

Διαδοχή

Η δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων



Προετοιμασία για το επόμενο βήμα

Η μετάβαση μιας οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη φάση διοίκησης ή/και ιδιοκτησίας δεν είναι μια εύκολη υπόθεση ούτε και υπάρχουν «μαγικές συνταγές» για το πότε και το πώς αυτό θα γίνει. Οι εμπλεκόμενοι είναι πολλοί και ο κάθε ένας έχει τις δικές του προτεραιότητες, απόψεις και επιθυμίες. Μπορεί εσείς ως ιδιοκτήτης να είστε έτοιμος να αποχωρήσετε μετά από τόσα χρόνια σκληρής δουλειάς, μερικώς ή ολικώς, αλλά μπορεί και να αισθάνεστε ότι δεν είναι ακόμη η κατάλληλη στιγμή -ποιο είναι όμως το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης, και πώς αυτό διασφαλίζεται;

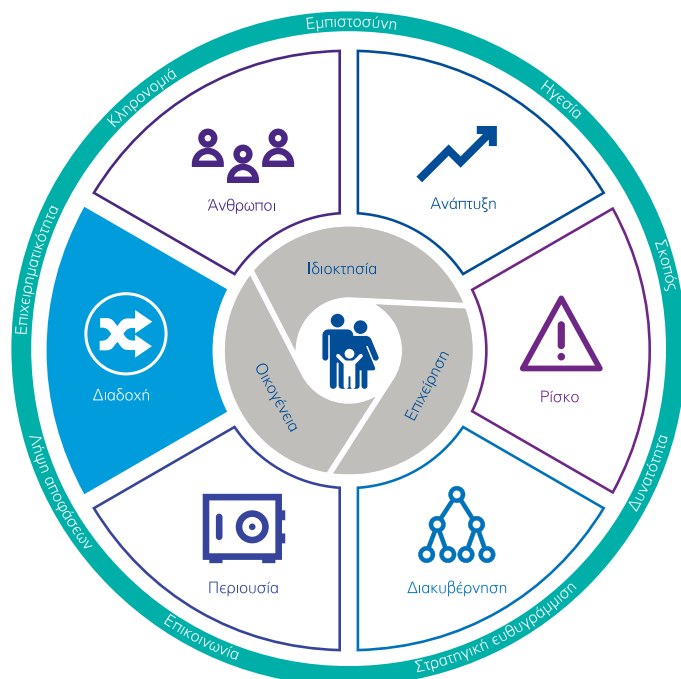
Μπορεί η επερχόμενη γενιά να επιθυμεί να αναλάβει τα νήια της επιχείρησης, αλλά να υπάρχουν προβληματισμοί και προϋποθέσεις εκατέρωθεν. Ποια είναι η σωστή απόφαση;

Μπορεί να αποφασίσετε να πουλήσετε την επιχείρηση αλλά ποιες είναι οι επιλογές σας και πώς δρομολογούνται οι σωστές ενέργειες εντός και εκτός οικογένειας;

Είτε αναλάβει την οικογενειακή επιχείρηση η επόμενη γενιά, είτε νέος ιδιοκτήτης, είναι σκόπιμο να κάνετε τη σωστή προετοιμασία για να είναι όλοι και όλα έτοιμα για το επόμενο βήμα, με το μέγιστο αποτέλεσμα ή τη μικρότερη ζημιά προς όλους.

Η δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων

Όπως η οικογένειά σας, έτσι και η επιχείρησή σας δεν παραμένει στάσιμη, αλλά εξελίσσεται. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές, καθώς έχουν στον πυρήνα τους μια ισχυρή δυναμική που συνδέει την οικογένεια με την επιχείρηση μέσω της οικογενειακής ιδιοκτησίας. Η δυναμική αυτή προσφέρει ευκαιρίες αλλά δημιουργεί και προκλήσεις. Κάθε απόφαση που λαμβάνετε εδράζεται πάνω σε ισχυρές οικογενειακές αξίες και σε έναν σκοπό που σας καθοδηγεί στο μέλλον. Οι σύμβουλοι της KPMG κατανοούν τη δυναμική που διαθέτει μια επιτυχημένη επιχείρηση και συνεργάζονται μαζί σας παρέχοντας εξατομικευμένες συμβουλές κατά τη διάρκεια όλου του κύκλου ζωής της επιχείρησής σας.



“ Είτε η οικογενειακή επιχείρηση μεταβεί στην επόμενη γενιά είτε σε νέο ιδιοκτήτη, είναι καλό να κάνετε τη σωστή προετοιμασία για να είναι όλοι και όλα έτοιμα για το επόμενο βήμα ”

Διερευνήστε τις εναλλακτικές σας

Για να καταλήξετε σε μια απόφαση για τη μετάβαση της επιχείρησής σας θέλει χρόνο και ώριμη σκέψη. Αρχικά πρέπει να διερευνήσετε τις διαθέσιμες επιλογές για να καθορίσετε ποια είναι η καλύτερη στρατηγική για την επιχείρηση και την οικογένειά σας.

Η προσεκτική συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαδικασία αυτή διασφαλίζει ότι είναι ενημερωμένοι και νιώθουν άνετα με τη λήψη αποφάσεων για το ατομικό και το συλλογικό

τους μέλλον στη διοίκηση και ιδιοκτησία της εταιρείας.

Για να διασφαλίσουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων στηρίζει την επιχείρηση και την οικογένεια, οι σύμβουλοι της KPMG αναλύουν τα δεδομένα και διεξάγουν ατομικές συζητήσεις με μέλη της οικογένειας, βασικά διοικητικά στελέχη εκτός οικογένειας και άλλους ενδιαφερόμενους για να σχηματίσουν μια σφαιρική εικόνα όλων των πτυχών της επιχείρησης.

- Ποιες είναι οι επιθυμίες και οι προσδοκίες της εσωτερικής ομάδας, καθώς και των ενεργών και μη-ενεργών στην επιχείρηση μελών της οικογένειας;
- Τι ρόλο διαδραματίζουν οι αξίες, οι πεποιθήσεις και το όραμα της οικογένειας;
- Διαθέτει η οικογενειακή επιχείρηση κανόνες σχετικά με την ενσωμάτωση της επόμενης γενιάς;
- Υπάρχει ενδιαφέρον για δημόσια εγγραφή και εισαγωγή στο χρηματιστήριο;
- Εξετάζεται η πιθανότητα εισόδου στρατηγικού επενδυτή;
- Ποια είναι η αξία της επιχείρησης και πρέπει αυτή να επηρεάσει την απόφασή σας να την πουλήσετε;
- Τι θα συμβεί στην επιχείρηση μόλις πουληθεί;
- Πώς θα επηρεάσει την οικογένεια η πώληση της επιχείρησης;

“ Οι σύμβουλοι της KPMG αναλύουν τα δεδομένα και διεξάγουν ατομικές συζητήσεις με μέλη της οικογένειας, βασικά διοικητικά στελέχη εκτός οικογένειας και άλλους ενδιαφερόμενους για να σχηματίσουν μια σφαιρική εικόνα όλων των πτυχών της επιχείρησης ”

Όταν αναλαμβάνει τα ηνία η επόμενη γενιά

Η διαδοχή αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες και κρίσιμες προκλήσεις για μια οικογενειακή επιχείρηση. Αφορά στη διαδοχή τόσο στη διοίκηση όσο και στην ιδιοκτησία - δύο ξεχωριστές αλλά εξίσου κρίσιμες λειτουργίες. Μέσω της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας, των διοικητικών διαδικασιών, των στρατηγικών διαδοχής στην ηγεσία και διαδικασιών επίλυσης συγκρούσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ενσωματώσουν με επιτυχία μέλη της οικογένειας, να αξιολογήσουν τις εναλλακτικές, να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, διασφαλίζοντας την αρμονία στην οικογένεια.

Εξετάστε προσεκτικά όλες τις παραμέτρους της μετάβασης μιας επιχείρησης στην επόμενη γενιά.

Ο σχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών διασφαλίζει ότι

τα μέλη της οικογένειας κατανοούν πλήρως τις προσδοκίες και τις ευθύνες της ανάληψης της επιχείρησης. Οι οικογενειακές και οι επιχειρηματικές δομές που στηρίζονται σε σαφώς καθορισμένους κανόνες, καθώς και η ύπαρξη οικογενειακού καταστατικού και οικογενειακού συμβουλίου, συμβάλλουν στην αντιμετώπιση όλων αυτών των ζητημάτων.

Οι στρατηγικές διαδοχής στην ηγεσία μπορούν να συμβάλουν στην αξιολόγηση και τον εντοπισμό του κατάλληλου ηγέτη, καθώς και την ανάπτυξη ενός προγράμματος εκπαίδευσης, ανάπτυξης και καθοδήγησης της επόμενης γενιάς.

Η επικοινωνία και εφαρμογή του σχεδίου διαδοχής μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό όλων των παραγόντων κινδύνου και να διασφαλίσει ότι είναι όλοι εξίσου ενημερωμένοι για τους στόχους, τις διαδικασίες και τα χρονοδιαγράμματα.

Όταν αποφασίσετε να πουλήσετε

Η πώληση της επιχείρησής σας είναι ένα μοναδικό γεγονός και έχετε μία μόνο ευκαιρία για να πραγματοποιήσετε με επιτυχία τη συναλλαγή. Είναι πολύ σημαντικό να μεγιστοποιήσετε την αξία της επιχείρησης πριν πάρετε την απόφαση να την πουλήσετε.

Όταν προετοιμάζετε την επιχείρηση για πώληση, προσπαθήστε να τη δείτε μέσα από τα μάτια του υποψήφιου αγοραστή. Αφιερώστε χρόνο στη βελτίωση των διαδικασιών ταμειακής διαχείρισης, υιοθετήστε ένα πλαίσιο διακυβέρνησης ή κάντε

αλλαγές για να βελτιώσετε το ποσοστό διακράτησης υπαλλήλων. Θα ανταμειφθείτε για αυτή τη σκληρή δουλειά. Όχι μόνο θα νιώσετε αυτοπεποίθηση ότι η επιχείρηση θα προσελκύσει γρηγορότερα το ενδιαφέρον περισσότερων αγοραστών, αλλά θα πετύχετε πιθανότατα και καλύτερη τιμή. Θα γνωρίζετε επιπλέον ότι μεταβιβάζετε την επιχείρηση στην καλύτερη δυνατή κατάσταση.



Case Study

Η χαμένη κληρονομιά της οικογένειας Hall

Δύο αδέρφια, ο Jerome και ο David Hall*, δημιούργησαν από το μηδέν μια εξαιρετικά επιτυχημένη επιχείρηση και συνεργάστηκαν αρμονικά ως Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) και Γενικός Διευθυντής Λειτουργιών (COO) αντίστοιχα. Οι γιοι τους, Brian και Martin, ξεκίνησαν να εργάζονται στην επιχείρηση από νεαρή ηλικία.

Ο Jerome και ο David πίστευαν ότι τα αγόρια θα τους διαδέχονταν την κατάλληλη στιγμή. Δυστυχώς, όμως, δεν είχαν συζητήσει μαζί τους αυτό το ενδόμυχο όνειρο, μέχρι τη στιγμή όπου ο Jerome αρρώστησε και ο David αποφάσισε να παραιτηθεί λόγω της προχωρημένης ηλικίας του και των προβλημάτων υγείας που αντιμετώπιζε.

Όπως αποδείχθηκε, ο Brian και ο Martin δεν κατάφεραν να βρουν τρόπο να λειτουργήσουν ως ομάδα και οι πωλήσεις άρχισαν να πέφτουν ραγδαία. Στο τέλος, η επιχείρηση διασπάστηκε δημιουργώντας μεγάλη πολυπλοκότητα, κόστος, οικογενειακή απογοήτευση και χαμένες ευκαιρίες.

Αν οι ιδιοκτήτες είχαν συζητήσει και μοιραστεί τις προσδοκίες τους με τους γιους τους ή είχαν αποφασίσει ότι είναι καλύτερο να πουλήσουν την εταιρεία σε κάποιον ενδιαφερόμενο αγοραστή όταν οι πωλήσεις ήταν ακόμα ψηλά, η επιχείρηση πιθανώς να ευημερούσε ακόμα σήμερα.

Οι σύμβουλοι της KPMG είναι διαθέσιμοι για να διευκολύνουν αυτές τις συζητήσεις ώστε να επιτευχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα για την οικογένεια και την επιχείρηση.

*Τα πραγματικά ονόματα των μελών της οικογενειακής επιχείρησης αντικαταστάθηκαν για διασφάλιση της εμπιστευτικότητας

Επιτυχημένα αποτελέσματα

Η μετάβαση μιας επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει ποικίλα συναισθήματα. Το να αφήσεις τον έλεγχο δεν είναι εύκολη υπόθεση, αλλά και η ανάληψη των νηών της επιχείρησης κρύβει τις δικές της προκλήσεις. Επίσης, η πώληση της επιχείρησης μπορεί να αποδειχθεί μία τραυματική εμπειρία.

Στην πραγματικότητα, ίσως να είναι αναπόφευκτη κάποιου είδους σύγκρουση. Έγγραφα όπως το οικογενειακό καταστατικό, οι συμφωνίες μετόχων, οι διαθήκες ή τα πληρεξούσια

θα συμβάλουν στην επίλυση των διαφωνιών αν τα πράγματα δυσκολέψουν.

Η δημιουργία των κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας και δομών διακυβέρνησης θα επιτρέψει στα μέλη της οικογένειας να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τους ατομικούς και συλλογικούς τους ρόλους στη διοίκηση και ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης.

Είμαστε εδώ για να σας βοηθήσουμε

Είτε θέλετε να μεταβιβάσετε την επιχείρησή σας στην επόμενη γενιά είτε αποφασίσετε να αναζητήσετε τον κατάλληλο αγοραστή, οι σύμβουλοι της KPMG μπορούν να σας βοηθήσουν να αξιολογήσετε τι είναι καλύτερο για εσάς και την οικογένειά σας. Αρκεί να μας δώσετε χρόνο να κάνουμε την έρευνά μας, να σας

εξηγήσουμε τις εναλλακτικές σας, και να σας καθοδηγήσουμε στα απαιτούμενα βήματα. Οι σωστές συμβουλές σε μια τόσο σημαντική απόφαση ζωής μπορεί να κάνουν τη διαφορά. Ποτέ δεν είναι πολύ νωρίς να ανοίξετε τη συζήτηση για το μέλλον και την ιδιοκτησία της οικογενειακής σας επιχείρησης.

Επικοινωνήστε μαζί μας

Νίκος Δημάκος
Partner,
Head of Consulting
T. +306944617831
ndimakos@kpmg.gr

Κατερίνα Πολυζώη
Senior Manager,
Family Business
T. +30 6932228894
epolyzoi@kpmg.gr

Επισκεφτείτε τον ιστότοπο για τις υπηρεσίες προς οικογενειακές επιχειρήσεις της KPMG:

kpmg.com/gr/el/familybusiness

ΑΘΗΝΑ

Λεωφόρος Συγγρού 44
T.K. 11742
Τηλ: +30 210 6062 100
Φαξ: +30 210 6062

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

Αγίας Αναστασίας & Λαέρτου
Philippos Business Center
T.Θ. 8405
T.K. 570 01 Θέρμη
Τηλ: 2310 550996
Fax: 2310 543670

e-mail: info@kpmg.gr
kpmg.com/gr

kpmg.com/socialmedia



ΓΕΜΗ 003467701000

© 2025 KPMG Σύμβουλοι Μονοπρόσωπη Α.Ε., Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία και μέλος του διεθνούς οργανισμού ανεξάρτητων εταιρειών-μελών της KPMG συνδεδεμένων με την KPMG International Limited, ιδιωτική Αγγλική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης με γγγυητικές 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.