



Επιτυγχάνοντας διαχρονικά μία κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού στις οικονομικές επιχειρήσεις

Επανεκκίνηση, αναπροσαρμογή, ανανέωση

KPMG International

home.kpmg/privateenterprise

Πρόλογος

Καθώς ο κόσμος συνεχίζει να αντιμετωπίζει τις συνέπειες της πανδημίας, η ανάγκη για επιχειρηματικό μετασχηματισμό φαίνεται να είναι στο μυαλό όλων. Στο παρελθόν, όταν οι ηγέτες των επιχειρήσεων μιλούσαν για την ανάγκη για αλλαγή, συνήθως αναφέρονταν σε ένα εξειδικευμένο έργο σε έναν σαφώς καθορισμένο τομέα, όπως για παράδειγμα σε μία ριζική αναδιάρθρωση των πωλήσεων της επιχείρησης ή στην εφαρμογή ενός νέου συστήματος διοίκησης της απόδοσης.

Στις περιπτώσεις αυτές, το σχέδιο διαχείρισης της αλλαγής ήταν ένα σύνολο ενεργειών, που είχε συνήθως μια αρχή και ένα τέλος και εκτυλισσόταν σε τρία στάδια: διερεύνηση, σχεδιασμός και εφαρμογή. Συχνά, η ανάγκη για αλλαγή προέκυπτε από μια κρίση ή τον επείγοντα χαρακτήρα ενός καυτού προβλήματος.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η πανδημία δημιούργησε τέτοιες συνθήκες και όλες οι επιχειρήσεις έπρεπε να αντιδράσουν γρήγορα.



Όταν διαθέτουμε πλέον μία τόσο προχωρημένη και πολυσύνθετη σκέψη, ποιος θα φανταζόταν ότι ένα τέτοιο συμβάν σαν την πανδημία θα μπορούσε να εμφανιστεί στον εικοστό πρώτο αιώνα και να αλλάξει τα πάντα για όλους σε ολόκληρο τον κόσμο; Ήταν μια ισχυρή υπενθύμιση ότι ο μόνος τρόπος για να προχωρήσει κάποιος μπροστά είναι να αφουγκράζεται και να ευαισθητοποιείται με οτιδήποτε συμβαίνει γύρω του. Στη Νότια Αφρική, για παράδειγμα, οι κοινωνικές αλλαγές είναι τεράστιες και δραματικές, και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το μελλοντικό οικονομικό περιβάλλον ή τις πολιτικές επιπτώσεις.

Αυτό απαιτεί έναν συνδυασμό προδραστικών προσπαθειών και αποφάσεων για το πού θέλουμε να πάμε, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είμαστε έτοιμοι και αρκετά ευέλικτοι να ανταποκριθούμε στις συνθήκες που υπάρχουν και αλλάζουν γύρω μας».

Philip Krawitz

Executive Chairman

Cape Union Mart, South Africa

Η αντιμετώπιση της πανδημίας είχε ως αποτέλεσμα μια πληθώρα στοχευμένων και ουσιαστικών λειτουργικών αλλαγών — από την εισαγωγή διαδικτυακών πωλήσεων για τους πελάτες έως την επιτυχή μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία για τους υπαλλήλους. Αυτά, στην καλύτερη περίπτωση, ήταν έργα διαχείρισης αλλαγών.

Ωστόσο, ο «επιχειρηματικός μετασχηματισμός» οδηγεί την έννοια της αλλαγής σε ένα πολύ διαφορετικό και υψηλότερο επίπεδο. Στόχος δεν είναι απλά η υλοποίηση μιας κάποιας συγκεκριμένης αλλαγής, αλλά ο επαναπροσδιορισμός του οργανισμού και η προσαρμογή του επιχειρηματικού μοντέλου με βάση ένα σαφώς εστιασμένο όραμα για το μέλλον. Αυτή η διαδικασία μετασχηματισμού είναι πιο απρόβλεπτη, επαναλαμβανόμενη και πειραματική. Η δε ικανότητα να επιτύχεις είναι ένα από τα μυστικά που βρίσκονται πίσω από την ανθεκτικότητα και τη μακροζωία πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων.

“

Η αλλαγή δεν είναι πάντα ένα εύκολο θέμα για συζήτηση, ειδικά με τη γενιά που ίδρυσε την επιχείρηση. Ωστόσο, η διπλή επίδραση του COVID-19 και του Brexit έκανε αυτές τις συζητήσεις ευκολότερες στην επιχείρησή μας. Μας παρακίνησε να θέσουμε σε εφαρμογή ένα νέο στρατηγικό σχέδιο για να μετασχηματίσουμε την επιχείρησή μας. Η συνεχής αλλαγή είναι μια πραγματικότητα στον κλάδο μας και ο μετασχηματισμός δεν είναι πλέον προαιρετικός στην επιχείρησή μας. Είμαστε πολύ διαφανείς και ξεκάθαροι σχετικά με το όραμά μας για το μέλλον, ώστε όλοι στην εταιρεία να κατανοούν πού πάμε και τα βήματα που κάνουμε τώρα για να φτάσουμε εκεί».

Sanjay Arora
Director, Arora Group, UK

“

Στην εποχή μας η έννοια του μετασχηματισμού είναι πλέον στην καθημερινότητα των επιχειρήσεων, οικογενειακών και μη. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η ανάπτυξη των επικοινωνιών, η επέλαση των κοινωνικών δικτύων και η γεωμετρικά αυξανόμενη ισχύς και επιρροή τους, οι αυτοματισμοί και τα πάσης φύσεως “bots” η διαρκώς αυξανόμενη διεθνοποίηση κλπ., παρά την προσωρινή ανάσχεση λόγω covid, είναι εδώ για να μείνουν και οδηγούν μια κουλτούρα διαρκούς μετασχηματισμού. Το ευτύχημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι λόγω της φύσης τους μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα και άρα να μετασχηματίζονται όσο χρειάζεται, όπου χρειάζεται και όποτε χρειάζεται ταχύτερα, αποκτώντας σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Βαγγέλης Αποστολάκης
Deputy Senior Partner
KPMG Private Enterprise Leader
KPMG στην Ελλάδα

Περιεχόμενα

05



Σε τί διαφέρει ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός στις οικογενειακές επιχειρήσεις;

Πέραν του ψηφιακού μετασχηματισμού

07



Χτίζοντας μία κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού και λογοδοσίας

Ποιος είναι υπεύθυνος για το μετασχηματισμό της επιχείρησης;

11



Καλλιεργώντας μία κουλτούρα μετασχηματισμού

06



09



Ψηφιακός μετασχηματισμός, παλινδρομώντας από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες στους πελάτες και αντιστρόφως

12



Σε τί διαφέρει ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός στις οικογενειακές επιχειρήσεις;

Σήμερα, όταν ακούμε για «επιχειρηματικό μετασχηματισμό», συνήθως αναφερόμαστε σε μία αλλαγή που αφορά στη λειτουργία της επιχείρησης/τεχνολογία ή στις διαδικασίες/συστήματα. Αλλά ο μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι συνώνυμα, και αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και ο μετασχηματισμός των ψηφιακών δυνατοτήτων μιας εταιρείας μπορεί να αποτελέσουν την αφετηρία και να οδηγήσουν σε ευρύτερες προσπάθειες μετασχηματισμού, αλλά αποτελούν μόνο ένα μέρος μιας μεγαλύτερης εικόνας.

Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, η ατζέντα μετασχηματισμού περιλαμβάνει συνήθως ζητήματα και ευκαιρίες που είναι σημαντικά για όλους τους εμπλεκόμενους ή έχοντες συμφέροντα — από τους πελάτες έως τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους και την τοπική κοινωνία όπου ζει και δραστηριοποιείται η οικογένεια. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μία πολύ διαφορετική θεώρηση σχετικά με την «αλλαγή» και μια ιδιαίτερη αντίληψη για το «μετασχηματισμό», που τις διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες μη-οικογενειακές επιχειρήσεις.

Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι μετασχηματισμοί και οι αλλαγές που συνεπάγονται υποκινούνται από την προνοητικότητα. Αποτελεί μία προληπτική δράση και όχι μία εκ των υστέρων αντίδραση και βασίζεται σε μία μακροπρόθεσμη θεώρηση. Οδηγούνται από τον σκοπό και τις αξίες της οικογένειας και την ικανότητά της να αναγνωρίζει συνεχώς νέες ευκαιρίες — ή τον κίνδυνο πιθανών απειλών. Ο συνεχής μετασχηματισμός αντανακλά επίσης την αποφασιστικότητα της οικογένειας να συνεχίσει να βρίσκει νέους τρόπους για να προσαρμόσει την επιχείρησή της στις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών, των προμηθευτών, των κοινοτήτων και της ίδιας της οικογένειας.

Οι οικογένειες που επιχειρούν, είναι οι οδηγοί της αλλαγής, όχι οι επιβάτες. Δημιουργούν και συντηρούν μια κουλτούρα «συνεχούς μετασχηματισμού», η οποία αποτελεί μια σημαντική πηγή της ευρέως αναγνωρισμένης ανθεκτικότητάς τους. Για να μάθουμε περισσότερα σχετικά με το τι κρύβεται πίσω από αυτήν την κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού, η KPMG διοργάνωσε πρόσφατα μία συζήτηση στρογγυλής τραπέζης μεταξύ ηγετών οικογενειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους κλάδους της φιλοξενίας, του λιανικού εμπορίου, των υποδομών και των τεχνολογικά προηγμένων κατασκευών, σε όλη την Ευρώπη, την Αφρική και την Ασία για να ανταλλάξουν απόψεις ως προς τον ρόλο του συνεχούς μετασχηματισμού στην νέα πραγματικότητα μετά την πανδημία.

Η KPMG είναι στην ευχάριστη θέση να μοιραστεί μαζί σας τις απόψεις αυτών των ηγετών, τις προσεγγίσεις τους ως προς τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό και τον τρόπο που αυτός συντηρεί τις αξίες τους, που επιτυγχάνει το σκοπό τους και που συμβάλλει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία των επιχειρήσεών τους.



Πέραν του ψηφιακού μετασχηματισμού

Η τεχνολογία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν επαρκούν εάν ο στόχος είναι να επιτευχθεί ο γενικότερος μετασχηματισμός της επιχείρησης, παρότι επιφέρουν πολλές επιμέρους αλλαγές που απαιτείται να υλοποιηθούν.

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων στη συζήτηση στρογγυλής τραπέζης συμφώνησαν ότι ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός περιλαμβάνει το σκοπό και την κουλτούρα της οικογένειας και της επιχείρησης· την ανθρώπινη επίδραση· τον περιβαλλοντικό και κοινωνικό αντίκτυπο· τη διακυβέρνηση και τη λογοδοσία — ουσιαστικά, ό,τι είναι σημαντικό για την οικογενειακή επιχείρηση και την οικογένεια που επιχειρεί, συμπεριλαμβανομένων (αλλά υπερβαίνοντας κατά πολύ) της τεχνολογίας και των λειτουργικών συστημάτων.

Για παράδειγμα, οι ηγέτες αυτοί μίλησαν για τη βιωσιμότητα και την ESG ατζέντα (περιβάλλον, κοινωνία, εταιρική διακυβέρνηση) ως τις κινητήριες δυνάμεις πίσω από το μετασχηματισμό των επιχειρήσεών τους. Αναγνωρίζουν ότι τα θέματα ESG συνδέονται με τον κοινό σκοπό της οικογένειας και την κουλτούρα της επιχείρησης, και μπορεί να καθοδηγήσουν τα πάντα, από την επιλογή που μπορεί να κάνει ένας πελάτης, έως το κατά πόσο η εφοδιαστική αλυσίδα λειτουργεί βάσει ηθικών αρχών, και εάν τα υποστηρικτικά (back-end) συστήματα της εταιρείας είναι ικανά να παράγουν τα δεδομένα που είναι απαραίτητα για τη μέτρηση του αντίκτυπου των ενεργειών της επιχείρησης.

Αυτό είναι ένα επίκαιρο θέμα που θέλουν να συνεχίσουν να διερευνούν ώστε να κατανοήσουν καλύτερα πώς οι στρατηγικές αυτές μπορεί να επηρεάζουν την επιχείρησή τους και τα ενδιαφερόμενα μέρη και τι θα μπορούσαν να κάνουν καλύτερα ή διαφορετικά.

Πολλές οικογένειες που επιχειρούν αρχίζουν να επανεξετάζουν και να επικαιροποιούν τον κοινό τους σκοπό, ο οποίος τους οδηγεί επίσης να σκεφτούν πώς θα έπρεπε να μετασχηματίσουν την επιχείρησή τους και την κουλτούρα της ώστε να υποστηρίξουν τον επικαιροποιημένο τους σκοπό, και επανεξετάζουν τις βασικές αξίες τους ώστε να διασφαλίσουν ότι αντέχουν στο χρόνο.

“

«Σκέφτομαι τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό ως ένα ευρύ αντικείμενο. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις διευθέτησαν τα θέματα των υποστηρικτικών τους υπηρεσιών (back offices) για να εξοικονομήσουν κόστη και να διαχειριστούν θέματα ρευστότητας. Καθώς η πανδημία συνεχιζόταν, κατέστη φανερό ότι το διαδικτυακό εμπόριο μεγάλων και έπρεπε να ανταποκριθούν σε αυτό που ζητούσαν οι πελάτες. Αυτό τώρα εξελίσσεται και επηρεάζει τις επιλογές των πελατών, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνονται οι πελάτες στις εταιρείες με τις οποίες συναλλάσσονται, με βάση τις ESG στρατηγικές τους και τον αντίκτυπο».

«Πιστεύω ότι βλέπουμε μια στροφή προς το front office τώρα γιατί πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις θα έλεγαν ότι τακτοποίησαν το back-end για να διαχειριστούν τη ρευστότητά τους κατά τη διάρκεια της κρίσης, και τώρα πρέπει να ασχοληθούν με την πελατο-κεντρική τους στρατηγική, την ESG ατζέντα τους και την πιθανότητα επανεξέτασης του κοινού τους σκοπού»

Tom McGinness

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

Χτίζοντας μία κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού και λογοδοσίας

Δεν μας εξέπληξε το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στη συζήτηση στρογγυλής τραπέζης γενικά συμφώνησαν ότι οι επιχειρηματικές προκλήσεις έγιναν πιο ευμετάβλητες, περίπλοκες και ασαφείς εξαιτίας του COVID-19.

Ωστόσο, κατέστησαν επίσης σαφές ότι ενώ αυτοί έπρεπε να προβούν σε γρήγορες, βραχυπρόθεσμες αλλαγές τακτικής για να προστατεύσουν τις επιχειρήσεις τους από το άμεσο αντίκτυπο της πανδημίας, αυτό δεν τους απέτρεψε από το να διατηρήσουν την ισχυρή εστίαση στο μέλλον. Η προσαρμογή και η συνεχής εξέλιξη είναι τρόπος ζωής. Είναι απλά ο τρόπος που επιχειρούν και η πανδημία δεν το άλλαξε αυτό.

Όπως μας περιέγραψε ο Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Murphy, John Murphy, «Οι επείγουσες και δραματικές αλλαγές ασκούν μεγάλη πίεση σε οποιαδήποτε επιχείρηση σε ό,τι αφορά στην κουλτούρα και στους ανθρώπους της. Αναρωτιέσαι σε ποιο βαθμό θα παραμείνει η αλλαγή αυτή. Η άποψή μας είναι ότι θα βρισκόμαστε σε πολύ καλύτερη θέση εάν είμαστε μία προοδευτική επιχείρηση, η οποία συνεχώς προσαρμόζεται, στοχεύει σε σταδιακή εξέλιξη και είναι προοδευτική στις απόψεις της – συνεχώς προσαρμόζεται, εξελίσσεται και αλλάζει. Είναι μακράν πιο εύκολο να συμβάλλεις στη μακροπρόθεσμη διατήρηση των αλλαγών από το να πρέπει να αντιστρέψεις την πορεία του πλοίου σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα».

Ο Craig Robinson, συν-Διευθύνων Σύμβουλος της αλυσίδας Ultra Liquors της Νότιας Αφρικής συμμερίστηκε τα συναισθήματα αυτά, λέγοντας: «*Η ευελιξία και η λήψη γρήγορων αποφάσεων δεν έχει να κάνει τόσο με τη διαχείριση της αλλαγής, όσο με την ανακάλυψη νέων ευκαιριών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εμείς συζητάμε για ευκαιρίες μετασχηματισμού καθημερινά- για να αλλάξουμε ριζικά τον τρόπο που κάνουμε πράγματα και να αγκαλιάσουμε ιδέες από ανθρώπους με διαφορετικό υπόβαθρο που συνεχίζουν να αναζωογονούν την κουλτούρα της επιχείρησής μας».*

«*Είναι μια προδραστική νοοτροπία που αναζητά πάντα νέες ευκαιρίες. Το κίνητρο πηγάζει από μέσα μας ώστε να κάνεις και τους άλλους να θέλουν να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων».*



Στην Ιαπωνία, υπάρχουν περισσότερες από 30 000 επιχειρήσεις, που έχουν ιδρυθεί πριν από 100 και πλέον χρόνια, και οι οποίες αντιπροσωπεύουν πάνω από το 50% των αντίστοιχων επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ο κύριος λόγος για αυτό είναι ότι σε πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις υπάρχει μια εταιρική κουλτούρα συνεχούς προσαρμογής στις αλλαγές της κοινωνίας.

«Η εταιρεία μας δραστηριοποιείται για 120 χρόνια και η δική μου αποστολή είναι να συνεχίσει να αναζητά νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες».

Hiroaki Ishii
Senior Managing Director
Ishii Iron Works Co., Ltd.
Japan

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση μίας κουλτούρας συνεχούς μετασχηματισμού είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και της οικογένειας. Σε πολλές περιπτώσεις, η επιχείρηση αποτελεί την κυρίως οικογενειακή περιουσία και ένα διαβατήριο για ένα συγκεκριμένο επίπεδο διαβίωσης, τόσο για τη σημερινή όσο και για τις μελλοντικές γενιές. Ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις ανέφεραν πώς η πανδημία ανέδειξε ότι τα περιθώρια στις επιχειρήσεις τους δεν ήταν αρκετά σημαντικά για να διαχειριστούν τον κίνδυνο της πανδημίας και να στηρίξουν την οικογένεια για το μέλλον.

Εάν οι ανάγκες της οικογένειας αυξάνονται με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτόν της επιχείρησης, κάτι πρέπει να αλλάξει και αυτό έχει οδηγήσει ορισμένους να κοιτάζουν το μέλλον με διαφορετικό τρόπο, να εξετάσουν πώς μπορεί να χρειαστεί να μετασχηματιστεί η επιχείρηση, για παράδειγμα, επιτυγχάνοντας τη διαφοροποίηση της μέσω κάποιας εξαγοράς σε έναν κλάδο με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, ή αλλάζοντας ριζικά το λειτουργικό της μοντέλο για τη βελτίωση της κερδοφορίας.

Η ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση και οι κοινές τους αξίες ενισχύουν επίσης το αίσθημα ατομικής ευθύνης. Όπως ανέφερε ένας ηγέτης οικογενειακής επιχείρησης, **«Η οικογένεια είναι η επιχείρηση και η επιχείρηση είναι η οικογένεια. Όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά σε μια οικογένεια, δεν μπορείς απλά να σηκώσεις τα χέρια ψηλά και να φύγεις. Το ίδιο ισχύει και για την οικογενειακή επιχείρηση».**

Ποιος είναι υπεύθυνος για το μετασχηματισμό της επιχείρησης;

Η σημασία μιας κουλτούρας συνεχούς μετασχηματισμού σε συνδυασμό με την ανάληψη κοινής ευθύνης είναι το θεμέλιο πολλών συζητήσεων οικογενειακών επιχειρήσεων, και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και διαμέσου των γενεών.

Σε ένα τυπικό εταιρικό περιβάλλον, οι ρόλοι και οι ευθύνες καθορίζονται σε στενά πλαίσια και το ποιος είναι υπόλογος για ποια θέματα ορίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό. Ως υπάλληλος, έχετε έναν τίτλο, μία περιγραφή ρόλου και εργάζεστε στο πλαίσιο αυτού του ρόλου. Το ίδιο κάνουν και τα μέλη άλλων ομάδων.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις που οι καταστάσεις είναι πιο ρευστές, τα μέλη της οικογένειας μπορεί να αναλάβουν πολλαπλούς ρόλους και να προσφέρουν συχνά μια επιπλέον «χείρα βοηθείας» όπου και όποτε χρειαστεί. Αυτή η δυναμική της οικογένειας ήταν εμφανής στην πρόσφατη παγκόσμια μελέτη του STEP Project Global Consortium/KPMG Private Enterprise «**Επιτυγχάνοντας την επαναφορά στο επιχειρείν-Πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις καπσχύουν του Covid-19**». Η σημαντική ιστορική μνήμη των παλαιότερων γενεών της οικογένειας, που είχαν αντιμετωπίσει προηγούμενες κρίσεις, σε συνδυασμό με τα εξοικειωμένα με την τεχνολογία μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς, που ήταν σε θέση να αναγνωρίσουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες λύσεις, θεωρήθηκε ως ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν την πανδημία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, διαθέτοντας μία πιο ευέλικτη δομή σε σύγκριση με τις μη-οικογενειακές, συχνά ξεχωρίζουν για την ικανότητά τους να αλλάζουν και να εξελίσσονται με την είσοδο μελών της επόμενης γενιάς της οικογένειας, που εισφέρουν νέες δεξιότητες και τεχνογνωσία στην επιχείρηση.

Ωστόσο, ορισμένοι ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων προβληματίζονται ότι στις περιπτώσεις όπου η οικογένεια έχει την ιδιοκτησία αλλά ταυτόχρονα ασκεί και τη διοίκηση της επιχείρησης, ουσιαστικά λογοδοτεί στον εαυτό της. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιθανά προβλήματα, εάν δεν είναι υπόλογοι σε κάποιον που διαθέτει μία αντικειμενική οπτική και ο οποίος τους υποχρεώνει να λογοδοτούν κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις.

“

Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αρχή του κύκλου ζωής τους, όπως οι επιχειρήσεις πρώτης γενιάς, είναι πιθανότερο να είναι ενοτικτωδώς μετασχηματιστικές και ευέλικτες. Η πρώτη γενιά δεν είναι ακόμη υπόλογη σε άλλα μέλη της οικογένειας. Και το «ποιος είναι υπόλογος» συνεχίζει να παλινδρομεί στο πέρασμα του χρόνου, ανάλογα με τον αριθμό των γενεών που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση».

Camilla Cullinane
Tax Partner,
KPMG Private Enterprise
KPMG in Ireland



Στην πρώτη γενιά μιας οικογενειακής επιχείρησης η οικογένεια/ο Διευθύνων Σύμβουλος/η Διοίκηση είναι ουσιαστικά το ίδιο άτομο. Αυτό δεν απαιτεί πολλή δομή και η εστίαση είναι πρώτα στην επιβίωση της επιχείρησης και μετά στην ανάπτυξη. Αυτό αλλάζει με την επιτυχία και καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου, καθίσταται τελικά απαραίτητο να εισαχθεί επαγγελματικό μάνατζμεντ και να αποκτήσει η επιχείρηση μια πραγματική εταιρική δομή για διαχείριση της απόδοσης, λογοδοσία και ανταμοιβή, έτσι ώστε οι ρόλοι να καθορίζονται με σαφήνεια και να εφαρμόζονται δείκτες απόδοσης. Αυτή είναι μια μεγάλη πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να παραμείνουν βιώσιμες».

Jonathan Mayer

Managing Director, KPMG Private Enterprise
KPMG in the US



Γνωρίζω ορισμένες επιχειρήσεις όπου όλοι θέλουν να διατηρήσουν την ηρεμία στην οικογένεια, ώστε κανείς να μην αναλαμβάνει την ευθύνη για τις ενέργειες ή τις αποφάσεις που λαμβάνονται στην επιχείρηση. Σε άλλες επιχειρήσεις, αν κάποιος πάρει μια απόφαση που θα μπορούσε να βλάψει την επιχείρηση, δεν υπάρχουν συνέπειες.

Ο κοινωνικοοικονομικός αντίκτυπος της έλλειψης λογοδοσίας είναι δυνητικά καταστροφικός.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, πιστεύω ότι υπάρχει ανάγκη να επισημοποιηθούν οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι προσδοκίες απόδοσης για όλους στην επιχείρηση – είτε είναι εργαζόμενοι που ανήκουν στην οικογένεια είτε εκτός αυτής. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο θα υπάρχουν συνέπειες στις ενέργειες και τις αποφάσεις των ανθρώπων, αλλά θα βοηθήσει να διασφαλίσουμε ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους πιο κατάλληλους ανθρώπους για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της επιχείρησης».

Alan Barr

National KPMG Private Enterprise Leader, Partner, KPMG in South Africa

Σε μια κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού, κάποιος πρέπει να είναι υπεύθυνος να διασφαλίσει ότι υπάρχει το κίνητρο, η πίεση, η ενέργεια και η αφοσίωση για να κατανοήσουμε τι πραγματικά συμβαίνει στην επιχείρηση, ποιες είναι οι μελλοντικές προοπτικές και να αναλάβει δράση.

Οι συμμετέχοντες στη συζήτηση στρογγυλής τραπέζης εξέφρασαν το ενδιαφέρον για την υιοθέτηση πιο επίσημων δομών λογοδοσίας για τα αποτελέσματα της επιχείρησης - μέσω εξωτερικών ανεξάρτητων μελών στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας ή σε συμβούλια με συμβουλευτικό ρόλο, που συχνά δεν ελέγχουν ή δεν έχουν δικαίωμα ψήφου, αλλά έχουν τη δυνατότητα να επιβάλουν τη λογοδοσία της διοίκησης.

Ανέφεραν επίσης ότι διερευνούν νέους μηχανισμούς διακυβέρνησης, όπως τη θέσπιση οικογενειακών συμβουλίων που περιλαμβάνουν έναν έμπιστο εξωτερικό σύμβουλο ως Πρόεδρο για να θέτουν στο μικροσκόπιο τους στόχους, τις στρατηγικές και τις ενέργειες που σχεδιάζει η οικογένεια.

Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, η Marian O'Gorman, Εκτελεστική Πρόεδρος του Ομίλου Kilkenny Group, πρότεινε να ηγηθεί της επιχείρησης ένας CEO που δεν ανήκει στην οικογένεια:

«Θα συνιστούσα σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση να εξετάσει το ενδεχόμενο να φέρει έναν εξωτερικό CEO, εάν θέλει να αναπτυχθεί με διαφορετικό τρόπο και αναγνωρίζει ότι μπορεί να μην υπάρχουν οι κατάλληλες δεξιότητες στην οικογένεια».

«Τίθεται το ερώτημα του πότε είναι σωστό να γίνει αυτό και του πώς θα πρέπει να γίνει η διαχείριση της μετάβασης, με βάση τη δυναμική της οικογένειας, την ηλικία και το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση. Δεν υπάρχουν λύσεις που να ταιριάζουν σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά όταν καταστεί σημαντικό, οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων θα αναγνωρίσουν ότι έχει έρθει η ώρα να αναθέσουν την ηγεσία σε ένα μέλος που δεν ανήκει στην οικογένεια και το οποίο θα είναι υπεύθυνο για το μετασχηματισμό της επιχείρησης.»

Ψηφιακός μετασχηματισμός, παλινδρομώντας από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες στους πελάτες και αντιστρόφως

Στην αρχή της πανδημίας, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έπρεπε να αναλάβουν γρήγορες δράσεις για να βεβαιωθούν ότι θα μπορούσαν να συνεχίσουν να λειτουργούν σε ένα υβριδικό ή απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον. Η εστίαση στράφηκε προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών back-office.

Στη συνέχεια, η εστίαση στράφηκε στο front office - τη διαδρομή προς την αγορά και το κανάλι προς τον πελάτη - όπου συχνά ήταν απαραίτητες τεράστιες αλλαγές για να μπορέσουν οι εταιρείες να συνεχίσουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους. Οι ανταγωνιστές που είχαν ήδη καλή παρουσία στο διαδίκτυο ήταν ένα βήμα μπροστά. Κέρδισαν μερίδιο αγοράς και ξαφνικά το διαδίκτυο έγινε ο τρόπος και ο «χώρος» διενέργειας των εμπορικών συναλλαγών.

Οι απειλές από τον ανταγωνισμό ώθησαν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να εξετάσουν πώς να ψηφιοποιήσουν τη στρατηγική τους στο front-end, ως μια πτυχή του μετασχηματισμού της επιχείρησής τους και ο ψηφιακός μετασχηματισμός ξαναήρθε στο προσκήνιο.

Τώρα που θεωρείται ότι βρισκόμαστε στη φάση ανάκαμψης από την πανδημία, φαίνεται ότι οι λειτουργίες του back-office αποκτούν ξανά προτεραιότητα.

“

Τους τελευταίους μήνες, έχω δει την προσοχή να επιστρέφει στο back office για να βοηθήσει στην περαιτέρω μείωση του λειτουργικού κόστους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξετάζουν το ενδεχόμενο ενός διαμοιραζόμενου περιβάλλοντος εξυπηρέτησης και διερευνούν πώς το back office μπορεί να διευκολύνει αυτό το περιβάλλον για να μειωθεί το λειτουργικό κόστος, να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και να αξιοποιηθούν τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στο παρελθόν, αλλά ποτέ δεν χρησιμοποιήθηκαν πραγματικά. Αυτό τελικά σημαίνει να μετασχηματίζεις την επιχείρηση για να συνεχίσει να προχωρά.»

Anurag Bajpai,
KPMG Private Enterprise leader,
KPMG in the United Arab Emirates

Καλλιεργώντας μία κουλτούρα μετασχηματισμού

Δεν υπάρχει πραγματικά ένα συγκεκριμένο σχέδιο για τη δημιουργία ενός πνεύματος συνεχούς εξέλιξης που είναι ενσωματωμένο στην κουλτούρα πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων.

“

Αν και δεν υπάρχουν αποτελέσματα βέλτιστων πρακτικών ή λύσεων που να ταιριάζουν σε όλους για την επίτευξη συνεχούς μετασχηματισμού, υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές όσον αφορά στη διαδικασία προς την αναζήτηση αυτών των λύσεων. Ξεκινά με μια κοινή αποστολή να δημιουργείται συνεχώς αξία για την οικογένεια, την επιχείρηση και τα πολλά ενδιαφερόμενα μέρη της. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε συγκεκριμένες ενέργειες για τη δημιουργία ενός πλαισίου όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται προδραστικά και σε πλαίσιο ανάληψης ευθύνης και λογοδοσίας».

Daniel Trimarchi,

Director, Family Business Global Network, KPMG Private Enterprise
KPMG in Canada

Υπάρχουν πολλές πρακτικές συμβουλές από ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων και εξειδικευμένους συμβούλους της KPMG σε όλο τον κόσμο που μπορούν να σας οδηγήσουν σε αυτή τη διαδικασία. Για να δημιουργήσετε αξία και να υποστηρίξετε τον συνεχή μετασχηματισμό της επιχείρησής σας, σας προτρέπουμε να λάβετε υπόψη τις ιδέες και τις παρατηρήσεις από αυτήν τη συλλογική εμπειρία:



Ποιος είναι υπεύθυνος; Αυτό εγείρει σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τη διαφορά μεταξύ μιας οικογενειακής επιχείρησης και μιας επιχειρηματικής οικογένειας (μίας οικογένειας που επιχειρεί). Η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα περιουσιακό στοιχείο που κατέχει η οικογένεια και είναι μια πτυχή του πλούτου της οικογένειας. Ωστόσο, είναι άραγε απαραίτητο η οικογένεια να έχει την ιδιοκτησία και ταυτόχρονα να ασκεί τη διοίκηση, για να είναι οικογενειακή επιχείρηση; Τι σχέση θέλει να έχει η οικογένεια με την επιχείρηση και πόσο εξαρτημένη ή ανεξάρτητη θα είναι η οικογένεια από την επιχείρηση; Δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη απάντηση σε αυτό το δίλημμα, αλλά είναι μια εξαιρετική ερώτηση για να τη συζητήσετε στην οικογένειά σας που επιχειρεί.



Ο συνεχής μετασχηματισμός δεν επιτυγχάνεται χωρίς την ανάληψη ρίσκου: Η διοίκηση πρέπει να έχει σαφή εικόνα

των σχετικών εσωτερικών και εξωτερικών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν την οικογενειακή επιχείρηση, τη στρατηγική ή το μοντέλο επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση του τρόπου Διαχείρισης Επιχειρησιακών Κινδύνων (Enterprise Risk Management – ERM) της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να είναι μια βασική άσκηση που παρέχει στη διοίκηση μια εικόνα των κινδύνων προκειμένου να αναπτύξει σχέδια δράσης που μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση, αποδοχή, μεταφορά ή εξάλειψή τους, όπως απαιτείται.



Με το συνεχή μετασχηματισμό, υπάρχει η πιθανότητα να εμφανιστεί «η κόπωση από την αλλαγή».

Ο ρυθμός αποχωρήσεων των εργαζομένων είναι ένας δείκτης της φθίνουσας ενέργειας και το κλειδί είναι να εφαρμόζονται καλές πολιτικές και διαδικασίες, ώστε όταν αποχωρεί προσωπικό να μην προκαλείται σημαντική αναστάτωση. Η διαφάνεια στις επικοινωνίες μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης συμβάλλουν στη μείωση του άγχους, και οι περιοδικές (δεκαπενθήμερες ή μηνιαίες) ομαδικές συναντήσεις αποτελούν καλές πρακτικές.



Για να έχετε ένα βιώσιμο μοντέλο ιδιοκτησίας και διοίκησης, είναι σημαντικό να διατηρείτε αμείωτο το ενδιαφέρον των

μελών της οικογένειας για την επιχείρηση.

Για να διατηρηθεί η επιχείρηση ισχυρή, είναι σημαντικό να μην παραβλέπουμε την ανάγκη να συνεχίσουμε να «προσλαμβάνουμε» εκ νέου μέλη της οικογένειας, διατηρώντας τους δεσμούς με τον κοινό σκοπό της οικογένειας, το όραμα και τις αξίες της και προσπαθώντας να διασφαλίσουμε ότι η οικογένεια θα συνεχίσει να παραμένει προσηλωμένη σε αυτά.



Σύμφωνα με την εμπειρία των εξειδικευμένων συμβούλων της KPMG, **υπάρχει συχνά συσχέτιση μεταξύ της οικονομικής απόδοσης μιας οικογενειακής επιχείρησης και της**

συμμετοχής ενός ανεξάρτητου μέλους στο Διοικητικό Συμβούλιο. Επίσης, στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν επίσημες αξιολογήσεις της απόδοσης του διοικητικού συμβουλίου στο σύνολό του, έχουν παρατηρηθεί σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης.



Μερικές φορές είναι απαραίτητο να επισημοποιηθούν οι ρόλοι και οι ευθύνες στην επιχείρηση για να διασφαλιστεί ότι θα

υπάρχουν συνέπειες για την απόδοση της επιχείρησης. Οι πιθανές οικονομικές συνέπειες των επιχειρηματικών αποφάσεων χωρίς την κατάλληλη λογοδοσία υποτιμώνται και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται σε πολλές επιχειρηματικές οικογένειες.



Οι μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως έχουν θεσπίσει μηχανισμούς στοχοθεσίας και μέτρησης της απόδοσης.

Σε άλλες επιχειρήσεις, οι ρόλοι και οι ευθύνες των μελών της οικογένειας μπορεί να είναι ασαφείς τόσο για τα μέλη της οικογένειας, όσο και για τους υπαλλήλους που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Είναι σημαντικό να καθοριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι ευθύνες του καθενός και να υπάρχουν μηχανισμοί για το πώς θα αξιολογηθούν.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται για άλλη μία φορά στην πρώτη γραμμή - παλεύοντας με τον αντίκτυπο μιας παγκόσμιας πανδημίας ενώ ταυτόχρονα διευρύνουν τους ορίζοντες της καινοτομίας. Ας ελπίσουμε ότι οι ιδέες και οι παρατηρήσεις τους θα βοηθήσουν στην παροχή μερικών πρόσθετων συμβουλών για εσάς, την οικογένειά σας και την ηγετική σας ομάδα καθώς η στρατηγική ανάπτυξή σας συνεχίζει να εξελίσσεται.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι κινητήριες δυνάμεις της αλλαγής στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία και η KPMG είναι στην ευχάριστη θέση να θέσει τις εμπειρίες τους στο επίκεντρο. Το παρόν άρθρο «**Επιτυγχάνοντας διαχρονικά μία κουλτούρα συνεχούς μετασχηματισμού στις οικογενειακές επιχειρήσεις**» είναι το πρώτο από μια σειρά τεσσάρων άρθρων υπό τον τίτλο «**Διευρύνοντας τους ορίζοντες: Γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την κινητήρια δύναμη της αλλαγής**».

Αναμείνατε την κυκλοφορία του δεύτερου άρθρου της σειράς το οποίο προσεγγίζει τα θέματα **κοινωνικής ευθύνης** - τις στρατηγικές πίσω από την κοινωνική ευθύνη στις οικογενειακές επιχειρήσεις, τον αντίκτυπο που έχει στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης και την ικανότητά τους να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εάν θέλετε να λάβετε απευθείας τα μελλοντικά άρθρα, επικοινωνήστε με το **familybusiness@kpmg.gr** και ένα αντίγραφο θα σας αποσταλεί αμέσως μόλις κυκλοφορήσει το κάθε ένα.

Όπως πάντα, τα σχόλιά σας είναι ευπρόσδεκτα και σας προσκαλούμε να μοιραστείτε τις δικές σας απόψεις και εμπειρίες για τον επιχειρηματικό μετασχηματισμό, την κοινωνική ευθύνη και άλλα σημαντικά θέματα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ώστε να βοηθήσετε τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Εάν ενδιαφέρεστε να μάθετε περισσότερα για το πώς η KPMG μπορεί να βοηθήσει την οικογενειακή σας επιχείρηση επικοινωνήστε μαζί μας στην ηλεκτρονική διεύθυνση familybusiness@kpmg.gr ή στα στοιχεία επικοινωνίας που εμφανίζονται στο τέλος του άρθρου.

Ευχαριστίες

Η KPMG Private Enterprise εκφράζει τις ειλικρινείς της ευχαριστίες στους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο που αφιέρωσαν γενναιόδωρα τον χρόνο τους για να μοιραστούν τις εμπειρίες τους και τις προοπτικές τους για το μέλλον.

Family Business leaders

Sanjay Arora
Director
Arora Group
UK

Hiroaki Ishii
Senior Managing Director
Ishii Iron Works Co., LTD
Japan

Philip Krawitz
Executive Chairman
Cape Union Mart
South Africa

John Murphy
CEO
Murphy Group
UK

Marian O'Gorman
Group Executive Chairperson
Kilkenny Group
Ireland

Craig Robinson
Joint Managing Director
Ultra Liquors
South Africa

KPMG Private Enterprise member firms

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλες τις εταιρείες-μέλη της KPMG Private Enterprise που συνέβαλαν στη διεξαγωγή της συζήτησης στρογγυλής τραπέζης και μοιράστηκαν τις απόψεις τους.

Brazil

Jubran P Coelho
KPMG Private Enterprise Leader for
South Americas Region and Brazil
 KPMG in Brazil
 E: jpcelho@kpmg.com.br

Canada

Daniel Trimarchi
Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise, Director,
Family Enterprise Advisory
 KPMG in Canada
 E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Dubai

Anurag Bajpai
KPMG Private Enterprise Leader
 KPMG in the United Arab Emirates
 E: abajpai@kpmg.com

Greece

Vangelis Apostolakis
Deputy Senior Partner
KPMG Private Enterprise Leader
 KPMG in Greece
 E: eapostolakis@kpmg.gr

Dimitris Papakanellou
Partner, KPMG Private Enterprise
 KPMG in Greece
 E: dpapakanellou@kpmg.gr

Ireland

Camilla Cullinane
Tax Partner,
KPMG Private Enterprise
 KPMG in Ireland
 E: camilla.cullinane@kpmg.ie

Japan

Makoto Otani
KPMG Private Enterprise Leader
 KPMG in Japan
 E: makoto.otani@jp.kpmg.com

Mexico

Jesus Luna
National KPMG Private Enterprise
Leader, Partner
 KPMG in Mexico
 E: jjluna@kpmg.com.mx

Carlos Vargas
Partner, KPMG Private Enterprise
 KPMG in Mexico
 E: carlosvargas@kpmg.com.mx

Juan Carlos Resendiz
Partner, KPMG Private Enterprise
 KPMG in Mexico
 E: jresendiz@kpmg.com.mx

South Africa

Alan Barr
National KPMG Private Enterprise
Leader, Partner
 KPMG in South Africa
 E: alan.barr@kpmg.co.za

United Kingdom

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

Neill Whittaker
Partner, KPMG Boxwood
 KPMG in the UK
 E: neill.whittaker@kpmg.co.uk

United States

Jonathan Mayer
Managing Director,
KPMG Private Enterprise
 KPMG in the US
 E: jonathanmayer@kpmg.com

Joseph Patin
Managing Director –
KPMG Private Enterprise
 KPMG in the US
 E: jpatin@kpmg.com

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 Center of Excellence for Family Business editorial board

Jonathan Lavender
Global Head,
KPMG Private Enterprise,
Partner
KPMG International

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

Daniel Trimarchi
Director,
Family Business Global Network,
KPMG Private Enterprise,
Director,
Family Enterprise Advisory
KPMG in Canada

Melany Eli
Managing Director,
Strategy,
Marketing and Communications,
KPMG Private Enterprise
KPMG International

Laura Taylor
Marketing Manager,
KPMG Private Enterprise
KPMG in the UK

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

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 περισσότερα από 650 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.

Επικοινωνήστε μαζί μας:



Βαγγελής Αποστολάκης
Deputy Senior Partner
KPMG Private Enterprise Leader

T: +30 210 6062318
K: +30 6937083767
E: eapostolakis@kpmg.gr



Dimitrios Papakanellou
Partner
KPMG Private Enterprise

T: +30 2111815815
K: +30 6973340517
E: dpapakanellou@kpmg.gr



Κατερίνα Πολυζώη
Senior Manager
Family Business Services

T: +30 210 6062100
K: +30 6932228894
E: epolyzoi@kpmg.gr

kpmg.com/gr

home.kpmg/privateenterprise

home.kpmg/familybusiness

kpmg.com/socialmedia



Το άρθρο μεταφράστηκε από το αγγλικό "Sustaining a culture of continuous transformation in family business", Ιανουάριος 2022.

© 2022 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με εγγυητικές εισφορές. Με την επιφύλαξη κάθε δικαιώματος.

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

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