

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση αυξάνει την αξία της επιχείρησης

Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία
μεταξύ του καλού της επιχείρησης
και του καλού της οικογένειας

Δεκέμβριος 2020

01 Η αποτελεσματική
διακυβέρνηση αυξάνει την
αξία της επιχείρησης

02 Η έρευνα «STEP
2019 Global Family
Business Survey»

24 Ευχαριστίες

24 Οι ηγέτες των
οικογενειακών
επιχειρήσεων

24 STEP Project
Global
Consortium

25 Συντάκτες
case studies

26 Εταιρείες μέλη
της KPMG Private
Enterprise

27 Successful
Transgenerational
Entrepreneurship
Practices (STEP)
Project Global
Consortium

27 KPMG Global Center
of Excellence for
Family Business

27 KPMG Private
Enterprise

28 Συντακτική
ομάδα

28 Στοιχεία
επικοινωνίας

Πίνακας Περιεχομένων

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση αυξάνει την αξία της επιχείρησης

Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία μεταξύ του καλού της επιχείρησης και του καλού της οικογένειας

Το STEP Project Global Consortium και η KPMG Private Enterprise βρίσκονται στην ευχάριστη θέση να μοιραστούν μαζί σας τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με περισσότερους από 1.800 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων από τις σημαντικότερες περιοχές παγκοσμίως. Η έρευνα «**STEP 2019 Global Family Business Survey**» εξέτασε τον αντίκτυπο των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων στο μέλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων και στη συνέχεια ακολούθησαν σε βάθος συνεντεύξεις ηγετικών στελεχών οικογενειακών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο, πολλοί από τους οποίους προθυμοποιήθηκαν να μοιραστούν ανοιχτά τις εμπειρίες τους σε μια σειρά τεσσάρων σχετικών άρθρων.

Το πρώτο άρθρο με τίτλο «**Το θάρρος της συνετής επιλογής: γιατί η απόφαση της διαδοχής μπορεί να είναι μία καθοριστική στιγμή για την οικογενειακή σας επιχείρηση**» διερεύνησε τους τρόπους με τους οποίους τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τις αποφάσεις για τη διαδοχή και την ίδια τη διαδικασία προγραμματισμού της διαδοχής.

Το δεύτερο άρθρο «**Η ισχύς των γυναικών στην οικογενειακή επιχείρηση: μία μετατόπιση επιδιώξεων και επιρροής από γενιά σε γενιά**» εξετάζει αναλυτικά τις δημογραφικές αλλαγές που μεταβάλουν τον ρόλο των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις - την προστιθέμενη αξία των γυναικών, τους διάφορους τρόπους που ασκούν επιρροή στις οικογενειακές επιχειρήσεις τους και τα μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να προσφέρουν.

Το τρίτο άρθρο «**Η αποτελεσματική διακυβέρνηση αυξάνει την αξία της επιχείρησης: Πώς επιτυγχάνεται η ισορροπία μεταξύ του καλού της επιχείρησης και του καλού της οικογένειας**» εξετάζει τα πολλαπλά επίπεδα των συστημάτων και μηχανισμών οικογενειακής και εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους οι εξελισσόμενες αρχές καλής διακυβέρνησης παράγουν αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια.

Τα συμπεράσματά μας εξάγονται από τα ευρήματα της έρευνας «STEP 2019 Global Family Business Survey» καθώς και από τις εμπειρίες ηγετών, διαφορετικών γενεών, οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως.



Jeremy Chi-yeung Cheng
Researcher,
Center for Family Business,
The Chinese University of Hong Kong,
Hong Kong (SAR), China



Luis Díaz-Matajira
Assistant Professor,
School of Management
Universidad de los Andes,
Bogota, Colombia



Andrea Calabrò
STEP Global Academic Director,
Director,
IPAG Entrepreneurship & Family Business Center,
IPAG Business School



Jesus Luna
National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Mexico



Miguel Ángel Faura Borruey
National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Spain



Βαγγέλης Αποστολάκης
Αντιπρόεδρος
Επικεφαλής Οικογενειακών Επιχειρήσεων
KPMG in Greece



Tom McGinness
Global Leader, Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG in the UK

Η έρευνα «STEP 2019 Global Family Business Survey»

To Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium και η KPMG Private Enterprise συνήψαν μια στρατηγική συμμαχία για τη διεξαγωγή έρευνας, με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση ως προς την επίδραση των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων στη διαδοχή και στις πρακτικές διακυβέρνησης στις επιχειρηματικές οικογένειες.

Στην έκθεση «2019 STEP Project Global Family Business» συμμετείχαν περισσότεροι από 1.800 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων από 33 χώρες της Ευρώπης, Κεντρικής Ασίας, Βόρειας Αμερικής, Λατινικής Αμερικής, Καραϊβικής, Ασίας, Ειρηνικού, Μέσης ανατολής και Αφρικής. Η έρευνα παρείχε μια ευκαιρία στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τη διακυβέρνηση, τη διαδοχή, τον κοινωνικό αντίκτυπο, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μπορείτε να βρείτε μια περίληψη της έκθεσης [εδώ](#).

Σε συνέχεια της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν περισσότερες από 25 προσωπικές συνεντεύξεις με ηγετικά στελέχη οικογενειακών επιχειρήσεων (που εκπροσωπούν κάποιες από τις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως) πριν - αλλά και μετά - το ξέσπασμα του COVID-19 τον Μάρτιο του 2020 έως την ημερομηνία δημοσίευσης. Οι απόψεις που συγκεντρώθηκαν από αυτές τις συνεντεύξεις μας βοήθησαν να εμβαθύνουμε στην κατανόηση του πλαισίου των αποτελεσμάτων της έρευνας, και μας επέτρεψαν να διερευνήσουμε περαιτέρω αυτές τις απόψεις στο παρόν άρθρο, το τρίτο της σειράς των τεσσάρων άρθρων. Το άρθρο αυτό εξετάζει την αξία της καλής διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις και τους μηχανισμούς οικογενειακής διακυβέρνησης που εφαρμόζουν οι κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η αξία της οικογενειακής διακυβέρνησης

Η επιλογή των σωστών πρακτικών διακυβέρνησης σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Ενώ η εταιρική διακυβέρνηση είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή αποτελεσματικών επιχειρηματικών διαδικασιών και για την καθιέρωση μηχανισμών ελέγχου, οι διαδικασίες και οι δομές της οικογενειακής διακυβέρνησης εξυπηρετούν διαφορετικό σκοπό. Όχι μόνο συμβάλλουν στην δημιουργία ενός ισχυρού περιβάλλοντος ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας, αλλά βοηθούν επίσης στο να προσδιορισθεί ποιοι αποτελούν την οικογένεια και τι θέλει η οικογένεια να πετύχει.

Όπως κατέδειξε η έρευνα «STEP 2019 Global Family Business Survey», το 88% των οικογενειακών CEO σε όλο τον κόσμο ανέφεραν ότι το επίπεδο ταύτισης της οικογένειας με την επιχείρησή τους είναι μεσαίο έως υψηλό. Τα ευρήματά μας έδειξαν ότι ο βαθμός ανάπτυξης της οικογενειακής διακυβέρνησης συνδέεται με το βαθμό ταύτισης των μελών της οικογένειας με την επιχείρησή τους.¹

Ποια είναι η αξία της καλής διακυβέρνησης στο περιβάλλον της οικογενειακής επιχείρησης;

Συνήθως περιγράφουμε τη διακυβέρνηση ως ένα σύστημα αντιλήψεων, μηχανισμών, δομών και πρακτικών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και στηρίζουν τη σωστή λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, αυτά τα άτομα έχουν κοινά συμφέροντα και στόχους καθώς και πολλαπλούς ρόλους ως μέτοχοι, διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης και μέλη της οικογένειας.

¹ STEP 2019 Global Family Business Survey — "The impact of changing demographics on family business succession planning and governance."

Ένα ισχυρό σύστημα οικογενειακής διακυβέρνησης που μπορεί να περιλαμβάνει εργαλεία όπως το οικογενειακό συμβούλιο, την οικογενειακή συνέλευση και το οικογενειακό καταστατικό, παρέχει σαφή καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων από την οικογένεια (για θέματα που αφορούν τόσο στην οικογένεια όσο και στην επιχείρηση) και βοηθά στη διαμόρφωση μιας ενιαίας φωνής εντός και εκτός της οικογένειας. Όλα αυτά συμβάλλουν στον αυξημένο «επαγγελματισμό» στην επιχείρηση και στη συνοχή μέσα στην ίδια την οικογένεια.

Πριν από περίπου 40 χρόνια, το «μοντέλο των τριών κύκλων»² παρουσιάστηκε ως το πλαίσιο για την κατανόηση του συστήματος της οικογενειακής επιχείρησης. Με απλά λόγια, αυτό το μοντέλο παρουσιάζει τις τρεις αλληλεξαρτώμενες και αλληλεπικαλυπτόμενες ομάδες που απαρτίζουν μια οικογενειακή επιχείρηση: οικογένεια, επιχείρηση και ιδιοκτησία. Ενώ αλληλεπικαλύπτονται σε ορισμένους τομείς, κάθε ομάδα έχει τους δικούς της στόχους, προτεραιότητες και δυναμική και η μακροπρόθεσμη επιτυχία του συστήματος της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά λειτουργεί η κάθε ομάδα και κατά πόσο υποστηρίζει τις άλλες.

Το πλαίσιο της οικογενειακής διακυβέρνησης πρέπει να υποστηρίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, την επικοινωνία και τη συνοχή όλων αυτών των ομάδων, που αποτελούν τους ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης αλλά και συνεισφέροντα μέλη της ίδιας της οικογένειας.

“ Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ακούν για διακυβέρνηση και μειδούν, θεωρώντας ότι δεν είναι αυτό για μας, δεν το χρειαζόμαστε, είναι γραφειοκρατικό, μας στερεί ελευθερία κινήσεων και στο κάτω κάτω δεν είμαστε και «πολυεθνική». Στα δύσκολα όμως, όπου το κάθε μέλος της οικογένειας προτάσσει το ατομικό συμφέρον, έχει τις δικές του προτεραιότητες και βλέπει τα πράγματα με τη δική του σκοπιά και ο κάθε ένας βρίσκει τον εαυτό του στα χαρακώματα, πολλές οικογένειες που επιχειρούν εύχονταν να είχαν προσυμφωνημένους κανόνες, σαφώς καθορισμένους τρόπους λήψης αποφάσεων, τρόπους επίλυσης διαφωνιών και συγκρούσεων, γιατί τελικά αυτό είναι ένα πλαίσιο διακυβέρνησης μίας οικογενειακής επιχείρησης.

Η αναγνώριση της αξίας και η θέσπιση των κατάλληλων δομών και μηχανισμών οικογενειακής διακυβέρνησης θεωρούμε ότι είναι εξαιρετικά κρίσιμες για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα μίας επιχείρησης. Κρίναμε λοιπόν σημαντικό να προχωρήσουμε στην έκδοση της παγκόσμιας αυτής μελέτης στα ελληνικά, θέλοντας να μοιραστούμε μαζί σας τις εμπειρίες και τις απόψεις οικογενειακών επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο, μαζί με τις παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα της συντακτικής μας ομάδας. Η μελέτη που ακολουθεί, θεωρούμε ότι παρουσιάζει και αναλύει τις σημαντικότερες παραμέτρους της οικογενειακής διακυβέρνησης και αναδεικνύει την πολύπλευρη συνεισφορά της στην μακροημέρευση των επιχειρήσεων και στην αρμονία στην οικογένεια. Η σημαντικότερη συμβολή της όμως είναι ότι συνδυάζει τη «θεωρία» με την «πράξη», μέσω ποικίλων παραδειγμάτων από οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν ήδη σχεδιάσει και εφαρμόσει πρακτικές διακυβέρνησης, με θετικά αποτελέσματα στη διαχείριση ενδοοικογενειακών ή εξωγενών κρίσεων, αλλά και στην ενσωμάτωση και αξιοποίηση των ταλέντων της νέας γενιάς. Ελπίζουμε να σας προσφέρουμε ενδιαφέρουσα «τροφή για σκέψη» και θα είναι ιδιαίτερη χαρά για εμάς να έχουμε την ευκαιρία να ακούσουμε τις δικές σας απόψεις και να συζητήσουμε τους προβληματισμούς σας.

Βαγγέλης Αποστολάκης

Αντιπρόεδρος

Επικεφαλής Οικογενειακών Επιχειρήσεων
KPMG στην Ελλάδα

²Tagiuri R, & Davis J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Διακυβέρνηση με ουσία

“ Η έννοια της «βέλτιστης πρακτικής» στην οικογενειακή διακυβέρνηση δεν υπάρχει πραγματικά. Αυτό που πριν 10 χρόνια θεωρούσαμε βέλτιστη πρακτική, σήμερα ίσως να το απορρίπταμε. ”

Family business CEO
Construction industry,
United Kingdom

Εξ ορισμού, η οικογένεια που ασκεί τον έλεγχο σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί την κινητήρια δύναμη πίσω από την επιλογή του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση καθώς και το πώς ορίζει την επιτυχία. Αυτές οι επιλογές συχνά βασίζονται στον κοινό σκοπό της οικογένειας και της επιχείρησης: «Γιατί είμαστε εδώ; Τι θέλουμε να πετύχουμε εμείς μαζί; Πώς αντικατοπτρίζουν και υποστηρίζουν οι επιλογές μας τις αξίες της οικογένειάς μας;»

Αρκετοί ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων μας τόνισαν ότι, καθώς οι επιχειρήσεις τους αναπτύσσονταν και ωρίμαζαν, ανέκυψε η ξεκάθαρη ανάγκη καθιέρωσης επίσημων πρακτικών διακυβέρνησης. Ήρθε τελικά αυτή η στιγμή που κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία κατάλληλων πλαισίων και δομών, ώστε να διασφαλιστεί η ύπαρξη ασφαλιστικών δικλίδων για την επιτυχημένη ανάπτυξη της εταιρείας. Μας είπαν ότι οι ορθές πρακτικές οικογενειακής διακυβέρνησης αποτέλεσαν βασικό παράγοντα για την εκπλήρωση του σκοπού της οικογένειάς τους και τη δημιουργία αξίας για τους

πελάτες, τους υπαλλήλους, τους μετόχους και ευρύτερα την κοινωνία.

Οι επικεφαλής τέτοιων οικογενειών συχνά αναζητούν τη «βέλτιστη δομή» και συμβουλές σχετικά με τις «βέλτιστες πρακτικές» διακυβέρνησης. Η έννοια της «βέλτιστης πρακτικής» στην οικογενειακή διακυβέρνηση δεν υπάρχει πραγματικά, ενώ όπως αναφέρει ένας ηγέτης οικογενειακής επιχείρησης: «Αυτό που πριν 10 χρόνια θεωρούσαμε βέλτιστη πρακτική, σήμερα ίσως να το απορρίπταμε».

Στην πραγματικότητα, τα συστήματα διακυβέρνησης αποτελούν ένα δυναμικό σύνολο εργαλείων και είναι σημαντικό να τα επανεξετάζουμε τακτικά για να διασφαλίσουμε ότι εξακολουθούν να είναι κατάλληλα και χρήσιμα στη δεδομένη χρονική στιγμή, και ιδιαίτερα σε περιόδους σημαντικών αλλαγών. Τα ορθότερα ερωτήματα που θα μπορούσαμε να θέσουμε είναι: Πώς καθορίζει την επιτυχία η «οικογένεια που επιχειρεί»; Τι χρειάζεται η οικογένεια - ως ιδιοκτήτες, στελέχη και μέλη της οικογένειας - αλλά και η επιχείρηση για να επιτύχουν κάθε δεδομένη στιγμή;



Διακυβέρνηση που να εξυπηρετεί το σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκε

Καθώς μεταβάλλονται τα δημογραφικά στοιχεία, αρχίζουμε να βλέπουμε ένα μοτίβο να αναδύεται. Υπάρχει μια σταδιακή μετάβαση από την επιχείρηση που «ανήκει και διοικείται από την οικογένεια» - ιδιαίτερα συνηθισμένο στις οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης και δεύτερης γενιάς – στην επιχείρηση που «ανήκει αλλά δεν διοικείται από την οικογένεια», όπου τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν μόνο σε επίπεδο ιδιοκτησίας (και σε κάποιες περιπτώσεις στο διοικητικό συμβούλιο), αλλά όχι στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό καθιστά απαραίτητη την προσαρμογή των δομών διακυβέρνησης σε ένα νέο σενάριο στο οποίο τα μέλη της οικογένειας είναι κυρίως ιδιοκτήτες και δεν συμμετέχουν στη λειτουργία της επιχείρησης.

Μια τέτοια περίπτωση είναι η «J. Murphy & Sons Limited», μια οικογενειακή επιχείρηση τρίτης γενιάς που κατασκευάζει και συντηρεί μεγάλα έργα υποδομών στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τον Καναδά. Σε αυτήν την οικογένεια υπάρχει ένας σαφής προσδιορισμός της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων που ενσωματώνεται στο πλαίσιο της οικογενειακής διακυβέρνησης και αποτυπώνεται στη συμφωνία μετόχων. Ενώ -με εξαίρεση τον CEO John Murphy- τα μέλη της οικογένειας δεν συμμετέχουν επί του παρόντος στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, όλοι οι κλάδοι της οικογένειας εκπροσωπούνται στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, ώστε να υπάρχει οικογενειακή εποπτεία. Αυτός ο μηχανισμός διακυβέρνησης έχει

σχεδιαστεί εν μέρει για να διασφαλίσει ότι ο σκοπός και οι αξίες της οικογένειας αντικατοπτρίζονται σε όλες τις στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από την επιχείρηση.

Η υιοθέτηση των κατάλληλων δομών και συστημάτων διακυβέρνησης μπορεί να βελτιώσει τόσο τις επιχειρηματικές αποφάσεις όσο και τις οικογενειακές σχέσεις. Όπως εξήγησε ο John Murphy, CEO της «J. Murphy & Sons»: «Κάθε υπεύθυνη επιχείρηση χρειάζεται ένα πλαίσιο καλής διακυβέρνησης για να χαράξει μια σαφή διαχωριστική γραμμή μεταξύ των ορίων της οικογένειας και της επιχείρησης. Είμαι πολύ περήφανος για την ιστορική διαδρομή της οικογένειάς μου ως ιδιοκτήτες της επιχείρησής μας και μπορώ να διακρίνω τα οφέλη της μακροπρόθεσμης διαγενεακής οπτικής που τη χαρακτηρίζουν. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν έναν επαγγελματικό χαρακτήρα και η ύπαρξη ισχυρής δομής διακυβέρνησης βοηθά στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο διατηρείται αυτό το επίπεδο επαγγελματισμού».

Στην περίπτωση της «Universal Cement Corporation» στην Ταϊβάν, έχει υιοθετηθεί ένα διαφορετικό μοντέλο. Η εταιρεία υπήρξε ιδρυτικό μέλος της «Tainan clan» τη δεκαετία του 1960, η οποία ήταν μια ομάδα επιχειρήσεων που ανήκαν από κοινού σε κάποιες από τις κορυφαίες οικογένειες και μέλη της κοινότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο της φατριάς, ως τρόπος διακυβέρνησης είχε επιλεγεί, για όλες τις εταιρείες-μέλη της, η επαγγελματική διοίκηση από μη μέλη της οικογένειας. Με την πάροδο του χρόνου,

ωστόσο, η εταιρεία «Universal Cement» άρχισε να συρρικνώνεται λόγω της έλλειψης καινοτομίας και της εξαιρετικά συντηρητικής προσέγγισης της μη οικογενειακής ομάδας διοίκησης. Κατά συνέπεια, ο κ. B.-Y. Hou, Πρόεδρος και CEO της Universal Cement, ανέλαβε τον πλήρη ιδιοκτησιακό και διοικητικό έλεγχο το 2008 μαζί με τους δύο γιους του από την τέταρτη γενιά. Όταν μια οικογένεια είναι ιδιοκτήτης μίας επιχείρησης, αλλά δεν διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς για την επίβλεψη της απόδοσης της εταιρείας, ο μη οικογενειακός έλεγχος της διοίκησης ίσως να μην είναι η καλύτερη επιλογή διακυβέρνησης για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η μετάβαση από άτυπα συστήματα διακυβέρνησης σε πιο επίσημες δομές διακυβέρνησης συνδέεται άρρηκτα με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της επιχείρησης και της οικογένειας. Η εξέλιξη των συστημάτων διακυβέρνησης καθίσταται αναγκαία να συμβαδίζει παράλληλα με τις μεταβολές στην οικογένεια και την επιχείρηση, ώστε να συνεχίζουν να είναι κατάλληλα για την επίτευξη του σκοπού τους, στο συγκεκριμένο χρονικό σημείο και στάδιο εξέλιξης της οικογένειας.

Επομένως, η οικογενειακή διακυβέρνηση πρέπει να είναι ευέλικτη και να αντικατοπτρίζει τη σύνθεση των γενεών, τους ρόλους και τα καθήκοντα των μελών της οικογένειας καθώς εξελίσσονται οι ευθύνες τους σχετικά με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση.

Ποιος αναλαμβάνει την ευθύνη της διακυβέρνησης;

“ Δημιουργούμε, μαζί με τα παιδιά μου, τους μελλοντικούς κανόνες διακυβέρνησης για τα οικογενειακά περιουσιακά στοιχεία. Είμαστε όλοι μαζί σε αυτή τη διαδικασία, ώστε να μπορούν να ορίσουν τι θέλουν, όσον αφορά στη διακυβέρνηση, για τα περιουσιακά στοιχεία των παιδιών και των εγγονιών τους. ”

Filipe de Botton
Chairman,
Logoplaste,
Portugal

Έχουμε μάθει μέσω της έρευνας και της εμπειρίας μας με οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο ότι οι οικογένειες που εμπλέκουν όλες τις γενιές της οικογένειας στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων διακυβέρνησής τους επιτυγχάνουν δύο στόχους. Πρώτον, τα αρχαιότερα μέλη της οικογένειας έχουν την ευκαιρία να αναπολήσουν και να εξετάσουν τι έχουν δημιουργήσει και να μεταλαμπαδεύσουν όσα έχουν μάθει μέσω των διαφόρων αλλαγών που έχει υιοθετήσει η οικογένεια σε θέματα διακυβέρνησης. Δεύτερον, τα μέλη της επερχόμενης γενιάς της οικογένειας φέρνουν μια φρέσκια ματιά στον τρόπο διαχείρισης των προκλήσεων που αντιμετωπίζει η υφιστάμενη γενιά στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Ίσως το πιο σημαντικό είναι ότι η επόμενη γενιά της οικογένειας έχει την ευκαιρία να συν-δημιουργήσει τα μελλοντικά συστήματα τα οποία κάποια στιγμή θα εποπτεύει.

Όπως περιέγραψε ο Filipe de Botton, πρόεδρος της εταιρείας «Logoplaste» στην Πορτογαλία: «Δημιουργούμε, μαζί με τα παιδιά μου, τους μελλοντικούς κανόνες διακυβέρνησης για τα οικογενειακά περιουσιακά στοιχεία. Είμαστε όλοι μαζί σε αυτή τη διαδικασία, ώστε να μπορούν να ορίσουν τι θέλουν, όσον αφορά στη διακυβέρνηση, για τα περιουσιακά στοιχεία των παιδιών και των εγγονιών τους».

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων με τους οποίους μιλήσαμε περιέγραψαν επίσης τους τρόπους με τους οποίους οι πρακτικές και τα εργαλεία οικογενειακής διακυβέρνησης συμβάλλουν στη διαμόρφωση και στην ενίσχυση ενός κοινού μέλλοντος για τις οικογένειές τους, δημιουργώντας συνεχώς ευκαιρίες για επαναθεώρηση και επανασυμφωνία σχετικά με τον θεμελιώδη σκοπό της επιχείρησης, επιβεβαίωση των βασικών αξιών της οικογένειας και καθορισμό της επιθυμητής κουλτούρας και του οράματος της επιχείρησης για το μέλλον, καθώς οι πιθανοί διάδοχοι έρχονται στο προσκήνιο.

Όταν καθίστανται ορατά στον ορίζοντα γεγονότα που θα καθορίσουν τη διαδοχή και η προοπτική πολλαπλών γενεών αναδύεται στην οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχει πρόσθετη πίεση για την κατανόηση του αντίκτυπου που μπορεί να έχουν οι πρακτικές διακυβέρνησης σε κρίσιμες, και συχνά μακροπρόθεσμες, αποφάσεις. Αυτό αφορά επίσης στα κριτήρια για την εκπαίδευση μελλοντικών διαδόχων και στα κριτήρια για τη σωστή επιλογή του διαδόχου την κατάλληλη στιγμή. Αυτές και άλλες σημαντικές σκέψεις σχετικά με τον προγραμματισμό της διαδοχής εξετάζονται λεπτομερώς στο πρώτο άρθρο της σειράς μας, «**Το θάρρος της συνετής επιλογής: γιατί η απόφαση της διαδοχής μπορεί να είναι μία καθοριστική στιγμή για την οικογενειακή σας επιχείρηση.**»

“Κάθε υπεύθυνη επιχείρηση χρειάζεται ένα πλαίσιο καλής διακυβέρνησης για να χαράξει μια σαφή διαχωριστική γραμμή μεταξύ των ορίων της οικογένειας και της επιχείρησης. Είμαι πολύ περήφανος για την ιστορική διαδρομή της οικογένειάς μου ως ιδιοκτήτες της επιχείρησής μας και μπορώ να διακρίνω τα οφέλη της μακροπρόθεσμης διαγενεακής οπτικής που τη χαρακτηρίζουν. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν έναν επαγγελματικό χαρακτήρα και η ύπαρξη ισχυρής δομής διακυβέρνησης βοηθά στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο διατηρείται αυτό το επίπεδο επαγγελματισμού.”

John Murphy
CEO,
J. Murphy & Sons,
United Kingdom

Οι μηχανισμοί της οικογενειακής διακυβέρνησης

Η δυναμική της οικογένειας συχνά καθιστά δύσκολο το διάλογο και οι συζητήσεις στην οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελούν εξαίρεση. Μπορεί να είναι δύσκολο να μιλήσουμε για τις αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν στην επιχείρηση και να συμφωνήσουμε στον τρόπο με τον οποίο θα στηρίξουμε την εξέλιξη της από τη μία γενιά στην άλλη - ενδεχομένως από μια επιχείρηση που βασίστηκε παραδοσιακά σε σχέσεις εμπιστοσύνης, άτυπη επικοινωνία και άρρητους κανόνες σε μία επιχείρηση που θα ξεκινήσει μία καινούργια παράδοση δομής και ρητών κανόνων. Καθώς η επιχείρηση ωριμάζει και μεγαλώνει, η παρουσία μηχανισμών οικογενειακής διακυβέρνησης καθίσταται ακόμη πιο απαραίτητη.³

Ενώ η εξέλιξη συχνά συνοδεύεται από προκλήσεις, η αξία των καλών συστημάτων οικογενειακής διακυβέρνησης σε κάθε στάδιο εξέλιξης της επιχείρησης αντισταθμίζει κατά πολύ τα εμπόδια. Η διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων αφορά στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ όσων προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση και όσων θέλει να επιτύχει η οικογένεια. Έτσι, εκτός από τα συνηθισμένα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης, οι οικογένειες που επιχειρούν έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν τα δικά τους μοναδικά συστήματα οικογενειακής διακυβέρνησης που θα ισορροπήσουν τους οικονομικούς με τους οικογενειακούς στόχους τους και θα τους μεταφράσουν σε ένα κοινό όραμα για την οικογένεια.

Η οικογενειακή διακυβέρνηση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και πλούτου μέσω οικογενειακών συμβουλίων,

οικογενειακών συνελεύσεων και οικογενειακών καταστατικών και την ανάγκη ενίσχυσης της συνοχής σε όλη την οικογένεια, ειδικά όταν αρχίζει να εισέρχεται στο στάδιο της συνεργασίας εξαδέλφων και μετέπειτα.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η έννοια του οικογενειακού γραφείου (family office) κατακτά ολοένα και περισσότερο έδαφος. Ενώ οι οικογένειες - ειδικά εκείνες στη Δύση - ιδρύουν οικογενειακά γραφεία κυρίως ως one-stop-shop για επενδύσεις, φορολογικά θέματα και κληρονομικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, οι αρμοδιότητες πλέον των οικογενειακών γραφείων εκτείνονται πολύ πέρα από τη διαχείριση του πλούτου, καθώς επιτελούν επίσης ένα σημαντικό ρόλο στη διακυβέρνηση, στην εκπαίδευση των μελών της οικογένειας και στην υλοποίηση φιλανθρωπικού και κοινωνικού έργου.

Σε μια περίπτωση που γνωρίζουμε, μια οικογενειακή επιχείρηση στη Βενεζουέλα δημιούργησε μια εταιρεία συμμετοχών - η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί μια μορφή οικογενειακού γραφείου - για την αποτελεσματική διαχείριση του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου της οικογένειας, κάτι που τους επέτρεψε να διαμορφώσουν ένα κοινό όραμα πάνω σε σημαντικά θέματα όπως η στρατηγική, η διαφοροποίηση, ο κίνδυνος, η κερδοφορία, η φορολογία και ο έλεγχος. Η οικογένεια έχει ξεκινήσει σήμερα διαδικασία θεσμοθέτησης του οικογενειακού γραφείου, το οποίο θα προάγει τις λειτουργίες της οικογενειακής διακυβέρνησης και θα συνδράμει την οικογένεια στη σύνταξη του καταστατικού της.

³ "The Power of Governance in Family Business", 21 February 2017, Dominic Pelligana, KPMG Private Enterprise, KPMG in Australia <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/01/power-of-governance-in-family-business.html>

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Κατά την αξιολόγηση του ρόλου της οικογενειακής διακυβέρνησης στην οικογενειακή σας επιχείρηση, είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη ορισμένες βασικές αρχές και χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής διακυβέρνησης.



Η οικογενειακή διακυβέρνηση, στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, εστιάζει στην υποστήριξη του κοινού σκοπού, των αρχών και των αξιών της οικογένειας και της επιχείρησής της και απαντά στα ερωτήματα: γιατί επιχειρούμε όλοι μαζί ως οικογένεια και τι τελικά θέλουμε να επιτύχουμε μαζί;



Η καλή διακυβέρνηση θέτει σαφή όρια σχετικά με το ποιος αποφασίζει για ποια θέματα: ποιες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται από τη διοίκηση της επιχείρησης, ποιες αποφάσεις παραπέμπονται στο διοικητικό συμβούλιο, ποιες αποφάσεις είναι αρμοδιότητα των μετόχων και ποιες της οικογένειας;



Υπάρχουν πολλοί μηχανισμοί οικογενειακής διακυβέρνησης, όπως το οικογενειακό συμβούλιο, η οικογενειακή συνέλευση, το οικογενειακό καταστατικό και το οικογενειακό γραφείο (family office), αλλά είναι αποτελεσματικοί μόνο εάν έχουν συνοχή και ευελιξία, ώστε η οικογένεια να μπορεί να συνεργάζεται και να τους προσαρμόζει ανάλογα με τις ανάγκες.



Η οικογενειακή διακυβέρνηση είναι δυναμική και πρέπει να συνεχίσει να εξυπηρετεί το σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκε, καθώς η επιχείρηση και η οικογένεια εξελίσσονται.



Η οικογενειακή διακυβέρνηση λειτουργεί παράλληλα με την εταιρική διακυβέρνηση, αλλά έχει το δικό της μοναδικό σκοπό και αξία.

Jesus Luna

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Mexico

Καλλιεργώντας τη συνοχή, την ευελιξία και την επικοινωνία

“ Στην οικογένεια, συζητάγαμε τα πάντα. Κάθε αντιπαράθεση μεταλλάσσόταν σε αμοιβαίο συμβιβασμό και ποτέ δεν παρέμενε μία υποβόσκουσα διαφωνία, χωρίς να έχει διατυπωθεί και συζητηθεί. ”

Balázs Lévai
Sales Director,
BioTechUSA,
Hungary

Τα αποτελεσματικά συστήματα οικογενειακής διακυβέρνησης προάγουν τη συνοχή, την ευελιξία και την επικοινωνία. Υπάρχει ομοιότητα στο σημείο αυτό με το μοντέλο συζυγικών και οικογενειακών συστημάτων Olson, αποδεικνύοντας ότι ένα οικογενειακό σύστημα για να είναι λειτουργικό απαιτεί μια ισορροπία μεταξύ συνοχής και ευελιξίας, που διευκολύνεται μέσω της καλής επικοινωνίας. Η οικογενειακή συνοχή ορίζεται ως ο συναισθηματικός δεσμός που έχουν τα μέλη της οικογένειας μεταξύ τους και ο βαθμός σύνδεσής τους.⁴ Σε περιβάλλοντα που συχνά είναι δυναμικά και απρόβλεπτα, η ευελιξία είναι το κλειδί για την εξεύρεση της σωστής ισορροπίας μεταξύ της ανάγκης για σταθερότητα και της αναγκαιότητας για αλλαγή, με στόχο τη διατήρηση της υγείας της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι οι κανόνες διακυβέρνησης ενδέχεται να επιβάλλουν περιορισμούς σε ορισμένες συμπεριφορές και ενέργειες, μπορούν επίσης να είναι αρκετά ευέλικτοι, ώστε να επιτρέπουν στα μέλη της οικογένειας να αναλαμβάνουν σημαντική δράση, παραμένοντας ωστόσο εντός του πλαισίου της διακυβέρνησης. Η περίοδος της πανδημίας του COVID-19 ανέδειξε σημαντικό αριθμό παραδειγμάτων του τρόπου με τον οποίο τα αποτελεσματικά συστήματα διακυβέρνησης υποστήριξαν την ανάγκη ευελιξίας, χωρίς να διακυβεύσουν τη σταθερότητα της επιχείρησης και της οικογένειας.

Το κλειδί εδώ είναι το πώς ένα σύστημα εξισορροπεί τη σταθερότητα με την ανάγκη για αλλαγή. Αυτό για παράδειγμα αναδεικνύεται στον τρόπο με τον οποίο αποτελεσματικά συστήματα διακυβέρνησης μπορούν να προετοιμάσουν την οικογένεια και την επιχείρηση για απρόβλεπτες αντιξοότητες. Ο στόχος της καλής οικογενειακής διακυβέρνησης είναι

να διασφαλίσουμε ότι τα μέλη της οικογένειας παραμένουν ενωμένα αλλά έχουν και ευκαιρίες να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους και να μοιραστούν τα συναισθήματά τους σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον.⁵ Συχνά εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διακυβέρνησης που περιλαμβάνει πρωτόκολλο επικοινωνίας και διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων για να παρέχει έναν ουδέτερο μηχανισμό για την αναγνώριση και επίλυση συγκρούσεων και την προώθηση της οικογενειακής αρμονίας, οπότε είναι δυνατόν.

Φόρουμ όπως οι οικογενειακές συνελεύσεις και τα οικογενειακά συμβούλια λειτουργούν συχνά ως μια ειδική πλατφόρμα όπου τα μέλη της οικογένειας μπορούν να συζητούν συγκεκριμένα θέματα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι δομές μπορεί να υιοθετούνται επισήμως⁶, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει και τα μέλη της οικογένειας να αποκτήσουν καλές δεξιότητες επικοινωνίας, όπου θα δείχνουν σεβασμό ο ένας στον άλλο, και θα μπορούν να μιλούν, να ακούνε, να γνωστοποιούν θέματα που τους αφορούν, να παρουσιάζουν το θέμα τους με σαφήνεια και να μην φεύγουν εκτός θέματος.

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων με τους οποίους έχουμε μιλήσει σε γενικές γραμμές αναγνωρίζουν την κρίσιμη σημασία ανάγκη να διατηρηθεί ένας ανοιχτός και εποικοδομητικός διάλογος εντός των οικογενειών τους. Όπως περιέγραψε ο Balázs Lévai, Διευθυντής Πωλήσεων της BioTechUSA στην Ουγγαρία, «Στην οικογένεια, συζητάγαμε τα πάντα. Κάθε αντιπαράθεση μεταλλάσσόταν σε αμοιβαίο συμβιβασμό και ποτέ δεν παρέμενε μία υποβόσκουσα διαφωνία, χωρίς να έχει διατυπωθεί και συζητηθεί».

⁴ Olson, D.H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. *Journal of Family Therapy*, 22(2), 144-167.

⁵ Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Umans, Lybaert, Steijvers, & Voordeckers, 2020.

⁶ Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*.

“Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι συγκρούσεις και οι διαφωνίες είναι αναπόφευκτες και ενώ σχεδόν πάντοτε δημιουργούν αρνητικούς συνειρμούς και διαχέουν ένα κλίμα δυσαρμονίας, καχυποψίας και προσωπικής ατζέντας, μπορεί να είναι και εποικοδομητικές, μπορεί να υπονοούν ένα περιβάλλον όπου οι διαφορετικές απόψεις ενθαρρύνονται, οι διαφωνίες είναι δημιουργικές και οδηγούν σε out of the box λύσεις και προτάσεις, δίνουν την δυνατότητα ανάπτυξης επιχειρημάτων και αναδεικνύουν επιχειρηματικές και διαπραγματευτικές δεξιότητες. Αρκεί να γίνονται σε ένα οργανωμένο περιβάλλον με κοινά αποδεκτούς κανόνες και μηχανισμούς, με άλλα λόγια σε περιβάλλον ορθής οικογενειακής διακυβέρνησης.”

Βαγγέλης Αποστολάκης

Αντιπρόεδρος
Επικεφαλής Οικογενειακών Επιχειρήσεων
KPMG στην Ελλάδα

Μαθαίνοντας να συνυπάρχουμε

“Επί 3 χρόνια δεν μιλάγαμε μεταξύ μας. Αυτό ακόμα σημαδεύει τη ζωή μας, παρά το γεγονός ότι κάποια από αυτά τα μέλη της οικογένειας δεν είναι πλέον εδώ. Δεν το ξέχασα ποτέ και πιστεύω ότι οι δυνατοί άνθρωποι δεν πρέπει να προσπαθούν να επιβληθούν στις αποφάσεις των άλλων. Πρέπει να αφήνουμε χώρο σε όλους για να δηλώνουν τις δικές τους προθέσεις.”

Owner

Housing sector family business,
France

Παρά την αναγνώριση της σημασίας ενός ανοιχτού και ειλικρινούς διαλόγου, υπάρχουν συχνά όρια που προκύπτουν από οικογενειακές καταστάσεις και μπορούν να υπονομεύσουν τους στόχους που χρειάζονται και αποτελούν τη βάση για τον ουσιαστικό διάλογο και για την επίλυση πιθανών συγκρούσεων. Οι κακές οικογενειακές σχέσεις ενδέχεται να αυξήσουν τους κινδύνους, δεδομένου ότι δεν αντιπροσωπεύουν μια στιγμιαία κατάσταση, αλλά ολόκληρη την ιστορία της προσωπικής και οικογενειακής διαδρομής. Οι διαφωνίες της παιδικής ηλικίας μπορεί να διαιωνιστούν στο παρόν και να παρεισφρήσουν στις διαπροσωπικές σχέσεις εντός της επιχείρησης. Η μητέρα σας, για παράδειγμα, μπορεί να είναι ταυτόχρονα ο γονέας σας και το αφεντικό σας. Ή, ως η μεγαλύτερη κόρη της οικογένειας, μπορεί να βρεθείτε να εργάζεστε για τον μικρότερο αδερφό σας.

Αυτές οι καταστάσεις δεν είναι ασυνήθιστες και η σύγκρουση μπορεί να είναι ο κανόνας για ορισμένες οικογένειες που διοικούν επιχειρήσεις. Τέτοιες καταστάσεις όχι μόνο είναι επιζήμιες για την οικογενειακή αρμονία, αλλά μπορούν συχνά να επεκταθούν και να επηρεάσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της ίδιας της επιχείρησης. Η αποφυγή δεν θεωρείται συνήθως η ιδανική στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων. Επειδή οι συγκρούσεις μπορεί να είναι καταστροφικές για ορισμένες οικογένειες, κάποιοι ενδέχεται να προτιμήσουν την επιλεκτική αποφυγή της σύγκρουσης, καταφεύγοντας στην αποχώρηση από την ιδιοκτησία της επιχείρησης, ή τη διακοπή των σχέσεων στην οικογένεια, παρά να ανοίξουν ξανά παλιές οικογενειακές πληγές.

«Επί 3 χρόνια δεν μιλάγαμε μεταξύ μας. Αυτό ακόμα σημαδεύει τη ζωή μας, παρά το γεγονός ότι κάποια από αυτά τα μέλη της οικογένειας δεν είναι πλέον εδώ. Δεν το ξέχασα ποτέ και πιστεύω ότι οι δυνατοί άνθρωποι δεν πρέπει να προσπαθούν να επιβληθούν στις αποφάσεις των άλλων. Πρέπει να αφήνουμε χώρο σε όλους για να δηλώνουν τις δικές τους προθέσεις», ανέφερε ένας ιδιοκτήτης οικογενειακής επιχείρησης στον κτηματομεσιτικό τομέα, στη Γαλλία.

Οι οικογένειες που διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης συγκρούσεων μπορούν και επικεντρώνονται με μεγαλύτερη επιτυχία στους στόχους της επιχείρησης και της οικογένειας παρά στις προσωπικές απόψεις ή στις παλιές πικρίες. Χωρίς αμφιβολία, η «ανοιχτή επικοινωνία» αναφέρεται ως η πιο αποτελεσματική στρατηγική για την πρόληψη και επίλυση συγκρούσεων. Πολλοί ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων προσυπογράφουν επίσης τον σαφή καθορισμό της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων, ως παράγοντα για τη μείωση της ενδεχόμενης ασάφειας ρόλων, που οδηγεί τελικά σε συγκρούσεις.

Ενώ η βιβλιογραφία αναφέρει ότι τα συστήματα οικογενειακής και εταιρικής διακυβέρνησης είναι αποτελεσματικά μέσα για τη διαχείριση των συγκρούσεων,⁷ αυτά αναφέρθηκαν σπάνια από τους επικεφαλής των οικογενειών κατά τη διάρκεια των συνομιλιών μας. Ωστόσο, παρατηρήσαμε ότι οι οικογένειες που θεσπίζουν μηχανισμούς οικογενειακής διακυβέρνησης, όπως τα οικογενειακά καταστατικά, χρησιμοποιούν αυτούς τους μηχανισμούς ως βάση για να διαμορφώσουν τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων και διαχείρισης συγκεκριμένων καταστάσεων με επιτυχία.

⁷ Kubiček A, & Machek O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194-227.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Μια τεκμηριωμένη διαδικασία επίλυσης συγκρούσεων δεν αποτελεί παρά ένα μέσο προστασίας. Αν η διαδικασία χρειάζεται να ενεργοποιείται συχνά, πιθανότατα υπάρχουν σημαντικά θέματα στην επιχείρηση και στην οικογένεια που χρήζουν διαχείρισης.



Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα αναπόσπαστο τμήμα του συστήματος της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι σημαντικό να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε τη φύση και τις βαθύτερες αιτίες των συγκρούσεων ώστε να μπορέσουμε να τις επιλύσουμε.



Οι σαφώς καθορισμένες εξουσίες στη λήψη αποφάσεων στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να μειώσουν την ασάφεια των ρόλων και τις πιθανές συγκρούσεις.



Οι οικογένειες πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι μπορεί να χρειάζεται ένας συνδυασμός στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων, όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η διακυβέρνηση, η διαμεσολάβηση και η οικογενειακή θεραπεία (family therapy) για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων για τα άτομα, την οικογένεια και την επιχείρηση.

Luis Díaz-Matajira
Assistant Professor,
School of Management,
Universidad de los Andes,
Bogota, Colombia

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η πρόληψη είναι σημαντική. Σε μια περίπτωση που γνωρίζουμε, το προγαμιαίο συμβόλαιο περιλαμβάνεται στο οικογενειακό καταστατικό, ως υποχρεωτική προϋπόθεση πριν από το γάμο οποιουδήποτε μέλους της οικογένειας. Αυτά τα συμβόλαια αποσκοπούν στη διασφάλιση της συνέχισης του οικογενειακού ιδιοκτησιακού καθεστώτος σε περίπτωση διαζυγίου και ορίζουν εκ των προτέρων ότι κάθε διαχωρισμός περιουσιακών στοιχείων θα βασίζεται αποκλειστικά σε περιουσιακά στοιχεία που αποκτήθηκαν εντός του γάμου και δεν συνδέονται με την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης.



Επενδύοντας στο πολυτιμότερο κεφάλαιο της οικογένειας

Ο βασικός σκοπός της έρευνάς μας ήταν να αξιολογήσουμε τον αντίκτυπο των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων στις πρακτικές που ακολουθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Δεν μας προκάλεσε έκπληξη, φυσικά, το γεγονός ότι ο ρυθμός των αλλαγών αυξάνεται ραγδαία καθώς διευρύνονται οι προοπτικές και οι προσεγγίσεις των ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων από γενιά σε γενιά.

Σε αυτό το περιβάλλον, οι οικογένειες έχουν μία άμεση ευκαιρία να διασφαλίσουν το μέλλον των επιχειρήσεων τους επενδύοντας στο πολυτιμότερο κεφάλαιό τους- στα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας, τα οποία θα ηγηθούν των επιχειρήσεων στην πορεία τους προς το μέλλον.

Η νέα αυτή «γενιά» μελλοντικών ηγετών δεν αναπτύσσεται εν κενώ, αλλά στο επίκεντρο της οικογένειας και της επιχείρησης. Επίσης δεν περιορίζεται μόνο στην τυπική εκπαίδευση, αλλά περιλαμβάνει τις «ανεπίσημες», καθημερινές ευκαιρίες μάθησης εντός της επιχείρησης, που συχνά παρέχει η οικογένεια από μικρή ηλικία. Αυτή η έμμεση γνώση αρχίζει συνήθως να καλλιεργείται από τα πρώτα χρόνια με την απόκτηση εμπειριών με την οικογένεια και ως εργαζόμενοι στην οικογενειακή επιχείρηση.⁸

Εφαρμόζοντας τα συστήματα οικογενειακής διακυβέρνησης για τη δημιουργία ευκαιριών μάθησης, οι οικογένειες μπορούν επίσης να παρέχουν επιλογές καθοδήγησης και

συμβουλευτικής στα μέλη της επόμενης γενιάς μέσω της συμμετοχής τους σε φιλανθρωπικές δράσεις, σε πρακτική άσκηση και σε μαθητεία. Οι μελλοντικοί επικεφαλής της οικογένειας εμπλέκονται συχνά σε συμβούλια ή ως παρατηρητές του οικογενειακού συμβουλίου, του συμβουλίου μετόχων ή ενός συμβουλίου διοίκησης.

Άλλοι έχουν υιοθετήσει την έννοια της «οικογένειας που μαθαίνει», δημιουργώντας επιτροπές εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας εντός του συστήματος οικογενειακής διακυβέρνησης. Με αυτόν τον τρόπο, συντονίζουν τις μαθησιακές πρωτοβουλίες μέσω ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, ειδικά προσαρμοσμένου στις ανάγκες της οικογένειας, που εκπαιδεύει την επόμενη γενιά στις οικογενειακές αξίες και παραδόσεις και τους παρέχει την ευκαιρία να ανακαλύψουν το ταλέντο και τη δημιουργικότητά τους.

Όπως περιέγραψε ένας ηγέτης οικογενειακής επιχείρησης στη Γερμανία, «Όλοι πρέπει να λάβουν μια καλή εκπαίδευση. Ακόμα κι αν ακολουθήσουν μια καριέρα που δεν έχει σχέση με την οικογενειακή επιχείρηση, εξακολουθούν να πρέπει να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους ως μέτοχοι. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν γίνουν γιατροί, πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στην οικογενειακή επιχείρηση και να αποκτήσουν τις αντίστοιχες γνώσεις ώστε να συνεισφέρουν ουσιαστικά ως ιδιοκτήτες». Μέλος εποπτικού συμβουλίου, εταιρεία Μηχανολόγων Μηχανικών, Γερμανία.

⁸ Chirico, F. & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.



“Όλοι πρέπει να λάβουν μια καλή εκπαίδευση. Ακόμα κι αν ακολουθήσουν μια καριέρα που δεν έχει σχέση με την οικογενειακή επιχείρηση, εξακολουθούν να πρέπει να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους ως μέτοχοι. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και αν γίνουν γιατροί, πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στην οικογενειακή επιχείρηση και να αποκτήσουν τις αντίστοιχες γνώσεις ώστε να συνεισφέρουν ουσιαστικά ως ιδιοκτήτες.”

Supervisory Board Member
Mechanical engineering firm,
Germany

Ο ρόλος της διακυβέρνησης στον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας των μελών της οικογένειας

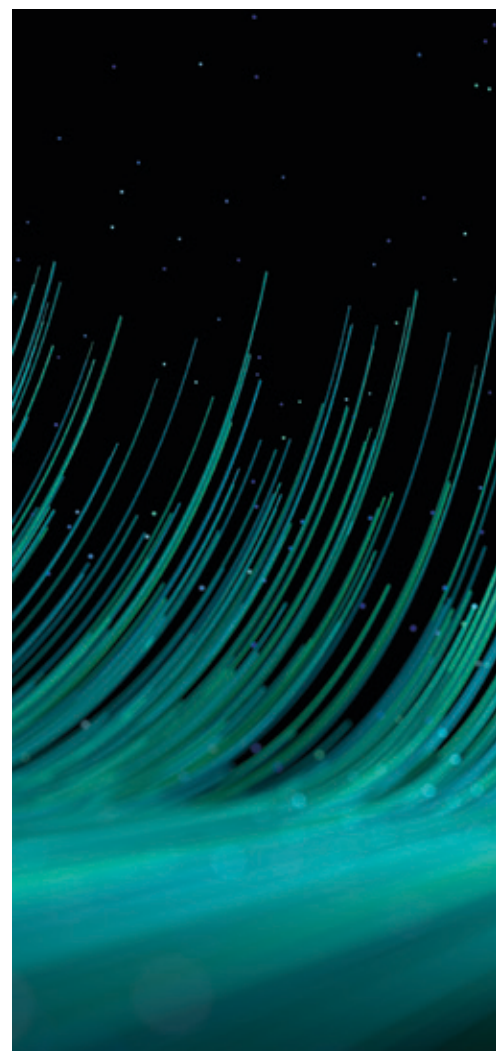
“Όταν έπρεπε να επιλέξω καριέρα, οδηγός μου ήταν ο πατέρας μου και το πάθος που ήδη είχα για την εταιρεία, επειδή είχα εργαστεί στο εργαστήριο και στη διανομή στα νιάτα μου. Όταν σπούδαζα βιομηχανική μηχανολογία, ήμουν ευτυχής γιατί ήξερα ότι θα με βοηθούσε να κάνω τη δουλειά μου καλά στην εταιρεία.”

José Manuel Suso Dominguez
CEO,
Arrocera la Esmeralda,
Colombia

Υπάρχει ένας ισχυρός συσχετισμός μεταξύ της οικογενειακής εκπαίδευσης και του προγραμματισμού σταδιοδρομίας. Οι επιτυχημένες οικογένειες που διαθέτουν επίσημα συστήματα οικογενειακής διακυβέρνησης συνήθως δημιουργούν μια ειδική επιτροπή εκπαίδευσης και σταδιοδρομίας για να βοηθήσουν τα μέλη της οικογένειας να προσδιορίσουν τις φιλοδοξίες σταδιοδρομίας τους και να τις συνδέσουν με τα αναπτυξιακά σχέδια της επιχείρησης και της οικογένειας.

Ακόμα και όταν τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας δεν θεωρούν την οικογενειακή επιχείρηση την προτιμώμενη επιλογή σταδιοδρομίας τους, οι οικογένειες τείνουν να τους εντάσσουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον της οικογένειας από μικρή ηλικία. «Όταν έπρεπε να επιλέξω καριέρα, οδηγός μου ήταν ο πατέρας μου και το πάθος που ήδη είχα για την εταιρεία, επειδή είχα εργαστεί στο εργαστήριο και στη διανομή στα νιάτα μου. Όταν σπούδαζα βιομηχανική μηχανολογία, ήμουν ευτυχής γιατί ήξερα ότι θα με βοηθούσε να κάνω τη δουλειά μου καλά στην εταιρεία», δήλωσε ο José Manuel Suso Dominguez, CEO της εταιρείας Arrocera la Esmeralda στην Κολομβία.

Η πρόθεση των μελών της επερχόμενης γενιάς της οικογένειας να επιλέξουν την οικογενειακή επιχείρηση για την επαγγελματική τους σταδιοδρομία ενισχύεται όταν βλέπουν να ανοίγονται μπροστά τους ξεκάθαρες προοπτικές προσωπικής ανάπτυξης.



Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Η οικογενειακή εκπαίδευση και οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί που στηρίζουν τον σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενισχύουν την πρόθεση διαδοχής στην ηγεσία της επιχείρησης από τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας.



Οι οικογένειες θα πρέπει να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τις ατομικές φιλοδοξίες των μελών της επόμενης γενιάς της οικογένειας και τα σχέδια ανάπτυξης της οικογένειας και της επιχείρησης ως μέρος της διαδικασίας του προγραμματισμού σταδιοδρομίας.



Ένα πρόγραμμα εξέλιξης σταδιοδρομίας με ξεκάθαρους ρόλους και πολιτικές μπορεί να ενισχύσει την πρόθεση διαδοχής των μελλοντικών γενιών.



Δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση στον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας. Οι οικογένειες πρέπει να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ώστε να αποτυπώνουν την αναπτυξιακή πορεία των μελών της επόμενης γενιάς της οικογένειας, της ίδιας της οικογένειας και της επιχείρησης.

Jeremy Chi-yeung Cheng

Researcher,
Center for Family Business,
The Chinese University of Hong Kong,
Hong Kong (SAR), China

“Πρώτα η οικογένεια” ή “πρώτα η επιχείρηση”;

“Σκοπεύουμε να διορίσουμε επαγγελματίες στις περισσότερες ανώτερες διευθυντικές θέσεις στο μέλλον, έτσι ώστε οι λειτουργίες της εταιρείας να διοικούνται ανεξάρτητα από τα μέλη της οικογένειας, ενώ η οικογένεια θα συνεχίζει να διατηρεί τον έλεγχο μέσω του διοικητικού συμβουλίου.”

Claudia Visani
Board member,
Inversora Lockey,
Venezuela

Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου αντικατοπτρίζεται τόσο στα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης όσο και στην οικογενειακή διακυβέρνηση λόγω της ανάγκης συμμετοχής και ανάπτυξης αφενός των μελών της οικογένειας αλλά και των στελεχών εκτός αυτής. Όπως μας είπαν οι επικεφαλής των οικογενειών, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις σχετικά με τη πρόσληψη μη μελών της οικογένειας ως επιτελικά στελέχη - ή ακόμη και ως επικεφαλής - της οικογενειακής επιχείρησης. Η οικογένεια που αντιλαμβάνεται τα πλεονεκτήματα της επαγγελματικής διοίκησης για τη βιωσιμότητα της επιχείρησής της, βασίζεται συνήθως σε μια θεμελιώδη απόφαση που θέτει ως προτεραιότητα την επιχείρηση.¹¹

Για παράδειγμα, η Claudia Visani, πρώην CEO και σήμερα μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Inversora Lockey, στη Βενεζουέλα, μας εξηγεί: «Σκοπεύουμε να διορίσουμε επαγγελματίες στις περισσότερες ανώτερες διευθυντικές θέσεις στο μέλλον, έτσι ώστε οι λειτουργίες της εταιρείας να διοικούνται ανεξάρτητα από τα μέλη της οικογένειας, ενώ η οικογένεια θα συνεχίζει να διατηρεί τον έλεγχο μέσω του διοικητικού συμβουλίου».

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν μια τέτοια απόφαση. Ορισμένες οικογένειες επιλέγουν να αναθέτουν στα μέλη της οικογένειας σχεδόν αποκλειστικά ηγετικούς και διευθυντικούς ρόλους. Στην περίπτωση της «Arrocera la Esmeralda», μιας οικογενειακής επιχείρησης παραγωγής και διανομής ρυζιού στην Κολομβία, για παράδειγμα, το οικογενειακό καταστατικό αναφέρει ότι εάν υπάρχουν δύο εξίσου κατάλληλοι υποψήφιοι για μια θέση στην επιχείρηση, θα πρέπει να επιλέγεται ο υποψήφιος που είναι μέλος της οικογένειας. Η οικογένεια αναγνωρίζει ότι αυτή η πολιτική έχει

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και έχουν υιοθετηθεί σαφείς πολιτικές για την απασχόληση μελών της οικογένειας στη δομή διακυβέρνησης της επιχείρησης, τις οποίες είναι όλοι υποχρεωμένοι να τηρούν.

Παρότι σίγουρα παρατηρούνται φαινόμενα νεποτισμού στη διαδοχή και στην επιλογή στελεχών σε κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο νεποτισμός αποτελεί «παγκόσμια σταθερά» για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι επιλογές που κάνουν πρέπει να είναι κατάλληλες για τη συγκεκριμένη οικογένεια και τη συγκεκριμένη στιγμή στον κύκλο ζωής της επιχείρησης και να βασίζονται στην ιστορία της οικογένειας, στην τρέχουσα δυναμική της, στις μελλοντικές φιλοδοξίες και στις πεποιθήσεις και αξίες τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια του «ακριβοδίκαιου» σχετίζεται με την ταυτόχρονη επίτευξη των οικονομικών και μη οικονομικών στόχων της οικογενειακής επιχείρησης.^{12 13} Η προνομιακή μεταχείριση των εργαζομένων-μελών της οικογένειας, εάν είναι αξιολογική, δεν έρχεται απαραίτητως σε αντίθεση με το σκεπτικό που θέτει «πρώτα την επιχείρηση», αλλά αφορά τον στόχο της οικογένειας να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της, όπως αποτιμάται με την επίτευξη τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών στόχων των ιδιοκτητών που ασκούν τον έλεγχο.

Με τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία και τη σταδιακή μετάβαση από την επιχείρηση που «ανήκει και διοικείται από την οικογένεια» στην επιχείρηση που «ανήκει αλλά δεν διοικείται από την οικογένεια», που αναφέραμε νωρίτερα σε αυτό το άρθρο, η έννοια «πρώτα η επιχείρηση» ίσως να αρχίζει να φαίνεται πιο ελκυστική σε ορισμένες περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων.

¹¹ Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.

¹² Samara, G., & Paul, K. (2019). Justice versus fairness in the family business workplace: A socioemotional wealth approach. *Business Ethics: A European Review*, 28(2), 175–184.

¹³ Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, 60(5), 647–655.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Ενώ μπορεί να ασκείται κριτική στις οικογενειακές εταιρείες για νεποτισμό, πολλές έχουν υιοθετήσει επαγγελματικούς κανόνες και πρότυπα στις πρακτικές διαδοχής και προσλήψεων.



Οι οικογένειες μπορούν να επιτύχουν την ισορροπία μεταξύ των εναλλακτικών προσεγγίσεων «πρώτα η οικογένεια» ή «πρώτα η επιχείρηση» εφαρμόζοντας αρχές διακυβέρνησης και πρακτικές που ενσωματώνουν τις όποιες επιλογές τους στον σχεδιασμό της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού.



Οι οικογένειες που διαμορφώνουν πολιτικές για την οικογενειακή απασχόληση αποδεικνύουν τι σημαίνει να βάζεις «πρώτα την οικογένεια» ή «πρώτα την επιχείρηση». Η ακριβοδίκαιη αντιμετώπιση και η διαφάνεια αποτελούν κρίσιμα χαρακτηριστικά αυτών των πολιτικών. Ωστόσο, το κλειδί για τη βελτιστοποίηση των ωφελειών για την οικογένεια και την επιχείρηση παραμένει η συνεπής εφαρμογή των πολιτικών που θα επιλεγούν.



Ο ορισμός της ηλικίας συνταξιοδότησης από τη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο είναι προς όφελος τόσο της υφιστάμενης γενιάς όσο και των μελλοντικών διαδόχων.

Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG in the UK

Ανατρέφοντας τη μελλοντική γενιά επιχειρηματιών

“ Το επιχειρηματικό πνεύμα των επόμενων γενιών καλλιεργείται μέσω της ελευθερίας που τους δίνουμε να ιδρύουν τις δικές τους επιχειρήσεις. Το οικογενειακό μας καταστατικό προβλέπει την παροχή χρηματικής στήριξης και καθοδήγησης στα μέλη της οικογένειας που θέλουν να αναλάβουν τέτοιες δραστηριότητες κατά τη διακριτική ευχέρεια του οικογενειακού συμβουλίου. ”

John K. Paul
Managing Director,
Kuttukaran Group,
India

Εκτός από τη σημασία της εκπαίδευσης και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, η καλλιέργεια της επιχειρηματικότητας μεταξύ των γενεών συχνά αποτελεί προτεραιότητα για την οικογένεια. Η επιχειρηματικότητα θεωρείται απαραίτητη για τη συνεχή ανάπτυξη καινοτομιών που θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στήριζοντας παράλληλα τον βασικό σκοπό, τις αρχές και τις αξίες της οικογένειας. Οι δομές της οικογενειακής διακυβέρνησης παίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό, επισημοποιώντας τις διαδικασίες που προσφέρουν στα μέλη της οικογένειας πρακτική εμπειρία και ευκαιρίες να ξεδιπλώσουν το επιχειρηματικό τους πνεύμα και να δημιουργήσουν τις δικές τους νέες επιχειρήσεις.

Όπως μας περιγράφει ο κ. John K. Paul, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Kuttukaran στην Ινδία, οι επιχειρηματικές φιλοδοξίες της οικογένειάς του υποστηρίζονται ενεργά με τον εξής τρόπο: «*Το επιχειρηματικό πνεύμα των επόμενων γενιών καλλιεργείται μέσω της ελευθερίας που τους δίνουμε να ιδρύουν τις δικές τους επιχειρήσεις. Το οικογενειακό μας καταστατικό προβλέπει την παροχή χρηματικής στήριξης και καθοδήγησης στα μέλη της οικογένειας που θέλουν να αναλάβουν τέτοιες δραστηριότητες κατά τη διακριτική ευχέρεια του οικογενειακού συμβουλίου.*».

Όλο και πιο συχνά, διαπιστώνουμε ότι οι οικογένειες στρέφουν την προσοχή τους στον «ιδρυτικό σκοπό» της οικογενειακής τους επιχείρησης και ενθαρρύνουν τα

μέλη της οικογένειας να ξεκινήσουν μια επιχειρηματική σταδιοδρομία. Αυτό μερικές φορές περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας επιχείρησης από την επόμενη γενιά εντός της οικογενειακής επιχείρησης ή μια ξεχωριστή επιχείρηση, που είναι ανεξάρτητη από το αρχικό οικογενειακό εγχείρημα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες όπως αυτές, προσφέρουν πραγματικές ευκαιρίες στα μέλη της οικογένειας να ακολουθήσουν μια σταδιοδρομία χωρίς περιορισμούς, αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους εντός της οικογενειακής επιχείρησης αλλά και πέρα από αυτή.¹⁰

Για παράδειγμα, μια οικογένεια στη Γουατεμάλα, όταν αναγνώρισε ότι το επιχειρηματικό πνεύμα των μελών της επόμενης γενιάς είχε ήδη εδραιωθεί, ανέπτυξε ένα «πρόγραμμα καλλιέργειας νέων ταλέντων». Ο στόχος του είναι διπλός: να ενθαρρύνει την ανάπτυξη καινοτομιών και να εισαγάγει τα νεότερα μέλη της οικογένειας στην κουλτούρα της εταιρείας. Τα μέλη της επόμενης γενιάς καλούνται να αναπτύξουν ένα project για τη βελτίωση της επιχείρησης σε κάποιον τομέα που τους ενδιαφέρει περισσότερο. Σε μία περίπτωση, η φρέσκια ματιά ενός νέου, ανερχόμενου επιχειρηματία στην οικογένεια, έδωσε στα ανώτερα στελέχη μια συνοπτική εικόνα για το πώς μια νέα γενιά καταναλωτών αντιλαμβάνεται τα προϊόντα και τις αγορές της επιχείρησης και ένα σχέδιο για το που θα μπορούσε συνεπακόλουθα να στραφεί η επιχείρηση.

⁹ Schroder, Schmitt-Rodemund, & Arnaud, 2011; Zellweger, Sieger, & Halter, 2011.

¹⁰ Arthur, M.B., & Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career as a new employment principle. In M.B. Arthur and D.M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career (pp. 3-20). New York, NY: Oxford University Press.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Η καλλιέργεια του πάθους για την επιχειρηματικότητα μεταξύ των γενεών, ενισχύει την καινοτομία, την οικογενειακή δυναμική και την μελλοντική ανταγωνιστικότητα.



Μέσω της υιοθέτησης της έννοιας της «οικογένειας που μαθαίνει», οι οικογένειες θα πρέπει να επανεξετάσουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς, συμπεριλαμβανομένων επίσημων και ανεπίσημων εκπαιδευτικών δράσεων, που έχουν ως στόχο την ενίσχυση των ρόλων τους τόσο ως μέτοχοι όσο και ως διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης.



Το σύστημα οικογενειακής διακυβέρνησης μπορεί να αποτελέσει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό για τον συντονισμό και τον σχεδιασμό πρωτοβουλιών μάθησης για τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας, αλλά και την οικογένεια συνολικά.



Οι συνεχιζόμενες επενδύσεις στο επιχειρηματικό πνεύμα όλων των γενεών μπορεί να αξιοποιήσουν καλύτερα την ενέργειά τους και να φέρουν την καινοτομία στο προσκήνιο.

Miguel Ángel Faura Borruey
National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Spain

Σχέδιο εφαρμογής οικογενειακής διακυβέρνησης

Είναι σημαντικό για κάθε οικογενειακή επιχείρηση να διασφαλίσει ότι οι πρακτικές και οι μηχανισμοί διακυβέρνησής της ευθυγραμμίζονται με την εκάστοτε τρέχουσα πραγματικότητα. Το κλειδί είναι να καθοριστεί πόσο καλά το σύστημα διακυβέρνησης κάθε οικογένειας είναι σε θέση να εξισορροπήσει την ανάγκη για σταθερότητα διατηρώντας παράλληλα την ευελιξία και την ανθεκτικότητά του. Ενώ οι κανόνες διακυβέρνησης ενδέχεται να επιβάλλουν ορισμένους περιορισμούς στη συμπεριφορά ή τις ενέργειες που αναλαμβάνονται από την επιχείρηση και την οικογένεια, πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να επιτρέπουν στους διευθυντές και τα μέλη της οικογένειας την επιδίωξη νέων δραστηριοτήτων εντός αυτού του πλαισίου.

Η ανταπόκριση στην πανδημία του COVID-19 έφερε στο προσκήνιο εξαιρετικά παραδείγματα για το πώς τα συστήματα οικογενειακής διακυβέρνησης έχουν επιτύχει αυτήν την ισορροπία μέσω πλαισίων λήψης αποφάσεων που είναι αρκετά ευέλικτα ώστε να επιτρέπουν την γρήγορη ανάληψη δράσης για την προστασία της οικογενειακής επιχείρησης χωρίς να παραμελείται ο βασικός σκοπός και οι αξίες της.

Η εξέλιξη από άτυπα συστήματα διακυβέρνησης σε πιο επίσημες δομές διακυβέρνησης συνδέεται άρρηκτα με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της επιχείρησης και της οικογένειας. Αναδεικνύεται η ανάγκη τα συστήματα διακυβέρνησης να εξελίσσονται παράλληλα με τις μεταβολές στην οικογένεια και την επιχείρηση. Αυτό απαιτεί τα συστήματα αυτά να είναι

επαρκώς ευέλικτα για να επιτυγχάνουν τους στόχους τους -ακόμη και σε περιόδους απρόβλεπτων αλλαγών- έτσι ώστε να μπορούν αδιάλειπτα να ανταποκρίνονται στο ρόλο τους.

Σας προτρέπουμε να μάθετε περισσότερα για τις οικογένειες που συνέβαλαν στη μελέτη μας και μας βοήθησαν να αναδείξουμε τις απόψεις τους σχετικά με τον αντίκτυπο των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων στις πρακτικές οικογενειακής διακυβέρνησης. Θα βρείτε τα προφίλ αυτών των σημαντικών επιχειρηματικών ηγετών στον ιστότοπο της **KPMG Private Enterprise**.

Μην χάσετε το τέταρτο από τα άρθρα μας καθώς διερευνούμε τον αντίκτυπο που έχουν τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία στον αδιάρρηκτο δεσμό μεταξύ επιχειρηματικής και οικογενειακής κληρονομιάς. Εάν χάσατε τα δύο πρώτα άρθρα της σειράς θα τα βρείτε εδώ **«Το θάρρος της συνετής επιλογής. Γιατί η απόφαση της διαδοχής μπορεί να είναι μία καθοριστική στιγμή για την οικογενειακή σας επιχείρηση»** και **«Η ισχύς των γυναικών στην οικογενειακή επιχείρηση. Μία μετατόπιση επιδιώξεων και επιρροής από γενιά σε γενιά»**.

Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μας στη διεύθυνση **familybusiness@kpmg.gr** για περισσότερες πληροφορίες και ενημερωτικό υλικό. Και, όπως πάντα, τα σχόλια σας είναι ευπρόσδεκτα και σας προσκαλούμε να μοιραστείτε τις δικές σας απόψεις και εμπειρίες προς όφελος των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως.



Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τους 1.834 ιδιοκτήτες και διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων που γενναιόδωρα διέθεσαν το χρόνο τους για τη συμμετοχή στην έρευνα STEP Project και τους 34 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στις προσωπικές συζητήσεις που ακολούθησαν και συνεισφέρανε στη δημιουργία των προφίλ των οικογενειακών τους επιχειρήσεων.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τους Project Manager, Arpita Vyas (The STEP Project Global Consortium) και Chelsey Byng (KPMG Private Enterprise), τους συνεργάτες της έρευνας STEP και τη συντακτική ομάδα των STEP & KPMG Private Enterprise, οι οποίοι προσέφεραν γενναιόδωρα τις γνώσεις και τις απόψεις τους στην έρευνα STEP 2019 Global Family Business και στην προετοιμασία της σειράς των άρθρων.

Family Business leaders

Khalid Abunayyan
Abunayyan Holding
Company,
Saudi Arabia

José Manuel Suso
Dominguez
Arrocera la Esmeralda,
Colombia

Petter Wagner
Avila Wagner,
Colombia

Ferenc Lévai
BioTechUSA,
Hungary

Jodi Bloomer
Canadian Fiber Optics Corp.,
Canada

Gabriel Hoey and Michael
Hoey
Country Crest,
Ireland

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urrea,
Mexico

ZHU Xuehao
Hawk Filtration Technology
(Shanghai) Co. Ltd.,
China

Margaret Hirsch
Hirsch's,
South Africa

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A.,
Venezuela

John Murphy
J. Murphy & Sons Limited,
United Kingdom

John K. Paul
Kuttakaran Group,
India

Kim Schoepflin
Kwatani,
South Africa

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

Ramia El Agamy
Orbis Terra Media,
Switzerland

Chaiwat Luangamornlert
Siam Amazing Park,
Thailand

Jack Hou
Universal Cement,
Taiwan (jurisdiction)

George Vestey
Vestey Holdings,
United Kingdom

Andy Wates
Wates Group,
United Kingdom

STEP Project Global Consortium

Asian Institute of
Management
Philippines

Audencia Business School
France

Babson College
United States

Bangkok University
Thailand

Bogazici University
Turkey

Budapest Business School
Hungary

China Europe International
Business School
China

Dalhousie University
Canada

Dublin City University
Ireland

Grand Valley State University
United States

IMF Institute for Mittelstand
and Family Firms
Germany

Instituto de Estudios
Superiores de
Administración
Venezuela

Indian School of Business
India

I-Shou University
Taiwan (jurisdiction)

National Research University
Higher School of Economics
Russia

Nova School of Business
and Economics
Portugal

Princess Nourah Bint
Abdulrahman University
Saudi Arabia

Tecnologico de Monterrey
Mexico

The Chinese University of
Hong Kong
Hong Kong (SAR), China

Universidad de Jaén
Spain

Universidad de los Andes
Colombia

Universidad de Piura
Peru

Universidad Francisco
Marroquín
Guatemala

Universidad Icesi
Colombia

University of Bergamo
Italy

Windesheim University of
Applied Sciences
Netherlands

Case study authors

Dr. Hanoof Abohodair
Saudi Arabia

Daniël Agterhuis
Netherlands

Dalal Alrubaishi
Saudi Arabia

Kevin Au
Hong Kong (SAR), China

Nunzia Auletta
Venezuela

Alan Barr
South Africa

Ameline Bordas
France

Mara Brumana
Italy

César Cáceres Dagnino
Peru

Myriam Cano-Rubio
Spain

Fuad Chapra
Saudi Arabia

Helmuth Chávez Asturias
Guatemala

Jeremy Cheng
Hong Kong (SAR), China

Hsi-Mei Chung
Taiwan (jurisdiction)

Alexandre Dias da Cunha
Portugal

Luis Díaz-Matajira
Colombia

Irmak Erdogan
Turkey

Keeva Farrelly
Ireland

Steve Gaklis
United States

Ana C. Gonzalez L
United States

Mario A. Gonzalez
Mexico

María Hernández
Spain

Remedios Hernández-Linares
Spain

Albert James
Canada

Marshall Jen
Hong Kong (SAR), China

Brittany Kraus
Canada

Nyeste László
Hungary

Kg Lobo
Philippines

Louise Lu
Taiwan (jurisdiction)

Bharagavi Mantravadi
India

Antonio Martinez Valdez
Peru

Tom McGinness
United Kingdom

Kenneth Metrado
Philippines

Tommaso Minola
Italy

Patricia Monteferrante
Venezuela

Ágnes Mosolygó-Kiss
Hungary

Carmen Pachas Orihuela
Peru

Francisca Panades
Spain

Nupur Pavan Bang
India

Luckxawan Pimsawadi
Thailand

Stefan Prigge
Germany

Miruna Radu-Lefebvre
France

Kavil Ramachandran
India

Yeny Rodr guez
Colombia

Elena Rozhdestvenskaya
Russia

Fernando Sandoval-Arzaga
Mexico

Allanne Mae Tiongco
Philippines

Daniel Trimarchi
Canada

Suchart Tripopsakul
Thailand

Manuel Carlos Vallejo
Spain

Julian van den Akker
Netherlands

Diego Vélez Montes
Colombia

Jaly Vibeth Chea Menéndez
Guatemala

You-fong Wu
Taiwan (jurisdiction)

Özlem Yildirim Öktem
Turkey

Hua Zhao
China

KPMG Private Enterprise member firms

We would like to thank all of the KPMG Private Enterprise member firms that participated in the development of this report, in particular, those that contributed to the interviews and case studies.

Australia

Robyn Langsford

Partner,
Private Clients & Family Business,
KPMG Australia
T: +61 2 9455 9760
E: rlangsford@kpmg.com.au

Brazil

Jubran P P Coelho

Private Enterprise Leader for the South Americas Region and Brazil,
KPMG in Brazil
T: +55 1139403221
E: jpcoelho@kpmg.com.br

Canada

Mary Jo Fedy

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Canada
T: +1 519 747 8875
E: mfedy@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

China

Karmen Yeung

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG China
T: +86 755 2547 1038
E: karmen.yeung@kpmg.com

France

Alpha Niang

Senior Manager,
KPMG Private Enterprise
KPMG in France
T: +33 155686189
E: aniang@kpmg.fr

Germany

Vera-Carina Elter

Head of People and KPMG Private Enterprise in Germany,
KPMG in Germany
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Greece

Vangelis Apostolakis

Deputy Senior Partner
KPMG in Greece
T: +30 210 6062318
E: eapostolakis@kpmg.gr

India

Kalpesh Desai

Partner,
KPMG Private Enterprise in India
T: +91 98193 73637
E: kalpeshdesai@kpmg.com

Ireland

Olivia Lynch

Partner,
KPMG Private Enterprise in Ireland
T: +353 1 410 1735
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Israel

Jonathan Lavender

Global Head,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited,
Partner,
KPMG in Israel
T: +972 3 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Italy

Silvia Rimoldi

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Italy
T: +39 011 8395144
E: srimoldi@kpmg.it

Mexico

Jesus Luna

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Mexico
T: +52 55 5246 8899
E: jjluna@kpmg.com.mx

Netherlands

Olaf Leurs

Head of Private Enterprise, Tax
Tax Partner,
KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
T: +31 88 909 3414
E: leurs.olaf@kpmg.com

Portugal

Luis Silva

National Private Enterprise Leader
Partner,
KPMG in Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Saudi Arabia

Fuad Chapra

National Private Enterprise Leader
Partner,
KPMG in Saudi Arabia
T: +966 503660370
E: fchapra@kpmg.com

Dr. Hanoof Abokhodair

Associate Director,
KPMG Private Enterprise & Family Business,
KPMG in Saudi Arabia
T: +966 504684064
E: habokhodair@kpmg.com

Singapore

Jonathan Ho

Partner,
KPMG in Singapore
T: +27 833886404
E: jho1@kpmg.com.sg

South Africa

Alan Barr

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in South Africa
T: +27 833886404
E: alan.barr@kpmg.co.za

Spain

Miguel Angel Faura Borruey

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Spain
T: +34 914563868
E: mfaura@kpmg.es

Switzerland

Hugues Salome

Partner,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 37 75
E: hsalome@kpmg.com

United Kingdom

Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG in the UK
T: +44 207 694 5453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

United States

Conor Moore

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in the US
T: +1 415 963 7559
E: conormoore@kpmg.com

Bradley Sprong

Partner,
KPMG Private Enterprise
KPMG in the US
T: +1 816 802 5270
E: bsprong@kpmg.com

Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium

Το Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium είναι μια παγκόσμια πρωτοβουλία εφαρμοσμένης έρευνας που διερευνά τις οικογενειακές και επιχειρηματικές πρακτικές στις επιχειρηματικές οικογένειες και παρέχει λύσεις που έχουν άμεση εφαρμογή για τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το STEP έχει στόχο να αποτελέσει ένα κορυφαίο ερευνητικό project για τις οικογενειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως με διεθνή φήμη. Τα συμπεράσματα της έρευνας αντλούνται συγκεκριμένα ώστε να είναι σχετικά με την ανάπτυξη νέων θεωρητικών συμπερασμάτων που μπορούν να παρέχουν νέες και πολύτιμες προτάσεις βέλτιστων πρακτικών στα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων και την κοινότητα γενικά. Με παγκόσμιο προσανατολισμό, το STEP παρέχει ευκαιρίες δικτύωσης για ερευνητές, ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων και συμβούλους από πέντε ηπείρους.

Για περισσότερες πληροφορίες: thestepproject.org

KPMG Global Center of Excellence for Family Business

Όπως η οικογένειά σας, έτσι και η επιχείρησή σας δεν παραμένει στάσιμη, αλλά εξελίσσεται.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές και οι σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων της KPMG Private Enterprise κατανοούν τη δυναμική μιας επιτυχημένης επιχείρησης και συνεργάζονται μαζί σας για να σας παρέχουν εξατομικευμένες συμβουλές και έμπειρη καθοδήγηση για να επιτύχετε.

Για να ικανοποιήσει τις μοναδικές ανάγκες των οικογενειακών επιχειρήσεων, η KPMG Private Enterprise συντάσσεται με ένα παγκόσμιο δίκτυο εταιρειών-μελών, οι οποίες ειδικεύονται στην παροχή σχετικών πληροφοριών και συμβουλών σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Κατανοούμε ότι η φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι εξ ορισμού διαφορετική από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και απαιτείται μια προσέγγιση η οποία ενσωματώνει το στοιχείο της οικογένειας.

Για περισσότερες πληροφορίες: home.kpmg/familybusiness

KPMG Private Enterprise

Το πάθος είναι αυτό που κινητοποιεί τους επιχειρηματίες, και είναι αυτό που εμπνέει τους συμβούλους της KPMG Private Enterprise ώστε να σας βοηθούν να μεγιστοποιήσετε την επιτυχία σας. Γνωρίζετε την KPMG, ίσως όμως να μην γνωρίζετε την KPMG Private Enterprise. Οι σύμβουλοι της KPMG Private Enterprise σε εταιρείες μέλη ανά τον κόσμο συνεργάζονται με εσάς και με 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 έξοδό σας ή να διαχειριστείτε τη μεταβίβαση της περιουσίας ή της επιχείρησής σας στην επόμενη γενιά. Η συνεργασία σας με την KPMG Private Enterprise θα σας δώσει πρόσβαση σε έναν έμπιστο σύμβουλο - ένα μοναδικό σημείο επαφής με το οποίο έχετε κοινό επιχειρηματικό τρόπο σκέψης.

Μέσω της πρόσβασης στους παγκόσμιους πόρους και το δίκτυο συμμαχιών της KPMG, θα σας βοηθήσουμε να ανοίξετε νέους δρόμους για την επιχείρησή σας και να πετύχετε τους στόχους σας. Η επιτυχία σας είναι η κληρονομιά μας.

Για περισσότερες πληροφορίες: home.kpmg/privateenterprise

Σχετικά με την KPMG International

Η KPMG είναι ένας παγκόσμιος οργανισμός ανεξάρτητων εταιρειών παροχής Ελεγκτικών, Φορολογικών και Συμβουλευτικών υπηρεσιών. Δραστηριοποιούμαστε σε 146 χώρες και περιοχές και για το οικονομικό έτος 2020 απασχολήσαμε περίπου 227 000 άτομα, σε εταιρείες-μέλη παγκοσμίως. Κάθε εταιρεία της KPMG είναι νομικά διακριτή και αυτοτελής οντότητα και αυτοχαρακτηρίζεται ως τέτοια. Η KPMG International Limited είναι ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Η KPMG International Limited και οι σχετικές εταιρείες με αυτή δεν παρέχουν υπηρεσίες σε πελάτες.

Η KPMG στην ελληνική αγορά

Με 50 χρόνια δράσης στην Ελλάδα, παρέχουμε μέσω 4 εταιρειών, ολοκληρωμένες ελεγκτικές, φορολογικές, λογιστικές, νομικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ελληνικές και διεθνείς εταιρείες στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Απασχολούμε στα γραφεία μας στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη 560 άτομα, υψηλού επιπέδου επαγγελματίες, με σημαντική και εξειδικευμένη εμπειρία. Είμαστε πιστοποιημένη εταιρεία κατά τα διεθνή πρότυπα ISO 27001:2013 και ISO 9001:2015 ενώ παράλληλα διαθέτουμε και εσωτερικό Διεθνές Σύστημα Ποιότητας καθώς και Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων το οποίο εφαρμόζεται κατά τη διάρκεια υλοποίησης έργων που αναλαμβάνουμε.

Editorial board

STEP Project Global Consortium

Andrea Calabrò

STEP Global Academic Director,
Director,
IPAG Entrepreneurship & Family
Business Center,
IPAG Business School

Georges Samara

Global Research Champion,
STEP Project,
Editor in Chief for Business Ethics:
A European Review

Luis Díaz-Matajira

Assistant Professor,
School of Management
Universidad de los Andes,
Bogota, Colombia

Rodrigo Basco

Associate Professor,
Sheikh Saoud bin Khalid bin Khalid
Al-Qassimi Chair in Family Business,
American University of Sharjah

Jeremy Chi-yeung Cheng

Researcher,
Center for Family Business,
The Chinese University
of Hong Kong,
Hong Kong (SAR), China

KPMG Private Enterprise Center of Excellence for Family Business

Jonathan Lavender

Global Head,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited,
Partner,
KPMG in Israel

Daniel Trimarchi

Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Jesus Luna

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Mexico

Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise
Partner,
KPMG in the UK

Melany Eli

Managing Director,
Strategy,
Marketing and Communications,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International Services Limited

Miguel Ángel Faura Borruey

National Private Enterprise Leader,
Partner,
KPMG in Spain

Contact us



Andrea Calabrò

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



Tom McGinness

Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG in the UK
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Επικοινωνήστε μαζί μας:



Βαγγέλης Αποστολάκης
Αντιπρόεδρος
Επικεφαλής Οικογενειακών Επιχειρήσεων
T: +30 210 6062318
Κ: +30 6937083767
E: eapostolakis@kpmg.gr



Κατερίνα Πολυζώη
Διευθύντρια
T: +30 210 6062100
Κ: +30 6932228894
E: epolyzoi@kpmg.gr

kpmg.com/gr

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

thestepproject.org

kpmg.com/socialmedia



Το άρθρο μεταφράστηκε από το αγγλικό "Creating value through good governance", KPMG Private Enterprise και STEP Project for Family Enterprising, Νοέμβριος 2020.

© 2021 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.

Καθ' όλο το παρόν έγγραφο, οι λέξεις «Εμείς/Εμάς/Μας» αναφέρονται στην KPMG και το Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium.

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.