάπτυξη χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό ή η τυχαία ανάπτυξη μπορεί να έχει αποσταθεροποιητικές συνέπειες για μια οικογενειακή επιχείρηση. Δημιουργεί σύγχυση αναφορικά με το υπόβαθρο της ανάπτυξης, ενδέχεται να προκαλέσει συγκρούσεις όταν επιτυγχάνεται εις βάρος των αξιών της οικογένειας και όταν δεν υπάρχει συνέπεια, οδηγώντας στην αναπόφευκτη απώλεια της ευημερίας, διαβρώνοντας τόσο την επιχειρηματική αξία όσο και τη στήριξη της οικογένειας.
Με απλά λόγια, ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσεται μια οικογενειακή επιχείρηση έχει καθοριστική σημασία.

Αν η «υγιής ανάπτυξη» μπορεί να οριστεί πέρα από τους τυπικούς δείκτες οικονομικών επιδόσεων, τότε μπορεί να χαρακτηριστεί από τα εξής:

- Ευθυγράμμιση επιχειρηματικών και οικογενειακών αξιών: το 46% των επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων ανέφεραν ισχυρές οικογενειακές σχέσεις.
- Ενεργή συμμετοχή στην κοινωνία, ενισχύοντας τη φήμη της επιχείρησης και της οικογένειας.
- Αποτελεσματική διαφοροποίηση και διαχείριση κινδύνων.
- Ικανότητα επένδυσης σε καινοτομία: το 46% των επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων παρουσίασαν υψηλά επίπεδα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.
- Προσήλωση στη διαχρονική συνέχεια της επιχείρησης μέσω αποτελεσματικού σχεδιασμού της διαδοχής.
- Σαφή πλαίσια διακυβέρνησης: οι οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλό ΔΕΠ εμφάνισαν 43% βελτίωση στις επιχειρηματικές τους επιδόσεις.
- Μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός που συνδέει το όραμα της οικογένειας με τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Αντίθετα, η μη υγιής ανάπτυξη επιβαρύνει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης, υπονομεύει την αξία της και πλήττει τη φήμη της οικογένειας ως ιδιοκτήτη.

Η δημιουργία διαχρονικής αξίας σε μια οικογενειακή επιχείρηση απαιτεί προσεκτική αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, της βιωσιμότητας και της ικανότητάς της να επιτυγχάνει «υγιή ανάπτυξη».

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μεγαλώνουν, η επίτευξη υγιούς ανάπτυξης γίνεται πιο σύνθετη. Στην επόμενη ενότητα αναλύονται τα ευρήματα από την έρευνα που υπογραμμίζουν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν τα καλά πλαίσια διακυβέρνησης στην υποστήριξη του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού.

> “Για να ευημερήσει μια οικογενειακή επιχείρηση διαχρονικά, πρέπει πρωτίστως να ορίσει με σαφήνεια το όραμα, τον σκοπό και τις αξίες της, τα οποία θα λειτουργούν ως η πυξίδα που θα καθοδηγεί την πορεία της. Η ανάπτυξη δεν αφορά μόνο στην χρηματοοικονομική επέκταση, αλλά και στη διασφάλιση της ευθυγράμμισης των προσδοκιών της οικογένειας με τη στρατηγική της επιχείρησης, υποστηριζόμενη από την ισχυρή διακυβέρνηση και τα κατάλληλα μέσα για την υλοποίηση του οράματος.”

**Jaly Chea**
Associate Dean, School of Business Universidad, Francisco Marroquín, Guatemala

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

# Ενίσχυση της δημιουργίας αξίας μέσω ανάπτυξης

## Ενέργειες προς υλοποίηση

### 1. Διαφοροποίηση πηγών εσόδων

- **Διερευνήστε νέες αγορές,** προϊόντα ή υπηρεσίες για να περιορίσετε την εξάρτηση από μία πηγή εισοδήματος.
- Θέστε το θέμα στο Διοικητικό Συμβούλιο: ποια είναι **η στρατηγική ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης;**

### 2. Ενίσχυση χρηματοοικονομικών συστημάτων και διαδικασιών

- **Βελτιστοποιήστε την οικονομική αποδοτικότητα** αναβαθμίζοντας τις λειτουργικές διαδικασίες για περιορισμό της σπατάλης και αύξηση της κερδοφορίας.
- **Εφαρμόστε ισχυρούς μηχανισμούς οικονομικού ελέγχου:** αποτρέψτε φαινόμενα κακοδιαχείρισης, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια στις λογιστικές πρακτικές και τους προϋπολογισμούς.

### 3. Ανάπτυξη ισχυρής πιστότητας πελατών

- **Αξιοποιήστε τις οικογενειακές αξίες:** χρησιμοποιήστε την ιστορία και την παράδοση της επιχείρησης για να χτίσετε ένα μοναδικό και ξεχωριστό brand.
- **Βελτιώστε την εμπειρία πελάτη,** με έμφαση στην ποιοτική και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.
- **Επενδύστε στο marketing και στην ψηφιακή σας παρουσία,** αξιοποιώντας social media, αναπτύσσοντας περιεχόμενο μάρκετινγκ και εφαρμόζοντας SEO για την προσέλκυση νέων πελατών.

### 4. Ενίσχυση διακυβέρνησης και ηγεσίας

- **Διαχωρίστε τους ρόλους της οικογένειας και της επιχείρησης:** ορίστε σαφείς αρμοδιότητες για τα μέλη της οικογένειας με αξιοκρατικά κριτήρια και όχι μόνο βάσει καταγωγής.
- **Εντάξτε ή προσλάβετε ηγετικά στελέχη εκτός οικογένειας και εξωτερικούς συμβούλους,** για να εισφέρουν νέες οπτικές, εμπειρίες και δεξιότητες.

### 5. Καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας

- **Επενδύστε σε R&D:** Διαμορφώστε εσείς τις τάσεις του κλάδου σας μέσω της συνεχούς βελτίωσης προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Συλλέξτε ιδέες** από το ανθρώπινο δυναμικό σας.
- **Αυτοματοποιήστε διαδικασίες,** αξιοποιήστε data analytics, τεχνητή νοημοσύνη και σύγχρονες ψηφιακές στρατηγικές marketing.

### 6. Ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων

- **Εκπαιδεύστε την επόμενη γενιά:** προσφέρετε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας για τα μέλη της οικογένειας.
- **Προσελκύστε κορυφαία στελέχη:** προσφέρετε ανταγωνιστικές απολαβές και ισχυρή εταιρική κουλτούρα για τη διακράτηση εξειδικευμένου προσωπικού.
- **Ενισχύστε την αφοσίωση του προσωπικού,** αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά τους και παρέχοντας ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

### 7. Σχεδιασμός διαδοχής

- **Ξεκινήστε τον σχεδιασμό πολύ πριν** την προγραμματισμένη μετάβαση.
- **Εντοπίστε και προετοιμάστε** τους μελλοντικούς ηγέτες.
- **Υποστηρίξτε τους υφιστάμενους επικεφαλής** στη διαχείριση της δικής τους μετάβασης.

### 8. Ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανάπτυξης με το μακροπρόθεσμο όραμα της οικογένειας και το σχέδιο διαδοχής στην ιδιοκτησία της επιχείρησης.

### 9. Επέκταση δικτύων

- **Συνάψτε στρατηγικές συμμαχίες: Συνεργαστείτε** με άλλες επιχειρήσεις, προμηθευτές ή επενδυτές για να διευρύνετε την παρουσία σας στην αγορά.
- **Ενισχύστε τη συμμετοχή σε επιχειρηματικές κοινότητες:** ενταχθείτε σε επαγγελματικές ενώσεις, κλαδικούς φορείς και δίκτυα οικογενειακών επιχειρήσεων για ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών και επίτευξη ανάπτυξης.

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

# 04

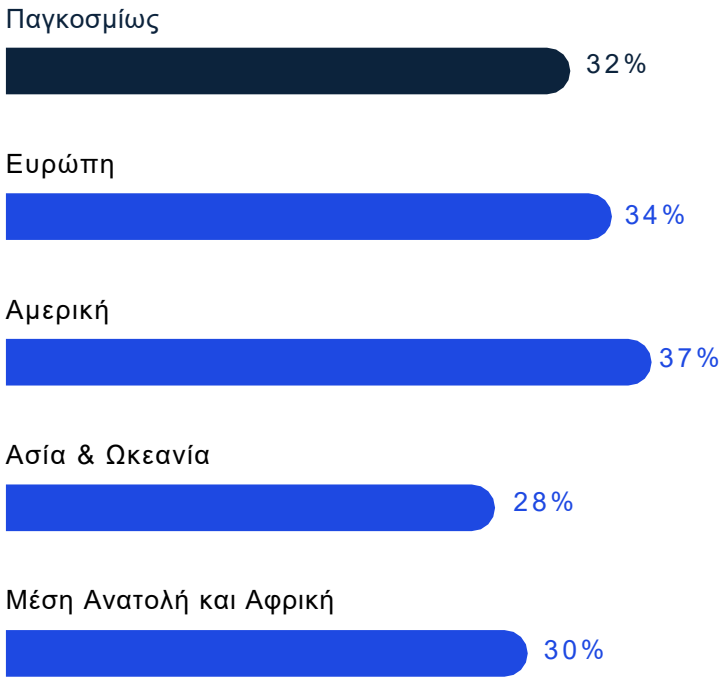
# Η Διακυβέρνηση είναι σημαντική για την ανάπτυξη

Στο πλαίσιο της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τη σύνταξη αυτής της μελέτης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στο εξής ερώτημα: «Πώς θα αξιολογούσατε τις επιδόσεις της επιχείρησής σας τα τελευταία τρία χρόνια σε σύγκριση με εκείνες των ανταγωνιστών σας;»

© 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 καθοριστική για την ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης, καθώς θεσπίζει σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μειώνει τις συγκρούσεις και διασφαλίζει τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της.

**Ποσοστό επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων που συμμετείχαν στην έρευνα**




Σε παγκόσμιο επίπεδο, 908 από τους συμμετέχοντες (32% του συνολικού δείγματος) δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους παρουσίασε υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις. Γεωγραφικά, η Αμερική κατέγραψε το υψηλότερο ποσοστό «επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων» (36,5%) και το χαμηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων χαμηλών επιχειρηματικών επιδόσεων. Αντίθετα, η Ασία και η Ωκεανία σημείωσαν το χαμηλότερο ποσοστό υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων και το υψηλότερο ποσοστό χαμηλών επιχειρηματικών επιδόσεων. Παρότι οι επιχειρήσεις υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων περιλάμβαναν πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι μεγάλες επιχειρήσεις στην κατηγορία αυτή αντιπροσωπεύονταν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από την αναλογία τους στο παγκόσμιο δείγμα. Για παράδειγμα, στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και την Αφρική, το ποσοστό των μεγάλων επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων ήταν κατά 22% υψηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό των μεγάλων επιχειρήσεων στο συνολικό δείγμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μέγεθος από μόνο του δεν αποτελεί αιτία υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέγεθος μίας επιχείρησης προσφέρει οικονομικά πλεονεκτήματα, αυξάνει την παραγωγικότητα και επιβάλλει αυξημένη συμμόρφωση με ρυθμιστικές απαιτήσεις. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην ανάπτυξη αποτελεσματικών πλαισίων διακυβέρνησης και στην ενίσχυση της ενεργούς συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μερών, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά — παράγοντες που, όπως δείχνει η έρευνά μας, ενισχύουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις και την ανάπτυξη.

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 ξέρει την επιχείρησή μου καλύτερα από μένα;», «Είμαι πολύ απασχολημένος στην καθημερινή λειτουργία για να ασχοληθώ με τη δημιουργία Διοικητικού Συμβουλίου.»

**Το 67% των επιχειρήσεων υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων διαθέτει Διοικητικό Συμβούλιο.**

**Τα Διοικητικά Συμβούλια στα οποία συμμετέχουν μέλη πολλαπλών γενεών της οικογένειας επηρεάζουν θετικά τη βιωσιμότητα και τον επιχειρηματικό προσανατολισμό.**

“Ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο σε μια οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελεί απλώς μια δομή διακυβέρνησης — λειτουργεί ως φόρουμ ανταλλαγής διαφορετικών απόψεων, γεφυρώνοντας τη σοφία των προηγούμενων γενεών με την καινοτομία του μέλλοντος. Ένα καλά ισορροπημένο διοικητικό συμβούλιο, το οποίο συνδυάζει μέλη της οικογένειας και ανεξάρτητα μέλη, διασφαλίζει υπεύθυνες αποφάσεις, ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία και αμφισβητεί το κατεστημένο, οδηγώντας την επιχείρηση σε μακροχρόνια επιτυχία.”

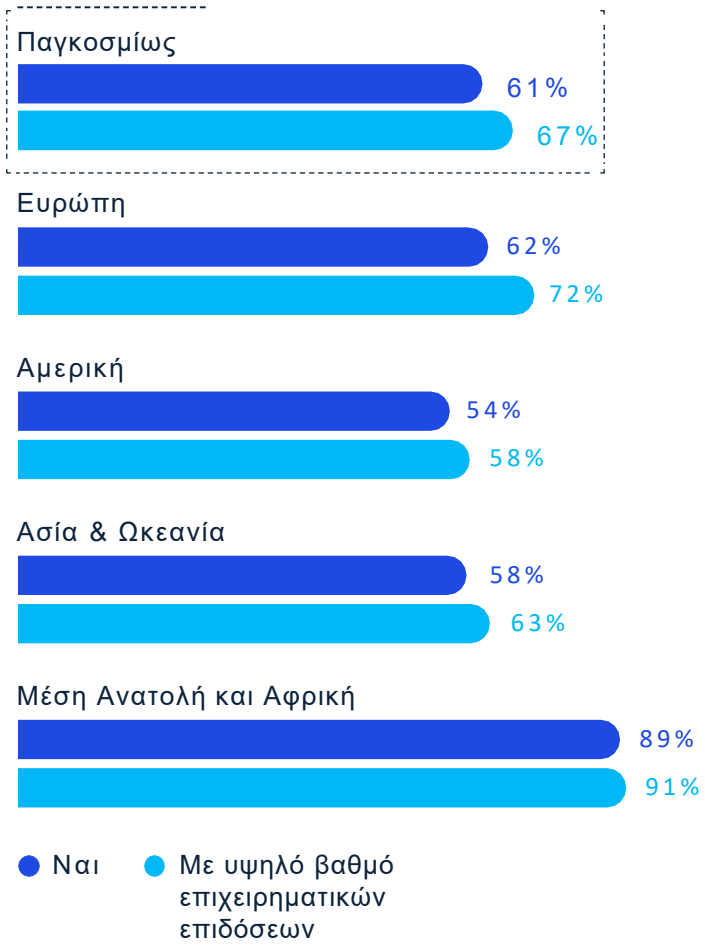
**Tulsi Jayakumar**
Professor, Finance and Economics
Executive Director
Center for Family Business and Entrepreneurship, SP Jain Institute of Management and Research (SPJIMR), India

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

Πολύ συχνά, συγκροτούνται Διοικητικά Συμβούλια, αλλά η αποτελεσματικότητά τους υπονομεύεται λόγω της προσωπικότητας του Προέδρου ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, περιορίζοντας ουσιαστικά τον διάλογο σε μία διαδικασία τυπικής επικύρωσης. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα διοικητικά συμβούλια δεν έχουν συγκροτηθεί και οργανωθεί σωστά και είναι δυσλειτουργικά, χωρίς σαφή ρόλο και σκοπό, και στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατηρείται συχνά σύγχυση ως προς τη φύση των αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν. Ωστόσο, σύμφωνα με την ανάλυσή μας, η καλή διακυβέρνηση και η ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου έχουν καθοριστική σημασία. Συγκεκριμένα, τα δεδομένα δείχνουν ότι το 67% των οικογενειακών επιχειρήσεων με υψηλές επιδόσεις διέθετε Διοικητικό Συμβούλιο, σε σύγκριση με το 61% του παγκόσμιου δείγματος. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η περιοχή με το υψηλότερο ποσοστό Διοικητικών Συμβουλίων ήταν η Μέση Ανατολή και η Αφρική, όπου το 89% των επιχειρήσεων διέθετε Διοικητικό Συμβούλιο. Ο αντίκτυπος ήταν εντονότερος στην Ευρώπη, με το 72% των επιχειρήσεων υψηλών επιδόσεων να διαθέτει Διοικητικό Συμβούλιο, έναντι του 62% του συνολικού ευρωπαϊκού δείγματος — μία σημαντική αύξηση της τάξης του 16%. Όπως αναφέρεται το μέγεθος της επιχείρησης εξηγεί σε μεγάλο βαθμό αυτή τη διαφορά, καθώς το 32% των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων υψηλών επιδόσεων ήταν μεγάλου μεγέθους, σε σύγκριση με 26% στο συνολικό δείγμα. Δεν προκύπτει με σαφήνεια από τα δεδομένα γιατί το ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων με Διοικητικό Συμβούλιο είναι τόσο υψηλό στη Μέση Ανατολή και την Αφρική, ωστόσο ενδεικτικά καταγράφονται τα εξής:

- Η περιοχή εκπροσωπήθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό από μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις σε σύγκριση με το παγκόσμιο δείγμα.
- Η περιοχή παρουσίασε επίσης το υψηλότερο ποσοστό επιχειρήσεων με συμμετοχή πολλαπλών γενεών στην επιχείρηση (55% έναντι 46% παγκοσμίως).

**Η σημασία του Διοικητικού Συμβουλίου**




Αν και η ύπαρξη Διοικητικού Συμβουλίου έχει σημασία, η σύνθεση των συμβουλίων στις οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις δεν παρουσίασε σημαντικές διαφορές σε σχέση με το παγκόσμιο δείγμα — τα Διοικητικά Συμβούλια των οικογενειακών επιχειρήσεων με υψηλές επιδόσεις είχαν παρόμοια χαρακτηριστικά όσον αφορά το μέγεθος, τον αριθμό των μελών της οικογένειας και τη συμμετοχή μη οικογενειακών μελών. Ωστόσο, διαπιστώσαμε ότι ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένο το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί και να παραμένει βιώσιμη.

## Καινοτομία και βιωσιμότητα

Τα Διοικητικά Συμβούλια διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών εντός των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που παρουσίασαν υψηλό βαθμό βιωσιμότητας είχαν κατά 15% περισσότερες πιθανότητες να διαθέτουν επίσημη δομή Διοικητικού Συμβουλίου σε σύγκριση με το παγκόσμιο δείγμα.

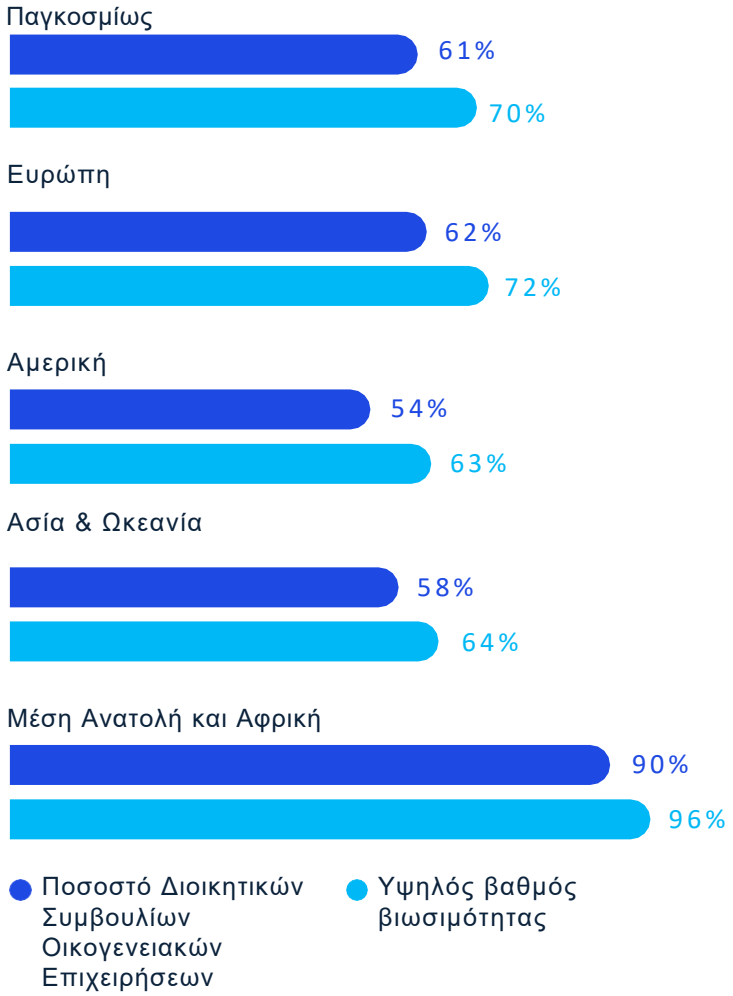
Αυτό αποδεικνύει πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ενσωματώσουν τις αρχές ESG (περιβάλλον, κοινωνία και διακυβέρνηση), μέσα από την ενσυνείδητη αναγνώριση του ρόλου του Διοικητικού Συμβουλίου και της σημασίας της βιωσιμότητας ως μέρος του μακροπρόθεσμου προφίλ των επιχειρηματικών επιδόσεών τους.

Ο βαθμός διαγενεακής επιχειρηματικότητας (ΔΕΠ)[5] και ο βαθμός βιωσιμότητας μετρήθηκαν επίσης μέσω της συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων σε συγκεκριμένες προτάσεις αξιολόγησης.[6]

[5] Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους (απόλυτη συμφωνία: 5 – απόλυτη διαφωνία: 1) με συγκεκριμένες προτάσεις που διερευνούσαν τις οικογενειακές σχέσεις, την οικογενειακή επιχειρηματικότητα και τον ρόλο των μελλοντικών γενεών.[6] Για τη βιωσιμότητα, οι προτάσεις επικεντρώθηκαν στην κοινωνία, το περιβάλλον, καθώς και στον προσανατολισμό προς τους εργαζομένους και τους προμηθευτές.

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

## Διακυβέρνηση και Βιωσιμότητα



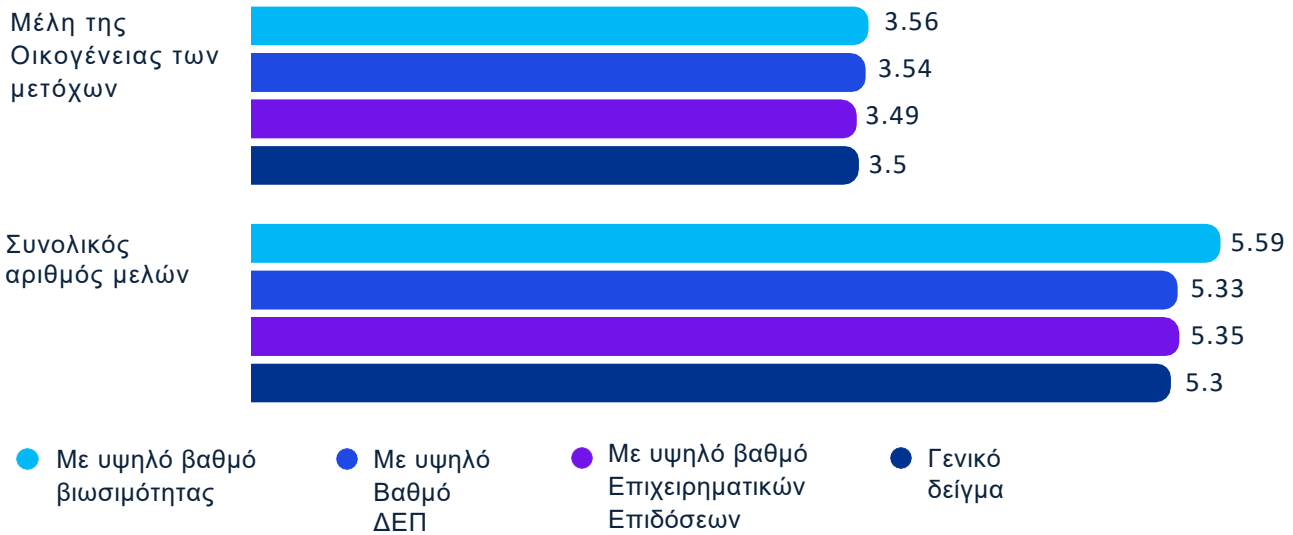

Οι απαντήσεις σταθμίστηκαν στη συνέχεια, προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός ισχυρής συμφωνίας/συμφωνίας, ώστε να εντοπιστούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που παρουσίαζαν υψηλό βαθμό διαγενεακής επιχειρηματικότητας (ΔΕΠ) ή υψηλό επίπεδο βιωσιμότητας. Ένα από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα της σημασίας του ΔΕΠ — και συγκεκριμένα της οικογενειακής επιχειρηματικότητας — ήταν ο βαθμός κατά τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλό ΔΕΠ είχαν επίσης αυξημένη πιθανότητα να παρουσιάζουν υψηλές επιδόσεις. Διαπιστώθηκε ότι υπήρχε κατά 43% αυξημένη πιθανότητα εξαιρετικών επιδόσεων.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά αυτών των επιχειρήσεων υποδείκνυαν κυρίως πολυγενεακή διοίκηση σε αντίθεση με επιχειρήσεις που διοικούνταν από μία μόνο γενιά, ενώ επίσης διαπιστώθηκε ότι σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σύγκριση με το συνολικό δείγμα, οι επιχειρήσεις αυτές διοικούνταν από CEOs της Γενιάς Χ ή των millennials.

Με άλλα λόγια, η σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου αντικατόπτριζε μία ενισχυμένη επίγνωση της κοινωνικής ευθύνης και, ειδικότερα, την εκτίμηση προς την αξία της γενεακής πολυμορφίας.

Η θετική επίδραση της ποικιλομορφίας του Διοικητικού Συμβουλίου στην απόδοσή του αναδείχθηκε και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με υψηλό ΔΕΠ ή υψηλό επίπεδο βιωσιμότητας παρουσίαζαν επίσης υψηλότερη γυναικεία εκπροσώπηση στα συμβούλιά τους σε σύγκριση με το συνολικό δείγμα (35% έναντι 30%).

## Σύνθεση Διοικητικών Συμβουλίων




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

> Πιστεύω ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης που καθοδηγεί, αλλά δεν προσδιορίζει από μόνο του την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η ύπαρξη μίας αξιόλογης πρότασης αξίας που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη, η προσέλκυση και διατήρηση των κατάλληλων ταλέντων, η ικανότητα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, η εγγύτητα με τους πελάτες και η κατανόηση των δυνάμεων της αγοράς, είναι παράγοντες που οδηγούν στην επιχειρηματική επιτυχία. Όταν μια οικογενειακή επιχείρηση συνειδητοποιήσει —αργά ή γρήγορα— τη μοναδικότητα του συνδυασμού πόρων που μπορεί να προσφέρει ως οικογένεια (είτε σε λειτουργικό επίπεδο, είτε στο επίπεδο διακυβέρνησης μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου), μπορεί να ευδοκιμήσει και να ευημερήσει διαγενεακά.

**Maria F Fonseca Paredes**
Tecnológico de Monterrey, Mexico

## Διαμορφώνοντας Διοικητικά Συμβούλια με στόχο την ανάπτυξη

Η έρευνα του STEP Project Global Consortium, σε συνδυασμό με τις εμπειρίες του δικτύου της KPMG, αναδεικνύει τη σημασία της διαμόρφωσης του Διοικητικού Συμβουλίου, σε συνάρτηση με το εξελικτικό στάδιο και την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης. Ένα αποτελεσματικό Διοικητικό Συμβούλιο θα πρέπει να υποστηρίζει τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας ισορροπία μεταξύ συνέχειας και προσαρμοστικότητας. Για παράδειγμα, παρατηρείται συχνά μεγάλη διάρκεια θητείας στα Διοικητικά Συμβούλια οικογενειακών επιχειρήσεων.

Ενώ η εμπειρία και η σταθερότητα έχουν τη δική τους αξία, η υπερβολικά μακροχρόνια θητεία μπορεί να περιορίσει τις νέες ιδέες και την καινοτομία, ενδέχεται δε να εμποδίσει την ικανότητα προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.[8]

Οι διαδικασίες αξιολόγησης Διοικητικών Συμβουλίων αποτελούν πλέον βέλτιστη πρακτική στις εισηγμένες εταιρείες και υιοθετούνται σταδιακά και από τις οικογενειακές επιχειρήσεις.[9] Η διαδοχή ηγεσίας από CEO της γενιάς των Baby Boomers σε στελέχη της Γενιάς X ή των Millennials αυξάνεται.

Αυτό προσφέρει μια σημαντική ευκαιρία να διενεργηθεί μία αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του Διοικητικού Συμβουλίου και να επανεξεταστεί η σύνθεσή του και ο συνδυασμός των δεξιοτήτων που απαιτούνται ενόψει της επόμενης φάσης ανάπτυξης.

Ένα επιτυχημένο Διοικητικό Συμβούλιο μίας οικογενειακής επιχείρησης χαρακτηρίζεται από:

1. **Στρατηγική ευθυγράμμιση και όραμα:** Η ευθυγράμμιση του Διοικητικού Συμβουλίου με το μακροπρόθεσμο όραμα και τους στόχους της οικογενειακής επιχείρησης είναι κρίσιμη. Αυτό προϋποθέτει ένα κοινό όραμα, κοινές αξίες και φιλοσοφία, που διαπερνούν την επιχείρηση και την οικογένεια.

2. **Διαφοροποιημένη συγκρότηση:** Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η παρουσία μελών του Διοικητικού Συμβουλίου τόσο από την οικογένεια όσο και εκτός αυτής επιφέρει ισορροπία στις οπτικές και στην τεχνογνωσία. Τα εξωτερικά μέλη του Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένων μελών από την οικογένεια που δεν συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή διοίκηση, εισφέρουν φρέσκιες ιδέες και ανεξάρτητες απόψεις, απαραίτητες για τη στρατηγική λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό κατεύθυνσης ανάπτυξης.

3. **Ενίσχυση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας:** Ένα διορατικό Διοικητικό Συμβούλιο καλλιεργεί επιχειρηματική κουλτούρα, προωθώντας την καινοτομία μέσω οργανωμένων πρωτοβουλιών, όπως διαγωνισμούς ιδεών, επενδύσεις σε νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και gamification. Ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή πολλαπλών γενεών στις στρατηγικές αποφάσεις, το Διοικητικό Συμβούλιο εξασφαλίζει διατηρήσιμη ανάπτυξη και προσαρμοστικότητα, ενσωματώνοντας την καινοτομία στο μακροπρόθεσμο όραμα της επιχείρησης.

> Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική ανάπτυξής τους με έναν σαφώς καθορισμένο κοινό σκοπό και κοινά αποδεκτό επίπεδο ανάληψης κινδύνου. Ένα καλοσχεδιασμένο Διοικητικό Συμβούλιο, που προσφέρει ποικιλία απόψεων και συμπληρωματικές δεξιότητες, αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής. Μέσω στοχασμού, εποπτείας και διορατικότητας, το Διοικητικό Συμβούλιο διασφαλίζει την ύπαρξη λογοδοσίας και προσφέρει μία εξωτερική οπτική στους στρατηγικούς στόχους της οικογένειας.

**Daniel Trimarchi**
Director, Family Dynamics and Governance KPMG Australia

[7] See the Unlocking Legacy report for a consideration of the 'Legacy Paradox'
[8] See the Unlocking Legacy report for a consideration of the 'Legacy Paradox'
[9] For an example see KPMG Board Effectiveness Evaluator — KPMG Australia

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

Η ανάλυση των δεδομένων ενίσχυσε την αντίληψη περί υψηλών επιπέδων οικογενειακής επιχειρηματικότητας, όταν εξετάστηκαν οι πέντε προτάσεις που παρουσιάζονται στον σχετικό πίνακα.

**Οικογενειακή επιχειρηματικότητα — (ποσοστό απαντήσεων «Συμφωνώ απόλυτα»)**

Τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά σε κλαδικές εκδηλώσεις, επαγγελματικά δίκτυα και οργανώσεις με στόχο την ενίσχυση της θέσης της οικογενειακής επιχείρησης.

Τα μέλη της οικογένειας είναι πρόθυμα να αξιοποιήσουν τους οικογενειακούς πόρους και τις διασυνδέσεις, για να επιδιώξουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή εγχειρήματα.

Τα μέλη της οικογένειας θεωρούν ότι η επένδυση στην έρευνα αγοράς, στις ανερχόμενες τεχνολογίες και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων είναι αναγκαία για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.

Τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τα μέλη της οικογένειας ενθαρρύνονται να αναζητούν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή εγχειρήματα.

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων στηρίζεται στη διαμόρφωση μιας ισχυρής «επιχειρηματικής νοοτροπίας» εντός της οικογένειας. Η οικογενειακή επιχειρηματικότητα αποτελεί οργανικό στοιχείο στη λειτουργία άνω του 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες συμφώνησαν ή συμφώνησαν απόλυτα με τις διατυπωμένες προτάσεις.

Πράγματι, το ένα τρίτο αυτών «συμφώνησε απόλυτα» ότι η επιχείρησή τους ενθαρρύνει ενεργά τη διαμόρφωση νέων ιδεών και σκέψεων από τα μέλη της οικογένειας. Για παράδειγμα, ποσοστό άνω του 35% αναγνώρισε ότι τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά στα προσωπικά και επαγγελματικά τους δίκτυα, αναζητώντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Επιπλέον, το 36% των οικογενειακών επιχειρήσεων αναγνώρισε την ανάγκη επένδυσης σε αναδυόμενες τεχνολογίες και στην ανάπτυξη εσωτερικών δεξιοτήτων, κρίσιμων για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Ανά γεωγραφική περιοχή, η Ασία και η Αυστραλασία παρουσίασαν τα υψηλότερα συνολικά επίπεδα οικογενειακής επιχειρηματικότητας, ενώ ταυτόχρονα ήταν και η περιοχή με το μεγαλύτερο ποσοστό διαγενεακής συμμετοχής. Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις περνούν στις επόμενες γενιές, είναι ενθαρρυντικό να διαπιστώνει κανείς την αυξανόμενη ανάληψη ευθύνης από αυτές για την ανάπτυξη καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στο μέλλον.

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

### 4 Καθορισμένοι ρόλοι και σαφής κατανομή ευθυνών:

Ένα καλά δομημένο Διοικητικό Συμβούλιο προσφέρει σαφήνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προσδιορίζοντας συγκεκριμένους ρόλους, ευθύνες και επίπεδα αρμοδιότητας για τα μέλη της οικογένειας και για τα εξωτερικά μέλη. Η ξεκάθαρη αποτύπωση του ποιος είναι υπεύθυνος για στρατηγικές αποφάσεις, εποπτεία και λειτουργική καθοδήγηση βοηθά στην αποφυγή συγκρούσεων, βελτιώνει την αποδοτικότητα και διασφαλίζει τη λογοδοσία. Αυτή η δομή επιτρέπει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να ισορροπούν μεταξύ παράδοσης και σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης, στηρίζοντας τη μακροχρόνια σταθερότητα και ανάπτυξή τους.

### 5 Τακτικές συνεδριάσεις και επικοινωνία:

Οι τακτικές συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και η ύπαρξη αποτελεσματικών διαύλων επικοινωνίας, όπως οικογενειακά intranets ή ειδικά fora, εξασφαλίζουν ότι όλα τα μέλη ενημερώνονται και συμμετέχουν ενεργά στον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Τα δεδομένα της έρευνας έδειξαν ότι σχεδόν το 40% των συμμετεχόντων θεωρούν ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στην ποιότητα επικοινωνίας εντός της οικογένειας. Είναι σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος συμπληρωματικών δομών, όπως τα Συμβούλια Μετόχων (Owners Councils), που εκπροσωπούν την ευρύτερη μετοχική βάση καθώς και τα Οικογενειακά Συμβούλια (Family Councils) τα οποία συζητούν ζητήματα που αφορούν στην οικογένεια και στη σχέση της με την επιχείρηση.
Ένα προδραστικό Διοικητικό Συμβούλιο ενισχύει την ενεργή συμμετοχή της οικογένειας ενσωματώνοντας μέλη της σε στρατηγικές συζητήσεις, υποστηρίζοντας εκπαιδευτικά προγράμματα και διευκολύνοντας δομημένες αλληλεπιδράσεις με την επιχείρηση. Μέσω της καθοδήγησης της επόμενης γενιάς και της ενθάρρυνσης της ενημερωμένης συμμετοχής, το Διοικητικό Συμβούλιο ενδυναμώνει τη δέσμευση της οικογένειας και προετοιμάζει τους μελλοντικούς ηγέτες για ρόλους διακυβέρνησης.

### 6 Αποδοτικότητα και λογοδοσία:

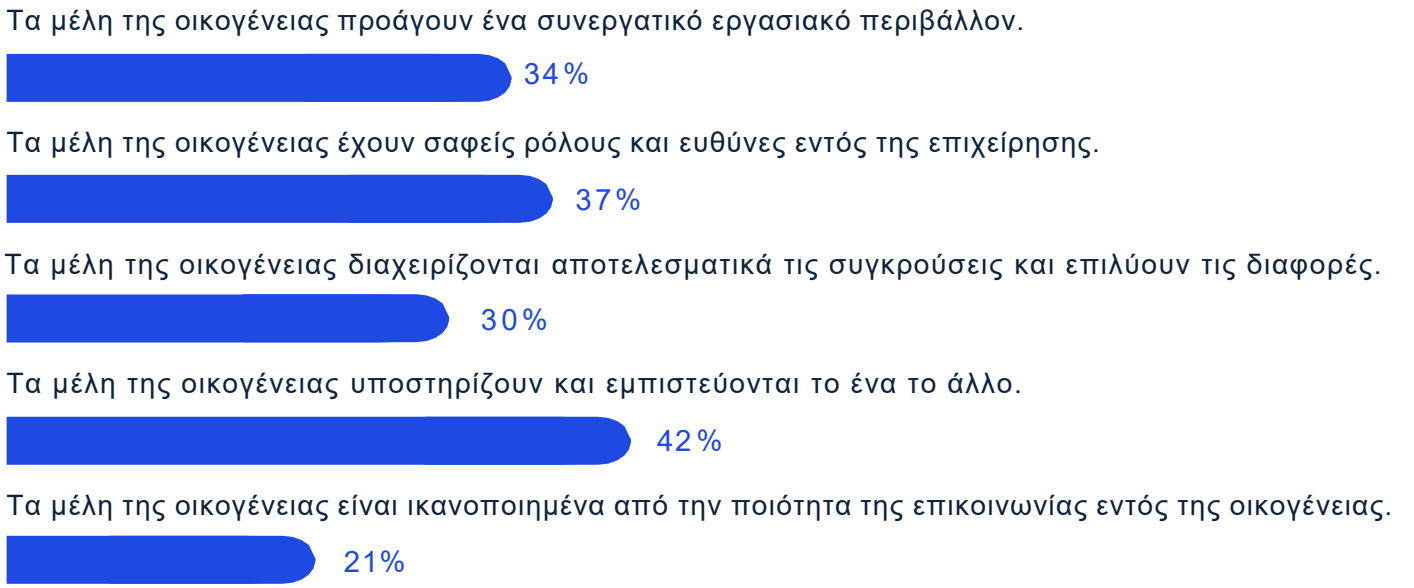
Το Διοικητικό Συμβούλιο πρέπει να λογοδοτεί για τις επιδόσεις της επιχείρησης και για την υλοποίηση της στρατηγικής βιωσιμότητας. Αυτό προϋποθέτει τον καθορισμό σαφών δεικτών επιχειρηματικών επιδόσεων και την τακτική παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με τους στόχους.

### 7 Σχεδιασμός διαδοχής:

Ένα ισχυρό Διοικητικό Συμβούλιο εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση ηγεσίας, εντοπίζοντας και αναπτύσσοντας τους μελλοντικούς ηγέτες με βάση την αξιοκρατία και τις προσδοκίες της οικογένειας. Μέσω καθορισμένων κριτηρίων διαδοχής και δομημένου προγραμματισμού, το Διοικητικό Συμβούλιο προστατεύει τη συνέχεια της επιχείρησης από γενιά σε γενιά.

Εστιάζοντας στα παραπάνω χαρακτηριστικά, το Διοικητικό Συμβούλιο μίας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να διαμορφώσει τη δομή, τους στόχους και τον σκοπό του, ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την επιχείρηση, να ενισχύει την ανάπτυξη και να διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

**Οικογενειακές σχέσεις (ποσοστά απαντήσεων «Συμφωνώ απόλυτα»):**




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

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλες οι γενιές συμμετέχουν στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να κυμαίνεται από απλή ενημέρωση και διαβούλευση, έως και άμεση συμμετοχή στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης, μέσω συμμετοχής στο Οικογενειακό Συμβούλιο, στο Συμβούλιο Μετόχων ή στο Διοικητικό Συμβούλιο. Κάθε γενιά πρέπει να έχει έναν ρόλο που να ευθυγραμμίζεται με τις δυνατότητές της και να συμβάλλει στον κοινό σκοπό της οικογενειακής επιχείρησης.

**Creagh Sudding**
Director, Family Business
KPMG Private Enterprise
KPMG in South Africa

Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ενίσχυση της ανάπτυξης στις οικογενειακές επιχειρήσεις:

**Πρέπει να εξετάσετε τη δημιουργία ενός Διοικητικού Συμβουλίου, το οποίο θα προσφέρει εξειδίκευση και αντικειμενική στρατηγική καθοδήγηση;**

**Είναι το υπάρχον Διοικητικό Συμβούλιο σε θέση να υποστηρίξει αποτελεσματικά τη στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης;**

**Αναπτύξτε σχέδια διαδοχής — Εντοπίστε και προετοιμάστε έγκαιρα την επόμενη γενιά ηγετών.**

**Πότε πραγματοποιήθηκε η τελευταία εξωτερική επίσημη αξιολόγηση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του Διοικητικού Συμβουλίου;**

**Ενθαρρύνετε την επικοινωνία — Διοργανώστε τακτικές συναντήσεις για τη συζήτηση θεμάτων που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και την οικογένεια.**

**Καθιερώστε οικογενειακό καταστατικό (Family Constitution) — Καθορίστε τις οικογενειακές αξίες, τους ρόλους και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.**

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

# 05

# Η βιωσιμότητα ως μοχλός ανάπτυξης

© 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 αναδεικνύεται ολοένα και περισσότερο σε στρατηγική προτεραιότητα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που επιδιώκουν ανάπτυξη. Η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών στηρίζει τη διατήρηση της επιχείρησης για τις μελλοντικές γενιές, προσφέρει οικονομικά οφέλη, δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, βελτιώνει τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με το ρυθμιστικό πλαίσιο.**

Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα στις στρατηγικές τους μπορούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμη κερδοφορία μέσω της μείωσης του κόστους (π.χ. βελτίωση ενεργειακής απόδοσης, μείωση αποβλήτων).

Παράλληλα, οι καταναλωτές και οι επενδυτές τείνουν όλο και περισσότερο να προτιμούν επιχειρήσεις με ισχυρές πρακτικές ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση), οδηγώντας σε ενίσχυση της πιστότητας στο εμπορικό σήμα και βελτιωμένη θέση στην αγορά. Πιο πρόσφατα, η έννοια της βιωσιμότητας έχει συνδεθεί άμεσα με την εταιρική υπευθυνότητα και την αντίληψη ότι μια επιχείρηση οφείλει να λειτουργεί έχοντας επίγνωση του κοινωνικού της ρόλου.

Για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, η μέριμνα για θέματα βιωσιμότητας αποτελεί διαχρονικό χαρακτηριστικό και μέρος του «business as usual», καθώς οι αρχές της βιωσιμότητας είναι ήδη βαθιά ενσωματωμένες στις αξίες και στους μακροπρόθεσμους στόχους τους.

Η «βιωσιμότητα» των οικογενειακών επιχειρήσεων αξιολογήθηκε ως προς τέσσερις διακριτούς άξονες επιχειρηματικού προσανατολισμού: κοινωνία, περιβάλλον, εργαζόμενοι και προμηθευτές.

Μέσω της χρήσης συγκεκριμένων ερωτήσεων μέτρησης κάθε ξεχωριστού άξονα προσανατολισμού, η έρευνα αποκάλυψε ορισμένες ενδιαφέρουσες γεωγραφικές διαφοροποιήσεις.

Η περιοχή της Μέσης Ανατολής και Αφρικής παρουσίασε τον υψηλότερο βαθμό δέσμευσης στην τοπική κοινωνία, με πάνω από τα τρία τέταρτα να δηλώνουν ότι η οικογενειακή τους επιχείρηση υποστηρίζει φιλανθρωπικούς και ανθρωπιστικούς σκοπούς, ενώ σχεδόν το 70% εργάζεται ενεργά για τη βελτίωση της ευημερίας των τοπικών κοινωνιών.

Σε περιβαλλοντικό επίπεδο, το 75% συμφώνησε ότι η επιχείρησή τους συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων, ενώ τα δύο τρίτα ανέφεραν ότι εφαρμόζουν εσκεμμένα πρακτικές για τη μείωση του περιβαλλοντικού τους αποτυπώματος.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα βιωσιμότητας παρουσιάζουν συνήθως τα εξής χαρακτηριστικά:

- Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός — έμφαση στη διατήρηση και ανάπτυξη έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών
- Ισχυρές αξίες και κουλτούρα
- Ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα
- Αποτελεσματική διακυβέρνηση
- Εστίαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο
- Χρηματοοικονομική σύνεση — υπεύθυνη διαχείριση και προτίμηση για επανεπένδυση κερδών.
- Περιβαλλοντική υπευθυνότητα
- Ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών - διαφάνεια και συνεργασία

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

Παρόλα αυτά, λιγότερο από το 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων ήταν σε θέση να μετρήσουν τον πραγματικό αντίκτυπο των δράσεών τους. Η Ευρώπη ήταν η περιοχή που ανέδειξε τη μεγαλύτερη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, με ποσοστό άνω του 80% των οικογενειακών επιχειρήσεων να δηλώνουν ότι συμβάλλουν ενεργά στην εξοικονόμηση ενέργειας και φυσικών πόρων. Η Ευρώπη, επίσης, σημείωσε το υψηλότερο ποσοστό επενδύσεων σε καθαρές τεχνολογίες και πρωτοβουλίες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.

Ο προσανατολισμός προς τους εργαζόμενους ήταν εντονότερος στις οικογενειακές επιχειρήσεις της Αμερικής, ενώ εμφανίστηκε χαμηλότερος στην περιοχή της Ασίας και Ωκεανίας. Ωστόσο, σε όλες τις περιοχές, οι απαντήσεις ανέδειξαν τη στενή σχέση που διατηρούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις με το προσωπικό τους.

Τέλος, σε όλες τις γεωγραφικές περιοχές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δήλωσαν σε γενικές γραμμές ότι αναγνωρίζουν τη σημασία κατανόησης της λειτουργίας της δικής τους εφοδιαστικής αλυσίδας και την ανάγκη συνεργασίας με προμηθευτές που σέβονται τους εργαζομένους τους.

Συγκεντρώνοντας τις απαντήσεις και στους τέσσερις άξονες προσανατολισμού (κοινωνία, περιβάλλον, εργαζόμενοι, προμηθευτές), η έρευνα κατέγραψε το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιδεικνύουν υψηλά επίπεδα βιωσιμότητας. Από την ανάλυση προέκυψε ότι το 80% των οικογενειακών επιχειρήσεων που παρουσίασαν υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις εμφάνιζαν επίσης μεσαίο έως υψηλό επίπεδο επιδόσεων βιωσιμότητας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η βιωσιμότητα και η υγιής αναπτυξιακή στρατηγική αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Μπορείτε να μετρήσετε τις επιδόσεις βιωσιμότητας της οικογενειακής σας επιχείρησης;**

**Λιγότερο από το 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να μετρήσει τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον.**

**Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αμερική δίνουν τη μεγαλύτερη προτεραιότητα στην υγεία και ευημερία των εργαζομένων τους.**

**Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη καθοδηγούνται περισσότερο από περιβαλλοντικές προτεραιότητες σε σύγκριση με εκείνες άλλων περιοχών.**

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

## Στοχεύοντας τη βιωσιμότητα

Η επίτευξη βιωσιμότητας στις οικογενειακές επιχειρήσεις και η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών μπορεί να παρουσιάσει προκλήσεις, ιδίως όταν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αντιλήψεων των διαφορετικών γενεών.

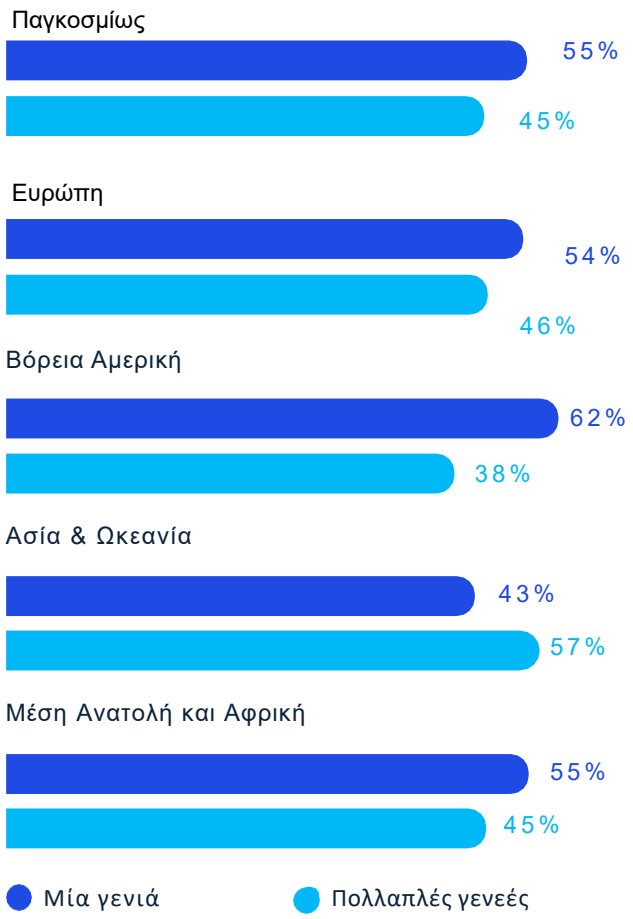
Η μελέτη «Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της κληρονομιάς» ανέδειξε αυτή την πρόκληση ως το παράδοξο της κληρονομιάς, όπου τα μεγαλύτερα σε ηλικία μέλη τείνουν να δίνουν προτεραιότητα σε παραδοσιακές επιχειρηματικές προσεγγίσεις, ενώ τα νεότερα υποστηρίζουν σύγχρονες, βιώσιμες πρωτοβουλίες.

Ως βάση κατανόησης του βαθμού στον οποίο η διαγενεακή σκέψη μπορεί να υποστηρίξει την ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών, εξετάσαμε την πιθανότητα συμμετοχής πολλαπλών γενεών στη διοίκηση της επιχείρησης.

Διαπιστώσαμε ότι, σε περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων με υψηλό βαθμό βιωσιμότητας, η διοίκηση ασκείται κυρίως από μία μόνο γενιά. Ωστόσο, σε παγκόσμιο επίπεδο, αυτές οι επιχειρήσεις παρουσίαζαν και υψηλότερο ποσοστό διοίκησης από πολλαπλές γενιές σε σχέση με το συνολικό δείγμα.

Αυτή η τάση προς διαγενεακή διοίκηση που επηρεάζει θετικά τη βιωσιμότητα αναμένεται να ενισχυθεί όσο τα νεότερα μέλη της Γενιάς Χ και των Millennials αναλαμβάνουν σταδιακά τα ηνία των οικογενειακών επιχειρήσεων.

**Υφιστάμενες γενιές στη διοίκηση (στρογγυλοποιημένα στο πλησιέστερο %)**




Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που επέδειξαν υψηλά επίπεδα βιωσιμότητας περιλάμβαναν τα εξής:

**16%**

αυτών ήταν πιο πιθανό να είναι μεγάλου μεγέθους σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις υψηλών επιδόσεων γενικότερα, καθώς και πιο πιθανό να διαθέτουν διοικητικό συμβούλιο. Σχεδόν το

**70%**

αυτών διέθετε 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.

## Μελέτη περίπτωσης

Μια οικογενειακή επιχείρηση στον τομέα της ενέργειας και των φυσικών πόρων στο Μεξικό βρισκόταν στη διαδικασία αναζήτησης του επόμενου Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO). Η οικογένεια αποφάσισε να αναζητήσει εξωτερικό υποψήφιο, έναν έμπειρο επαγγελματία που θα λειτουργούσε ως «γέφυρα» μέχρι η ανερχόμενη γενιά να είναι έτοιμη να αναλάβει την ηγεσία. Ως εκ τούτου, η οικογένεια επιθυμούσε έναν CEO με ευέλικτο και συνεργατικό ηγετικό στυλ, που θα συνέχιζε να διοικεί την επιχείρηση ευθυγραμμισμένος με το όραμα και τις θεμελιώδεις αξίες του ιδρυτή, διατηρώντας και ενισχύοντας παράλληλα την επιχειρηματική και κοινωνική κληρονομιά του.

Η σύνδεση αυτής της οικογένειας με την έννοια της κληρονομιάς αποτελούσε αναπόσπαστο στοιχείο της ταυτότητάς της και επιθυμούσαν να διασφαλίσουν ότι το όραμα του ιδρυτή θα μεταβιβαζόταν με σαφήνεια και θα υιοθετούνταν από τις επόμενες γενιές. Η πρώτη γενιά είχε ήδη προνοήσει να εμφυσήσει από νωρίς έντονο διαγενεακό επιχειρηματικό προσανατολισμό στη νεότερη γενιά, ενθαρρύνοντάς την να συνεχίσει το έργο της επιχείρησης. Ως σημείο αναφοράς της εταιρικής κουλτούρας, η επιχείρηση είχε θεσπίσει σαφείς κανόνες και υψηλότερη ανοχή στον επιχειρηματικό κίνδυνο, με στόχο τη διατήρηση του επιχειρηματικού της πνεύματος.

Η βιωσιμότητα αποτελούσε επίσης στρατηγική προτεραιότητα για την οικογένεια. Από κοινωνική άποψη, η οικογένεια έδινε μεγάλη σημασία στον ρόλο της ως εργοδότη, φροντίζοντας να δημιουργεί θέσεις εργασίας και να ενισχύει την ευημερία της τοπικής κοινότητας. Παράλληλα, η οικογενειακή επιχείρηση ήταν αφοσιωμένη στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα και εργαζόταν ενεργά για την ευθυγράμμιση της εταιρείας με τους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Επιπλέον, η δέσμευση για καθαρή ενέργεια και βιωσιμότητα είχε ενσωματωθεί στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Καθώς η οικογένεια αναζητούσε νέο CEO, στόχευε να διασφαλίσει ότι ο επικεφαλής που θα επιλεγεί θα υποστήριζε πλήρως αυτές τις αρχές. Αντιλαμβάνονταν ότι, λόγω των ιδιαίτερων αυτών κριτηρίων, η διαδικασία διαδοχής θα μπορούσε να αποδειχθεί πιο σύνθετη. Παράλληλα όμως, προέβλεπαν ότι ένα τέτοιο σενάριο θα έδινε πολύτιμο χρόνο στην ανερχόμενη γενιά να εκπαιδευτεί και να εξελιχθεί, διατηρώντας αναλλοίωτη την ταυτότητα και τις αξίες της οικογένειας μέχρι την ανάδειξη ενός διαδόχου προερχόμενου από την οικογένεια.

| Προκλήσεις: | Συμπεράσματα |
|---|---|
| Διασφάλιση της διαιώνισης των αξιών που είχε θέσει ο ιδρυτής. | Η επιλογή εξωτερικού CEO προσφέρει τη δυνατότητα στις επόμενες γενιές να εξελιχθούν και να προετοιμαστούν για την ανάληψη ρόλων ηγεσίας. |
| Προώθηση της κοινωνικής και πολιτισμικής κληρονομιάς για τη διατήρηση της ταυτότητας της οικογένειας | Η κοινωνική και πολιτισμική κληρονομιά είναι κρίσιμη για τη μεταφορά των αξιών, στάσεων και αντιλήψεων του ιδρυτή στις επόμενες γενιές. |
| Ενίσχυση και προώθηση της διαγενεακής επιχειρηματικότητας και της βιωσιμότητας στο πλαίσιο της διαδικασίας διαδοχής. | Η ικανότητα ανάληψης κινδύνου χωρίς φόβο αποτυχίας είναι καθοριστικός παράγοντας για την ενίσχυση της διαγενεακής επιχειρηματικότητας. |

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

Για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης σε μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα εξής:

Θέσπιση ισχυρών δομών διακυβέρνησης.

**95% των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Μέση Ανατολή και Αφρική με υψηλά επίπεδα βιωσιμότητας διέθεταν Διοικητικό Συμβούλιο, σε σύγκριση με 70% σε παγκόσμιο επίπεδο.**

Ευθυγράμμιση του μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης με τους στόχους βιωσιμότητας.

Ενεργή εμπλοκή της επόμενης γενιάς και κατανόηση των προσδοκιών της για κοινωνική υπευθυνότητα και μακροχρόνιο θετικό αντίκτυπο

**40% των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν εμπλέκουν δυναμικά την επόμενη γενιά σε ζητήματα στρατηγικής και βιωσιμότητας.**

Υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών — μείωση αποβλήτων, βελτίωση ενεργειακής απόδοσης και χρήση βιώσιμων πρώτων υλών.

Διαφοροποίηση των πηγών εσόδων — εξερεύνηση νέων αγορών, υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομία σε προϊόντα/ υπηρεσίες.

Επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να διασφαλιστεί μια ισχυρή εσωτερική δεξαμενή μελλοντικών ηγετών.

Ενίσχυση της διακυβέρνησης και σχεδιασμός διαδοχής για την εξασφάλιση ομαλών μεταβάσεων ηγεσίας.

**Ενσωματώστε διαγενεακές οπτικές στον σχεδιασμό της διαδοχής, ως βάση για την ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής των επόμενων γενεών.**

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

# 06

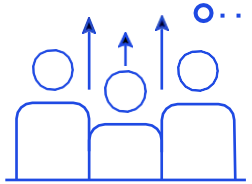
# Ανάπτυξης μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών (M&A)

Η επέκταση των ιδιωτικών αγορών, και ειδικότερα η αύξηση της διαθεσιμότητας κεφαλαίων ανάπτυξης, έχει οδηγήσει σε εντονότερη δραστηριότητα από παγκόσμια ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια (private equity funds), τα οποία αναζητούν ιδιωτικές επιχειρήσεις στις οποίες μπορούν να επενδύσουν.

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

Το κεφάλαιο ανάπτυξης (growth capital) είναι απαραίτητο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, να διεισδύσουν σε νέες αγορές, να χρηματοδοτήσουν την καινοτομία, να υιοθετήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Σε αντίθεση με το κεφάλαιο κίνησης, που καλύπτει τις καθημερινές λειτουργικές ανάγκες, το κεφάλαιο ανάπτυξης χρησιμοποιείται για μακροπρόθεσμες στρατηγικές επενδύσεις που ενισχύουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα.

Σε αυτή την ενότητα εξετάζουμε τις οικογενειακές επιχειρήσεις που υλοποιούν μη οργανική ανάπτυξη μέσω εξαγορών. Οι μη εισηγμένες εταιρείες —και ειδικότερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις— αποτελούν πλέον το σημείο αναφοράς στις χρηματοοικονομικές αγορές. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2024 εκτιμήθηκε πως το 87% των επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών άνω των 100 εκατ. δολαρίων είναι μη εισηγμένες εταιρείες.[10]



Η ανάπτυξη μέσω εξαγορών και η πρόσβαση σε κεφάλαια τρίτων αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για το 46% των μη εισηγμένων επιχειρήσεων για τα επόμενα 3 χρόνια.

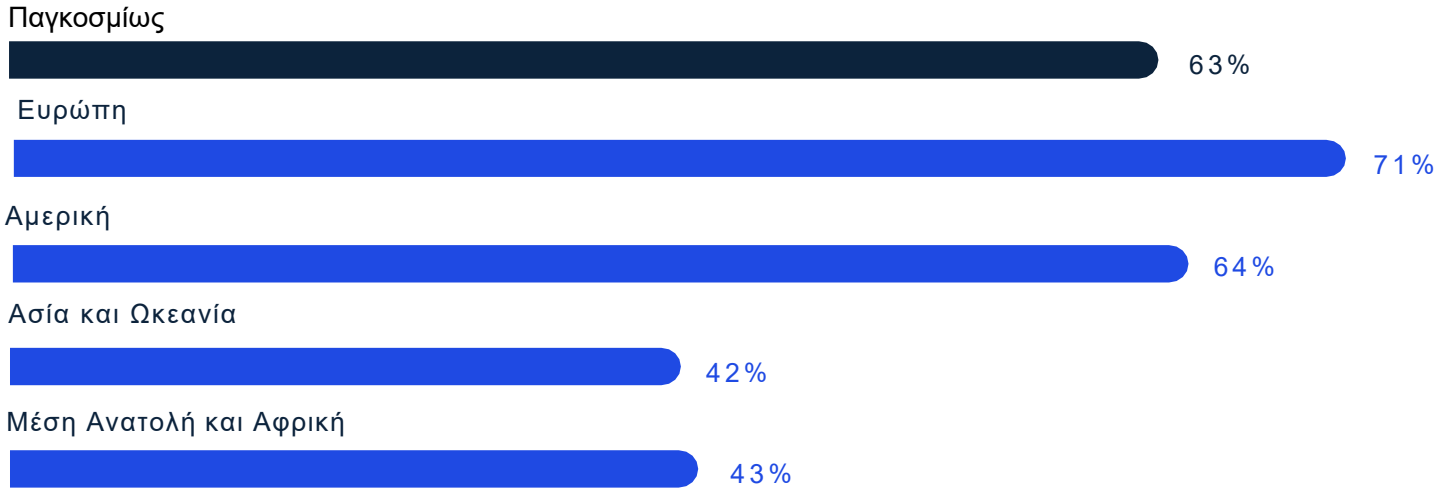
Στην έρευνα "KPMG's Global CEO Outlook — The Private Company Perspective" για το 2024, το 46% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι διατηρεί ισχυρή διάθεση για εξαγορές και συγχωνεύσεις (M&A) την επόμενη τριετία, ενώ χαρακτήρισε τη στρατηγική M&A ως την σημαντικότερη επιλογή ανάπτυξης για το συγκεκριμένο διάστημα.

Όπως επιβεβαιώνει και η ανάλυσή μας, παρατηρούμε αύξηση των δραστηριοτήτων M&A και από τις ίδιες τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, 485 συμμετέχοντες ανέφεραν ότι πραγματοποίησαν εξαγορές κατά την τριετία έως τα μέσα του 2024. Από αυτές, πάνω από το 60% αφορούσε εξαγορές οικογενειακών επιχειρήσεων από άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις πραγματοποίησαν το υψηλότερο ποσοστό του συνόλου των εξαγορών, καθώς και το μεγαλύτερο ποσοστό που σχετιζόταν άμεσα με εξαγορές οικογενειακών επιχειρήσεων (71%).

Τα δεδομένα αυτά αντανακλούν το αυξανόμενο ενδιαφέρον για στρατηγικές μη οργανικές εξαγορές και την αυξημένη προθυμία των επιχειρήσεων-στόχων εξαγοράς να εξετάσουν τη συνεργασία με τρίτους επενδυτές κεφαλαίου, είτε στο πλαίσιο σχεδίων διαδοχής, είτε για την ενίσχυση της χρηματοδότησης ευρύτερων αναπτυξιακών πλάνων.

**Οικογενειακές επιχειρήσεις ως ποσοστό του συνόλου των εξαγορών (στρογγυλοποιημένο στο πλησιέστερο %)**




[10] Political Economy Research Institute — Η ανάπτυξη των ιδιωτικών κεφαλαιαγορών — Leonore Palladino και Harrison Karlewicz — Working Paper 600 — University of Massachusetts, Μάιος 2024.

[11] Αξιοσημείωτο είναι ότι η τρίτη σημαντικότερη στρατηγική επιλογή που καταγράφηκε αφορούσε τη δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών με τρίτους, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τη συνεργασία με private equity funds και άλλους χρηματοδότες.

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

Τα ευρήματα αναδεικνύουν βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που προχωρούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις (M&A), ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στις δομές διακυβέρνησης, στην εμπειρία της ηγεσίας και στις δημογραφικές τάσεις:

| Διαστάσεις | Ευρήματα |
|---|---|
| **Οικογενειακές επιχειρήσεις σε M&A** | Οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν μεγαλύτερη πιθανότητα να προχωρήσουν σε M&A |
| **Μέγεθος** | Παρέχει τους απαραίτητους χρηματοοικονομικούς και διοικητικούς πόρους για την υλοποίηση εξαγορών |
| **Έμπειρη ηγεσία** | Οι CEOs της γενιάς των Baby Boomers ηγούνται πιο συχνά επιχειρήσεων που προχωρούν σε εξαγορές |
| **Διοικητικά Συμβούλια** | Το 73% των CEOs ανέφεραν ότι λογοδοτούν σε Διοικητικό Συμβούλιο (έναντι 61% στο συνολικό δείγμα) |
| **Θητεία CEO** | Μακροχρόνιες θητείες CEO συνδέονται με υψηλότερη αυτοπεποίθηση στην υλοποίηση M&A |
| **Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου** | Μεγαλύτερα Διοικητικά Συμβούλια με αυξημένη παρουσία ανεξάρτητων μελών |

## 1. Οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αυξημένες πιθανότητες να προχωρήσουν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις.

- Το υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής σε εξαγορές αφορά οικογενειακές επιχειρήσεις μεγαλύτερης κλίμακας σε σύγκριση με το ευρύτερο δείγμα.
- Αυτό υποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο μέγεθος προσφέρει τους αναγκαίους χρηματοοικονομικούς και διοικητικούς πόρους για την υλοποίηση εξαγορών με αυτοπεποίθηση.

## 2. Η έμπειρη ηγεσία και οι ισχυρές δομές διακυβέρνησης διευκολύνουν τις στρατηγικές εξαγορών και συγχωνεύσεων.

- Οι CEO της γενιάς των Baby Boomers ήταν συχνότερα επικεφαλής επιχειρήσεων που προχώρησαν σε εξαγορές, κάτι που αντικατοπτρίζει την προτίμηση σε έμπειρη ηγεσία για κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις.
- Το 73% των CEO αυτών λογοδοτούσαν σε Διοικητικά Συμβούλια, έναντι 61% στο συνολικό δείγμα, επιβεβαιώνοντας ότι η δομημένη διακυβέρνηση διαδραματίζει κομβικό ρόλο στις αποφάσεις εξαγορών.
- Επιπλέον, επιχειρήσεις με μακροχρόνιες θητείες CEOs και μακροχρόνια παρουσία στην αγορά επέδειξαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στην υλοποίηση M&A στρατηγικών.
- Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις αυτές διέθεταν μεγαλύτερα Διοικητικά Συμβούλια με αυξημένη συμμετοχή ανεξάρτητων (μη οικογενειακών) μελών, γεγονός που υπογραμμίζει τη σημασία της ποικιλίας γνώσεων και εμπειριών στην αξιολόγηση και εκτέλεση στρατηγικών εξαγορών.

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

## Ο αντίκτυπος της δραστηριότητας εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A) στις επιχειρηματικές επιδόσεις.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις —είτε ως αγοραστές είτε ως στόχοι εξαγοράς— ενδέχεται να παρακινούνται να εξετάσουν στρατηγικές M&A για διάφορους λόγους:

**01 Ανεκμετάλλευτο αναπτυξιακό δυναμικό:** Μία καλά στοχευμένη εξαγορά μπορεί να ξεκλειδώσει νέες δυνατότητες μέσα από την επέκταση, τον εκσυγχρονισμό και την πρόσβαση σε νέες αγορές.

**02 Βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας:** Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τις δραστηριότητές τους υιοθετώντας νέες τεχνολογίες και ενισχύοντας τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Η χρηματοδότηση μπορεί να προσφέρει στις οικογενειακές επιχειρήσεις την ευκαιρία για αναδιοργάνωση, αύξηση της αποδοτικότητας και υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών, ενισχύοντας την κερδοφορία προς όφελος της οικογένειας ως μακροπρόθεσμου μετόχου.

**03 Προκλήσεις στον σχεδιασμό διαδοχής:** Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να διαχειριστούν ομαλά τη μετάβαση στην επόμενη γενιά, συχνά λόγω έλλειψης κεφαλαίων που απαιτούνται είτε για να αποσυρθούν οι ιδιοκτήτες της οικογένειας είτε για να μπορέσουν οι επόμενες γενιές να χρηματοδοτήσουν την ανάληψη της επιχείρησης. Αντιμετωπίζουν επίσης προκλήσεις στο σχεδιασμό της διαδοχής, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρος ή πρόθυμος διάδοχος εντός της οικογένειας.

Αναμένεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που προχωρούν σε εξαγορές βασίζονται στις ισχυρές επιχειρηματικές επιδόσεις αλλά και στις ικανότητες και την υψηλή αυτοπεποίθησή τους ότι μπορούν να υλοποιήσουν τέτοιες συναλλαγές.
Η βαθύτερη ανάλυση των δεδομένων έδειξε επίσης ότι ο διαγενεακός επιχειρηματικός προσανατολισμός (ΔΕΠ) παίζει σημαντικό ρόλο στη δομή των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε M&A δραστηριότητες. Διαπιστώσαμε ότι σχεδόν 40% αυτών των επιχειρήσεων είχαν επίσης υψηλό ΔΕΠ.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που προχωρούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις παρουσιάζουν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις, ιδιαίτερα στην γεωγραφική περιοχή της Αμερικής.

> Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με εξαγορές, συγχωνεύσεις ή στρατηγικές ενσωμάτωσης πρέπει να σχεδιάζονται προσεκτικά και να προσαρμόζονται κατάλληλα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση των αξιών και της κληρονομιάς της οικογένειας. Συνεπώς, είναι σημαντικό η διοίκηση και το Διοικητικό Συμβούλιο να εξετάζουν τη σημασία της πολιτισμικής ευθυγράμμισης με την επιχείρηση με την οποία προτίθενται να συγχωνευτούν ή να εξαγοράσουν. Επιπλέον, απαιτείται αξιολόγηση των κινδύνων που ενέχουν τέτοιες στρατηγικές κινήσεις —όπως η απώλεια ισχυρής θέσης, η σταθερότητα κ.ά.— ώστε να μην απειληθεί η βιωσιμότητα και η ταυτότητα της οικογενειακής επιχείρησης.

**Piotr Pachura, Tomasz Nitkiewicz, Aneta Włodarczyk and Katarzyna Szymczyk**
Czestochowa University of Technology, Poland

Από την ανάλυση της οριακής επίδρασης των εξαγορών και συγχωνεύσεων στις επιχειρηματικές επιδόσεις, διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις εμφάνιζαν κατά μέσο όρο

**14%**

υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις σε σχέση με εκείνες που δεν είχαν προχωρήσει σε αντίστοιχες κινήσεις.

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

Διαπιστώσαμε επίσης ότι 37% αυτών των επιχειρήσεων παρουσίαζαν υψηλή βαθμολογία στην «κληρονομιά» ("legacy"), γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως έχον δυναμική κληρονομιά (ο συνδυασμός υψηλού ΔΕΠ και υψηλού legacy), όπως αναλύεται στην μελέτη «Ξεκλειδώνοντας τη δυναμική της κληρονομιάς» Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά εμφανίζονται επιφυλακτικές απέναντι σε στρατηγικές εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A), φοβούμενες την απώλεια ελέγχου και την αυξημένη έκθεση σε ρίσκο. Όταν όμως οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιλέγουν με προσοχή στόχους εξαγοράς που ευθυγραμμίζονται με τις θεμελιώδεις αξίες και τους μακροπρόθεσμους στόχους τους, μπορούν να επιτύχουν θετικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.

Η έμφαση στη μακροπρόθεσμη δημιουργία αξίας και η συνετή διαχείριση κινδύνου καθοδηγούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις προς πιο στρατηγικές και στοχευμένες αποφάσεις M&A.

Ταυτόχρονα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και ισχυρή δέσμευση σε θέματα κοινωνικής και περιβαλλοντικής υπευθυνότητας. Αυτή η δέσμευση συχνά επηρεάζει και τις στρατηγικές τους κινήσεις M&A, καθώς αναζητούν στόχους εξαγοράς που θα ενισχύσουν τις επιδόσεις τους σε ζητήματα βιωσιμότητας και θα συνάδουν με τις αξίες τους. Προς ενίσχυση του συμπεράσματος αυτού, στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, η δραστηριότητα M&A συσχετίστηκε θετικά με όλες τις επιχειρηματικές επιδόσεις, συμπεριλαμβανομένων όλων των πτυχών της βιωσιμότητας.

"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 οφείλει να αναγνωρίζει αυτές τις δυναμικές, διασφαλίζοντας ότι οι στρατηγικές εξαγορών ευθυγραμμίζονται τόσο με τους χρηματοοικονομικούς 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

## Ο δρόμος προς την μελλοντική επιτυχία — ο ρόλος του private equity

Καθώς μεγάλο ποσοστό ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων πλησιάζει τη συνταξιοδότηση, η επόμενη δεκαετία θα σηματοδοτήσει σημαντικές μεταβιβάσεις περιουσίας και την ανάγκη για προγραμματισμό της μεταβίβασης της ηγεσίας, της ιδιοκτησίας και του ελέγχου στην επόμενη γενιά. Η επιτυχημένη διαχείριση της διαδοχής αποτελεί διαχρονική πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, και οι αιτίες αποτυχίας περιλαμβάνουν τη διστακτικότητα ή την έλλειψη βούλησης και ικανοτήτων της επόμενης γενιάς να αναλάβει ρόλους διοίκησης. Πλέον, όμως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ευρύτερες επιλογές στρατηγικού σχεδιασμού για τη μεταβίβαση του οικογενειακού κεφαλαίου, πέρα από το δίλημμα πώληση ή διαδοχή.

Σύμφωνα με το KPMG South Africa Quarterly Personal Perspective 2025, η ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης και η υλοποίηση στρατηγικής μετασχηματισμού συχνά απαιτεί κάποιας μορφής χρηματοδότηση. Στο περιβάλλον μιας στενά ελεγχόμενης οικογενειακής επιχείρησης, η αναζήτηση εξωτερικών κεφαλαίων αποτελεί σημαντική και δύσκολη απόφαση, που απαιτεί αξιολόγηση των διαθέσιμων επιλογών χρηματοδότησης και κατανόηση των συνεπειών κάθε επιλογής.[12]

[12] Insights from KPMG South Africa — Personal Perspectives 2025

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

Η δυνατότητα πρόσβασης σε κεφάλαιο ανάπτυξης ή διαδοχής αυξάνει τις πιθανότητες συμμετοχής τρίτων επενδυτών είτε ως μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί εταίροι είτε ως βραχυπρόθεσμοι ή μεσοπρόθεσμοι χρηματοδότες, είτε μέσω δανεισμού είτε μέσω μετοχικού κεφαλαίου, διατηρώντας παράλληλα την επένδυση της οικογένειας στην επιχείρηση.

Προσεκτικά επιλεγμένοι τρίτοι επενδυτές δεν προσφέρουν μόνο το αναγκαίο κεφάλαιο, αλλά και εκτεταμένη τεχνογνωσία, στρατηγική καθοδήγηση και δίκτυα επαφών, απαραίτητα για τη διαχείριση των σύνθετων προκλήσεων της ανάπτυξης, είτε μέσω κεφαλαίου ανάπτυξης είτε στο πλαίσιο πώλησης της επιχείρησης.

Οι κορυφαίες εταιρείες private equity είναι γνωστές για την ικανότητά τους να βελτιώνουν τις λειτουργικές επιχειρηματικές επιδόσεις και να ενισχύουν την αξία των επιχειρήσεων. Παράλληλα, τα family offices έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν «υπομονετικό κεφάλαιο» (patient capital), με μακροπρόθεσμο επενδυτικό ορίζοντα, το οποίο συνάδει με τους στόχους διατήρησης και ενίσχυσης της επιχειρηματικής κληρονομιάς.

Σε ένα οικονομικό περιβάλλον όπου οι παραδοσιακές πηγές χρηματοδότησης ενδέχεται να επιβάλλουν περιορισμούς ή πρόσθετες πιέσεις, η συνεργασία με private equity funds και family offices μπορεί να αποδειχθεί καθοριστική, ανοίγοντας δρόμους για βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία.

> Οι εταιρείες private equity προσελκύονται από καλά οργανωμένες οικογενειακές επιχειρήσεις με αποδεδειγμένες επιδόσεις και σημαντική διείσδυση στην αγορά. Όλο και περισσότερο προσφέρουν κεφάλαιο ανάπτυξης, με σκοπό να αξιοποιήσουν την τεχνογνωσία τους και να ενισχύσουν τη λειτουργική απόδοση της επιχείρησης, που λειτουργεί συμπληρωματικά προς το υφιστάμενο επενδυτικό τους χαρτοφυλάκιο. Για τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων, αυτό απαιτεί συνειδητοποίηση της αξίας αυτών των βελτιώσεων και κατανόηση των προσδοκιών των private equity funds ως νέων στρατηγικών επενδυτών.

**Gavin Geminder**
Global Head of
Private Equity
KPMG International

## Βασικό Συμπέρασμα

Η έρευνα του STEP Project Global Consortium και η εμπειρία της KPMG στην υποστήριξη οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως, δείχνουν ότι οι συναλλαγές M&A είναι πιο επιτυχημένες όταν:

- Υπάρχει σύγκλιση συμφερόντων, μεταξύ των φιλοδοξιών και του μακροπρόθεσμου οράματος των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των σχεδίων διαδοχής και των προσδοκιών των private equity επενδυτών.
- Πραγματοποιείται εκτενής προετοιμασία και προσεκτική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών και προσδοκιών του private equity fund.
- Υιοθετείται μια ευέλικτη δομή συμφωνίας, που προσφέρει στις οικογενειακές επιχειρήσεις ευρύτερες επιλογές για την υποστήριξη της μελλοντικής τους ανάπτυξης, όπως μερική πώληση, κεφάλαια ανάπτυξης ή ανακεφαλαιοποίηση.

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

# Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις

Κρίσιμοι παράγοντες για την υποστήριξη της ανάπτυξης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A) ή private equity (PE):

## Διαχείριση της συνεργασίας

Ο ρόλος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι καθοριστικός για την επιτυχημένη συνεργασία και, συγκεκριμένα, για τη διασφάλιση ότι η οικογένεια, οι ιδιοκτήτες και η διοίκηση της επιχείρησης έχουν πλήρη κατανόηση της φύσης και του πλαισίου αυτής της συνεργασίας.

## Ενδελεχής δέουσα επιμέλεια (due diligence)

Η διασφάλιση στρατηγικής ευθυγράμμισης και πολιτισμικής συμβατότητας πριν από την έναρξη συνεργασίας μπορεί να περιορίσει μελλοντικές συγκρούσεις. Αυτό περιλαμβάνει ενδελεχή έρευνα για τους υποψήφιους PE επενδυτές, εξετάζοντας το ιστορικό, τις αξίες και τις προηγούμενες επενδύσεις τους. Η κατανόηση της προσέγγισης του PE επενδυτή και η διασφάλιση ότι συνάδει με τη φιλοσοφία και τους μακροπρόθεσμους στόχους της οικογενειακής επιχείρησης, επιτρέπει τον εντοπισμό και την έγκαιρη αντιμετώπιση πιθανών αποκλίσεων.

## Σαφείς συμφωνίες

Λεπτομερείς συμβάσεις που καθορίζουν προσδοκίες, δομές διακυβέρνησης και στρατηγικές εξόδου δημιουργούν διαφάνεια και οικοδομούν εμπιστοσύνη. Οι συμφωνίες θα πρέπει να προσδιορίζουν σαφώς τους ρόλους και τις ευθύνες των δύο μερών, τους δείκτες επιχειρηματικών επιδόσεων και τους μηχανισμούς επίλυσης διαφορών. Η ύπαρξη σαφών όρων συμβάλλει στην αποφυγή παρεξηγήσεων και διασφαλίζει ότι η οικογενειακή επιχείρηση και το private equity fund έχουν κοινή αντίληψη σε επίπεδο επιχειρησιακών και οικονομικών προσδοκιών.

## Ανοικτή επικοινωνία

Η διατήρηση διαφανούς και τακτικού διαλόγου είναι κρίσιμη για την ενδυνάμωση μιας ισχυρής συνεργασίας. Οι τακτικές συνεδριάσεις και ενημερώσεις διευκολύνουν την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών, επιτρέποντας στα δύο μέρη να παραμένουν ενήμερα για την πορεία της επιχείρησης και τυχόν ζητήματα που προκύπτουν. Η ανοικτή επικοινωνία καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας, ενθαρρύνοντας την αμοιβαία υποστήριξη και την έγκαιρη επίλυση προβλημάτων.

## Ισορροπημένη χρηματοοικονομική μόχλευση

Η συνετή χρηματοοικονομική δομή μπορεί να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης, διατηρώντας παράλληλα τη χρηματοοικονομική σταθερότητα. Αυτό σημαίνει την εξεύρεση της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ δανεισμού και ιδίων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης χωρίς να διακυβεύεται η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης. Η αξιοποίηση της εμπειρίας του PE fund στη χρηματοοικονομική διαχείριση και στον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις και υποστήριξη, βοηθώντας την οικογενειακή επιχείρηση να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη διαφυλάσσοντας ταυτόχρονα την οικονομική της υγεία.

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

# 07

# Η συμβολή των Family Offices στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις επεκτείνονται από γενιά σε γενιά, η ανάγκη για πιο επαγγελματική χρηματοοικονομική εποπτεία και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό γίνεται ολοένα 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 της στόχους.

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

Ένα καλά οργανωμένο Family Office μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης. Ένα Single Family Office (SFO) αποτελεί 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 σύνολο. 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 εξαγορών και συγχωνεύσεων (M&A). Συχνά αποκαλούμενο ως “υπομονετικό κεφάλαιο” (patient capital), το Family Office καθοδηγείται στις επενδυτικές του αποφάσεις όχι από την ανάγκη ικανοποίησης ενός ευρύτερου επενδυτικού κοινού, αλλά από τους βασικούς στόχους της οικογένειας ως ιδιοκτήτη.

**Τα Family Offices αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη βιώσιμη ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων μέσω των εξής:**

1. **Εστίαση στη διατήρηση και ανάπτυξη του οικογενειακού πλούτου:** Τα Family Offices εφαρμόζουν ολοκληρωμένες χρηματοοικονομικές στρατηγικές για την προστασία και ανάπτυξη του οικογενειακού πλούτου, διασφαλίζοντας τη μακροχρόνια συνέχεια της επιχείρησης στο πέρασμα των γενεών. Παράλληλα, παρέχουν δυνατότητες επενδυτικής διαφοροποίησης, επιτρέποντας την επέκταση σε νέες αγορές και κλάδους, διατηρώντας ταυτόχρονα χρηματοοικονομική σταθερότητα.
2. **Διακυβέρνηση και σχεδιασμός διαδοχής:** Θεσπίζουν σαφή πλαίσια διακυβέρνησης που ευθυγραμμίζουν τους επιχειρηματικούς στόχους με τις αξίες της οικογένειας, περιορίζοντας τις συγκρούσεις και ενισχύοντας τη διαγενεακή συνέχεια. Παράλληλα, οργανώνουν τη διαδικασία διαδοχής μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης και στρατηγικής συμμετοχής των μελών της επόμενης γενιάς. Επιπλέον, προσφέρουν εναλλακτικές διαδρομές επαγγελματικής εξέλιξης για τα μέλη της οικογένειας, διαμορφώνοντας μελλοντικούς ρόλους και καριέρες στο πλαίσιο του Family Office.
3. **Βιωσιμότητα και επενδύσεις με κοινωνικό αντίκτυπο:** Πολλά Family Offices ενσωματώνουν αρχές ESG (Περιβάλλον, Κοινωνία, Διακυβέρνηση) στις επενδυτικές τους αποφάσεις ή ακολουθούν στρατηγικές επενδύσεων με κοινωνικό αντίκτυπο (impact investing), συμβάλλοντας στην ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής ανάπτυξης με υπεύθυνες και βιώσιμες πρακτικές, ενισχύοντας παράλληλα τη δέσμευση της οικογενειακής επιχείρησης στην εταιρική υπευθυνότητα.
4. **Διαχείριση κινδύνου και χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα:** Εφαρμόζουν στρατηγικές διαχείρισης κινδύνου για την προστασία της οικογένειας από οικονομικές κρίσεις, μεταβλητότητα των αγορών και επιχειρησιακές διαταραχές. Παράλληλα, εξασφαλίζουν χρηματοοικονομική ανθεκτικότητα μέσω σχεδίων αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών και διατήρησης επαρκούς ρευστότητας για την υποστήριξη της συνέχειας της επιχείρησης σε περιόδους αβεβαιότητας.
5. **Φιλανθρωπία και κοινωνική υπευθυνότητα:** Τα Family Offices συχνά επιβλέπουν φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες, ενισχύοντας τη διαχρονική κληρονομιά προσφοράς της οικογένειας στην κοινωνία και προβάλλοντας ένα θετικό εταιρικό προφίλ μέσω ιδρυμάτων και προγραμμάτων κοινωνικού αντικτύπου. Συμβάλλουν έτσι στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών και στη διαρκή κοινωνική πρόοδο.

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

> Πέρα από τη διασφάλιση αποτελεσματικών επενδυτικών στρατηγικών και χρηματοοικονομικής διαχείρισης, ένα Family Office θα πρέπει να λειτουργεί ως μηχανισμός συνοχής, ενισχύοντας τη συσπείρωση της οικογένειας και διατηρώντας τις κοινές αξίες και τον σκοπό που διαμορφώνουν την οικογενειακή κληρονομιά. Μπορεί να αποτελέσει πλατφόρμα καλλιέργειας ταλέντων εντός της οικογένειας, προσφέροντας εκπαίδευση, καθοδήγηση και δομημένο σχεδιασμό διαδοχής, προετοιμάζοντας τις επόμενες γενιές για την ηγεσία. Παράλληλα, το Family Office οφείλει να αξιοποιείται ως εργαλείο προώθησης βιώσιμων και κοινωνικά υπεύθυνων πρωτοβουλιών, όπως η φιλανθρωπία και οι επενδύσεις κοινωνικού αντικτύπου, που ευθυγραμμίζονται με το μακροπρόθεσμο όραμα και τις αξίες της οικογένειας.

**Beatriz Forés,**
**José Mª Fernández-Yáñez,**
**Montserrat Boronat-Navarro,**
**Alba Puig-Denia,**
**and Alexandra García-Joerger**
GRECO Group — Universitat Jaume I (UJI)

## Χρηματοδοτώντας την οικογενειακή κληρονομιά με συνεργιστικές επενδυτικές στρατηγικές

Τα Family Offices συμμετέχουν ολοένα και περισσότερο σε άμεσες επενδύσεις, αποφεύγοντας την παραδοσιακή τοποθέτηση κεφαλαίων μέσω επενδυτικών κεφαλαίων (fund structures). Το φαινόμενο αυτό είναι εντονότερο στα Embedded Family Offices (EFO), όπου υπάρχει πλήρης ευθυγράμμιση αξιών και κουλτούρας ανάμεσα στο Family Office και την οικογενειακή επιχείρηση. Επιπλέον, οι άμεσες επενδύσεις παρέχουν στο Family Office τη δυνατότητα άσκησης επιρροής και ελέγχου. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τη διάθεση του οικογενειακού κεφαλαίου σε επενδύσεις που αντανακλούν το μακροπρόθεσμο όραμα και τις αξίες της οικογένειας.

### Δυνητικά οφέλη από τις στρατηγικές άμεσων επενδύσεων

Με τη συμμετοχή σε άμεσες επενδύσεις, τα Family Offices έχουν τη δυνατότητα επίτευξης υψηλότερων αποδόσεων, καθώς και μεγαλύτερη ευελιξία στους όρους και τη διάρκεια των επενδύσεων. Συχνά υιοθετούνται μακροπρόθεσμοι χρονικοί ορίζοντες, οι οποίοι υποστηρίζουν τη σταθερότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης, υπερέχοντας έναντι των βραχυπρόθεσμων κερδών. Επιπλέον, οι άμεσες επενδύσεις επιτρέπουν την αποφυγή προμηθειών διαχείρισης και ποσοστών κερδών που μοιράζονται στους διαχειριστές των κεφαλαίων (carried interest), και τα οποία συνήθως συνοδεύουν τα επενδυτικά κεφάλαια, ενισχύοντας έτσι την καθαρή απόδοση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου.

### Το συνεργιστικό πλεονέκτημα

Η συνέργεια μεταξύ των Family Offices και των οικογενειακών επιχειρήσεων δημιουργεί αξία που υπερβαίνει τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Αυτές οι συνεργασίες καλλιεργούν περιβάλλοντα ανταλλαγής γνώσης, δικτύων επαφών και εμπειρίας. Συχνά οδηγούν στην υιοθέτηση καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών, στην πρόσβαση σε κλαδική τεχνογνωσία και στην ανανέωση της επιχειρηματικής κουλτούρας.

### Προκλήσεις και κίνδυνοι

Παρά τα πλεονεκτήματα, οι άμεσες επενδύσεις ενέχουν και προκλήσεις. Τα Family Offices απαιτείται να διενεργούν ενδελεχή δέουσα επιμέλεια (due diligence) για τη βιωσιμότητα των επενδύσεων και να διαχειρίζονται σύνθετες δομές συμφωνιών. Η προσωπική φύση των επενδύσεων μπορεί επίσης να προκαλέσει ζητήματα διακυβέρνησης και σύγκρουσης συμφερόντων. Για τον περιορισμό των κινδύνων, τα Family Offices υιοθετούν αυστηρά νομικά πλαίσια και διαφανείς διαύλους επικοινωνίας.

### Διεθνή παραδείγματα επιτυχίας

Το τοπίο των άμεσων επενδύσεων περιλαμβάνει παραδείγματα επιτυχημένων εγχειρημάτων από διάφορους κλάδους και περιοχές. Στην Ευρώπη, ένα Family Office ηγήθηκε της χρηματοδότησης ανάπτυξης μίας επώνυμης εταιρείας πολυτελούς ένδυσης, οδηγώντας σε σημαντική διεθνή επέκταση. Στην Ασία, μια οικογενειακή επιχείρηση βασιζόμενη στην τεχνολογία επωφελήθηκε από άμεσες επενδύσεις περιφερειακού Family Office, το οποίο παρείχε όχι μόνο κεφάλαιο αλλά και στρατηγικές συνεργασίες στο οικοσύστημα της τεχνολογίας. Στη Βόρεια Αμερική, παρατηρούνται επενδύσεις οικογενειακών γραφείων στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, υπογραμμίζοντας τη δέσμευση για βιώσιμη ανάπτυξη και πράσινες τεχνολογίες.

### Μελλοντικές προοπτικές

Η διαρκώς αυξανόμενη τάση των άμεσων επενδύσεων επηρεάζει σημαντικά τις χρηματοοικονομικές στρατηγικές των Family Offices, αναδιαμορφώνοντας τα πρότυπα διαχείρισης πλούτου και χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Η σχέση αυτή αναμένεται να εξελιχθεί περαιτέρω, προσφέροντας ευκαιρίες σε οικογένειες που επιδιώκουν να δημιουργήσουν νέες κληρονομιές και να ενισχύσουν την επιχειρηματική ανάπτυξη από γενιά σε γενιά.

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

# Τα πιθανά οφέλη από την αξιοποίηση ενός family office ως μοχλού ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης

**01**

Διαχείριση του οικογενειακού πλούτου σε ευθυγράμμιση με τις επιχειρηματικές ανάγκες, λαμβάνοντας υπόψη τον κατάλληλο χρονικό ορίζοντα.

**02**

Δυνατότητα διαχωρισμού του οικογενειακού και του επιχειρηματικού κεφαλαίου.

**03**

Ικανότητα επένδυσης σε στρατηγικά ευθυγραμμισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης για την οικογενειακή επιχείρηση.

**04**

Δυνατότητα χρηματοδότησης κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης και ηγεσίας για τα μελλοντικά στελέχη της οικογένειας.

**05**

Δυνατότητα ευρύτερης διαφοροποίησης του οικογενειακού κεφαλαίου, εξασφαλίζοντας χρηματοοικονομική σταθερότητα και βιωσιμότητα.

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

# 08

# Αποτιμώντας την επιτυχία — Στοχεύοντας σε βιώσιμη και διαχρονική ανάπτυξη

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

# Συμπεράσματα

## Ορίζοντας την ανάπτυξη για την επόμενη γενιά

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 την επόμενη 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. Ήρθε η ώρα να τεθούν τα ερωτήματα που έχουν πραγματική σημασία:

Πώς θέλουμε να εξελιχθεί η οικογενειακή μας επιχείρηση;

Πώς θα ορίσουμε και θα μετρήσουμε την επιτυχία μας ως οικογενειακή επιχείρηση;

Διαθέτουμε τις κατάλληλες δεξιότητες, τη νοοτροπία και το κεφάλαιο για να αναπτύξουμε την επιχείρηση σε μεγαλύτερη κλίμακα;

Ποιες δομές διακυβέρνησης θα μας βοηθήσουν να ηγηθούμε με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα;

Πώς μπορούμε να βελτιστοποιήσουμε τις μακροπρόθεσμες επιχειρηματικές επιδόσεις μέσω της καινοτομίας;

Είμαστε έτοιμοι να επιλέξουμε την ανάπτυξη ως μια συνειδητή επιλογή βασισμένη στις αξίες μας;

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 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, and 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.

# Συντακτική Επιτροπή

## Dr. Alfredo Valentino

Associate Professor in International Business, ESCE International Business School in Paris

Ο Dr. Alfredo Valentino έλαβε το διδακτορικό του στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Luiss Guido Carli στην Ιταλία και είναι σήμερα Global Research Champion του STEP Project Global Consortium. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα περιλαμβάνουν τη διεθνοποίηση οικογενειακών επιχειρήσεων, τις σχέσεις μητρικής-θυγατρικής, τις αποφάσεις τοποθέτησης και επανατοποθέτησης πολυεθνικών επιχειρήσεων, καθώς και τη δομική και λειτουργική ενσωμάτωση θυγατρικών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Έχει δημοσιεύσει σε κορυφαία επιστημονικά περιοδικά, όπως τα Journal of Management Studies, British Journal of Management, Journal of World Business, Family Business Review και International Business Review.

## Creagh Sudding

Director, Global Center of Excellence for Family Business, Director Family Business, KPMG Private Enterprise, KPMG in South Africa

Ο Creagh Sudding συντονίζει παγκόσμιες στρατηγικές πρωτοβουλίες σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως η ηγεσία σκέψης (thought leadership), η ανάπτυξη πόρων και η ανταλλαγή γνώσης στο παγκόσμιο δίκτυο της KPMG. Στη Νότια Αφρική, ειδικεύεται στη διεθνή φορολογία και ηγείται της πρωτοβουλίας “Business Family” της KPMG Private Enterprise στη Νότια Αφρική, υποστηρίζοντας οικογενειακές επιχειρήσεις και family offices στην ενίσχυση της συνεισφοράς τους στην οικονομία, διαχειριζόμενος παράλληλα οικογενειακές δυναμικές και προάγοντας την οικογενειακή αρμονία. Ως φοροτεχνικός, εργάζεται κυρίως στους τομείς των επενδύσεων ακινήτων (REITs), της αγροτικής παραγωγής, του λιανεμπορίου και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με πολύπλοκα τοπικά και διεθνή φορολογικά πλαίσια.

## Daniel Trimarchi

Director, Global Center of Excellence for Family Business, Director, KPMG Private Enterprise, KPMG Australia

Ο Daniel Trimarchi ανήκει στην ομάδα Family Business της KPMG Enterprise και ειδικεύεται στη διακυβέρνηση οικογενειακών επιχειρήσεων και στον σχεδιασμό διαδοχής, συνεργαζόμενος με επιχειρηματικές οικογένειες ποικίλου μεγέθους και πολυπλοκότητας. Διαθέτει περισσότερα από 15 χρόνια εμπειρίας στον Καναδά, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στην Αυστραλία, παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες, στρατηγική επιχειρήσεων και κανονιστική συμμόρφωση στην αγορά των οικογενειακών επιχειρήσεων και των family offices. Είναι παγκόσμιος συμπρόεδρος της Ειδικής Ομάδας Ενδιαφέροντος “Business Families” του STEP και μέλος του διδακτικού προσωπικού του UHNW Institute. Επίσης, είναι διαπιστευμένος σύμβουλος από τον Οργανισμό Οικογενειακών Επιχειρήσεων Αυστραλίας και Νέας Ζηλανδίας.

## Arpita Vyas

Project Manager, STEP Project Global Consortium (SPGC), Research Assistant, Sheikh Saoud Bin Khalid Bin Khalid Al-Qassimi Chair in Family Business, American University of Sharjah

Η Arpita Vyas είναι αφοσιωμένη στην έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τη διαχείριση έργων και την προώθηση της διαγενεακής επιχειρηματικότητας. Ως υπεύθυνη έργου στο SPGC και ερευνήτρια στο American University of Sharjah, συμβάλλει ενεργά σε διεθνείς μελέτες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Πρόσφατα απέκτησε το Πιστοποιητικό Συμβουλευτικής Οικογενειακών Επιχειρήσεων (CFBA) και συνεχίζει την έρευνά της σε θέματα οικογενειακής διακυβέρνησης, επιχειρηματικότητας και βιωσιμότητας.

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

## Σχετικά με το STEP Project Global Consortium

Το STEP Project Global Consortium είναι μια παγκόσμια πρωτοβουλία εφαρμοσμένης έρευνας που εξετάζει τις οικογενειακές και επιχειρηματικές πρακτικές εντός των επιχειρηματικών οικογενειών και δημιουργεί λύσεις που έχουν άμεση εφαρμογή για τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στόχος του STEP Project Global Consortium είναι να αποτελεί το κορυφαίο παγκόσμιο ερευνητικό έργο στον τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων, με διεθνή αναγνώριση. Τα ερευνητικά ευρήματα εστιάζουν στην ανάπτυξη νέων θεωρητικών προσεγγίσεων που προσφέρουν καινοτόμες και ουσιαστικές προτάσεις βέλτιστων πρακτικών στους ενδιαφερόμενους και στην επιχειρηματική κοινότητα γενικότερα. Με παγκόσμιο προσανατολισμό, το STEP Project Global Consortium προσφέρει ευκαιρίες δικτύωσης για ερευνητές, ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων και συμβούλους από πέντε ηπείρους. Επισκεφθείτε: www.spgcfb.org

## Σχετικά με το Global Family Business Network της KPMG Private Enterprise

Όπως η οικογένειά σας, έτσι και η επιχείρησή σας δεν παραμένει στάσιμη — εξελίσσεται. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές, και οι σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων της KPMG Private Enterprise κατανοούν τις δυναμικές μιας επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης και συνεργάζονται στενά μαζί σας, παρέχοντας εξατομικευμένες συμβουλές και καθοδήγηση με εμπειρία, για να επιτύχετε τους στόχους σας. Για να καλύψει τις ανάγκες των οικογενειακών επιχειρήσεων, η KPMG Private Enterprise συνεργάζεται με τα μέλη του παγκόσμιου δικτύου της KPMG, τα οποία είναι αφοσιωμένα στην παροχή έγκυρης πληροφόρησης και συμβουλευτικής υποστήριξης σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Η KPMG Private Enterprise αναγνωρίζει ότι η φύση μιας οικογενειακής επιχείρησης διαφέρει ουσιαστικά από εκείνη μιας μη οικογενειακής, και γι' αυτό απαιτείται προσέγγιση που να λαμβάνει υπόψη το οικογενειακό στοιχείο.
Επισκεφθείτε:kpmg.com/familybusiness

## Σχετικά με την KPMG Private Enterprise

Το πάθος είναι αυτό που κινητοποιεί τους επιχειρηματίες — και είναι επίσης αυτό που εμπνέει τους συμβούλους της KPMG Private Enterprise να σας βοηθήσουν να μεγιστοποιήσετε την επιτυχία σας. Γνωρίζετε την KPMG — ίσως όμως να μην γνωρίζετε την KPMG Private Enterprise. Οι σύμβουλοι της KPMG Private Enterprise, μέλη του παγκόσμιου δικτύου της KPMG, συνεργάζονται με εσάς και την επιχείρησή σας σε όποιο σημείο της πορείας ανάπτυξής σας και αν βρίσκεστε — είτε αναζητάτε να κατακτήσετε νέες κορυφές, να υιοθετήσετε την τεχνολογία, να σχεδιάσετε την έξοδο από την επιχείρηση ή να προετοιμάσετε τη μετάβαση του πλούτου ή της ηγεσίας στην επόμενη γενιά. Συνεργαζόμενοι με την KPMG Private Enterprise, αποκτάτε πρόσβαση σε έναν έμπιστο σύμβουλο — ένα μοναδικό σημείο επαφής με το οποίο έχετε κοινό επιχειρηματικό τρόπο σκέψης. Παράλληλα, μπορείτε να αξιοποιήσετε τους παγκόσμιους πόρους και το δίκτυο συνεργασιών της KPMG, για να οδηγήσετε την επιχείρησή σας μπροστά και να επιτύχετε τους στόχους σας.Η επιτυχία σας είναι η παρακαταθήκη της KPMG Private Enterprise.kpmg.com/privateenterprise

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

# Συνεργαζόμενοι φορείς και συνεργάτες του STEP Project Global Consortium


**Αργεντινή**

**Pedro Vázquez**
Director of the Family Business Centre
IAE Business School
**E:** pvazquez@iae.edu.ar

**Καναδάς**

**Albert James**
Associate Professor of Family Business and Entrepreneurship, Rowe School of Business, Dalhousie University
**E:** albert.james@dal.ca

**Francesco Barbera**
Associate Professor, Entrepreneurship & Strategy, Toronto Metropolitan University
**E:** francesco.barbera@ryerson.ca

**Matt Knight**
Executive Director, Alberta School of Business — Alberta Business Family Institute, University of Alberta
**E:** mknight2@ualberta.ca

**Κίνα**

**Ling Chen**
Dean of Institution for Entrepreneurship
Zhejiang University
**E:** ietlchen@zju.edu.cn

**Κολομβία**

**John Rosso**
PhD, Department Chair
Accounting & Finance
ICESI University
**E:** jwrosso@icesi.edu.co

**Luis Diaz-Matajira**
Assistant Professor, Universidad de los Andes, School of Management
Colombia
**E:** luidiaz@uniandes.edu.co

**Maria Piedad López Vergara**
Director of the INALDE Research Center
Family Business Center
**E:** maria.lopez@inalde.edu.co

**Κύπρος**

**Elias Hadjielias**
Assistant Professor, Cyprus University of Technology, Department of Management, Entrepreneurship, and Digital Business
Cyprus University of Technology
**E:** elias.hadjielias@cut.ac.cy

**Εκουαδόρ**

**Maria L. Granda**
Professor, ESPAE Graduate School of Management — ESPOL
**E:** mgranda@espol.edu.ec

**Γαλλία**

**Miruna Radu-Lefebvre**
Chair of Family Entrepreneurship and Society and Professor of Entrepreneurship at Audencia Business School
**E:** mradu@audencia.com

**Mariem Hannachi**
Assistant Professor of Family Business and Entrepreneurship at ESSCA School of Management
**E:** mariem.hannachi@essca.fr

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

**Γερμανία**

**Sven Wolff**
Professorship of Business Administration, in particular Business Succession
Siegen University
**E:** sven.wolff@uni-siegen.de

**Thomas Clauß**
Full Professor and Chair of Corporate Entrepreneurship and Digitalization in Family Business at Witten/Herdecke University
**E:** thomas.clauss@uni-wh.de

**Γουατεμάλα**

**Jaly Chea**
Associate Dean
School of Business
Universidad Francisco Marroquín
**E:** cheajaly@ufm.edu

**Χονγκ Κονγκ**

**Kevin Au**
Director of Center for Family Business at the Chinese University of Hong Kong
**E:** kevinau@cuhk.edu.hk

**Ινδία**

**Sougata Ray**
Thomas Schmidheiny Chair, Professor of Strategy and Entrepreneurship Practice and Executive Director, Thomas Schmidheiny Centre for Family Enterprise
Indian School of Business
**E:** sougata_ray@isb.edu


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

**Tulsi Jayakumar**
Professor, Finance & Economics and Executive Director, Center for Family Business & Entrepreneurship, S.P. Jain Institute of Management & Research (SPJIMR), India
**E:** tulsi.jayakumar@spjimr.org

**Ιρλανδία**
**Catherine Faherty**
Assistant Professor of Enterprise, DCU Business School, Associate Director, DCU National Centre for Family Business
**E:** catherine.faherty@dcu.ie

**Linda Murphy**
Lecturer in Management, Cork University Business School, University College, Cork **E:** linda.murphy@ucc.ie

**Ιταλία**
**Chiara Succi**
Associate Professor at ESCP Business School, Turin
**E:** csucci@escp.eu

**Carmen Gallucci**
Associate Professor of Finance University of Salerno
**E:** cgallucci@unisa.it

**Λίβανος**
**Georges Samara**
Visiting Professor, Olayan School of Business, American University of Beirut
**E:** gs50@aub.edu.lb

**Μεξικό**
**Ricardo Aparicio**
Professor at the Organizational Behavior Department and Director at CIFEM|BBVA IPADE Business School
**E:** raparicio@ipade.mx

**María Francisca Fonseca Paredes**
Director of the Institute of Enterprising Families for Mexico and LATAM Tecnológico de Monterrey
**E:** maria.fonseca@tec.mx

**Ολλανδία**

**Erik Veldhuizen**
Associate Professor, Dutch Centre of Expertise in Family Business Windesheim University of Applied Sciences
**E:** hg.veldhuizen@windesheim.nl

**Νορβηγία**
**Carl Åberg**
Associate Professor
University of South-Eastern Norway
**E:** carl.aberg@usn.no

**Περού**
**César Cáceres**
Associate Professor
Business Families Center Director
Universidad de Piura
**E:** cesar.caceres@udep.edu.pe

**Πολωνία**
**Piotr Pachura**
Professor in Department of Economic Informatics and Management Ecosystems
Cz˛stochowa University of Technology
**E:** piotr.pachura@pcz.pl

**Σαουδική Αραβία**

**Adnan Maalaoui**
Professor of Entrepreneurship
Mohammed Bin Salman College for Business and Entrepreneurship (MBSC)
**E:** amaalaoui@mbsc.edu.sa

**Ισπανία**
**Alejandro Escribá-Esteve**
Full Professor of Management, Director of the Chair of Family Business
Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València
**E:** alejandro.escriba@uv.es

**Manuel Carlos Vallejo-Martos** Head of the Cátedra of Family Firm, Universidad de Jaén
**E:** mvallejo@ujaen.es

**Ramón Sanguino Galván**
Associate Professor,
Business Administration Department University of Extremadura
**E:** sanguino@unex.es

**Beatriz Forés**
Senior Lecturer
Business Administration and Marketing
Universitat Jaume I
GRECO-UJI Group
**E:** bfores@uji.es

**Ελβετία**
**Petra Moog**
Director of the Institute for Innovation and Entrepreneurship, ZHAW School of Management and Law
**E:** moog@zhaw.ch

**Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα**
**Rodrigo Basco**
Associate Professor
Sheikh Saoud Bin Khalid Bin Khalid Al-Qassimi Chair in Family Business American University of Sharjah
**E:** rbasco@aus.edu

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

**ΗΠΑ**

**Ana Gonzalez**
Assistant Professor of Management, Director, Family Owned Business Institute, Seidman College of Business Grand Valley State University
**E:** gonzaana@gvsu.edu

**Izabela Szymanska**
Associate Professor of Management Saginaw Valley State University
**E:** iiszyman@svsu.edu

**Pramodita Sharma**
Professor & Schlesinger Grossman Chair of Family Business, The University of Vermont, Grossman School of Business **E:** pramodita.sharma@uvm.edu

**James H. Davis**
Buehler Endowed Professor and Head of Management and Marketing and Strategy Department, Huntsman School of Business, Utah State University
**E:** j.davis@usu.edu

**William B. Gartner**
Professor, Bertarelli Foundation Distinguished Professor of Family Entrepreneurship, Babson College **E:** wgartner@babson.edu

**Βενεζουέλα**

**Patricia Monteferrante**
Director of the Entrepreneurship Center Instituto de Estudios Superiores de Administración
**E:** patricia.monteferran@iesa.edu.ve

# Άλλοι Συνεργάτες

**Ελλάδα**

**Ioannis G. Kinias** Assistant Professor University of the Aegean **E:** ikinias@ba.aegean.gr

**Ιταλία**

**Giorgia Maria D'Allura**
Associate Professor of Management University of Catania
**E:** giorgia.dallura@unict.it

**Marina Brogi**
Full Professor of International Banking and Capital Markets
University of Rome, La Sapienza
**E:** marina.brogi@uniroma1.it

**Πορτογαλία**

**Liliana Dinis**
Post-Doctoral Research Fellow Católica Lisbon School of Business and Economics
**E:** ldinis@ucp.pt

**Λετονία**

**Valerija Kozlova** Board Member
Baltic Family Firm Institute
**E:** kozlova.v@tsi.lv

**Σαουδική Αραβία**

**Hanoof Abokhodair**
Managing Partner
The Family Business House
**E:** hanoof.abokhodair@bfh.com.sa

©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.