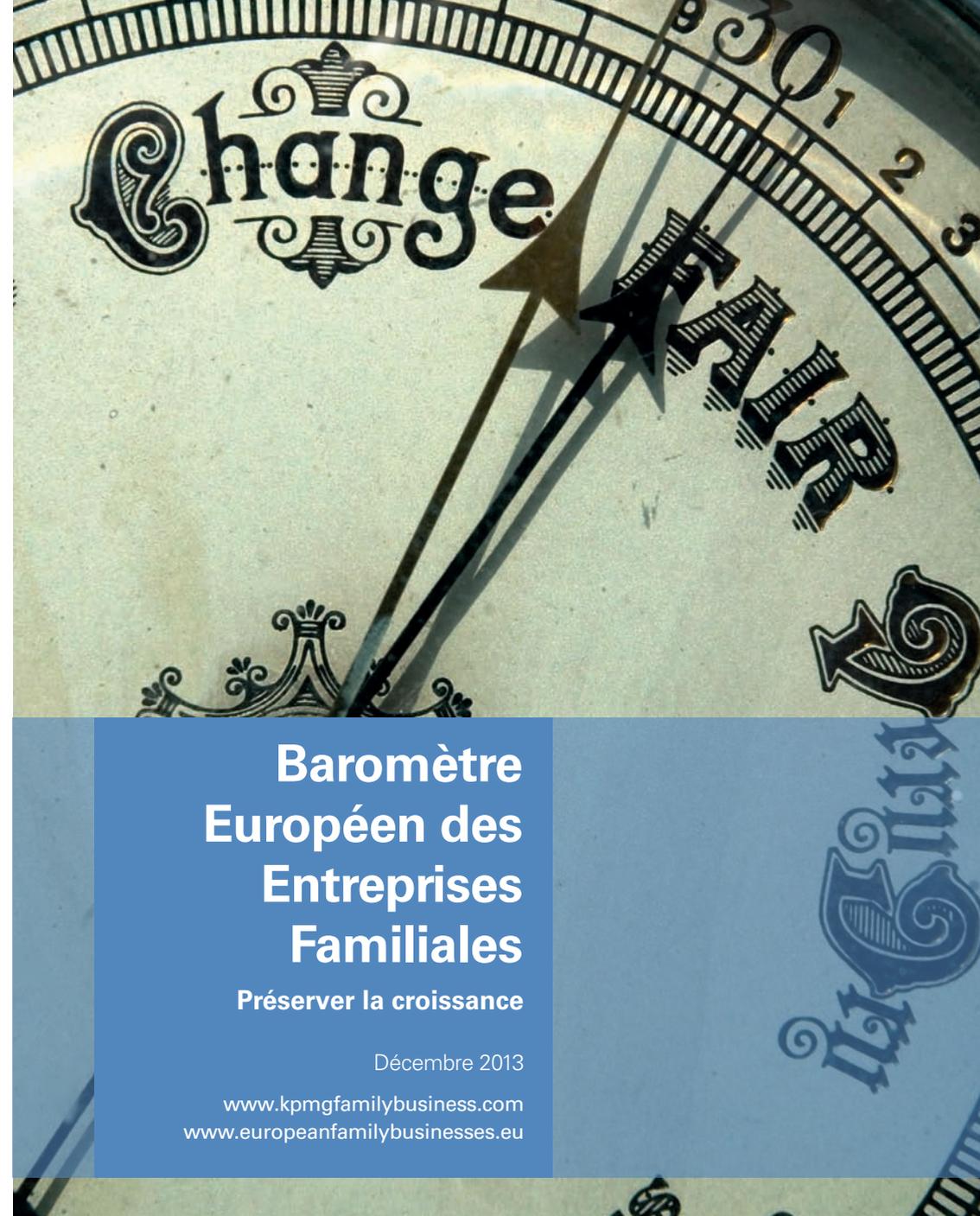


www.kpmgfamilybusiness.com
www.europeanfamilybusinesses.eu

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2013 KPMG S.A.. KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés.



Baromètre Européen des Entreprises Familiales

Préserver la croissance

Décembre 2013

www.kpmgfamilybusiness.com
www.europeanfamilybusinesses.eu





“Nous sommes heureux de vous présenter le premier volet du Baromètre Européen des Entreprises Familiales réalisé par EFB et KPMG. Ce Baromètre sonde en Europe le niveau de confiance des entreprises familiales, ainsi que les opportunités et défis qu’elles rencontrent.”



Roger Pedder
EFB Président



Christophe Bernard
KPMG Global Head of Family Business

Préserver la croissance

Nous sommes heureux de vous présenter le premier Baromètre Européen des Entreprises Familiales.

European Family Businesses (EFB) et KPMG ont travaillé ensemble pour sonder le niveau de confiance des membres de l’EFB, les opportunités mais aussi les défis qui peuvent affecter leurs entreprises à court, moyen et long terme.

Ces dernières années ont été complexes pour les entreprises, de toutes tailles confondues, et les groupes familiaux n’ont pas été épargnés. Pour autant, les entreprises familiales ont toujours contribué positivement au développement économique de leur pays : d’une part, elles font preuve d’adaptabilité face à un environnement en perpétuel changement, d’autre part, elles parviennent à franchir les obstacles d’un contexte économique incertain.

Le Baromètre démontre que les entreprises familiales restent confiantes en leurs capacités, non seulement à surmonter la situation économique actuelle mais aussi à identifier les opportunités de croissance, d’investissement et de succès.

L’environnement économique est en pleine mutation. Mais dans l’ensemble, les principes et fondements des entreprises familiales demeurent. La majorité des dirigeants interrogés signalent qu’ils ont des plans

d’investissements stratégiques pour leurs entreprises. Cela peut se traduire par une stratégie d’internationalisation, une volonté de diversification ou au contraire le développement permanent de l’activité principale. De plus, il est encourageant de constater que les répondants imaginent leurs plus grandes opportunités en Europe. Cependant, si le Baromètre indique des perspectives positives pour l’avenir, d’importants défis doivent encore être relevés. Il est notamment toujours difficile pour les entreprises familiales d’obtenir des financements. Cela est renforcé par les difficultés d’accès au crédit, que près de la moitié des dirigeants sondés déclare rencontrer.

Le Baromètre souligne aussi que les réglementations auxquelles sont soumises les entreprises familiales pourraient être largement améliorées.

Quand la conjoncture économique se rétablira, ce segment de marché sera en bonne position et continuera de contribuer de façon significative à la reprise de la croissance européenne.

Nous espérons que vous apprécierez la lecture de ce premier sondage qui permet et permettra une meilleure compréhension de ce segment crucial de l’économie, trop souvent sous-estimé.

CONFIANCE EN L'AVENIR

Quelle prévision faites-vous au sujet de la situation économique de votre entreprise familiale durant les 6 à 12 prochains mois ?



10%

Très optimiste



44%

Optimiste



34%

Neutre



11%

Pessimiste



1%

Très pessimiste

Ces dernières années ont été difficiles pour tous les pays européens et beaucoup d'entreprises ont vu leur niveau de confiance chuter. Cependant, contrairement à d'autres secteurs, les groupes familiaux restent confiants en l'avenir. 54%¹ des entreprises interrogées se disent en effet optimistes pour leur groupe durant les 6 à 12 prochains mois. Se battre contre une diminution de la rentabilité, affronter la baisse des ventes ou s'attaquer au fardeau administratif sont autant de sujets clés auxquels les entreprises familiales doivent

aujourd'hui faire face sur le marché. Leur capacité à franchir les obstacles, notamment ceux évoqués ci-dessus, est incontestable.

Cette idée renforce ce que nous pensions des entreprises familiales.

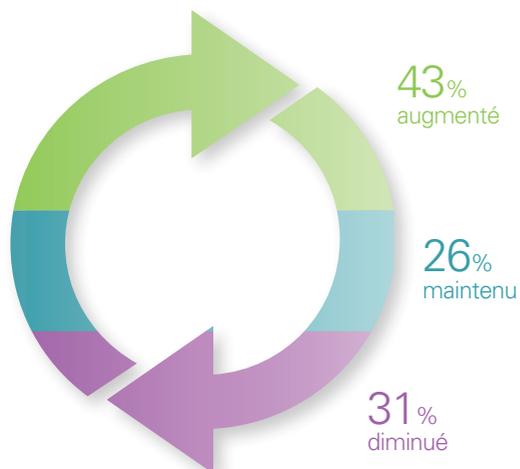
Contrairement à d'autres secteurs, les entreprises familiales restent confiantes en l'avenir. 54% des entreprises interrogées se disent en effet optimistes pour leur groupe durant les 6 à 12 prochains mois

¹ les 54% comprennent 44% s'estimant « confiants » et 10% s'estimant « très confiants ».

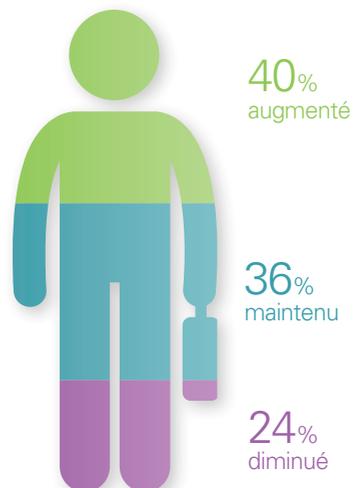
CONFIANCE EN L'AVENIR

Au cours des six derniers mois, votre entreprise a :

SON CHIFFRE D'AFFAIRES



SON NOMBRE D'EMPLOYÉS



SES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER



Pour les entreprises familiales, il ne s'agit pas seulement de survivre mais aussi d'établir une croissance durable et continue. Avec 43% et 26% des interrogés rapportant respectivement une augmentation et un maintien de leur chiffre d'affaires au cours des six derniers mois, l'optimisme est de rigueur. De plus, contrairement à d'autres organisations, les entreprises familiales contredisent la tendance selon laquelle les investissements décroissent. En effet, 76% des dirigeants interrogés ont maintenu ou augmenté leurs effectifs, 63%¹ envisagent d'investir dans des activités à l'étranger et 85%² indiquent qu'ils prévoient une croissance de leur entreprise familiale au cours des six prochains mois.

¹ Voir infographie sur les investissements futurs en pages 10-11

² La croissance provient à :
 - 23% du marché national
 - 30% des marchés étrangers
 - 32% du marché national et des marchés étrangers

Il est rassurant de voir que les entreprises familiales n'ont pas seulement confiance en leur capacité à générer une croissance durable, mais ont également une idée précise de l'origine de cette croissance. Cette confiance est par ailleurs portée par une volonté d'investir dans des activités perçues traditionnellement comme génératrices de revenus à plus long terme. 90% des dirigeants interrogés indiquent avoir des plans d'investissements stratégiques pour leur entreprise qui peuvent se traduire par une stratégie d'internationalisation, une volonté de diversification ou au contraire le développement constant de l'activité principale. Cette idée est corroborée par le fait que seulement 28% des sondés indiquent vouloir investir moins d'1% dans les activités de recherche et développement.

85% des répondants indiquent qu'ils prévoient une croissance de leur entreprise familiale au cours des six prochains mois

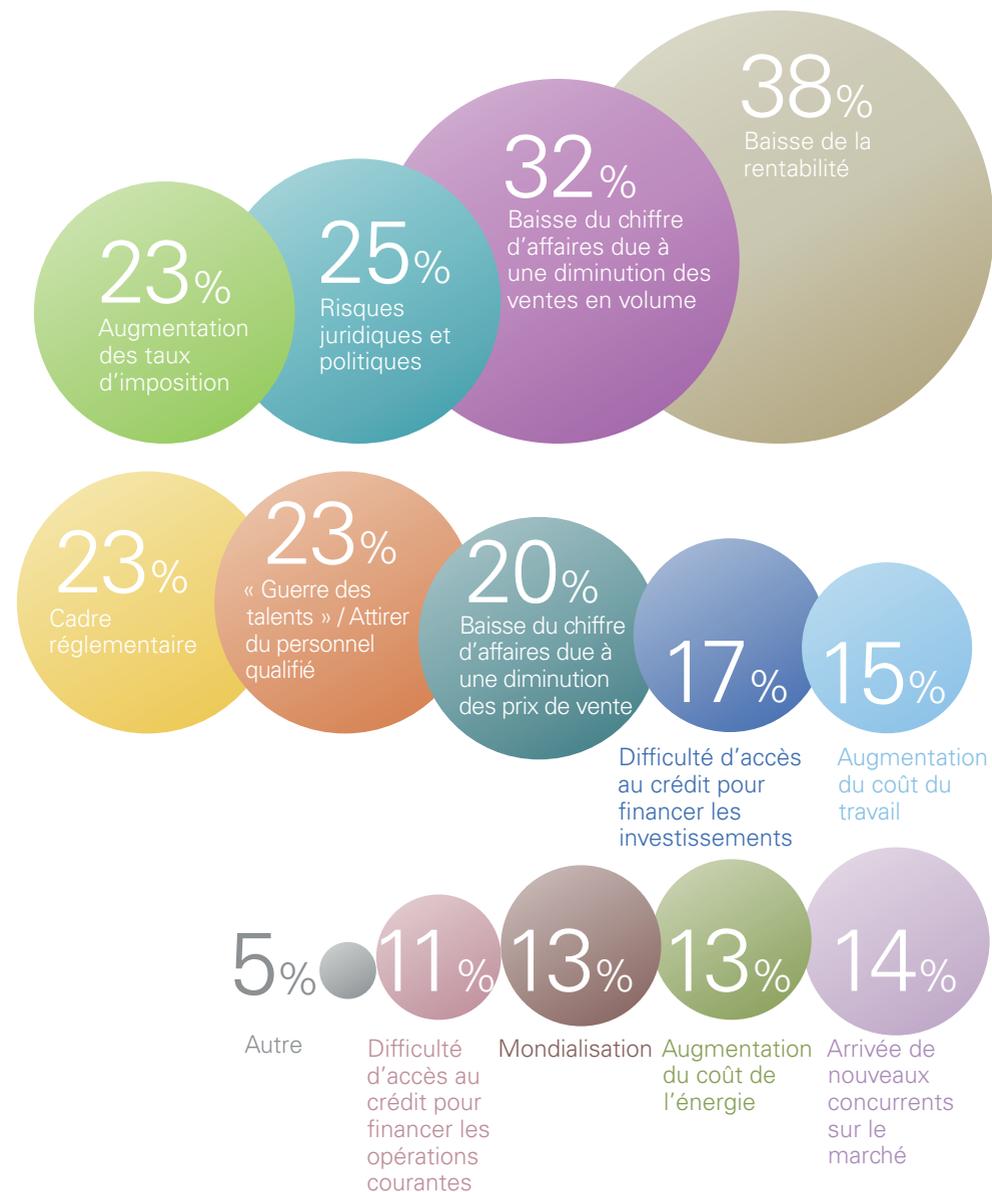
LES DÉFIS ET PRÉOCCUPATIONS DES ENTREPRISES FAMILIALES

Quels sont les problèmes majeurs que votre entreprise familiale rencontre actuellement ?

Beaucoup de sociétés ont connu, ces dernières années, de véritables difficultés. Il n'est donc pas surprenant de constater que la triple baisse de la profitabilité, du chiffre d'affaires et des volumes de ventes constitue une préoccupation essentielle pour beaucoup d'entreprises familiales interrogées.

Le plus surprenant réside dans le fait que l'accès au crédit pour financer les opérations courantes est loin d'être une priorité pour les entreprises familiales avec seulement 11 % qui évaluent ce point comme un enjeu primordial pour leur business, et lorsqu'on parle de financer l'investissement, cela reste un problème majeur pour 17 % des personnes interrogées. Malgré tout, ces deux chiffres ne sont pas en contradiction, car ils démontrent tous deux la capacité des répondants à accéder au financement. Ils pourraient aussi illustrer l'enthousiasme, ou bien la reconnaissance, face à l'idée que le financement par fonds propres est la meilleure solution.

17% indiquent que l'accès limité au crédit pour financer l'investissement est un problème majeur

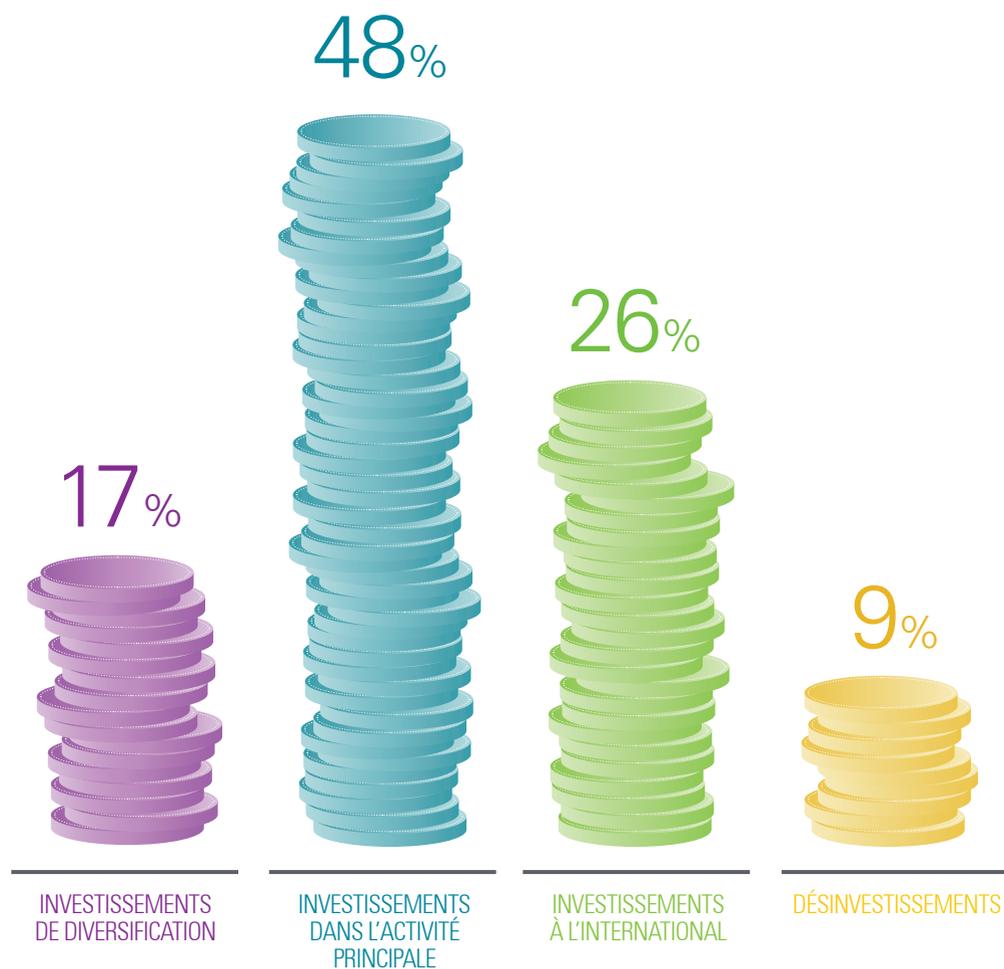


INVESTIR POUR L'AVENIR

Votre plan stratégique inclut-il des investissements ou des désinvestissements ?

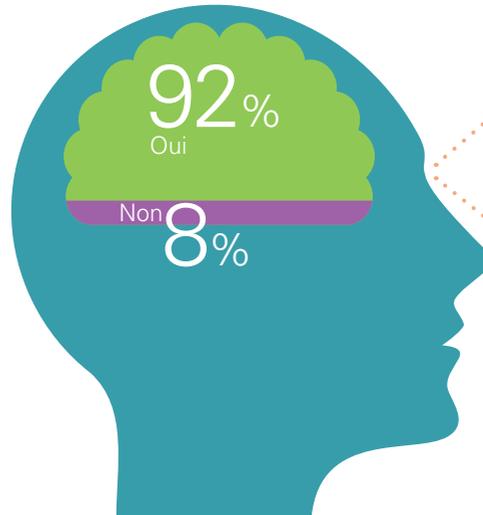
L'investissement demeure une des préoccupations majeures des entreprises familiales européennes. Les résultats indiquent qu'investir dans l'activité principale reste la priorité. Néanmoins, les obstacles à une croissance à l'international s'amenuisent puisque 26% des répondants indiquent qu'ils investiront sur les marchés étrangers. Les entreprises qui réussissent sont capables de doser avec subtilité investissement et désinvestissement pour réduire leur exposition à une stratégie mono activité.

Les résultats indiquent qu'investir dans leur activité principale reste la priorité pour les entreprises familiales

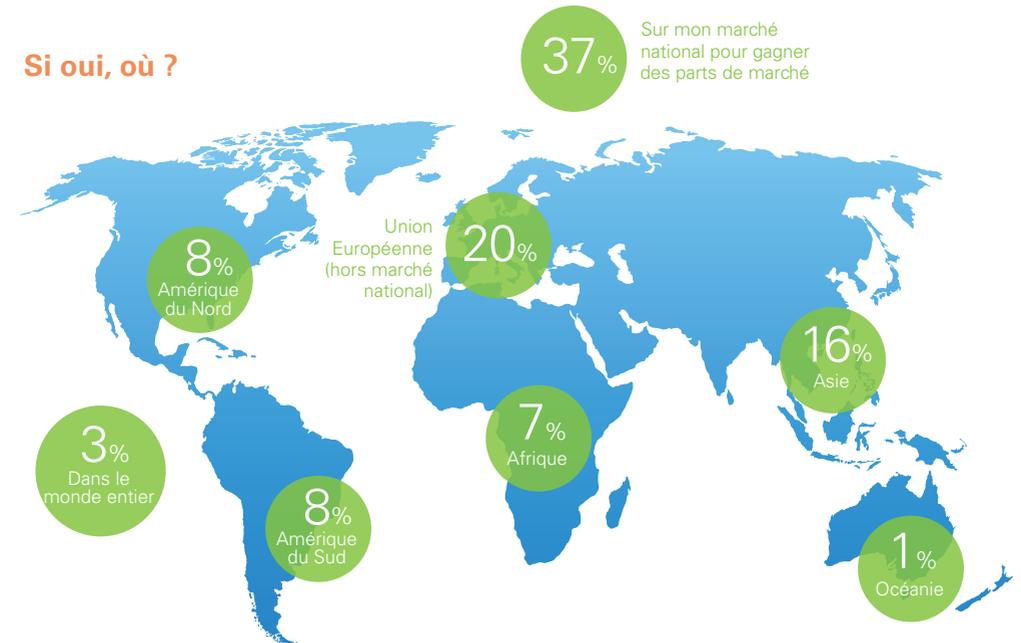


INVESTIR POUR L'AVENIR

Pensez-vous effectuer bientôt des investissements ?



Si oui, où ?



Les entreprises familiales ne semblent plus vouloir se cantonner à leur marché national. En effet, 63% des sociétés interrogées envisagent d'investir à l'étranger. La capacité des entreprises familiales à pénétrer sur les marchés extérieurs tout en maintenant ou en accroissant leur présence sur le marché intérieur semble avoir contribué à leur succès. Seuls 23% des sondés ont indiqué qu'ils ne s'attendaient pas à voir leur croissance soutenue par leurs activités à l'étranger.

Les entreprises familiales semblent admettre que la capacité d'adaptation est un élément clé de leur stratégie

de croissance : une bonne raison d'encourager les implantations dans plusieurs pays. Les raisons pour lesquelles les entreprises ne s'implantent pas sur les marchés étrangers sont, pour près de la moitié d'entre elles, le manque de connaissance du marché, les barrières à l'entrée, ainsi que le manque d'aides locales. On peut également remarquer que 21% des entreprises familiales indiquent que leurs produits et services ne sont pas exportables. Cela démontre clairement qu'elles ont une bonne connaissance des produits qu'elles peuvent vendre à l'étranger, des marchés sur lesquels elles peuvent s'implanter,

ainsi que de leurs capacités commerciales ; ce que d'autres organisations comprennent parfois moins bien.

Il est encourageant de constater que bon nombre d'entreprises familiales prévoient de se développer au cours des six prochains mois. Cette croissance sera stimulée à la fois par le marché national et par le marché international.

Cependant, pour plus de la moitié des répondants, les lourdeurs administratives, telles que la fiscalité et la réglementation, sont les principaux obstacles à la croissance. Simplifier certains points de la législation pourrait constituer une opportunité pour stimuler la croissance.

63% des sociétés interrogées indiquent qu'elles envisagent d'investir à l'étranger

L'ACCÈS AU FINANCEMENT

Il est également réconfortant de constater que beaucoup d'entreprises familiales ont, durant l'année passée, continué de croître à la fois en termes de chiffre affaires et de taille de personnel. Cependant, un peu plus de la moitié des dirigeants interrogés a rencontré des difficultés pour trouver des financements (illustration 1). Pour la majorité des entreprises familiales interrogées, les conditions plus strictes d'accès au financement ont eu de réelles conséquences sur leurs affaires, entraînant des problèmes de gestion de trésorerie et menant, dans des cas beaucoup plus rares, à la perte du contrôle de l'entreprise.

L'accès au crédit bancaire semble se durcir pour une grande partie des personnes interrogées. Un tiers estime que ces difficultés sont très largement dues à la demande croissante de garanties pour l'obtention d'un prêt (illustration 3). De plus, un quart des répondants estime que les banques ne sont pas intéressées à financer des entreprises familiales.

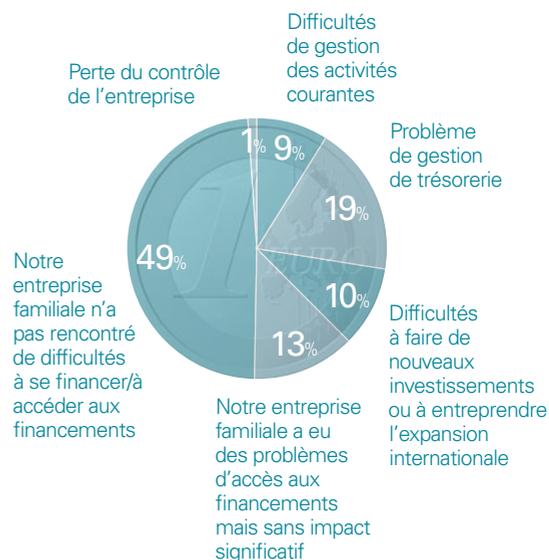
En dépit de ce qui semble être une réticence des banques, presque 50% des personnes interrogées (illustration 2) estiment qu'au cours des six derniers mois le financement bancaire reste la solution la plus intéressante.

Si les financements venaient à se réduire encore, le risque pour les entreprises familiales serait alors de taille, car un accès limité au financement pourrait avoir des conséquences néfastes sur les investissements futurs et la croissance.

En effet, il est indéniable que les entreprises familiales ont, jusqu'à présent, été prospères. Cependant, l'accès au financement est vital pour leur avenir.

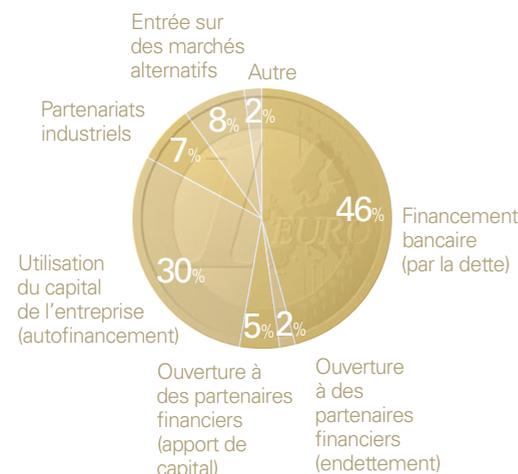
Au cours des six derniers mois, dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle été affectée par les restrictions liées à l'accès aux financements ?

(illustration 1)



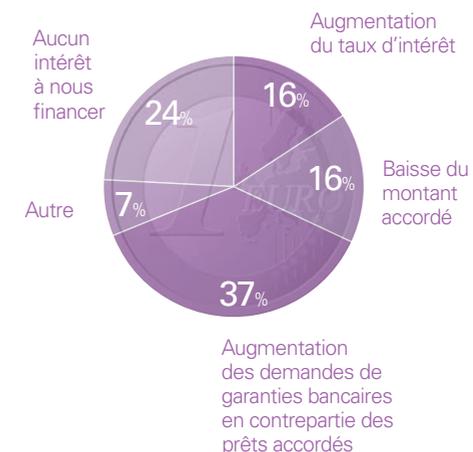
En matière de financement, quelle est la proposition la plus intéressante pour les six prochains mois ?

(illustration 2)



Si vous rencontrez des difficultés pour accéder au crédit bancaire, quelles en sont les raisons ?

(illustration 3)



24% Pour près d'un quart des répondants, les banques ne sont pas intéressées à financer les entreprises familiales

QUEL AVENIR POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES ?

La question de la famille est au cœur des préoccupations de l'entreprise

Ces dernières années beaucoup d'entreprises, dans toute l'Europe, ont connu de véritables difficultés et certaines ont même dû faire des choix critiques. Pourtant, un grand nombre d'entreprises familiales a connu une phase de croissance. Si les raisons de ce succès varient, il est possible d'identifier certains facteurs clés de succès.

Avoir une bonne gouvernance

En effet, même si le chemin qui mène au succès n'est pas unique pour les entreprises familiales, elles reconnaissent bien volontiers qu'avoir une bonne gouvernance y contribue fortement. Il s'agit même, pour 72% des répondants (illustr. 3), du facteur de réussite le plus important. D'autres chiffres viennent renforcer cette idée. 60% des personnes interrogées estiment en effet que respecter l'équité entre les membres de la famille est un élément clé, tout comme établir un code de conduite et une charte familiale (ce qui est vu comme « important » pour 67% des sondés).

Avoir défini sa propre stratégie en matière de succession

Pour 87% des dirigeants interrogés (illustr. 6), la préparation et la formation d'un successeur constituent une priorité.

Cela est confirmé par 32% des sondés qui considèrent qu'adopter une vision à long terme constitue une force majeure pour leur entreprise. Pour autant, la rivalité potentielle entre candidats à la succession n'est pas un sujet d'inquiétude pour plus de la moitié des répondants, ce qui vient quelque peu bousculer l'idée selon laquelle la recherche du successeur est un sujet prédominant. Pourrait-on en conclure que la concurrence interne lors d'un projet de succession ait un impact positif sur le business ?

Garder le contrôle de l'entreprise dans la famille

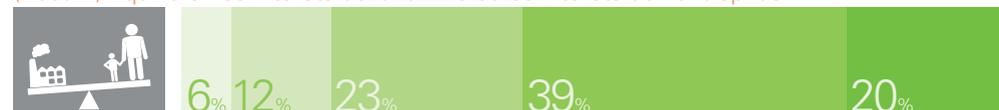
Pour 84% des répondants (illustr. 5), garder l'entreprise sous le contrôle de la famille est un facteur clé de succès. 54% des répondants vont plus loin dans cette affirmation, assurant que garder la main sur les postes déjà occupés par des membres de la famille permet de montrer à tous l'importance que la famille accorde à l'entreprise.

La communication au sein de la famille et entre générations ainsi que la transparence sur la vie de l'entreprise arrivent également en tête des préoccupations pour respectivement 86% et 84% des interrogés (illustr. 8 et illustr. 4).

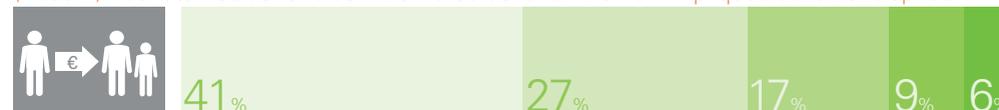
Tous les chiffres cités ci-dessus regroupent, pour leurs sujets respectifs, les catégories « extrêmement important », « très important » et « important ».

Les entreprises familiales n'ont aucun mal à identifier leurs facteurs clés de succès, et il est intéressant de constater que bon nombre de ces facteurs impliquent une vision à long terme de l'entreprise

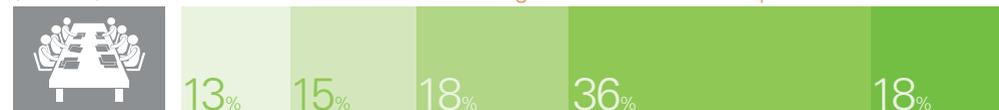
(illustr.1) Equilibrer les intérêts de la famille et les intérêts de l'entreprise



(illustr.2) Racheter les actions des membres de la famille non impliqués dans l'entreprise



(illustr.3) Formaliser le rôle de la famille dans la gouvernance de l'entreprise



(illustr.4) Informer la famille des enjeux de l'entreprise



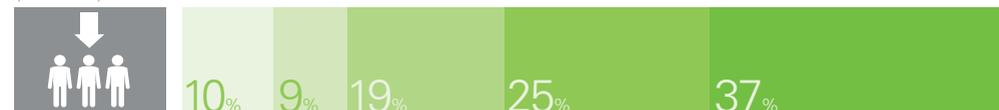
(illustr.5) Garder le contrôle familial sur l'entreprise



(illustr.6) Préparer et former un successeur avant la transmission du leadership



(illustr.7) Choisir un successeur



(illustr.8) Favoriser la communication intergénérationnelle



■ PAS IMPORTANT ■ PAS TRÈS IMPORTANT ■ IMPORTANT ■ TRÈS IMPORTANT ■ EXTRÊMEMENT IMPORTANT

QUEL AVENIR POUR LES ENTREPRISES FAMILIALES ?

Parmi les changements réglementaires cités ci-dessous, quels sont ceux que vous apprécieriez le plus ?



Ce qui est surprenant, c'est à quel point les demandes de subventions publiques et de modification de la législation sur les fiducies sont faibles avec respectivement 11% et 9% seulement des répondants considérant que ces modifications auraient un impact positif

Les résultats de ce sondage ont mis en évidence deux faits majeurs : la forte contribution des entreprises familiales à l'économie des pays européens, et l'impact de leur niveau de confiance sur des indicateurs tels que la croissance du chiffre d'affaires. Lorsqu'on leur demande quels changements de réglementation seraient les plus bénéfiques pour leur entreprise et donc ceux qu'ils apprécieraient le plus, 62% plaident pour une simplification de la fiscalité, et 57% invoquent davantage de simplicité dans les règles du marché du travail, avec notamment des contrats de travail plus flexibles.

Tous ces chiffres viennent étayer l'idée que l'on retrouve tout au long de l'étude, selon laquelle le personnel ne peut pas être vu seulement comme l'actif le plus important de l'entreprise mais doit aussi être considéré comme son plus grand défi.

Cette étude démontre à quel point le besoin d'amélioration des systèmes éducatifs, les efforts à mener pour réussir

« la guerre des talents » ainsi que l'augmentation du coût du travail apparaissent comme clés. Les dirigeants ont à cœur de franchir ces obstacles, mais les gouvernements ont également un rôle à jouer : assurer la transmission des connaissances et des qualifications, soutenir les entreprises en les incitant à se tourner vers l'apprentissage dans les domaines manquant de personnes qualifiées, et s'atteler aux problèmes que la régularisation du marché du travail soulève.

Ces résultats ne sont en rien étonnants pour les entreprises familiales elles-mêmes. Ce qui est en revanche surprenant, c'est à quel point les demandes de subventions publiques et de modification de la législation sur les fiducies sont faibles avec respectivement 11% et 9% seulement des répondants considérant que ces modifications auraient un impact positif.

PARTICULARITÉS DES ENTREPRISES FAMILIALES FRANÇAISES

Les entreprises familiales françaises présentent des résultats similaires à ceux de l'étude européenne. Il convient néanmoins d'apporter un éclairage sur certaines données spécifiques à la France :

Une confiance clairement exprimée face aux bonnes perspectives de croissance

58% des entreprises familiales françaises s'estiment confiantes pour l'avenir de leur société, contre 54% au niveau européen. Cet état d'esprit positif s'explique par d'autres chiffres mis en lumière par le Baromètre. En effet, 79% des entreprises familiales françaises ont vu leur chiffre d'affaires se maintenir ou augmenter durant les six derniers mois, ce qui fut le cas pour seulement 69% de leurs voisins européennes. Ces dernières sont 76% à avoir observé une hausse ou un maintien de leurs effectifs, contre 86% des répondants français. En matière de développement à l'étranger, si le résultat français est en dessous de la moyenne européenne, les entreprises familiales françaises n'en demeurent pas moins présentes, avec 84% des répondants

tricolores ayant maintenu ou augmenté leurs activités à l'international.

Une volonté d'investir toujours intacte

Près de la moitié des entreprises familiales, françaises comme européennes, indique qu'elles prévoient d'investir dans l'activité principale de la société ; et plus d'un quart planifie de s'ouvrir à l'international par des investissements.

La gouvernance et la succession au cœur des préoccupations

Pour une très grande majorité d'entreprises familiales françaises, 98% contre seulement 84% pour la moyenne européenne, conserver le contrôle familial sur l'entreprise est important. Dans le même esprit, 97% des répondants français estiment qu'il est également important de former et de préparer un successeur, contre 87% des entreprises familiales européennes. Au niveau européen, la gouvernance et la succession sont de vrais sujets de préoccupation. Il est intéressant de noter que pour les entreprises familiales françaises, ces deux thèmes sont élevés au rang de priorités absolues.



Une simplification souhaitée du marché du travail et de la fiscalité

Au niveau européen, 62% des entreprises familiales souhaitent une simplification de la réglementation fiscale, contre 59% de leurs homologues français. Dans l'hexagone, ces entreprises aimeraient avant tout bénéficier davantage de flexibilité et de simplicité sur le marché du travail. Ce besoin est cité par 73% d'entre elles.

Alliant **volonté d'investir** et **confiance en l'avenir**, les entreprises familiales françaises sont en capacité de générer de la croissance à la fois **durable et continue**. Le secteur français des entreprises familiales affiche donc un **potentiel de croissance fort** pour les années à venir.

Cette volonté d'investir, toujours intacte malgré un contexte économique incertain, traduit le fort potentiel de croissance des entreprises familiales françaises

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le Baromètre Européen des Entreprises Familiales a été élaboré sur la base de 600 questionnaires remplis en ligne par les membres de l'EFB. Cette enquête a été menée de juillet à septembre 2013. Elle sera conduite deux fois par an, nous permettant de suivre l'évolution des enjeux rencontrés par les entreprises familiales.

Les réponses ont été fournies par 14 pays européens :

Allemagne	Hongrie
Autriche	Irlande
Bulgarie	Italie
Espagne	Pays-Bas
Finlande	Portugal
France	République Tchèque
Grèce	Royaume-Uni



Nous souhaitons que ce Baromètre vous ait permis de mieux appréhender le secteur des Entreprises Familiales. Nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre ce projet afin d'apporter un éclairage régulier sur ce secteur essentiel de l'économie européenne.

Roger Pedder

Roger Pedder
EFB Président

Christophe Bernard

Christophe Bernard
KPMG Global Head of
Family Business

CONTACTS

EUROPE

Christophe Bernard

Associé, Global Head of Family Business, KPMG

Tél: +33 (0) 1 55 689 020

Email: cbernard@kpmg.fr

Jesus Casado

EFB Secretary General

Tél: +32 (0) 2 893 97 10

Email: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Dr. Friderike Bagel

Executive EMA Family Business, KPMG

Tél: +49 (0) 211 475 8340

Email: fbagel@kpmg.com

Darius Movaghar

Policy Advisor, EFB

Tél: +32 (0) 2 893 97 10

Email: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

ALLEMAGNE

Dr. Christoph Kneip

Associé, KPMG

Tél: +49 (0) 211 475 7345

Email: ckneip@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga

Chief Economist,

Die Familienunternehmer – ASU e.V.

Tél: +49 (0) 30 300 65 412

Email: mitrenga@familienunternehmer.eu

AUTRICHE

Yann-Georg Hansa

Associé, KPMG

Tél: +43 (0) 131 332 446

Email: yannhansa@kpmg.at

BULGARIE

Emmanuel Totev

Associé, KPMG

Tél: +359 (0) 526 996 50

Email: etotev@kpmg.com

Svetla Kaisheva

Executive Director, FBN Bulgaria

Tél: +359 (0) 281 031 10

Email: skaisheva@fbn-bulgaria.org

ESPAGNE

Juan Jose Cano Ferrer

Associé, KPMG

Tél: +34 (0) 914 563 818

Email: jjcano@kpmg.es

José Fernández-Álava de la Vega

Corporate Relations Director,

Instituto de la Empresa Familiar

Tél: +34 (0) 915 230 450

Email: jfalava@iefamiliar.com

FINLANDE

Ari Engblom

Associé, KPMG

Tél: +358 (0) 207 603 614

Email: ari.engblom@kpmg.fi

Matti Vanhanen

Executive Director, Perheyritysten Liitto

Email: matti.vanhanen@perheyritystenliitto.fi

FRANCE

Jacky Lintignat

Associé, KPMG

Tél: +33 (0) 1 55 68 90 36

Email: jlignat@kpmg.fr

Alexandre Montay

Délégué Général, ASMEP-ETI

Tél: +33 (0) 1 56 26 00 66

Email: a.montay@asmep-eti.fr

Caroline Mathieu

Déléguée Générale, FBN France

Tél: +33 (0) 1 53 53 18 12

Email: caroline.mathieu@fbn-france.fr

HONGRIE

Zoltán Mádi-Szabó

Associé, KPMG

Tél: +36 (0) 1 88 77 331

Email: zoltan.madi-szabo@kpmg.hu

Natália Gömbös

Chapter Director, FBN

Tél: +36 (0) 70 63 69 326

Email: gombos.natalia@fbn-h.hu

ITALIE

Gianluca Geminiani

Associé, KPMG

Tél: +39 071 290 1140

Email: ggeminiani@kpmg.it

Paolo Morosetti

International Relations,

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

Tél: +39 027 601 5237

Email: paolo.morosetti@unibocconi.it

PAYS-BAS

Olaf Leurs

Associé, KPMG Meijburg & Co

Tél: +31 (0) 765 237 514

Email: leurs.olaf@kpmg.nl

Robert Kohler

Associé, KPMG

Tél: +31 (0) 206 567 361

Email: kohler.robert@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen

Executive Director, FBNed

Tél: +31 (0) 346 258 033

Email: thomassen@fbned.nl

PORTUGAL

Vitor Ribeirinho

Associé, KPMG

Tél: +351 (0) 210 110 161

Email: vribeirinho@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General,

Associação das Empresas Familiares

Tél: +351 (0) 213 466 088

Email: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Milan Blaha

Associé, KPMG

Tél: +420 (0) 222 123 809

Email: mblaha@kpmg.cz

ROYAUME-UNI

Gary Deans

Associé, KPMG

Tél: +44 (0) 141 300 5811

Email: gary.deans@kpmg.co.uk

Mark Hastings

Director General, The Institute for Family Business

Tél: +44 (0) 207 630 6250

Email: mark.hastings@ifb.org.uk

