

Διακυβέρνηση

Η δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων



Προετοιμασία για την επιτυχία

Διακυβέρνηση στην οικογενειακή επιχείρηση

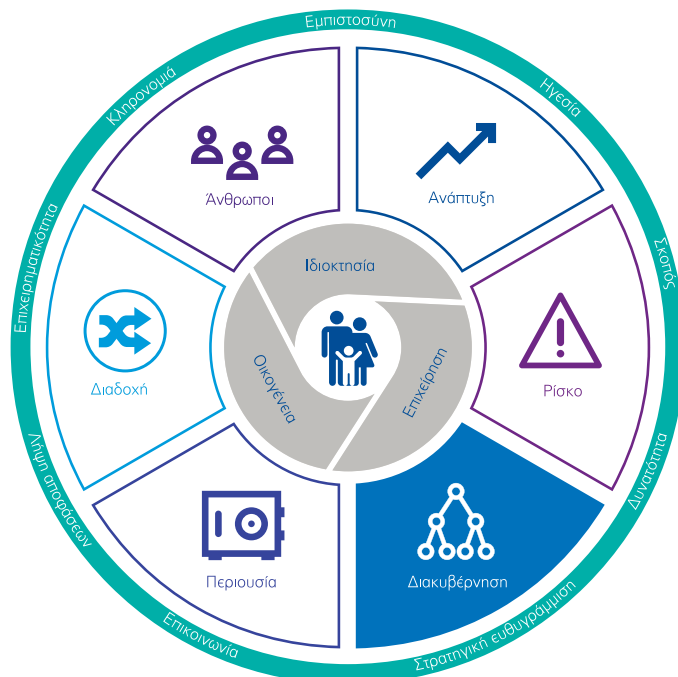
Η διοίκηση μιας οικογενειακής επιχείρησης κάποιες φορές θυμίζει δύσκολη εξίσωση. Για να αναπτυχθεί και να ευημερήσει μια οικογενειακή επιχείρηση, θα πρέπει να βρεθεί η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης αλλά και των απαιτήσεων και προσδοκιών των μελών της οικογένειας. Εάν δεν υπάρχει κατάλληλη δομή διακυβέρνησης, η προσπάθεια αυτή δυσχεραίνεται.

Εν τέλει, η ορθή διακυβέρνηση απαιτεί ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας, διαφάνεια και αποτελεσματική

διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για να διευκολυνθεί αυτή η διαδικασία, βασική προϋπόθεση είναι να εφαρμόσετε τη βέλτιστη δομή διακυβέρνησης πριν προκύψει το οποιοδήποτε πρόβλημα. Όταν θεσπιστούν οι κατάλληλες δομές διακυβέρνησης, βελτιώνονται τόσο οι επιχειρηματικές αποφάσεις όσο και οι οικογενειακές σχέσεις. Επιπλέον, μειώνεται ο κίνδυνος κάποιας σημαντικής σύγκρουσης, το οποίο συμβάλλει στην ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησής σας, αποφεύγοντας δύσβατα μονοπάτια.

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.



“ Εν τέλει, η καλή διακυβέρνηση απαιτεί ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας και αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων ”

Δομές διακυβέρνησης οικογενειακών επιχειρήσεων

Όταν θυμηθείς ότι τις χρειάζεσαι είναι πλέον πολύ αργά.

Στις επιχειρήσεις, όπως και στη ζωή, οι οικογένειες δεν συμφωνούν πάντοτε σε όλα. Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να έχουν διαφορετικές οπτικές και φιλοδοξίες, ανάλογα με το ρόλο τους στην επιχείρηση, στην οικογένεια ή ως ιδιοκτήτες. Οι διαμάχες μπορούν να παραλύσουν τη διοίκηση της επιχείρησης και να θέσουν σε κίνδυνο τη συνέχεια του οικογενειακού ελέγχου και κάποιες φορές ακόμα και την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης. Η προσπάθεια διαχείρισης μιας τέτοιας εύθραυστης κατάστασης φέρνει αντιμέτωπους τους επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης με κάποιες ή όλες τις παρακάτω ανησυχίες:

- Πώς ορίζουμε και πώς διαχωρίζουμε τα ζητήματα της οικογένειας από αυτά της επιχείρησης;
- Διαθέτουμε αποτελεσματική δομή για τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία;
- Οι στρατηγικοί μας στόχοι αντικατοπτρίζουν τις συμφωνημένες μας οικογενειακές αξίες και προσδοκίες για την επιχείρηση;

Οι μεταβατικές περίοδοι είναι ιδιαίτερα κρίσιμες και είναι συχνό φαινόμενο οι οικογένειες να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το ποιοι κανόνες πρέπει να διέπουν την επιχείρηση. Είναι σίγουρα καλύτερο να δημιουργούνται οι κατευθυντήριες γραμμές «εν ψυχρώ», όταν οι σχέσεις των μελών της οικογένειας είναι αρμονικές και προτού προκύψουν τυχόν προβλήματα σε μια οικογε-

νειακή επιχείρηση, παρά «εν θερμώ», όταν το πρόβλημα είναι υπαρκτό και υπεισέρχονται προσωπικά συμφέροντα αλλά και έντονη συναισθηματική φόρτιση. Επιπλέον, όταν το μέγεθος και η πολυπλοκότητα μίας επιχείρησης αυξάνει, οι ανεπίσημες μορφές διοίκησης δεν επαρκούν και απαιτείται πλέον να σχεδιάσετε και εφαρμόσετε μια πιο αποτελεσματική δομή διακυβέρνησης.

Όταν πλέον εφαρμοστούν οι κατάλληλες επιχειρηματικές δομές ή κατευθυντήριες οδηγίες, όλοι πλέον γνωρίζουν τι είναι αποδεκτό, και υπάρχει μικρότερος κίνδυνος να ανακύψουν προβλήματα. Η καλύτερη διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει την επιχειρηματική απόδοση και να συμβάλλει στην ικανοποίηση των προσδοκιών όλων των μελών της οικογένειας.

“ Οι μεταβατικές περίοδοι είναι ιδιαίτερα κρίσιμες και είναι συχνό φαινόμενο οι οικογένειες να έχουν διαφορετικές απόψεις ”



Case Study

Προετοιμασία για την επιτυχία

Η οικογένεια Perisson* είχε πλήρη επίγνωση της προσδοκίας να παραμείνει η επιχείρηση στα χέρια της οικογένειας. Η προσδοκία αυτή έχει εντυπωθεί βαθιά στη συνείδηση όλων των μελών της οικογένειας, από την παιδική τους ηλικία και με τη φωτογραφία του παππού να στολίζει αρκετούς τοίχους στα κεντρικά γραφεία της οικογενειακής επιχείρησης.

Την περίοδο αυτή, η τρίτη και νεότερη γενιά ιδιοκτητών, ο William και η Marion, εκπαιδεύονταν ακόμα από τη δεύτερη γενιά των ιδιοκτητών. Με περισσότερα από 20 ξαδέλφια να ανταγωνίζονται για θέσεις εργασίας και μερίδιο ιδιοκτησίας, διαφάνηκε η ανάγκη εφαρμογής κάποιας μορφής οικογενειακής διακυβέρνησης, ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να περάσει στην επόμενη γενιά.

Οι υφιστάμενοι ιδιοκτήτες ανέθεσαν το έργο αυτό στους William και Marion, καθώς αυτοί θα αναλάμβαναν τα νήια της επιχείρησης όταν θα εφαρμόζονταν οι προτεινόμενες μορφές διακυβέρνησης. Οι William και Marion, αποφάσισαν να προσεγγίσουν τον σύμβουλο οικογενειακών επιχειρήσεων της KPMG για τη λήψη συμβουλών και καθοδήγησης. Κατά τη συνάντηση με το σύμβουλό τους, συζήτησαν μεταξύ άλλων την εφαρμογή πολιτικών σχετικά με την απασχόληση, τη διαδοχή στη διοίκηση και στην ιδιοκτησία, τις αμοιβές μελών της οικογένειας αλλά και τη δημιουργία ενός οικογενειακού συμβουλίου.

Ένα χρόνο αργότερα, η διευρυμένη οικογένεια προσκλήθηκε στην ετήσια συνέλευση των μετόχων της εταιρείας. Εκεί τους ανακοινώθηκαν η νέα δομή οικογενειακής διακυβέρνησης και οι νέοι κανόνες που είχαν εγκριθεί από την ομάδα των ιδιοκτητών. Από μόνη της αυτή η ενέργεια δεν αποτελούσε εγγύηση για το αποτέλεσμα, αλλά σίγουρα καθόρισε την πορεία που επιθυμούσαν να ακολουθήσουν.

*Η πραγματική επωνυμία της οικογενειακής επιχείρησης και τα ονόματα των μελών αυτής αντικαταστάθηκαν για διασφάλιση της εμπιστευτικότητας.

Βέλτιστες πρακτικές διακυβέρνησης

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τομείς προς διερεύνηση για τη δημιουργία μιας δομής διακυβέρνησης που θα ταιριάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οικογένειας και της επιχείρησης και θα ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες της οικογένειας, της επιχείρησης και της ιδιοκτησίας. Κάθε ένας από αυτούς τους τομείς πρέπει να αντιμετωπιστεί, αν θέλετε να πετύχετε τους στόχους σας και να βρείτε τη σωστή ισορροπία στη δομή και διάρθρωση της επιχείρησης. Να θυμάστε ότι, αν και το αποτέλεσμα είναι σημαντικό, το κλειδί είναι η διαδικασία της διερεύνησης και της επίτευξης συμφωνίας για σημαντικές αποφάσεις πριν καταστεί απαραίτητη η λήψη αυτών.

Αν και δεν υπάρχει μια σωστή λύση που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις, τα παρακάτω είναι συνήθεις βέλτιστες πρακτικές και πιθανά αποτελέσματα της ορθής διακυβέρνησης σε οικογενειακές επιχειρήσεις:

// Η καλύτερη διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει την επιχειρηματική απόδοση και να συμβάλλει στην ικανοποίηση των προσδοκιών όλων των μελών της οικογένειας //

	Βέλτιστες Πρακτικές	Όργανα Διακυβέρνησης	Εργαλεία Διακυβέρνησης
Οικογένεια	<ul style="list-style-type: none"> — Ανάπτυξη διαύλων επικοινωνίας — Κατάρτιση οικογενειακού καταστατικού για την πρόληψη μελλοντικών συγκρούσεων — Διορισμός γνωμοδοτικού συμβουλίου με τη συμμετοχή και μελών εκτός οικογένειας — Εφαρμογή κατευθυντήριων οδηγιών και πολιτικών για τη λήψη αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> — Οικογενειακό συμβούλιο — Οικογενειακές συνελεύσεις 	<ul style="list-style-type: none"> — Οικογενειακός κώδικας συμπεριφοράς — Οικογενειακό καταστατικό
Επιχείρηση	<ul style="list-style-type: none"> — Αναγνώριση των κινδύνων της επιχείρησής σας — Ανάπτυξη ενός ξεκάθਾਰου στρατηγικού οράματος — Παρακολούθηση και αξιολόγηση βασικών δεικτών επιχειρηματικής απόδοσης — Εφαρμογή ενός αποτελεσματικού πλαισίου διασφάλισης κινδύνων 	<ul style="list-style-type: none"> — Διοικητικό Συμβούλιο — Γνωμοδοτικά συμβούλια 	<ul style="list-style-type: none"> — Στρατηγικό σχέδιο
Ιδιοκτησία	<ul style="list-style-type: none"> — Κατάρτιση συμφωνητικού μετόχων που συμπεριλαμβάνει τους στόχους διοίκησης και διαδοχής — Καθιέρωση κριτηρίων ιδιοκτησίας για τα μέλη της οικογένειας — Κατάρτιση ενός σχεδίου εκπαίδευσης της επόμενης γενιάς σχετικά με τα δικαιώματα και τις ευθύνες της ιδιοκτησίας 	<ul style="list-style-type: none"> — Γενικές Συνελεύσεις μετόχων — Συναντήσεις μετόχων 	<ul style="list-style-type: none"> — Συμφωνητικό μετόχων — Σχέδιο διαδοχής ιδιοκτησίας — Σχέδιο κληρονομιάς

Πηγή: KPMG Enterprise Leading Practices in family business governance, 2017

Είμαστε εδώ για να σας βοηθήσουμε

Αν και ο κίνδυνος μιας οικογενειακής σύγκρουσης δεν μπορεί ποτέ να εξαφανιστεί τελείως, οι σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων της KPMG κατανοούν τον αντίκτυπο που έχει

η δυναμική της οικογένειας στην επιχείρησή σας και σας υποστηρίζουν στην εφαρμογή δομών διακυβέρνησης για την επίτευξη μακροπρόθεσμης ευημερίας και οικογενειακής αρμονίας.

Επικοινωνήστε μαζί μας

Νίκος Δημάκος
Partner,
Head of Consulting
T. +30 6944617831
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 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.