Το θάρρος της συνετής επιλογής

Γιατί η απόφαση της διαδοχής μπορεί να είναι μια καθοριστική στιγμή για την οικογενειακή σας επιχείρηση

Νοέμβριος 2020

home.kpmg/privateenterprise | thestepproject.org

KPMG Private Enterprise

STEP PROJECT FOR FAMILY ENTERPRISING

Πίνακας περιεχομένων

01 Το θάρρος της συνετής επιλογής

01 Έρευνα Global Family Business 2019

21 Ευχαριστίες

21 Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων

21 STEP Project Global Consortium

22 Συντάκτες case studies

23 Εταιρείες μέλη της KPMG Private Enterprise

24 Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP) Project Global Consortium

24 KPMG Global Center of Excellence for Family Business

24 KPMG Private Enterprise

25 Συντακτική ομάδα

25 Στοιχεία επικοινωνίας

© 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.

Το θάρρος της συνετής επιλογής

Γιατί η διαδικασία διαδοχής μπορεί να είναι μία καθοριστική στιγμή για την οικογενειακή σας επιχείρηση

Μέσω μίας στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ του STEP Project Global Consortium και της KPMG Private Enterprise, έχουμε τη μοναδική δυνατότητα να μοιραστούμε μαζί σας τις τάσεις που επηρεάζουν τις πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως, καθώς και το ποιο μπορεί να είναι το μελλοντικό μοντέλο λειτουργίας τους στην νέα πραγματικότητα που πλέον αντιμετωπίζουμε.

Περισσότεροι από 1800 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων από ολόκληρο τον κόσμο έχουν μοιραστεί μαζί μας τις απόψεις τους σχετικά με τις επιπτώσεις των αυξανόμενων δημογραφικών και κοινωνικών αλλαγών που αναδείχθηκαν στην έρευνα «STEP 2019 Global Family Business Survey». Σε συνέχεια της έρευνας, πραγματοποιήθηκαν 33 σε βάθος συνεντεύξεις με ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων από τις σημαντικότερες περιοχές παγκοσμίως πριν – αλλά και μετά – το ξέσπασμα του COVID-19. Τους ρωτήσαμε πώς τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τους τρόπους με τους οποίους χειρίζονται μια σειρά ζητημάτων που κυμαίνονται από τη διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης και τη διαδοχή έως τον κοινωνικό αντίκτυπο, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τις επιδόσεις των επιχειρήσεων τους.

Θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στους καταξιωμένους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που συνέβαλαν στη μελέτη και μοιράστηκαν ανοιχτά τις απόψεις τους μαζί μας. Παρόλο που, για την καλύτερη κατανόηση των κύριων σημείων της μελέτης, έχουμε συμπεριλάβει αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις ορισμένων εκ των συμμετεχόντων, κάθε ένας από αυτούς τους 33 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων μας προσέφερε μοναδικές ιδέες και απόψεις για τις επιχειρήσεις και τις οικογένειές τους. Είμαστε στην ευχάριστη θέση να μοιραστούμε μαζί σας τις απόψεις τους, μαζί με τις δικές μας παρατηρήσεις, μέσω μιας σειράς τεσσάρων άρθρων από τη συντακτική μας ομάδα, που καλύπτουν τις θεματικές ενότητες της **διαδοχής**, του **ρόλου των γυναικών στην οικογενειακή επιχείρηση**, της **διακυβέρνησης** και της **επιχειρηματικής κληρονομιάς**. Το πρώτο άρθρο της σειράς ξεκινά με τον προγραμματισμό της διαδοχής και το θάρρος που χρειάζεται για την επιλογή του κατάλληλου διαδόχου σε αυτήν την κρίσιμη καμπή σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση.

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

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

Βαγγέλης Αποστολάκης
Αντιπρόεδρος
Επικεφαλής Οικογενειακών
Επιχειρήσεων
KPMG in Greece

Έρευνα «2019 Global Family Business Survey»

Το 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 τις πρακτικές διακυβέρνησης στις επιχειρηματικές οικογένειες.

Στην έκθεση «2019 STEP Project Global Family Business" συμμετείχαν περισσότερα από 1800 ηγετικά στελέχη 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 33 σε βάθος συνεντεύξεις με ηγετικά στελέχη οικογενειακών επιχειρήσεων πριν - αλλά και μετά – το ξέσπασμα του COVID-19 από τον Μάρτιο του 2020 έως την ημερομηνία δημοσίευσης. Οι απόψεις που συγκεντρώθηκαν από αυτές τις συνεντεύξεις μας βοήθησαν να εμβαθύνουμε την κατανόηση του πλαισίου πίσω από τα αποτελέσματα της έρευνας, και μας επέτρεψαν να διερευνήσουμε περαιτέρω αυτά τα συμπεράσματα στο παρόν άρθρο, το πρώτο της σειράς των τεσσάρων άρθρων.

© 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.

Η διαδοχή είναι από τα πλέον κρίσιμα και δύσκολα προβλήματα που νομοτελειακά μια οικογενειακή επιχείρηση που επιλέγει ή επιθυμεί τη διαιώνιση της οικογένειας στα ηνία της επιχείρησης θα αντιμετωπίσει. Οι βασικές αρχές των υποψήφιων διαδόχων «να θέλουν, να μπορούν και να είναι αποδεκτοί» μπορεί να ακούγονται εύκολες αλλά δεν είναι καθόλου, όταν πρόκειται για τα παιδιά σου και τα ανίψια σου και όταν αναλογίζεσαι ότι στο τέλος η οικογένεια, με την καθοριστική καθοδήγηση της απερχόμενης γενιάς, θα πρέπει να αποφασίσει για το μοντέλο διοίκησης στην νέα εποχή και να διαχειριστεί τις επιπτώσεις της απόφασης προς όλα τα μέλη της οικογένειας, τους εργαζόμενους, και την «αγορά».

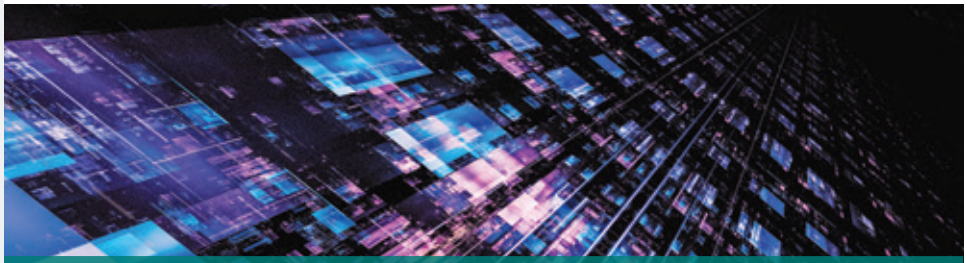
Κρίναμε λοιπόν σημαντικό να προχωρήσουμε στην έκδοση της παγκόσμιας αυτής μελέτης στα ελληνικά, θέλοντας να μοιραστούμε μαζί σας τους προβληματισμούς, τις εμπειρίες και τις απόψεις οικογενειακών επιχειρήσεων από όλο τον κόσμο, μαζί με τις παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα της συντακτικής μας ομάδας. Η μελέτη που ακολουθεί, θεωρούμε ότι παρουσιάζει και αναλύει τις σημαντικότερες πτυχές της διαδικασίας διαδοχής και συμβάλλει στην κατανόηση και αποδοχή των σχετικών προκλήσεων, αποδεικνύοντας ότι οι προβληματισμοί είναι κοινοί για όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως χώρας και κουλτούρας, αλλά οι προσεγγίσεις και οι λύσεις μπορεί να διαφέρουν, ανάλογα με την οικογένεια, τη γενιά ή τις παραδόσεις. 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

Η δύναμη πίσω από την οικογενειακή επιχείρηση

Εν μέσω της υπερ-επιταχυνόμενης πραγματικότητας που πλέον βιώνουμε, ο προγραμματισμός της διαδοχής μπορεί να μην αποτελεί πρωταρχική προτεραιότητα. Ωστόσο, καθώς σίγουρα εξετάζετε όλες τις επιλογές, που θα σας βοηθήσουν να στηρίξετε την επιχείρησή σας, σήμερα και στο μέλλον, η διαδικασία διαδοχής μπορεί να είναι καίριας σημασίας για τη διατήρηση του καθεστώτος της οικογενειακής επιχείρησης για τις επερχόμενες γενιές. Θα μπορούσε ουσιαστικά να αποτελέσει την καθοριστική στιγμή για την πορεία της οικογενειακής σας επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κρύβουν μια αδιαμφισβήτητη δύναμη: επιχειρηματική νοοτροπία σε συνδυασμό με ικανότητα προσαρμογής σε ταχύτατες αλλαγές. Σχεδόν ποτέ άλλοτε δεν υπήρξαν αυτά τα χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες πιο σημαντικές από ότι σήμερα, καθώς η πραγματικότητα του COVID-19 μας υποχρεώνει να συνεχίσουμε να αναμένουμε το απροσδόκητο - να προβλέπουμε και να προετοιμαζόμαστε για τις αλλαγές που αναμφίβολα θα βρεθούν μπροστά μας.



- **Είναι η επιχείρησή σας κατάλληλα προετοιμασμένη και ετοιμοπόλεμη για το μέλλον;**
- **Έχετε στο μυαλό σας κάποιον διάδοχο και πόσο έτοιμος είναι να αναλάβει;**
- **Ποιος θα μπορούσε να αναλάβει τα ηνία, άμεσα, αν χρειαστεί;**
- **Έχουν οι υποψήφιοι διάδοχοι τις ικανότητες, τα προσόντα και την επιθυμία να ηγηθούν της πορείας προς το μέλλον;**

© 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.

Η επιλογή του κατάλληλου ηγέτη -την κατάλληλη στιγμή

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και της διοίκησης από τη μια γενιά στην άλλη είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη διαιώνιση της οικογενειακής επιχείρησης και για τη διατήρηση της οικογενειακής της ταυτότητας.[1] Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων με τους οποίους μιλήσαμε επιβεβαίωσαν αυτό το συμπέρασμα. Μας είπαν ότι η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την ηγεσία την κατάλληλη στιγμή θα αποτελέσει μια από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις που μπορούν να λάβουν για να διασφαλίσουν τη συνεχιζόμενη επιτυχία της επιχείρησής τους.

Σχεδόν ποτέ άλλοτε δεν έχει υπάρξει πιο σημαντικός ο προγραμματισμός της αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων (contingency) και της αδιάλειπτης λειτουργίας της επιχείρησης (continuity), αλλά οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα αξιοζήλευτο πλεονέκτημα χάρη στο υπόβαθρο ευελιξίας και ευκινησίας (agility), εφευρετικότητας και ανθεκτικότητας που τις χαρακτηρίζει. Λαμβάνοντας υπόψη την αβεβαιότητα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις στο σύνολό τους, θα λέγαμε ότι αυτή είναι ακριβώς η κατάλληλη στιγμή για να κάνετε ένα βήμα πίσω και να εξετάσετε όλες τις επιλογές για τη μελλοντική ηγεσία και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της οικογενειακής σας επιχείρησης και να σκεφτείτε με ποιους τρόπους θα μπορούσατε να εντάξετε τέτοια ερωτήματα άμεσα στα σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων που καταρτίζετε.

Πολλά από τα ηγετικά στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων με τα οποία μιλήσαμε συντάχθηκαν με αυτήν την άποψη. Ο κ. Alfonso Urrea Martin, Γενικός Διευθυντής Tools Division, του Grupo Urrea του Μεξικού, μας ανέφερε ότι δεν ήταν σε θέση να διοικήσει την επιχείρησή του στην πιο κρίσιμη στιγμή, κατά την έναρξη του COVID-19. Χάρη στην ύπαρξη μίας παγιωμένης και καλοσχεδιασμένης δομής διακυβέρνησης (well-established governance structure) και ενός σχεδίου αδιάλειπτης λειτουργίας της εταιρείας (continuity plan), οι κατάλληλοι άνθρωποι που θα αναλάμβαναν τον ρόλο του, εάν ήταν απαραίτητο, είχαν ήδη προσδιοριστεί, και υπήρχαν ήδη τα συστήματα και οι διαδικασίες που θα εφαρμόζονταν για την επιτυχία του σχεδίου.

«Η εταιρεία λειτούργησε τέλεια κατά τη διάρκεια της απουσίας μου, λόγω του COVID-19, χάρη στις δομές και τα όργανα διακυβέρνησης που είχαμε ήδη εφαρμόσει σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου και στις επιτροπές διοίκησης. Ειδάλλως, δεν είναι σίγουρο ότι θα μπορούσαμε να είχαμε συνεχίσει να λειτουργούμε τόσο ομαλά».
Alfonso Urrea Martin, Grupo Urrea, Μεξικό.

> “Η εταιρεία λειτούργησε τέλεια κατά τη διάρκεια της απουσίας μου, λόγω του COVID-19, χάρη στις δομές και τα όργανα διακυβέρνησης που είχαμε ήδη εφαρμόσει σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου και στις επιτροπές διοίκησης. Ειδάλλως, δεν είναι σίγουρο ότι θα μπορούσαμε να είχαμε συνεχίσει να λειτουργούμε τόσο ομαλά.”
>
> **Alfonso Urrea Martin**
> General Director,
> Grupo Urrea,
> Mexico

[1] Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business*

© 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.

Προετοιμασία για το απροσδόκητο

> “Δεν είχα επιλογή. Έπρεπε να διευθύνω την επιχείρηση. Εννοώ ότι την Κυριακή έγινε η κηδεία και κυριολεκτικά τη Δευτέρα το πρωί ήμουν στη δουλειά ... θα μπορούσαμε να είχαμε πέσει έξω σε ένα μήνα αν δεν είχα αναλάβει την επιχείρηση. Δεν υπήρχε κανένας άλλος να την αναλάβει.”

Family Business CEO
Scrap metal processing business,
United States

Ένας οδικός χάρτης για τη διαδοχή, είτε καταρτίζεται στο πλαίσιο του προγραμματισμού αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών (contingency planning) είτε μέσω άλλων μεθόδων διαδοχής (succession methods), αποτελεί έναν σημαντικό οδηγό για την αντιμετώπιση του απρόσμενου. Ένας CEO οικογενειακής επιχείρησης μας είπε, για παράδειγμα, ότι έχει δημιουργηθεί ένα αδρανές ίδρυμα καταπιστεύματος (trust foundation) στην οικογενειακή εταιρεία, το οποίο καλύπτει όλες τις επιχειρησιακές οντότητες. Στην περίπτωση που ο επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης καταστεί ανίκανος ή αποβιώσει, το ίδρυμα θα ενεργοποιηθεί. Τα μέλη του ιδρύματος κατανοούν πλήρως ότι είναι υπεύθυνα να διασφαλίσουν ότι θα οριστεί άμεσα νέος Πρόεδρος, ώστε να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης και να ηγηθεί της πορείας της προς το μέλλον.

Πολύ συχνά, ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν λεπτομερή σχέδια έκτακτης ανάγκης, με συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με το ποιος θα πάρει τον έλεγχο και θα μεριμνήσει για την αδιάλειπτη λειτουργία της επιχείρησης. Μάλιστα, μόλις 47% των επικεφαλής των οικογενειών, που συμμετείχαν στη μελέτη μας, διέθεταν σχετικά σχέδια δράσης. Κατά συνέπεια, η επόμενη γενιά αισθάνεται συχνά ηθικά υποχρεωμένη να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης, και ακόμα κι αν δεν θέλει ή δεν έχει τις δεξιότητες και την εμπειρία που ίσως χρειάζεται, δεν έχει άλλη επιλογή από το να πετύχει. Ένας επικεφαλής οικογενειακής επιχείρησης περιέγραψε χαρακτηριστικά τη δική του απροσδόκητη περίπτωση διαδοχής. *«Δεν είχα επιλογή. Έπρεπε να διευθύνω την επιχείρηση. Εννοώ ότι την Κυριακή έγινε η κηδεία και κυριολεκτικά τη Δευτέρα το πρωί ήμουν στη δουλειά ... θα μπορούσαμε να είχαμε πέσει έξω σε ένα μήνα αν δεν είχα αναλάβει την επιχείρηση. Δεν υπήρχε κανένας άλλος να την αναλάβει»*. CEO οικογενειακής επιχείρησης, Ηνωμένες Πολιτείες.

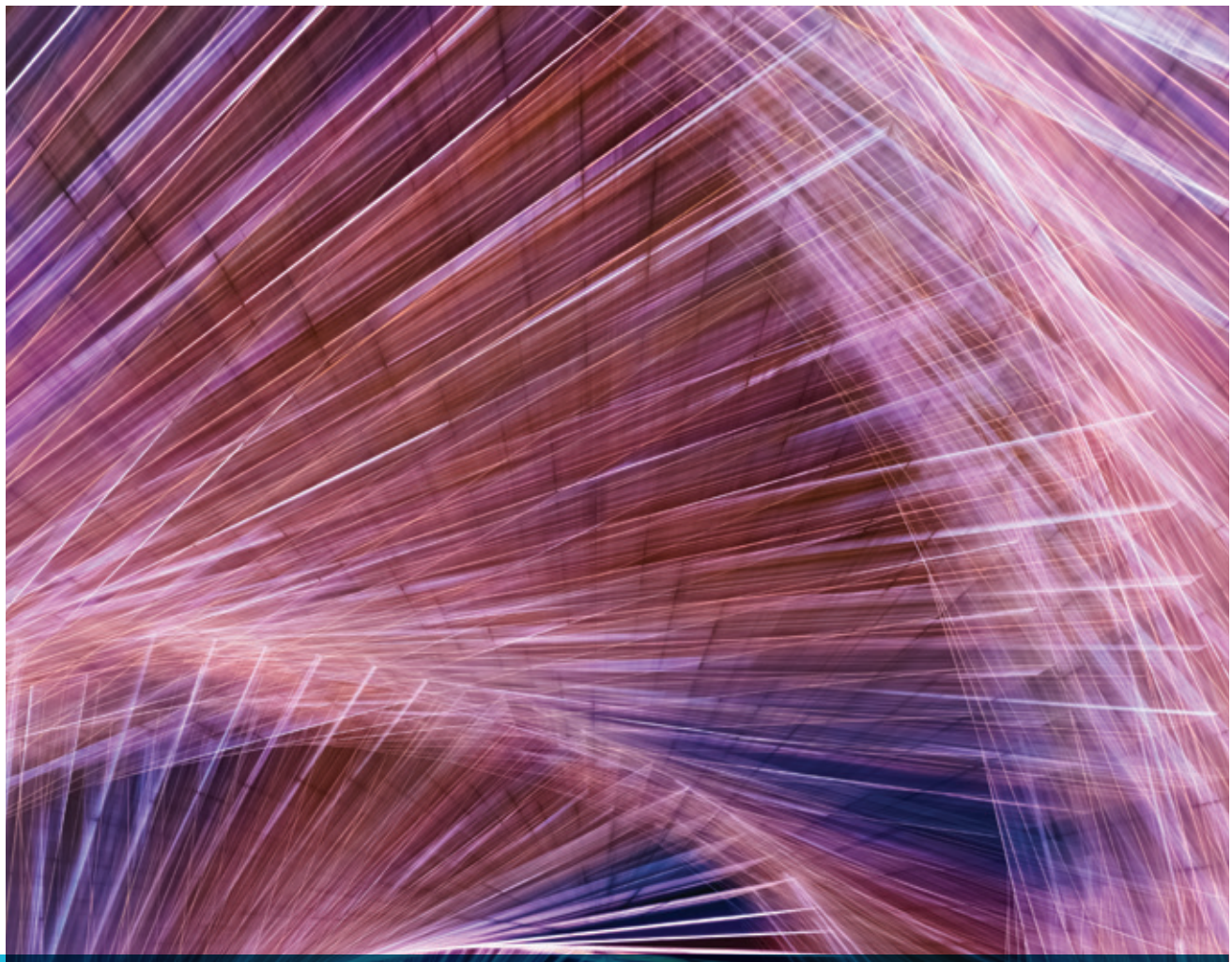
Υπάρχουν, όμως, ορισμένες καταστάσεις στις οποίες η κουλτούρα και οι συνήθειες μπορούν να δυσκολέψουν τον προγραμματισμό για αδιάλειπτη λειτουργία της επιχείρησης και τον προγραμματισμό για έκτακτη διαδοχή. Για παράδειγμα, σε πολλές κοινωνίες της Ασίας δεν είναι αποδεκτό να μιλάει κανείς για απρόσμενα γεγονότα, που σχετίζονται με την υγεία των ηλικιωμένων. Αυτά τα θέματα αποτελούν ταμπού και είναι πολύ δύσκολο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις των λαών αυτών να συζητήσουν και να σχεδιάσουν τι θα συμβεί σε περίπτωση που προκύψει η ανάγκη για επείγουσα διαδοχή.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε από τις συζητήσεις μας με τους επικεφαλής των οικογενειών, κατέστησαν σαφές, ωστόσο, ότι αρκεί ένα γεγονός ξαφνικής ανάγκης διαδοχής χωρίς ύπαρξη κατάλληλου σχεδιασμού, ώστε η οικογένεια να φροντίσει, σε μελλοντική περίπτωση, να είναι προετοιμασμένη για να ανταποκριθεί με ταχύτητα.

Αυτό δεν σημαίνει, από την άλλη, ότι οι επιλογές είναι πάντα εύκολες ή προφανείς, ακόμα και στις δυτικές κοινωνίες.

Όπως περιγράφει ο κ. George Vestey, CEO της εταιρείας Vestey Holdings στο Ηνωμένο Βασίλειο, με ιστορία 125 ετών: *«Ανεξάρτητα από την πρόθεσή μας, η διαδοχή στην επόμενη γενιά δεν είναι δεδομένη. Έχουν πολλές επιλογές, εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και αν επιλέξουν να μας διαδεχθούν, θα πρέπει να έχουν το ίδιο ενδιαφέρον και πάθος για την επιχείρηση που είχαν και οι τέσσερις γενιές που προηγήθηκαν. Περισσότερο από ποτέ, όμως, πρέπει να διασφαλίσουμε ότι θα αφήσουμε τους διαδόχους μας να γράψουν το κεφάλαιο της δικής τους γενιάς, εάν θέλουμε να επιβιώσει η κληρονομιά της οικογενειακής επιχείρησης»*.

© 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.



> “Ανεξάρτητα από την πρόθεσή μας, η διαδοχή στην επόμενη γενιά δεν είναι δεδομένη. Έχουν πολλές επιλογές, εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και αν επιλέξουν να μας διαδεχθούν, θα πρέπει να έχουν το ίδιο ενδιαφέρον και πάθος για την επιχείρηση που είχαν και οι τέσσερις γενιές που προηγήθηκαν. Περισσότερο από ποτέ, όμως, πρέπει να διασφαλίσουμε ότι θα αφήσουμε τους διαδόχους μας να γράψουν το κεφάλαιο της δικής τους γενιάς, εάν θέλουμε να επιβιώσει η κληρονομιά της οικογενειακής επιχείρησης.”

George Vestey
CEO,
Vestey Holdings,
United Kingdom

© 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.

Μια νέα προοπτική για τις γενιές του μέλλοντος

Πολλοί CEOs οικογενειακών επιχειρήσεων συμφώνησαν με τα σχόλια του κ. Vestey, σημειώνοντας ότι οι ηγέτες της γενιάς των Millennial αρχίζουν να αποκτούν αυξανόμενο λόγο στον μελλοντικό προσανατολισμό των οικογενειακών τους επιχειρήσεων και στην επιλογή διαδόχου. Τους δίνεται περισσότερος χώρος στη διοίκηση για την αντιμετώπιση ολοένα και πιο περίπλοκων ζητημάτων και ευκαιριών, όπως η επιταχυνόμενη ψηφιοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών που αναδύονται παγκοσμίως. Όταν δε, υπάρχει πρόθεση η επιχείρηση να παραμείνει στα χέρια της οικογένειας, σε ορισμένες περιπτώσεις τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας μπορεί να κληθούν να συμμετάσχουν στην επιχείρηση από νεαρή ηλικία, ώστε να αρχίσουν να προετοιμάζονται εγκαίρως για το μελλοντικό ηγετικό ρόλο τους.

Πολλοί όμως από τη γενιά των Millenial έρχονται με διαφορετική ματιά και διαφορετική επιχειρηματική φιλοσοφία από τους προκατόχους τους, καθώς αναζητούν μεγαλύτερη προσωπική ελευθερία και μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας.

Ο κ. Khalid Abunayyan, Πρόεδρος της Abunayyan Holding Company από τη Σαουδική Αραβία εξέφρασε την άποψή του για την οπτική των Millenial ως εξής: «*Οι γενιές που έρχονται μετά από εμάς έχουν διαφορετική νοοτροπία – αποτελούν διαφορετικό οικοσύστημα - που δεν είναι σωστό ή λάθος, είναι απλώς διαφορετικό. Τους εμπνέουν διαφορετικά πράγματα, είναι γρήγοροι, εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και με βαθιά ενασχόληση με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Για να προσελκύσουμε το ενδιαφέρον τους στην οικογενειακή επιχείρηση και συνεπώς στη διαδοχή, θα πρέπει να υπάρχει ένας συναισθηματικός δεσμός. Είναι σημαντικό για αυτούς να δουν ότι πρόκειται για μια επιχείρηση με κοινωνικό αντίκτυπο και σκοπό και αυτό είναι που θα συνεχίσει να τους κινητοποιεί*».

Επίσης, αρχίζει να αναγνωρίζεται ότι ο συναισθηματικός δεσμός με την επιχείρηση μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρός για τους διαδόχους της επόμενης γενιάς όσο για τους επιχειρηματίες της πρώτης γενιάς, των οποίων η ζωή και η επιχείρηση συχνά υπήρξαν απόλυτα αλληλένδετες.

© 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.

Κατά την άποψη του κ. Andy Wates, Διευθυντή του Ομίλου Wates στο Ηνωμένο Βασίλειο, το χειρότερο σενάριο θα ήταν ένα μέλος της οικογένειας να ενταχθεί στην επιχείρηση και να αισθάνεται άσχημα προς την οικογένεια που τον «ανάγκασαν» να είναι εκεί. Αντ 'αυτού, η οικογένεια Wates λέει στους δυνητικούς διαδόχους της πέμπτης γενιάς ότι μπορούν να διεκδικήσουν μια καριέρα εκτός της εταιρείας και να ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση αργότερα, εάν το επιλέξουν. Δεν είναι υποχρεωμένοι να μπουν στην επιχείρηση και να μείνουν για μια ζωή, όπως ίσως έκαναν οι προηγούμενες γενιές.

Όπως το έθεσε ένας επικεφαλής οικογενειακής επιχείρησης από το Χονγκ Κονγκ (SAR) της Κίνας, οι διαφορές μεταξύ των γενεών όσον αφορά στο περιβάλλον στο οποίο μεγαλώνουν και στην εκπαίδευση, στις αξίες, στους τρόπους σκέψης και κατανόησης του κόσμου, δεν πρέπει να υποτιμάται.

Για παράδειγμα, μιλήσαμε με πολλούς επιχειρηματίες πρώτης γενιάς στην Κίνα που δημιούργησαν τις εταιρείες τους αρχικά ως μέσο επιβίωσης και εν τέλει και για αποκόμιση κέρδους. Καθώς τα μέλη της δεύτερης γενιάς αρχίζουν να αναλαμβάνουν τον έλεγχο, εστιάζουν όλο και περισσότερο σε ένα ευρύτερο όραμα δημιουργίας αξίας μέσω της κοινωνικής ευθύνης και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεών τους.

> “Οι γενιές που έρχονται μετά από εμάς έχουν διαφορετική νοοτροπία – αποτελούν διαφορετικό οικοσύστημα - που δεν είναι σωστό ή λάθος, είναι απλώς διαφορετικό. Τους εμπνέουν διαφορετικά πράγματα, είναι γρήγοροι, εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και με βαθιά ενασχόληση με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Για να προσελκύσουμε το ενδιαφέρον τους στην οικογενειακή επιχείρηση και συνεπώς στη διαδοχή, θα πρέπει να υπάρχει ένας συναισθηματικός δεσμός. Είναι σημαντικό για αυτούς να δουν ότι πρόκειται για μια επιχείρηση με κοινωνικό αντίκτυπο και σκοπό και αυτό είναι που θα συνεχίσει να τους κινητοποιεί.”
>
> **Khalid Abunayyan**
> Chairman,
> Abunayyan Holding Company,
> Saudi Arabia

© 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.

Ποια είναι η συνετή επιλογή;

Οι διάδοχοι της επόμενης γενιάς μπορεί να φέρουν μια φρέσκια ματιά που ίσως μεταμορφώσει ορισμένες πτυχές της οικογενειακής επιχείρησης και ενδεχομένως αποκαλύψει προηγούμενες ανεξερεύνητες ευκαιρίες, ικανές να επαναπροσδιορίσουν την ταυτότητα της οικογενειακής επιχείρησης στο μέλλον. Χρειάζεται λοιπόν θάρρος για να επιλέξουμε με σύνεση και να παραμείνουμε δεκτικοί σε νέους τρόπους σκέψης σχετικά με την επιχείρηση και σε καινοτόμες ιδέες που θα μπορούσαν να μετασχηματίσουν και να εντάξουν ευρύτερα κοινωνικά ζητήματα στο όραμα της εταιρείας.

Οι πολιτικές και οι πρακτικές σε διαφορετικές χώρες μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής και πάλι όμως χρειάζεται θάρρος για να εξετάσουμε μη παραδοσιακές εναλλακτικές.

Ήταν πολύ ενδιαφέρουσες οι αποκλίσεις που εντοπίστηκαν σε διαφορετικές κουλτούρες, όπως τις περιέγραψαν οι συμμετέχοντες στη μελέτη μας. Η εφαρμογή του κανόνα της πρωτοτοκίας στη διαδοχή - δηλαδή η επιλογή του παιδιού που γεννήθηκε πρώτο για να ηγηθεί της οικογενειακής επιχείρησης - ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Σε μη-δυτικές συλλογικές κουλτούρες, όπως στο Περού, οι CEOs οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαίωσαν ότι είναι ακόμα διαδεδομένος ο κανόνας της πρωτοτοκίας.

Στις δυτικές και ατομικιστικές κουλτούρες, η αξιοκρατία είναι συνήθως το βασικό κριτήριο για την επιλογή του διαδόχου. Όμως πού τελειώνει ο νεποτισμός και πού ξεκινά η προστασία της οικογενειακής κληρονομιάς όταν η πρωτοτοκία αποτελεί την κατευθυντήρια αρχή;

Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν καταλήγουν στο κατά πόσο η πρωτοτοκία είναι ή δεν είναι καλή πρακτική, ενώ συνεχίζει να εφαρμόζεται σε πολλές μη δυτικές κουλτούρες. Ωστόσο, προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις καταγράφουν καλύτερες επιδόσεις μετά τη διαδοχή, όταν έχουν το θάρρος να αγνοήσουν την πρωτοτοκία και να επιλέξουν διάδοχο με αξιοκρατικά κριτήρια. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται πέρα από τη δεύτερη γενιά.[2] Χρειάζεται θάρρος για να γίνει μια διαφορετική επιλογή και θεωρούμε ότι αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι δευτερότοκοι ή επόμενοι σε σειρά γέννησης ηγέτες είναι λιγότερο κομφορμιστές, έχουν μικρότερη τάση να ακολουθούν το επιχειρηματικό μοντέλο των γονιών τους, είναι περισσότερο ανοιχτοί σε νέες εμπειρίες και ανεκτικοί σε κινδύνους.

Ακόμα και όταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεφεύγουν από την αυτόματη διαδοχή του πρωτότοκου, αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τα πρωτότοκα παιδιά δεν μπορούν να ανταγωνίζονται για τις ηγετικές θέσεις. Υποδηλώνει όμως ότι οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων της οικογένειας ενδέχεται να χρειαστεί να δημιουργήσουν ένα εποικοδομητικό ανταγωνιστικό περιβάλλον – έναν «αγώνα διαδοχής» - μεταξύ των πιθανών διαδόχων τους στην προσπάθεια εύρεσης της καταλληλότερης επιλογής για τις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης και τις προσωπικές ανάγκες των διαδόχων.

Στην περίπτωση των κινεζικών οικογενειακών επιχειρήσεων, πολλοί αντιμετωπίζουν μια μοναδική πρόκληση όσον αφορά στη διαδοχή, καθώς έχουν μόνο μια κόρη ή μόνο έναν γιο να κληρονομήσει την επιχείρηση, ως αποτέλεσμα της πολιτικής του ενός παιδιού. Όπως δήλωσε ο ZHU Xuehao, ιδρυτής της Hawk FiltrationTechnology (Shanghai) Co. Ltd. στην Κίνα, ο ίδιος είναι τυχερός αφού το μοναχοπαίδι του είναι πρόθυμο και ικανό να αναλάβει την οικογενειακή επιχείρηση.

[2] Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.

© 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.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Ακούσαμε ενδιαφέρουσες απόψεις από τους επικεφαλής των οικογενειών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προθέσεις για τη διαδοχή τους και την επιλογή του διαδόχου, όπως:

- Η πιθανή έλλειψη εμπιστοσύνης των γονέων στην ικανότητα των παιδιών να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να μειώσει την πρόθεσή τους να μεταβιβάσουν την επιχείρηση στις μελλοντικές γενιές.

- Ο συναισθηματικός δεσμός της επόμενης γενιάς με την επιχείρηση και οι προσωπικές αξίες και οι στόχοι τους θα καθορίσουν πιθανώς την επιθυμία τους να είναι οι διάδοχοι.

- Ενώ η πρωτοτοκία δεν είναι απαραίτητα η καλύτερη πρακτική, συνεχίζει να εφαρμόζεται ευρέως σε μη-δυτικές κουλτούρες και λιγότερο στις δυτικές.

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

Σε αντίθετη περίπτωση, θα αναγκαζόταν να εκπαιδεύσει κάποιον που δεν είναι μέλος της οικογένειας για να τον διαδεχθεί ή ακόμα και να πουλήσει την επιχείρηση.

Σε άλλες περιπτώσεις, υπάρχουν CEOs οικογενειακών επιχειρήσεων που δεν είναι σίγουροι ότι τα μέλη της οικογένειάς τους από την επόμενη γενιά έχουν τις δυνατότητες ή το πάθος να οδηγήσουν την επιχείρηση μπροστά, παρά τις ιδέες και την ενέργεια που μπορούν να προσφέρουν. Για παράδειγμα, ένας επικεφαλής οικογενειακής επιχείρησης στον Καναδά που προετοιμάζεται για τη συνταξιοδότησή του, μας είπε ότι δεν πιστεύει ότι θα τον διαδεχθεί κάποιος από τους γιους του. Ο μικρότερος επιδιώκει ενεργά μια διαφορετική καριέρα, ενώ ο μεγαλύτερος γιος του δεν έχει, κατά την άποψή του, την ικανότητα να χειριστεί τις πιέσεις ενός διευθυντικού ρόλου. «*Πιστεύω ότι στο τέλος της ημέρας*», αναφέρει, «*η οικογενειακή διαδοχή θα τελειώσει μάλλον σε εμένα*».

© 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.

Η ελευθερία της επιλογής

Αν και η πρόθεση της διαγενεακής διαδοχής μπορεί να υπάρχει στα σχέδια της μεγαλύτερης γενιάς, ενδέχεται να μην συμπίπτει απαραίτητα με τα σχέδια ή τις ικανότητες της επερχόμενης γενιάς. Στην περίπτωση αυτή, οι σημερινοί ηγέτες μπορούν να επιλέξουν διάδοχο εκτός της οικογένειας για τη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ συνεχίζουν να διατηρούν τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση, μέσω της ιδιοκτησίας.

Όπως επισημάνθηκε σε ένα πρόσφατο άρθρο της «Wall Street Journal», το οποίο ανέφερε την έρευνα STEP Project[3], η συμμετοχή μελών της οικογένειας στην επιχείρηση από τη μία γενιά στην επόμενη δεν είναι πάντα δεδομένη. Για διάφορους λόγους, τα παιδιά μπορεί να μην ενδιαφέρονται τόσο πολύ όσο οι προκάτοχοί τους να πάρουν τα ηνία. Τόσο οι επικεφαλής των οικογενειακών επιχειρήσεων όσο και οι πιθανοί διάδοχοί τους έχουν σημαντικές επιλογές να κάνουν.

Οι Michael και Gabriel Hoey, σημερινοί συνιδιοκτήτες και ηγέτες της τέταρτης γενιάς της εταιρείας Country Crest της Ιρλανδίας, τόσο οι ίδιοι όσο και οι διάδοχοί τους θα βρεθούν αντιμέτωποι με τις επιλογές αυτές. Η εταιρεία Country Crest είναι ηγέτιδα στη αειφόρα παραγωγή τροφίμων και τα αδέλφια θα ήθελαν η ιδιοκτησία και η διαχείριση να παραμείνουν εντός της οικογένειας, εάν αυτή είναι η επιλογή και των μελών της επόμενης γενιάς. Αν και δεν έχουν καθοριστεί ακόμη οι ακριβείς ρόλοι, οι επίσημες δομές έχουν ήδη διαμορφωθεί για να διασφαλιστεί η συνέχεια των αειφόρων γεωργικών πρακτικών της οικογένειας. Αυτές οι πρακτικές, σε συνδυασμό με τις ισχυρές διαγενεακές αξίες της οικογένειας, έχουν βαθιές ρίζες στην επιχείρηση και θα συνεχίσουν να αποτελούν το θεμέλιο για την επιτυχία της Country Crest για αυτούς που θα επιλέξουν να την οδηγήσουν μπροστά.

> “Η εταιρεία είναι κάτι ευρύτερο από εμάς. Δεν θέλουμε να περιορίσουμε τις προοπτικές της επιχείρησης, επομένως μάλλον θα πρέπει να μπουν περισσότερα άτομα εκτός οικογένειας.”
>
> **Michael Hoey**
> Co-owner and Managing Director,
> Country Crest,
> Ireland

[3] Wall Street Journal, https://www.wsj.com/articles/how-to-get-children-interested-in-the-family-business-11588986481

© 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.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που γνωρίσαμε μας μίλησαν ειλικρινά για τις δικές τους εμπειρίες διαδοχής και για το πώς μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία διαδοχής για την επόμενη γενιά:

Τα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς μαθαίνουν από το παρελθόν και δημιουργούν πλέον μηχανισμούς διακυβέρνησης για τη διαχείριση της διαδικασίας διαδοχής.

Φαίνεται ότι η χρήση trust fund διευκολύνει τη διαδικασία διαδοχής και οδηγεί σε μεγαλύτερη συσσώρευση πλούτου.

Η ανάθεση της διαχείρισης της διαδικασίας διαδοχής σε εξωτερικό συνεργάτη φαίνεται ότι μετριάζει τις ενδοοικογενειακές συγκρούσεις σε περιόδους διαδοχής και οδηγεί σε μια ομαλή διαδικασία διαδοχής.

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

© 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.

Η σημασία της πειθαρχίας στην επιτυχημένη διαδοχή

Η μετάβαση της οικογενειακής επιχείρησης σε έναν νέο ηγέτη, μια νέα διοίκηση ή έναν νέο ιδιοκτήτη είναι μια πολύπλοκη διαδικασία. Δεν έχει να κάνει μόνο με την επιλογή και την ανάπτυξη των διαδόχων. Αφορά επίσης στην προστασία της εταιρικής επωνυμίας και της φήμης και στη διατήρηση της γνώσης, ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια. Είναι επίσης μια από τις πιο δύσκολες εμπειρίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ο κάθε ηγέτης, και ιδιαίτερα ένας επιχειρηματίας που έχει χτίσει μια οικογενειακή επιχείρηση από το μηδέν.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν καταρτίσει κατάλληλα σχέδια έκτακτης ανάγκης και διαδοχής λαμβάνουν υπόψη την ετοιμότητα και τις αναπτυξιακές ανάγκες των μελών της οικογένειας που είναι οι πιο πιθανοί διάδοχοι. Αυτό συχνά περιλαμβάνει ένα μορφωτικό υπόβαθρο, που συμπληρώνεται από την άμεση επιχειρηματική εμπειρία που αποκτιέται σε διάφορες ηλικίες και στάδια της ζωής των μελών της οικογένειας.

Για να διευκολυνθεί αυτή η διαδικασία και να ελαχιστοποιηθούν οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις που προκύπτουν μερικές φορές κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων για τον προγραμματισμό της διαδοχής, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο σε εξωτερικούς συνεργάτες για να τους καθοδηγήσουν και να διαχειριστούν τη διαδικασία, βοηθώντας έτσι στην ελαχιστοποίηση πιθανών ενδοοικογενειακών συγκρούσεων. Οι εξωτερικοί συνεργάτες παρέχουν μια ανεξάρτητη άποψη που διευκολύνει τις εποικοδομητικές συζητήσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και τους καθοδηγούν μέσω δοκιμασμένων πλαισίων και διαδικασιών για την εύρεση μιας εξατομικευμένης λύσης για τη διαδοχή.

Για παράδειγμα, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της επιχείρησης καθώς και της οικογένειας, ο κ. John K. Paul, Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Kuttukaran στην Ινδία, μας ανέφερε ότι η οικογένειά του συνέταξε ένα οικογενειακό καταστατικό τον Δεκέμβριο του 2015. Τον επόμενο Μάρτιο, ιδρύθηκε το Kuttukaran Family Trust, στο πλαίσιο του σχεδίου διαδοχής για την υπαγωγή όλων των μετοχών της εταιρείας στο καταπίστευμα. *«Με αυτόν τον τρόπο»*, σχολιάζει ο κ. Paul, *«κανένα άτομο της οικογένειας δεν κατέχει μετοχές που μπορούν να μεταβιβαστούν κατά βούληση. Ο σκοπός είναι να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη εντός της οικογένειας και να επιτρέψουμε στις μελλοντικές γενιές να αναπτύξουν ένα δεσμό με τον Όμιλο και να διατηρήσουν την οικογενειακή κληρονομιά της Kuttukaran»*.

Οι οικογένειες καταλαβαίνουν γενικά τη σημασία της έγκαιρης έναρξης της διαδικασίας προγραμματισμού της διαδοχής ώστε να γίνει σωστά, και αντιλαμβάνονται ότι ένα καλό σχέδιο διαδοχής είναι το πρώτο βήμα για τη διατήρηση της δύναμης της επιχείρησης και της ευημερίας της οικογένειας για τις επόμενες γενιές.[4]

Ωστόσο, ενώ αυτός ο τύπος πειθαρχημένου προγραμματισμού είναι γενικά αποδεκτός, υπήρξε ένα σημείο που μας προκάλεσε έκπληξη από τις συζητήσεις μας με τους CEOs. Φαίνεται ότι, ακόμη και όταν η επιλογή του διαδόχου θεωρείται σημαντική, οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από μέλη της «σιωπηρής» γενιάς (Silent Generation - γεννημένοι μεταξύ 1925-1945) ή της γενιάς των baby boomer (γεννημένοι μεταξύ 1946-1964) δεν έχουν ακόμη καταρτίσει σχέδιο διαδοχής.

Πρόκειται για ανησυχητικό φαινόμενο. Δεν αποτελεί μόνο ένα πιθανό εμπόδιο στην ομαλή μετάβαση και τη συνέχεια της επιχείρησης. Είναι επίσης άδικο για τον διάδοχο που τελικά θα χρειαστεί να αναλάβει τον ηγετικό ρόλο.

[4] KPMG, Succession in family business: start early. https://home.kpmg/au/en/home/insights/2017/02/succession-planning-family-business-start-early.html

© 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.

Όπως μας εξήγησε ο σημερινός CEO μιας οικογενειακής επιχείρησης στην Ολλανδία, ο παππούς του δυσκολεύθηκε να αφήσει τον έλεγχο και να προετοιμάσει έναν άλλο μέλος της οικογένειας να αναλάβει την ηγεσία της επιχείρησης. Αυτό οδήγησε σε παρατεταμένη σύγχυση σε ολόκληρη την οικογένεια - και στην επιχείρηση - καθώς η κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων παρέμειναν ασαφείς για αρκετά χρόνια. *«Όταν ο πατέρας μου και ο αδελφός του διαδέχτηκαν τον παππού μου»*, αναφέρει,*« πέρασαν πραγματικά δύσκολες στιγμές μαζί. Ο παππούς μου δεν μπόρεσε ποτέ να αφήσει τον έλεγχο. Αυτό ουσιαστικά εμπόδισε την ανάπτυξη της εταιρείας, αλλά και την προσωπική ανάπτυξη των διαδόχων κατά την περίοδο αυτή. Ο πατέρας μου, μου είπε ότι δεν ήθελε να έχω την ίδια εμπειρία και ότι έπρεπε να μου δώσει την ευκαιρία να αναλάβω θέση ανώτερου ηγετικού στελέχους της επιχείρησης και να μου αφήσει χώρο για να αναπτυχθώ»*.

Πολλοί διάδοχοι της σημερινής γενιάς έχουν πάρει σημαντικά μαθήματα από εμπειρίες όπως αυτή, και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες διαδοχής για την επόμενη γενιά προκειμένου να αποφύγουν την επανάληψη των λαθών του παρελθόντος.

Ο κ. Andy Wates, Διευθυντής του Ομίλου Wates στο Ηνωμένο Βασίλειο, μας εξήγησε τη διαδικασία διαδοχής στην οικογενειακή του επιχείρηση. Ο Όμιλος όρισε εξωτερικούς συμβούλους οικογενειακής διακυβέρνησης για να βοηθήσουν με τον προγραμματισμό της διαδικασίας διαδοχής από την τρίτη στην τέταρτη γενιά. Το σχέδιο εφαρμόστηκε πριν από 12 χρόνια και τα μέλη της οικογένειας της τρίτης γενιάς συνεχίζουν να είσαι ενεργά στην επιχείρηση. Για τους μελλοντικούς διαδόχους, ο κ. Wates πρότεινε ότι θα είναι σημαντικό για την επιχείρησή του να τεθεί μια αυστηρή προθεσμία για τη μετάβαση στον δικό του διάδοχο.

Κάντε τη διαδοχή σωστά

Για μία επιτυχημένη διαδοχή, πιστεύουμε ότι υπάρχουν μερικές σημαντικές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη μεταβίβαση της διοίκησης, του ελέγχου, της ιδιοκτησίας και των μετοχών από τη μία γενιά στην επόμενη, και οι οποίες είναι όλες προς το συμφέρον της επιχείρησης και της οικογένειας.

Να γνωρίζετε τι χρειάζεται η επιχείρηση

Πολλοί ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν ότι ο προγραμματισμός της διαδοχής επικεντρώνεται στο ποιος θα διοικήσει την επιχείρηση όταν αυτοί αποχωρήσουν, χρειάζεται όμως μια ευρύτερη θεώρηση. Ο ιδρυτής και το διοικητικό συμβούλιο ή οι σύμβουλοι πρέπει να εξετάσουν σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής της βρίσκεται η επιχείρηση και τι είδους ηγέτης ή ηγέτες χρειάζεται για να προχωρήσει μπροστά.

Προστατέψτε το brand

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν χτιστεί γύρω από ένα προσωπικό brand και μπορεί ακόμη και να έχουν το όνομα του ιδρυτή τους. Είναι σημαντικό να διατηρήσετε την ουσία του brand και να αξιολογήσετε πόσο καλά ταιριάζει με το τρέχον επιχειρηματικό μοντέλο.

Διατηρήστε την εμπιστοσύνη στην οικονομική διαχείριση

Κατά τον προγραμματισμό για το μέλλον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν ποιος θα είναι υπεύθυνος από οικονομική άποψη, καθώς πολλοί επενδυτές και τράπεζες θεωρούν τον άνθρωπο πίσω από μια οικογενειακή επιχείρηση ως κρίσιμο παράγοντα κατά τη λήψη αποφάσεων για τρέχουσα και μελλοντική χρηματοδότηση. Πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη ότι η επιχείρηση εξακολουθεί να διατηρεί τη δύναμή της.

Διατηρήστε τις γνώσεις που κληρονομείτε

Η διατήρηση της γνώσης είναι εξίσου σημαντική όσο και η ηγεσία και η οικονομική διαδοχή Αυτή η γνώση είναι συχνά ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και πρέπει να καταγράφεται και να κοινοποιείται σε ολόκληρη την επιχείρηση και την οικογένεια.

Καταγράψτε το σχέδιο

Τέλος, όταν ένα σχέδιο διαδοχής έχει αναπτυχθεί και συμφωνηθεί, πρέπει να διατυπωθεί ρητά και να τεκμηριωθεί επίσημα μεταξύ της οικογένειας.

© 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.

Πότε είναι η ώρα να παραδώσουμε τη σκυτάλη

> “Η απόφαση του πότε είναι καιρός να συνταξιοδοτηθώ είναι μια πολύ δύσκολη ερώτηση. Η οικογενειακή επιχείρηση ήταν η ζωή μου, είναι το πάθος μου και πιθανότατα έχω περάσει περισσότερες ώρες στο γραφείο παρά στο σπίτι μου. Έχω επίγνωση του γεγονότος ότι όλοι πρέπει να προετοιμαστούμε για αυτή τη μέρα και το χειρότερο σενάριο θα ήταν να επιβληθεί σε κάποιον η απόφαση. Για εμένα, είναι σημαντικό να καταλάβω ότι ο ρόλος μου θα αλλάξει από την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας, σε σύμβουλο της επόμενης γενιάς των ηγετών της οικογένειάς μας που θα διατηρήσουν ζωντανή τη κληρονομιά που έχτισε ο πατέρας μου και στη συνέχεια η δική μου γενιά.”
>
> **Khalid Abunayyan**
> Chairman,
> Abunayyan Holding Company,
> Saudi Arabia

Το σχέδιο διαδοχής έχει καταρτιστεί. Πώς όμως αποφασίζουν οι ηγέτες της οικογένειας πότε είναι η κατάλληλη στιγμή να συνταξιοδοτηθούν πλήρως - ή εν μέρει - ή να αναλάβουν ένα νέο ρόλο στην οικογενειακή επιχείρηση;

Μας προκάλεσε μάλλον έκπληξη όταν μάθαμε ότι το 53% των επικεφαλής των οικογενειακών επιχειρήσεων στη μελέτη μας δεν έχουν επίσημο πρόγραμμα συνταξιοδότησης, καθιστώντας αβέβαιη την πορεία των πιθανών διαδόχων τους και το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης.

Σύμφωνα με την έρευνα, μεταξύ αυτών που έχουν καταρτίσει ένα σχέδιο για τη συνταξιοδότησή τους, όσοι ηγέτες έχουν ως πρωταρχικό στόχο να απολαμβάνουν τη ζωή και να επιτύχουν οικονομική ασφάλεια για την οικογένεια, σχεδιάζουν να αποσυρθούν πλήρως από τη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης. Μερικοί σκέφτονται ακόμη και να πουλήσουν την επιχείρησή τους.[5] Πρόκειται για ένα φαινόμενο που προκαλεί έκπληξη, διότι έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης ότι οι ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων σπάνια εγκαταλείπουν τις επιχειρήσεις τους επειδή αντλούν τόσο μεγάλη ικανοποίηση και αυτοπροσδιορίζονται μέσα από αυτήν.

Από την ίδια έρευνα, διαπιστώνουμε ότι οι ηγέτες που εξακολουθούν να είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους σπάνια σκέφτονται να βγουν στη σύνταξη και αναζητούν εναλλακτικούς τρόπους για να παραμείνουν ενεργοί στην οικογενειακή επιχείρηση. Μερικοί δεν έχουν καν προγραμματισμένη ηλικία συνταξιοδότησης ή παραμένουν εν μέρει ενεργοί στην επιχείρηση, μέσω της ιδιότητας του μέλους ΔΣ ή έχοντας συμβουλευτικό ρόλο.

Όπως λέει ο κ. Khalid Abunayyan, πρόεδρος της Abunayyan Holding Company: *«Η απόφαση του πότε είναι καιρός να συνταξιοδοτηθώ είναι μια πολύ δύσκολη ερώτηση. Η οικογενειακή επιχείρηση ήταν η ζωή μου, είναι το πάθος μου και πιθανότατα έχω περάσει περισσότερες ώρες στο γραφείο παρά στο σπίτι μου. Έχω επίγνωση του γεγονότος ότι όλοι πρέπει να προετοιμαστούμε για αυτή τη μέρα και το χειρότερο σενάριο θα ήταν να επιβληθεί σε κάποιον η απόφαση. Για εμένα, είναι σημαντικό να καταλάβω ότι ο ρόλος μου θα αλλάξει από την καθημερινή διοίκηση της εταιρείας, σε σύμβουλο της επόμενης γενιάς των ηγετών της οικογένειάς μας που θα διατηρήσουν ζωντανή τη κληρονομιά που έχτισε ο πατέρας μου και στη συνέχεια η δική μου γενιά».*

Έχουμε όμως μια προειδοποίηση σχετικά με τους συμβουλευτικούς ρόλους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, παρότι οι γονείς ισχυρίζονται ότι έχουν συμβουλευτικό ρόλο και θεωρούν ότι συμμετέχουν ελάχιστα στην επιχείρηση, οι διάδοχοι της νέας γενιάς ενδέχεται να μην συμφωνούν. Μπορεί να αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή των γονιών τους ως έλεγχο και έλλειψη εμπιστοσύνης στην ικανότητά τους να διευθύνουν την επιχείρηση. Η απροθυμία της προηγούμενης γενιάς να συνταξιοδοτηθεί χωρίς να φύγει τελείως από την εταιρεία, συχνά καθιστά δύσκολη την πραγματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στον επόμενο ηγέτη και για τους νέους ηγέτες να ξεφύγουν από τη σκιά του προκατόχου τους.

Όπως επεσήμανε ένας CEO οικογενειακής επιχείρησης στη Γαλλία, *«Αρχίζω να συνειδητοποιώ ότι η παρουσία μου στην εταιρεία μπορεί να επηρεάζει αρνητικά την ικανότητα των γιων μου να χτίσουν το δικό τους όνομα. Σίγουρα θα πιστεύουν ότι επειδή ο πατέρας είναι εδώ, δεν πρέπει να τον αμφισβητούμε».*

Πράγματι, έχοντας μικρή ή και καθόλου αυτονομία για να λάβουν στρατηγικές αποφάσεις για την εταιρεία, μπορεί να ανησυχούν ότι δεν θα μπορέσουν να ξεφύγουν από τη σκιά του πατέρα τους.

[5] Akhter, N., Sieger, P., & Chirico, F. (2016). If we can't have it, then no one should: Shutting down versus selling in family business portfolios. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(4), 371-394.

© 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.

Καθώς κοιτάμε προς το μέλλον και εξετάζουμε τα σχέδια συνταξιοδότησης των ηγετών της γενιάς των Millenial, ενδέχεται να αποκαλύψουμε μια τελείως διαφορετική εικόνα για τη συνταξιοδότηση. Οι ηγέτες της επόμενης γενιάς έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και έχουν κίνητρο να επιτύχουν, ωστόσο, είναι μάλλον απίθανο ότι θα ηγηθούν με τον ίδιο τρόπο με τους προκατόχους τους. Είναι περισσότερο επικεντρωμένοι στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, ενώ σκοπεύουν να αποσυρθούν πριν από τα πεντηκοστά γενέθλιά τους (50) – και όχι στα 70, στα 80 ή στα 90.

Ένας από τους αυτούς τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων μας το εξήγησε αναλυτικά: *«Δεν πρόκειται να δουλέψω μέχρι να γίνω 90 χρονών σαν τον πατέρα μου. Σκέφτομαι να πάρω μια χρονιά άδεια, για να ανοίξω το μυαλό μου σε άλλα πράγματα, άλλες επενδύσεις, επειδή αν περνάς όλη μέρα στην εταιρεία δεν καταφέρνεις να δεις τον κόσμο. Χρειάζεται κανείς να βγει έξω και να δει τι συμβαίνει με άλλες εταιρείες. Θέλω να αφήσω τη νέα γενιά να ασχολείται με την καθημερινή δουλειά εδώ. Είναι πολύ καλοί σε αυτό»*. κ. José Manuel Suso Dominguez, CEO, Arrocera la Esmeralda, Κολομβία.

Συναντήσαμε επίσης και έναν 33χρονο ιδιοκτήτη οικογενειακής επιχείρησης που σκέφτεται ήδη τη συνταξιοδότησή του. Δεν έχει σχέση με την ηλικία του αυτό, αλλά με το άγχος που βιώνει στη δουλειά του και την επιθυμία να ακολουθήσει ένα προσωπικό όνειρο μακριά από την επιχείρηση.

Εξετάζοντας τις εναλλακτικές για τη μελλοντική ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης, η αναγνώριση του πιθανού χρόνου παραμονής στην ηγεσία των μελών της επόμενης γενιάς, θα είναι εξίσου σημαντική με την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών τους. Εάν οι ηγέτες της γενιάς των Millenial σχεδιάζουν να αποσυρθούν πολύ νωρίτερα από τους προκατόχους τους, ο έγκαιρος προγραμματισμός της διαδοχής θα καταστεί ακόμα πιο κρίσιμος.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων συζήτησαν τα συνταξιοδοτικά τους σχέδια και μας είπαν ότι η απόφασή τους θα επηρεαστεί από διάφορους προσωπικούς και οικογενειακούς παράγοντες. Κάποια από τα ζητήματα που επηρεάζουν τις αποφάσεις τους:

Οι ηγέτες, που συνεχίζουν να είναι παθιασμένοι με την εργασία τους στην οικογενειακή επιχείρηση, συχνά δεν προγραμματίζουν ενεργά τη συνταξιοδότησή τους.

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων, των οποίων ο πρωταρχικός στόχος είναι η απόλαυση της ζωής και η επίτευξη οικονομικής ασφάλειας για την οικογένεια, είναι πιο πιθανό να αποσυρθούν τελείως από την επιχείρησή τους και μπορεί ακόμη και να σκεφθούν να την πουλήσουν, εάν παρέχει στην οικογένεια την οικονομική υποστήριξη που μπορεί να χρειάζεται.

Οι Millennials μπορεί να σχεδιάζουν να συνταξιοδοτηθούν πολύ νωρίτερα από τις προηγούμενες γενιές, εάν αντιληφθούν ότι η δουλειά τους στην οικογενειακή επιχείρηση είναι αγχωτική ή ότι χάνουν σημαντικές στιγμές από τη ζωή τους λόγω αυτής.

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

© 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.

Αναγνωρίζοντας την κατάλληλη στιγμή της εξόδου

Η βιβλιογραφία ορίζει την έξοδο ως τη διαδικασία με την οποία οι ιδρυτές οικογενειακών εταιρειών αποσύρονται από την επιχείρηση που έχουν ιδρύσει μεταβιβάζοντας μέρος ή το σύνολο των εξουσιών που πηγάζουν από την ιδιοκτησία και την ευθύνη λήψης αποφάσεων.[6]

Σύμφωνα με τη θεωρία της αυτοδιάθεσης[7] τα υποκείμενα κίνητρα ενός ηγέτη επηρεάζουν την προθυμία του να συνεχίσει να εργάζεται και να παραμείνει αφοσιωμένος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην ικανότητα της επόμενης γενιάς να ηγηθεί της επιχείρησης είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων τους[8] και των κινήτρων που έχουν να αναλάβουν τον έλεγχο.

Το ενδιαφέρον και η ικανότητα της επόμενης γενιάς έχουν επίσης άμεση επίδραση στην απόφαση του τωρινού ηγέτη να κρατήσει ή να πουλήσει την επιχείρηση. Οι ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων αναγνωρίζουν τη σημασία που έχει η προθυμία της επόμενης γενιάς να αναπτύξει την επιχείρηση και να δεσμευτεί για την επιτυχία της. Πολλοί έχουν βρεθεί στη θέση τους νωρίτερα στη ζωή τους. Αναγνωρίζουν επίσης ότι μια στρατηγική εξόδου ίσως είναι η καλύτερη επιλογή εάν δεν υπάρχει η προθυμία και η αφοσίωση.

Σύμφωνα με την έρευνά μας, η επιθυμία να διατηρηθεί η επιχείρηση εντός της οικογένειας είναι μεγαλύτερη όταν ο σημερινός ηγέτης έχει απογόνους. Όταν δεν έχουν παιδιά, οι CEOς τείνουν να πωλούν την επιχείρηση και να απολαμβάνουν τα οικονομικά οφέλη της εξόδου τους. Αυτό ίσως να αποτελεί μια έκφραση της αρχής ότι τα παιδιά μπορεί να αυξήσουν την επιθυμία ενός ηγέτη να επιδιώξει «κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο» για την οικογένεια - τη συναισθηματική αξία που η οικογένεια αντλεί από την κατοχή και τη διοίκηση μιας επιχείρησης.[9]

Η απόφαση πώλησης της επιχείρησης επηρεάζεται επίσης από την προσδοκία των πιθανών συγκρούσεων που ενδέχεται να προκύψουν μεταξύ των μελών της οικογένειας όταν η επιχείρηση φτάνει στο στάδιο της διαδοχής από ξαδέρφια. Σε περιπτώσεις όπου τα ηνία της επιχείρησης θα μπορούσαν να παραδοθούν σε τρίτη γενιά που περιλαμβάνει πολλά ξαδέλφια υπεύθυνα για τη διοίκηση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης, ίσως να χρειαστεί ένα "κλάδεμα του οικογενειακού δέντρου". Σε περιπτώσεις όπως αυτή, η επιχείρηση συχνά εξαγοράζεται και περνά στην ιδιοκτησία μίας μόνο πυρηνικής οικογένειας - σε αντίθεση με την εκτεταμένη οικογένεια ξαδέλφων - ή πωλείται σε τρίτο.

Για κάποιον που δεν έχει παιδιά, η επιθυμία για κοινωνικο-συναισθηματικό πλούτο μειώνεται και ο σημερινός ηγέτης είναι γενικά λιγότερο αφοσιωμένος και προσκολλημένος στο να κρατήσει την ιδιοκτησία της επιχείρησης εντός της οικογένειας.

Είτε αναγκαστικά, είτε προγραμματισμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι πάντα σε θέση να μεταβιβάσουν την ηγεσία ή την κυριότητα της επιχείρησής τους από τη μία γενιά στην επόμενη ή σε άλλα μέλη της οικογένειας.

---

[6] DeTienne, D. R. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203-215.

[7] Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.

[8] Kandade, K., Samara, G., Parada, M. J., & Dawson, A. (2020). From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*.

[9] Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

© 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.

Βασικά συμπεράσματα και απόψεις

Οι επιχειρηματίες που συναντήσαμε μας είπαν ότι δεν είναι πάντα δυνατόν να επιτευχθεί η διαδοχή μεταξύ των γενεών, και θα πρέπει να διερευνηθούν και άλλες επιλογές - ακόμη και στρατηγικές εξόδου σε ορισμένες περιπτώσεις. Κάποιοι από τους λόγους είναι οι εξής:

Η επιθυμία για έξοδο από την επιχείρηση τείνει να αυξάνεται όταν οι σημερινοί ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν παιδιά.

Έλλειψη εμπιστοσύνης στην ικανότητα των απογόνων να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησης ή στην προθυμία και τα κίνητρα της επόμενης γενιάς να συνεχίσει να την αναπτύσσει.

Όταν η οικογενειακή επιχείρηση φτάσει στο στάδιο της τρίτης γενιάς ξαδέλφων, η αναμενόμενη σύγκρουση μεταξύ των μελών της οικογένειας κατά τη διάρκεια της διαδοχής συσχετίζεται θετικά με την απόφαση εξόδου από την επιχείρηση.

Ο σχεδιασμός διαδοχής παρουσιάζει μια ποικιλία επιλογών για τη μετάβαση σε αυτές τις περιπτώσεις, όπως:

- Διατήρηση της ιδιοκτησίας, αλλά ανάθεση των ηγετικών και διοικητικών ρόλων σε ένα μέλος εκτός οικογένειας.
- Μεταβίβαση ιδιοκτησίας μέσω εμπορικής πώλησης σε τρίτο μέρος ή ιδιωτικής επένδυσης ή εξαγοράς.
- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου μέσω IPO.
- Μεταβίβαση ολόκληρης ή μέρους της ιδιοκτησίας μέσω εξαγοράς από την υφιστάμενη διοικητική ομάδα (management buyout).

Οι CEOs των οικογενειακών επιχειρήσεων που επιλέγουν οποιαδήποτε από αυτές τις στρατηγικές εξόδου δεν το κάνουν ελαφρά τη καρδία.

Tom McGinness
Global Leader,
Family Business,
KPMG Private Enterprise,
Partner,
KPMG Private Enterprise στο HB

© 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.

> “Τις παλιές καλές μέρες, επιλέγαμε εμείς το διάδοχο με ένα χτυπηματάκι στον ώμο. Η σημερινή γενιά, αλλά και η επόμενη δεν θα το δεχθεί αυτό. Εάν οι επερχόμενες γενιές εντυπωσιαστούν από τις οικογενειακές μας επιχειρήσεις, εάν δουν ότι θα έχουν ρόλο που μπορεί να έχει βαρύνουσα σημασία και αντλούν προσωπική ικανοποίηση και ευχαρίστηση από τη δουλειά τους, ΤΟΤΕ θα μπορέσουν να δουν τον εαυτό τους να παίζει ρόλο και στο μέλλον. Η προσέγγιση για να πετύχουμε αυτόν τον στόχο δεν θα είναι απλά ένα χτυπηματάκι στον ώμο.”

George Vestey
CEO,
Vestey Holdings,
United Kingdom

Κοιτώντας και πέρα από την οικογένεια

Όταν ένας επικεφαλής μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν καταφέρνει να συνεργαστεί επιτυχώς με την επόμενη γενιά, ή εάν δεν μπορεί να βρεθεί ο σωστός διάδοχος, ή εάν το οικογενειακό συμβούλιο δεν είναι σε θέση να οργανωθεί αποτελεσματικά, λαμβάνεται συχνά μια ρεαλιστική απόφαση για την πρόσληψη του καλύτερου δυνατού στελέχους που δεν είναι μέλος της οικογένειας, διατηρώντας παράλληλα την αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και της οικογένειας. Αυτό μπορεί να απαιτήσει την ενίσχυση των ικανοτήτων και του βαθμού συμμετοχής της ομάδας ιδιοκτησίας ώστε να αντικατοπτρίζει τον «οικογενειακό χαρακτήρα» της επιχείρησης παράλληλα με ένα στέλεχος εκτός της οικογένειας, το οποίο όμως μοιράζεται τις αξίες της οικογένειας.

Ποιος θα σας διαδεχθεί;

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων στη μελέτη μας, μας είπαν ότι η επιλογή του κατάλληλου διαδόχου θα είναι, πράγματι, η πιο σημαντική κληρονομιά τους και μια στιγμή προσωπικής υπερηφάνειας. Θα βασιστεί σε ένα σημαντικό ιστορικό υπόβαθρο, βαθιές οικογενειακές αξίες, πάθος για την επιχείρηση και για το τι αυτή αντιπροσωπεύει και τον αντίκτυπο που έχει στους ανθρώπους και την κοινωνία.

Η συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης και η διατήρηση της οικογενειακής της ταυτότητας εξαρτάται από αυτό.

© 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.

Η εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης

Μάθαμε πολλά από τις συζητήσεις μας με τους CEOs. Πιστεύουμε ότι υπάρχει εξέλιξη στον κόσμο της διαδοχής που ευθυγραμμίζει τον γενικότερο σκοπό της οικογενειακής επιχείρησης με τα κίνητρα και τις πεποιθήσεις των ηγετών της επόμενης γενιάς.

Ο Διευθυντής του ομίλου Wates, κ. Andy Wates, το περιγράφει ως εξής: «*Η επιχείρησή μας είναι μία "μηχανή" που λειτουργεί βασισμένη σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Για την επόμενη γενιά είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν δομές και εργαλεία που θα τους παρέχουν όσο το δυνατόν περισσότερες επιλογές, ειδικά για όσους διαθέτουν ισχυρό επιχειρηματικό πνεύμα. Για παράδειγμα, μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις δραστηριότητες του Wates Family Enterprise Trust, κάτι που τους δίνει την ευκαιρία να έρθουν στο τραπέζι της οικογενειακής επιχείρησης και να συμμετάσχουν άμεσα, σαν «καλοί ιδιοκτήτες», στις αποφάσεις σχετικά με το που θα διατεθούν τα χρήματα του καταπιστεύματος ώστε να έχουν κοινωνικό αντίκτυπο.*»

Μια παρόμοια άποψη εξέφρασε και ο κ. Filipe de Botton, Πρόεδρος της Logoplaste της Πορτογαλίας, ο οποίος περιέγραψε την εξέλιξη της οικογένειας από μια οικογενειακή επιχείρηση σε μια επιχειρηματική οικογένεια υψηλής αποτελεσματικότητας. Περιέγραψε μέλη της οικογένειας που ασχολούνται με το φιλανθρωπικό έργο της εταιρείας, που είναι υπεύθυνοι για τη λειτουργία του Οικογενειακού Γραφείου (Family Office), που συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο και στη διαφοροποίηση των επιχειρηματικών προσπαθειών, σε τομείς που εκτείνονται αρκετά πέραν της αρχικής βασικής δραστηριότητας της εταιρείας.

Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες για συμμετοχή των μελών της επόμενης γενιάς της οικογένειας στην οικογενειακή επιχείρηση αποκτούν μεγαλύτερη έκταση και ποικιλία. Από τον ρόλο της οικογένειας στη διοίκηση της βασικής δραστηριότητας, ως την ιδιοκτησία μετοχών, τη συμμετοχή στο διοικητικό συμβούλιο και τον ενεργό ρόλο στις φιλανθρωπικές δραστηριότητες ενός οικογενειακού ιδρύματος - όλα αποτελούν σημαντικά ζητήματα για τον προγραμματισμό της διαδοχής. Είναι ίσως αυτή η αρχή μίας νέας οπτικής για το πώς διαμορφώνεται η «διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση»;

Ελπίζουμε να απολαύσατε αυτό το πρώτο άρθρο στη σειρά μας, που εστίασε στη διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση. Σε μια στιγμή που θα μπορούσε να είναι καθοριστική για την οικογενειακή σας επιχείρηση, ελπίζουμε ότι σας βοηθήσαμε και σας δώσαμε τροφή για σκέψη σχετικά με τα ερωτήματα για τη διαδοχή που ίσως εξετάζετε:

- Να είστε προετοιμασμένοι να περιμένετε το απροσδόκητο εντάσσοντας σχέδια για τη διαδοχή στον ιστό του σχεδιασμού για την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών της επιχείρησής σας.
- Να κατανοήσετε ότι η οπτική της επόμενης γενιάς μπορεί να μην είναι ίδια με τη δική σας - όχι καλή ή κακή, απλά διαφορετική.
- Να αναγνωρίσετε ότι οι μελλοντικές γενιές μπορεί να αναζητούν έναν εμπλουτισμένο σκοπό για το έργο της οικογένειας και της επιχείρησης.
- Να έχετε το θάρρος να επιλέξετε με σύνεση διαλέγοντας τον κατάλληλο διάδοχο την κατάλληλη στιγμή.
- Να διερευνήσετε τις επιλογές διαδοχής πέρα από την οικογένεια.

© 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.

> “Η επιχείρησή μας είναι μία “μηχανή” που λειτουργεί βασισμένη σε συγκεκριμένες διαδικασίες. Για την επόμενη γενιά είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν δομές και εργαλεία που θα τους παρέχουν όσο το δυνατόν περισσότερες επιλογές, ειδικά για όσους διαθέτουν ισχυρό επιχειρηματικό πνεύμα. Για παράδειγμα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στις δραστηριότητες του Wates Family Enterprise Trust, κάτι που τους δίνει την ευκαιρία να έρθουν στο τραπέζι της οικογενειακής επιχείρησης και να συμμετάσχουν άμεσα, σαν «καλοί ιδιοκτήτες», στις αποφάσεις σχετικά με το που θα διατεθούν τα χρήματα του καταπιστεύματος ώστε να έχουν κοινωνικό αντίκτυπο.”
>
> **Andy Wates**
> Director,
> Wates Group,
> United Kingdom

- Να εφαρμόσετε την ίδια πειθαρχία στον προγραμματισμό της διαδοχής όπως εφαρμόζετε και στον επιχειρηματικό σας σχεδιασμό.
- Να αναγνωρίσετε πότε είναι ώρα να παραδώσετε τη σκυτάλη σε έναν νέο ηγέτη.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν πληθώρα εμπειριών και μοναδικές γνώσεις και απόψεις που μπορούν να μοιραστούν και σας ενθαρρύνουμε να μάθετε περισσότερα για ορισμένες από τις οικογένειες που συνέβαλαν στη μελέτη μας και βοήθησαν να παρουσιάσουμε με ζωντανό τρόπο αυτά τα συμπεράσματα. Μπορείτε να εξερευνήσετε τις ιστορίες πίσω από τις οικογένειες στον **ιστότοπο της KPMG Private Enterprise**.

Τα επόμενα τρία άρθρα της σειράς μας θα εστιάσουν στον αντίκτυπο των μεταβαλλόμενων δημογραφικών στοιχείων στην κοινωνία, την «επαγγελματοποίηση» (professionalization) της επιχείρησης, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τελικά, την κληρονομιά. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μας στη διεύθυνση **familybusiness@kpmg.gr** για περισσότερες πληροφορίες και ενημερωτικό υλικό. Και, όπως πάντα, τα σχόλιά σας, οι απόψεις και εμπειρίες σας είναι ευπρόσδεκτες, προς όφελος των οικογενειακών επιχειρήσεων ανά τον κόσμο.

© 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.

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, τους 33 ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στις προσωπικές συζητήσεις που ακολούθησαν και συνεισέφεραν 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
BioTech USA,
Hungary

Gabriel Hoey and Michael Hoey
Country Crest,
Ireland

Alfonso Urrea Martin
Grupo Urrea,
Mexico

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

Claudia Visani
Inversora Lockey C.A,
Venezuela

John K. Paul
Kuttukaran Group,
India

Filipe de Botton
Logoplaste,
Portugal

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

HSBA Hamburg School of Business Administration
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

© 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.

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 Rodríguez
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

© 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.

KPMG Private Enterprise member firms

We would like to thank all of the KPMG Private Enterprise member firms that participated in the development of the article series, 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

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 Private Enterprise 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

© 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.

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 εταιρίες 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.

© 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.

Editorial board

STEP Project Global Consortium

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

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

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

KPMG Private Enterprise Center of Excellence for Family Business

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

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

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

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

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 Private Enterprise in the UK
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

© 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.

Επικοινωνήστε μαζί μας:

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

Κατερίνα Πολυζώη
Διευθύντρια
T: +30 210 6062100
K: +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 "The courage to choose wisely", 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.