



Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Οδηγός Διακυβέρνησης για την Οικογένεια

Εγχειρίδιο Μελών
ΕΒΕΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αυτός ο Οδηγός έχει στόχο να βοηθήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις στο σχεδιασμό και την υιοθέτηση δομών και πρακτικών καλής διακυβέρνησης, ξεκινώντας από την ίδια την οικογένεια. Οι συστάσεις αυτού του Οδηγού αντλούνται από τις καλές ευρωπαϊκές και διεθνείς πρακτικές διακυβέρνησης των επιχειρήσεων, οι οποίες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

α) την Εταιρική Διακυβέρνηση, που καλύπτει τη χάραξη κατεύθυνσης για τη λειτουργία και τη στρατηγική της επιχείρησης,

β) την Οικογενειακή Διακυβέρνηση, που παρέχει ένα πλαίσιο κανόνων το οποίο καθορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών της οικογένειας, καθώς και τον τρόπο αλληλεπίδρασης της οικογένειας με την επιχείρηση.

Το έργο αυτό υλοποιείται από το **EBEA** και το **NED Club**¹, στο πλαίσιο της δέσμευσής τους για την ενδυνάμωση των ελληνικών επιχειρήσεων και των διοικήσεών τους, διαδραματίζοντας έτσι ενεργό ρόλο στην προώθηση των σύγχρονων αρχών διακυβέρνησης και των οικογενειακών επιχειρήσεων-μελών του EBEA. Ο οδηγός προτείνει οι πρακτικές διακυβέρνησης για τις οικογένειες των επιχειρήσεων οικογενειακής ιδιοκτησίας να λαμβάνουν υπόψη το ιδιαίτερο πλαίσιο κάθε οικογένειας. Δηλαδή, τις μοναδικές αξίες και τους στόχους της, πόσο ενωμένη είναι, πόσο καλά επικοινωνούν τα μέλη της οικογένειας με άλλους, πόσο καλά αντιμετωπίζονται οι οικογενειακές συγκρούσεις, καθώς και τους πόρους που αφιερώνει στην εκπαίδευση των μελών της. Επίσης, ο Οδηγός παραθέτει εργαλεία και βοηθήματα και μπορεί να χρησιμεύσουν ως εργαλείο καθοδήγησης στην προσπάθεια που τα μέλη θέλουν να οργανώσουν εργαστήρια για να ενισχύσουν τις πρακτικές οικογενειακής διακυβέρνησής τους.

Για να είναι βιώσιμο οποιοδήποτε σύστημα οικογενειακής διακυβέρνησης, πρέπει να αντικατοπτρίζει και να ενισχύει τις αξίες και τους στόχους της επιχειρηματικής οικογένειας, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τις ανάγκες και τις δυνατότητές της.

¹ Η Ελληνική Λέσχη Μη-Εκτελεστικών Μελών Διοικητικών Συμβουλίων NED Club ιδρύθηκε στα τέλη του 2019 και είναι το σωματείο των μελών διοικητικών συμβουλίων εισηγμένων και μη εισηγμένων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Με οδηγό εθνικές και διεθνείς βέλτιστες πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης, το NED Club επιδιώκει να διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του, να ενισχύσει το ρόλο τους ως μέλη διοικητικών συμβουλίων και να συμβάλει στη διαρκή ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων. Το NED Club είναι μέλος της ευρωπαϊκής συνομοσπονδίας μελών διοικητικών συμβουλίων ecoDA-European Confederation of Directors Associations.

Σοφία Κουνενάκη Εφραίμογλου

Πρόεδρος ΕΒΕΑ & Πρόεδρος ΕΕΔΕΓΕ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, αλλά και πυλώνας της κοινωνικής συνοχής και προόδου. Στην Ευρώπη, αυτές οι επιχειρήσεις κατέχουν σημαντική θέση, με το 25% από τις κορυφαίες εταιρείες να είναι οικογενειακές, συνεισφέροντας εκατομμύρια θέσεις εργασίας και σημαντικό ποσοστό του ΑΕΠ. Στην Ελλάδα, ο ρόλος τους είναι ακόμη πιο κομβικός: 8 στις 10 επιχειρήσεις είναι οικογενειακές, προσφέροντας σχεδόν το μισό των θέσεων εργασίας της χώρας.

Η ανθεκτικότητα αυτών των επιχειρήσεων, ειδικά κάτω από δύσκολες συνθήκες, αποτελεί σημείο αναφοράς. Εδράζεται σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων, η μακροπρόθεσμη προσέγγιση και οι κοινές αξίες. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωρίσουμε τις προκλήσεις τους, από τη διαχείριση της διαδοχής και των εσωτερικών συγκρούσεων έως τη δυσκολία ενσωμάτωσης νέων ιδεών και τεχνογνωσίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, το ΕΒΕΑ στέκεται αρωγός στις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρέχοντας τα εργαλεία και την καθοδήγηση που χρειάζονται. Σε συνεργασία με τον Φορέα Μελών Διοικητικών Συμβουλίων NED Club, προχωράμε σε στοχευμένες πρωτοβουλίες για την αναβάθμιση της διακυβέρνησής τους. Σημαντικό μέρος αυτής της προσπάθειας αποτελεί η δημιουργία του συγκεκριμένου Οδηγού διακυβέρνησης οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο Οδηγός εστιάζει σε κρίσιμα θέματα, όπως η εταιρική διακυβέρνηση, η ομαλή διαδοχή, καθώς και η ανάπτυξη και προστασία της οικογενειακής περιουσίας.

Η πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη από το ΕΒΕΑ, σε συνεργασία με το NED Club, αποτυπώνει με σαφήνεια την πολυπλοκότητα αλλά και τη δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Τα ευρήματα της έρευνας αποτέλεσαν τη βάση για τη διαμόρφωση αυτού του οδηγού, ο οποίος φιλοδοξεί να αποτελέσει έναν χρήσιμο σύμμαχο για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξή τους.

Με τη στήριξη και τη δέσμευσή μας, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών συνεχίζει να εργάζεται για να ενδυναμώσει τον κρίσιμο ρόλο των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία, διασφαλίζοντας ότι θα παραμείνουν στο επίκεντρο της ανάπτυξης για τις επόμενες γενιές.

Λήδα Κοντογιάννη,

Πρόεδρος Δ.Σ. NED Club & Αντιπρόεδρος ecoDa

Ο "Οδηγός για τη Διακυβέρνηση της Οικογένειας", είναι μία προσφορά προς τις οικογενειακές επιχειρήσεις που αποτελούν τον πυρήνα της ελληνικής οικονομίας. Ο Οδηγός αυτό δημιουργήθηκε για να παρέχει καθοδήγηση στις οικογένειες που θέλουν να ενισχύσουν τις δομές τους, να διασφαλίσουν τη συνοχή τους και να δημιουργήσουν συνθήκες βιώσιμης ανάπτυξης για τις επόμενες γενιές.

Ο Οδηγός αντλεί έμπνευση από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες και διαμορφώνουν τη διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων με γνώμονα την ιδιαίτερη φύση τους. Έννοιες όπως η διαφάνεια, η υπευθυνότητα, η σωστή κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, καθώς και η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση ενός συστήματος οικογενειακής διακυβέρνησης που μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις κάθε οικογένειας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι απλώς οικονομικές μονάδες· είναι ζωντανοί οργανισμοί που στηρίζονται σε σχέσεις, αξίες και κοινούς στόχους. Ο Οδηγός προσφέρει εργαλεία και διαδικασίες που βοηθούν τα μέλη της οικογένειας να συνδυάσουν την επιχειρηματική στρατηγική με τη διατήρηση της οικογενειακής ενότητας. Μέσα από πρακτικά παραδείγματα, οδηγίες και προτάσεις, καλύπτει θέματα όπως η δημιουργία οικογενειακού καταστατικού, η διαχείριση συγκρούσεων, η ενίσχυση της επικοινωνίας και η διαδοχή.

Η προσφορά αυτή, αποτέλεσμα της συνεργασίας του EBEA και του NED Club, αποσκοπεί στο να θωρακίσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις απέναντι στις προκλήσεις του μέλλοντος. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διακυβέρνησης δεν είναι απλώς μια ανάγκη, αλλά μια στρατηγική επένδυση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που θα υιοθετήσουν τις αρχές που προτείνει ο Οδηγός θα ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους, διατηρώντας την ταυτότητα και την κληρονομιά τους.

Σας προσκαλούμε να χρησιμοποιήσετε αυτόν τον Οδηγό, όχι μόνο ως εργαλείο για την οργάνωση της οικογενειακής σας διακυβέρνησης, αλλά και ως αφετηρία για τη διαμόρφωση ισχυρότερων σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειάς σας. Η δέσμευσή μας, μέσα από αυτή την πρωτοβουλία, είναι να συμβάλουμε στη βιώσιμη επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Γεώργιος Μπάκος

Συντάκτης Οδηγού

Ειδικός Σύμβουλος Δ.Σ. NED Club σε θέματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής και παγκόσμιας οικονομίας, αντιπροσωπεύοντας ένα μοναδικό μοντέλο επιχειρηματικότητας που συνδυάζει τη δυναμική της επιχειρηματικής στρατηγικής με τις αξίες της οικογενειακής κληρονομιάς. Ωστόσο, τα ζητήματα διακυβέρνησης που προκύπτουν, όπως η ισορροπία ανάμεσα στα συμφέροντα της οικογένειας και της επιχείρησης, η διαδοχή και η διαχείριση συγκρούσεων, απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και προσέγγιση.

Αυτός ο Οδηγός παρέχει καθοδήγηση μέσα από δοκιμασμένες βέλτιστες πρακτικές, θεωρητικά και πρακτικά εργαλεία, καθώς και περιπτωσιολογικές μελέτες που αναδεικνύουν πώς μπορούν να ενισχυθούν η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Καλύπτει επίσης βασικά θέματα, όπως η δημιουργία ενός αποτελεσματικού οικογενειακού συμβουλίου, η ανάπτυξη ενός συναινετικού πλαισίου για τη διαδοχή, η κατάρτιση ενός οικογενειακού καταστατικού, καθώς και οι τρόποι ενίσχυσης της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας.

Ο Οδηγός δεν προορίζεται ως μια ολοκληρωμένη εργασία αναφοράς, ούτε υποκαθιστά τις εξατομικευμένες συμβουλές που μπορούν να παρέχονται από καταρτισμένους συμβούλους οικογενειακών επιχειρήσεων. Αντίθετα, σκοπεύει να είναι μια συνοπτική και πρακτική περιγραφή των βασικών στοιχείων εταιρικής διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης μαζί με προτεινόμενες προσεγγίσεις για κοινά διλήμματα διακυβέρνησης οικογενειακών επιχειρήσεων. Περισσότερες λεπτομέρειες μπορείτε να βρείτε στην εκτενή βιβλιογραφία που υπάρχει για αυτό το θέμα στο τέλος του Οδηγού.

Εύχομαι αυτό το έργο να λειτουργήσει ως πολύτιμο εργαλείο για τις εταιρείες μέλη του ΕΒΕΑ, βοηθώντας τα μέλη τους να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που προσφέρονται μέσα από την αρμονική σύνθεση οικογενειακών και επιχειρηματικών στόχων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ



Εισαγωγή

1. Executive Summary – Σύνοψη
2. Fact Sheet – Ευρώπη & Ελλάδα
3. Τα στοιχεία της Οικογενειακής Διακυβέρνησης
4. Βασικές Αρχές Οικογενειακής Διακυβέρνησης
5. Οικογενειακό Καταστατικό
6. Γλωσσάριο – Υποδείγματα και Ορισμοί
7. Υποδείγματα και Εργαλεία
8. Βιβλιογραφία – Παραπομπές

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την παλαιότερη και πιο κυρίαρχη μορφή άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στον δυτικό κόσμο. Αποτελούν, μάλιστα, τη ραχοκοκαλιά πολλών οικονομιών, αντιπροσωπεύοντας πάνω από 70% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα το 85% περίπου των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, συμβάλλοντας κατά 65% περίπου στο ΑΕΠ της χώρας.

Η κοινή χαρακτηριστική ιδιότητα αυτών των εταιρειών είναι ότι η επιχείρηση και η ιδιοκτησία βρίσκονται αλληλοσυνδεδεμένες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ποικίλλουν σημαντικά – από μικρές και μεσαίες εταιρείες έως μεγάλους ομίλους ετερογενών δραστηριοτήτων, εισηγμένων ή μη στο χρηματιστήριο, ενώ δραστηριοποιούνται σε πολλούς κλάδους και χώρες.

Μια εταιρεία, οποιουδήποτε μεγέθους, θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση, εάν:

- Τα περισσότερα δικαιώματα λήψης αποφάσεων τα κατέχει το φυσικό πρόσωπο(α) που ίδρυσε την επιχείρηση είτε το φυσικό πρόσωπο(α) που απέκτησε το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης είτε, τέλος, σύζυγοι, γονείς, παιδιά ή άμεσοι διάδοχοι των παιδιών τους.
- Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενικού προσώπου εμπλέκεται επίσημα στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.
- Οι εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης εάν ο άνθρωπος που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους / απόγονοί τους κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων που επιβάλλονται από το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Πηγή: European Union - European Family Businesses (EFB Associations)

Λόγω της ιδιαίτερης φύσης τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες προκλήσεις, εγγενείς στην οργανωτική τους δομή. Αυτές οι προκλήσεις δυσχεραίνουν την ικανότητά τους να προσελκύουν και να διατηρούν υψηλής ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο, να εξασφαλίζουν χαμηλότερο κόστος δανεισμού και ιδίων κεφαλαίων, καθώς και να επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Με τη μεταβίβαση των οικογενειακών επιχειρήσεων στις επόμενες γενιές, οι πιθανότητες επιβίωσής τους μειώνονται δραστικά. Τα στοιχεία δείχνουν ότι περίπου το 95% των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν επιβιώνουν μετά την 3η γενιά ιδιοκτησίας.

Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διασφαλίσουν μακροπρόθεσμη συνέχεια και ευημερία, **η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης δεν επαρκεί. Χρειάζεται, επιπλέον, επένδυση χρόνου, χρημάτων και συναισθηματικής ενέργειας στην ανάπτυξη και διατήρηση ενός αποτελεσματικού και βιώσιμου συστήματος οικογενειακής διακυβέρνησης, προκειμένου να διατηρήσουν την κληρονομιά τους για πολλές γενιές.**

Οι μελετητές των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν αναγνωρίσει αυτή την ανάγκη, όπως αποδεικνύει η αυξανόμενη βιβλιογραφία και καθοδήγηση σχετικά με την οικογενειακή διακυβέρνηση. Συστήματα οικογενειακής διακυβέρνησης που δεν αντανακλούν ουσιαστικά τις μοναδικές αξίες, τις ανάγκες και τους στόχους μιας οικογένειας τείνουν να προκαλούν οικογενειακές συγκρούσεις, αντί να αποτρέπουν ή να μετριάζουν τη δυσαρμονία.

Η οικογενειακή διακυβέρνηση αποτελεί το θεμέλιο μιας οικογενειακής επιχείρησης, περιλαμβάνοντας το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων και των δομών που καθορίζουν τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, την επικοινωνία και τις σχέσεις, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης.

Αυτός ο Οδηγός παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες και πρακτικές συμβουλές καθώς και ένα συνοπτικό αλλά εμπειριστατωμένο πλαίσιο για την οικογενειακή διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Με τη σωστή εφαρμογή των αρχών και των πρακτικών που περιγράφονται, μπορείτε να ενισχύσετε τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειάς σας, να βελτιώσετε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να αυξήσετε τις πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιτυχίας της επιχείρησής σας.

1. EXECUTIVE SUMMARY - ΣΥΝΟΨΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας, με πολλές από αυτές να μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά.

Ωστόσο, η μετάβαση της ιδιοκτησίας και της ηγεσίας σε επόμενες γενιές μπορεί να συνοδεύεται από προκλήσεις, όπως η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας, οι διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης, καθώς και η αποτροπή συγκρούσεων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις και να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη επιτυχία τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας είναι ζωτικής σημασίας η δημιουργία ενός συστήματος οικογενειακής διακυβέρνησης.

Ορισμός Οικογενειακής Διακυβέρνησης

Η οικογενειακή διακυβέρνηση είναι ένα σύνολο διαδικασιών, δομών και εργαλείων που διευκολύνει την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών μιας οικογένειας και της επιχείρησής τους.

Πέρα από τη διοίκηση της επιχείρησης, η οικογενειακή διακυβέρνηση προωθεί τη συνοχή της οικογένειας, τη διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Στην ουσία, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οικογενειακές αξίες και η παράδοση μεταφέρονται από γενιά σε γενιά, εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της επιχείρησης με την πάροδο του χρόνου.

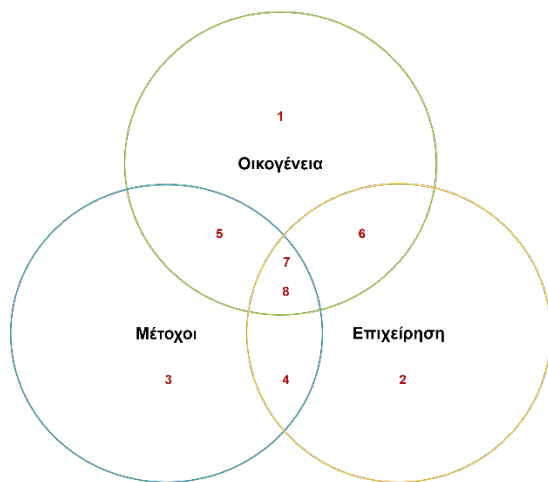
Η θεσμοθέτηση της οικογενειακής διακυβέρνησης προσφέρει στους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειας έναν χώρο (forum) για επικοινωνητικές συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική, την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης, μειώνοντας τις πιθανότητες συγκρούσεων και διασφαλίζοντας ότι όλες οι απόψεις ακούγονται.

Η διακυβέρνηση περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία δομών που ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και την ανάπτυξη σχεδίων διαδοχής για τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και της ηγεσίας.

Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων

Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται όχι μόνο από την επιχειρηματική της δραστηριότητα, αλλά και από τις δυναμικές και τις αξίες που πηγάζουν από την οικογένεια και την ιδιοκτησία. Μια τέτοια προσέγγιση της οικογενειακής διακυβέρνησης προσφέρει το Μοντέλο των Τριών Κύκλων του Συστήματος Οικογενειακής Επιχείρησης, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Renato Tagiuri και John Davis.

Αυτό το μοντέλο διαχωρίζει την οικογενειακή επιχείρηση σε τρεις αλληλοεπικαλυπτόμενους κύκλους: Οικογένεια, Ιδιοκτησία, Επιχείρηση.



1. Μέλη οικογένειας – (χωρίς μετοχική σχέση ή εξαρτημένη εργασία στην επιχείρηση)
2. Μέλη επιχείρησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια - επαγγελματίες
3. Μέτοχοι μη μέλη της οικογένειας – (χωρίς εργασία στην επιχείρηση)
4. Μέτοχοι εργαζόμενοι στην εταιρία μη μέλη της οικογένειας
5. Μέτοχοι μέλη της οικογένειας – δεν εργάζονται στην επιχείρηση
6. Εργαζόμενοι μέλη της οικογένειας – (μέλη της οικογένειας που εργάζονται χωρίς μετοχές)
7. Ιδιοκτήτες μέλη της οικογένειας που εργάζονται εκτός διοίκησης
8. Ιδιοκτήτες μέλη της οικογένειας που διοικούν την επιχείρηση

1. Οικογένεια: Αυτός ο κύκλος περιλαμβάνει όλα τα μέλη της οικογένειας, ανεξάρτητα από την άμεση συμμετοχή τους στην επιχείρηση. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της οικογένειας έχουν άμεσο αντίκτυπο στη δυναμική της επιχείρησης, καθιστώντας την ορθή διαχείρισή τους επιτακτική. Η σωστή επικοινωνία και η καλλιέργεια θετικών σχέσεων είναι απαραίτητες για την αποφυγή συγκρούσεων που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά

την επιχείρηση.

2. **Ιδιοκτησία:** Αυτός ο κύκλος αφορά τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ανεξαρτήτως του αν είναι μέλη της οικογένειας ή όχι. Οι αποφάσεις που σχετίζονται με τη δομή της ιδιοκτησίας, την κατανομή των μεριδίων και τις ευθύνες των ιδιοκτητών είναι καθοριστικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα της επιχείρησης.
3. **Επιχείρηση:** Αυτός ο κύκλος περιλαμβάνει τη λειτουργία και τη διοίκηση. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο αφορούν τη στρατηγική, την καθημερινή λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονία μεταξύ των τριών παραπάνω κύκλων. Η οικογενειακή διακυβέρνηση εξασφαλίζει ότι κάθε σύστημα λειτουργεί σε ισορροπία, καθορίζοντας σαφείς ρόλους και ευθύνες για τα μέλη της οικογένειας, τους ιδιοκτήτες και τα διοικητικά στελέχη.

Ο Ρόλος της Οικογενειακής Διακυβέρνησης

Η κύρια αποστολή της οικογενειακής διακυβέρνησης είναι να διασφαλίσει την ενότητα της οικογένειας και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, ενσωματώνει διαδικασίες που προλαμβάνουν συγκρούσεις, εστιάζουν στη διατήρηση της επιχειρηματικής και οικογενειακής συνοχής και διασφαλίζουν ότι η μετάβαση από γενιά σε γενιά γίνεται αρμονικά.

Ορισμένα από τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζονται στο πλαίσιο της οικογενειακής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

- **Ορισμός οράματος και αξιών:** Καθορίζεται ένα κοινό όραμα για την οικογένεια και την επιχείρηση, καθώς και οι αξίες που θα κατευθύνουν τη λειτουργία τους. Αυτό εξασφαλίζει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν μια σαφή αντίληψη για την κατεύθυνση της επιχείρησης και την ηθική βάση στην οποία βασίζεται.
- **Διατήρηση της ιστορίας και των παραδόσεων:** Η οικογενειακή διακυβέρνηση συμβάλλει στη διατήρηση και διάδοση της ιστορίας και των βασικών αξιών της οικογένειας στις μελλοντικές γενιές. Αυτός ο παράγοντας ενισχύει την αίσθηση του «ανήκειν» και της συνέχειας.

- **Διαδικασία λήψης αποφάσεων:** Εισάγεται μια διαφανής και σαφής διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία διασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση το κοινό συμφέρον της επιχείρησης και της οικογένειας, αποφεύγοντας έτσι τις συγκρούσεις.
- **Σχεδιασμός διαδοχής:** Η οικογενειακή διακυβέρνηση θέτει σε εφαρμογή ένα σχέδιο διαδοχής, που διασφαλίζει την ομαλή μετάβαση της ηγεσίας και της ιδιοκτησίας στις επόμενες γενιές. Ο σαφής ορισμός των διαδικασιών διαδοχής μειώνει τις εντάσεις και εξασφαλίζει τη συνέχιση της επιχείρησης χωρίς διακοπές.

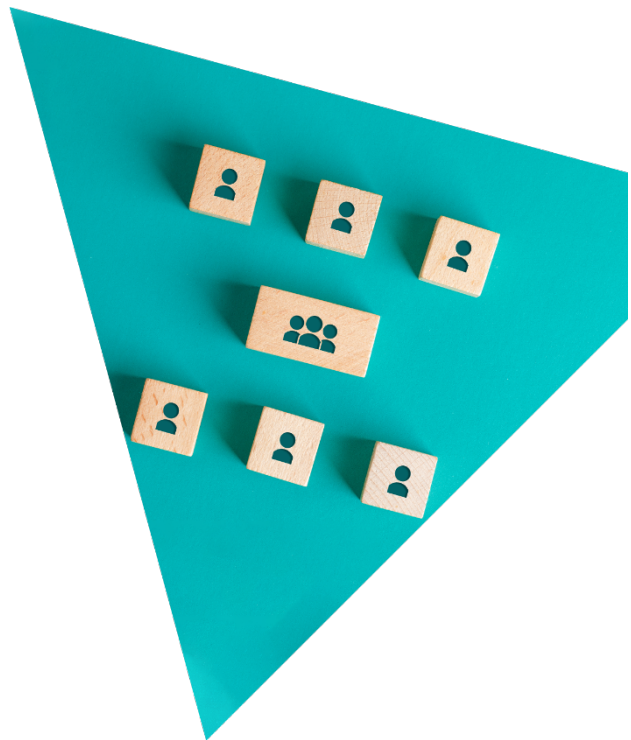
Οικογενειακό Καταστατικό

Το Οικογενειακό Καταστατικό, γνωστό και ως Οικογενειακή Χάρτα, είναι ένα μη νομικό έγγραφο, στο οποίο ορίζονται τα δικαιώματα οι υποχρεώσεις, καθώς και οι προσδοκίες των μελών της οικογένειας. Καταγράφει με σαφήνεια τις βασικές αξίες, τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις πολιτικές που θα ακολουθούν τα μέλη της οικογένειας και η επιχείρηση.

Η σύνταξη ενός Οικογενειακού Καταστατικού προσφέρει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο για την αντιμετώπιση προκλήσεων που ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον, προάγοντας την ενότητα της οικογένειας και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Μερικοί από τους τομείς που καλύπτει ένα Οικογενειακό Καταστατικό περιλαμβάνουν:

- **Κανόνες και αξίες:** Καταγράφονται οι θεμελιώδεις αξίες και οι κανόνες που διέπουν την οικογενειακή ζωή και την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- **Διαχείριση περιουσίας:** Ορίζονται οι διαδικασίες διαχείρισης και κατανομής της οικογενειακής περιουσίας μεταξύ των μελών της οικογένειας.
- **Σχέδιο διαδοχής:** Καθορίζονται οι διαδικασίες διαδοχής για τη μετάβαση της ηγεσίας στην επόμενη γενιά, καθώς και οι πολιτικές για την εκπαίδευση και την καθοδήγηση των νέων μελών της οικογένειας.
- **Εργασία μελών της οικογένειας στην επιχείρηση:** Καθορίζονται και συμφωνούνται οι όροι και οι προϋποθέσεις με τους οποίους τα μέλη της οικογένειας μπορούν να εργαστούν στην επιχείρηση.
- **Τα όργανα διακυβέρνησης της οικογένειας:** Περιλαμβάνονται διαδικασίες συμμετοχής σε διοικητικά συμβούλια και οικογενειακά συμβούλια, καθώς και άλλα σχετικά όργανα.



2. FACT SHEET – ΕΥΡΩΠΗ & ΕΛΛΑΔΑ

Με βάση τα στοιχεία για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις από φορείς όπως η **Ευρωπαϊκή Ένωση** και το **EFB** (European Family Businesses), αλλά και έρευνες από φορείς και οργανισμούς, όπως η **πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε το ΕΒΕΑ σε συνεργασία με το NED Club**, με ευρεία συμμετοχή επιχειρήσεων-μελών του ΕΒΕΑ στην Ελλάδα, τα βασικά στοιχεία που αφορούν τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις έχουν ως εξής:

ΕΥΡΩΠΗ

Ρόλος και Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Οικονομία

- **Κορυφαίες Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό τμήμα των μεγαλύτερων εταιρειών στην Ευρώπη, καταλαμβάνοντας το **25% των κορυφαίων 100 ευρωπαϊκών επιχειρήσεων**. Αυτές οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ευρωπαϊκής αγοράς, δημιουργώντας σταθερότητα και προσφέροντας αξία σε όλους τους μετόχους.
- **Θέσεις Εργασίας:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμβάλλουν καθοριστικά στην απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα, παρέχοντας **100 εκατομμύρια θέσεις εργασίας**. Αυτό το μέγεθος καθιστά τον κλάδο έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες στην Ευρώπη, προάγοντας τη σταθερότητα στην απασχόληση και τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.
- **Σύνολο Επιχειρήσεων:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το **60% έως 80% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση**. Στην Ελλάδα, το ποσοστό αυτό είναι ακόμη υψηλότερο, φτάνοντας το **80%**, σύμφωνα με το European Family Businesses (EFB).
- **Συνεισφορά στο ΑΕΠ:** Τα έσοδα των οικογενειακών επιχειρήσεων αντιπροσωπεύουν το **9% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος** της Ευρώπης, υπογραμμίζοντας τη ζωτική τους σημασία για την ευρωπαϊκή οικονομία και ανάπτυξη.

Χαρακτηριστικά Διοίκησης και Στρατηγικής Προσέγγισης

- **Μακροπρόθεσμη Στρατηγική και Ευθύνη Ιδιοκτησίας:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν με μακροπρόθεσμη στρατηγική που διαφέρει από αυτή επιχειρήσεων του Δημοσίου, εστιάζοντας στη διαχρονική επιτυχία και ενδυνάμωση των αξιών τους. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στους ιδιοκτήτες να λαμβάνουν υπεύθυνες αποφάσεις, που αντανακλούν την προσωπική τους αφοσίωση και το κοινωνικό τους καθήκον.
 - **Δέσμευση στην τοπική αγορά:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποδίδουν ιδιαίτερη προσοχή στην τοπική αγορά, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών. Δρουν ως «θεματοφύλακες» των τοπικών κοινωνιών, συχνά υποστηρίζοντας κοινωνικά έργα και προγράμματα, ενισχύοντας έτσι το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης και βιωσιμότητας.
 - **Διαδοχή και Κοινωνικό Κεφάλαιο:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν ως θεματοφύλακες του κοινωνικού και οικονομικού κεφαλαίου, μεταβιβάζοντας τις αξίες και την επιχειρηματική κληρονομιά από τη μία γενιά στην άλλη. Η παράδοση και η συνέχιση της οικογενειακής κληρονομιάς αναδεικνύει τη δέσμευση για διατήρηση και ανάπτυξη του κοινωνικού και οικονομικού αποτυπώματος.
-

Χρηματοδότηση και Διαχείριση Κεφαλαίων

- **Επενδύσεις με Υπευθυνότητα:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά επενδύουν τα κέρδη τους με υπευθυνότητα, προτιμώντας την **ίδια κεφαλαιακή συμμετοχή (equity)** αντί της χρηματοδότησης μέσω δανεισμού. Αυτή η προσέγγιση περιορίζει τον δανεισμό και μειώνει την έκθεση σε εξωτερικές οικονομικές κρίσεις, προσδίδοντας ανθεκτικότητα στις επιχειρήσεις.
- **Στρατηγική Ανάπτυξης με Προοπτική:** Η προτίμηση προς την ίδια κεφαλαιακή συμμετοχή επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο και ευελιξία στις αποφάσεις, ενώ περιορίζει τις πιέσεις για ταχεία απόδοση επενδύσεων. Αυτό δίνει τη δυνατότητα για μακροπρόθεσμη οικονομική σταθερότητα.

ΕΛΛΑΔΑ

Ρόλος και Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία

- **Ποσοστό Συνολικών Επιχειρήσεων:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν περίπου το **80% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα**, σύμφωνα με το European Family Businesses (EFB). Αυτό το ποσοστό συγκαταλέγεται μεταξύ των υψηλότερων στην Ευρώπη, επισημαίνοντας τον καθοριστικό ρόλο τους στην ελληνική οικονομία.
- **Συνεισφορά στην Απασχόληση:** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα παρέχουν ένα σημαντικό ποσοστό θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, συμβάλλοντας στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, ειδικά κατά τη διάρκεια οικονομικών κρίσεων. Υπολογίζεται ότι προσφέρουν περίπου το **50% των θέσεων εργασίας** στον ιδιωτικό τομέα, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων και κλάδων.
- **Συμβολή στο ΑΕΠ:** Τα έσοδα από τις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν μεγάλο μέρος του ελληνικού **Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος**, καθιστώντας τις βασικό μοχλό ανάπτυξης και στήριξης της οικονομίας, ιδίως στους κλάδους του εμπορίου, του τουρισμού και της αγροτικής παραγωγής.

Χαρακτηριστικά Διοίκησης και Στρατηγική Προσέγγιση των Ελληνικών Οικογενειακών Επιχειρήσεων

- **Μακροπρόθεσμη Στρατηγική και Δέσμευση:** Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά υιοθετούν μια στρατηγική που εστιάζει στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, θέτοντας ως προτεραιότητα τη σταθερότητα και τη διατήρηση των αξιών τους. Σε αντίθεση με εταιρείες του Δημοσίου ή πολυεθνικές εταιρείες, προτιμούν να επενδύουν σταδιακά, ακολουθώντας συντηρητικές προσεγγίσεις που περιορίζουν την έκθεση σε οικονομικές αναταράξεις.
 - **Διαδοχή και Ανθεκτικότητα:** Η διαδικασία μεταβίβασης των οικογενειακών επιχειρήσεων από τη μία γενιά στην άλλη συνιστά σημαντική πρόκληση στην Ελλάδα. Παρόλο που πολλές επιχειρήσεις καταφέρνουν να ολοκληρώσουν αυτήν τη μετάβαση, συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαχείριση των διαδόχων, στην εναρμόνιση διαφορετικών διοικητικών πρακτικών και στην ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών.
 - **Δέσμευση στην Τοπική Οικονομία:** Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις παραδοσιακά επικεντρώνονται στη στήριξη της τοπικής αγοράς. Παρέχουν οικονομική
-

σταθερότητα και κοινωνική στήριξη σε περιοχές της επαρχίας και στις τοπικές κοινότητες, λειτουργώντας ως κινητήρια δύναμη στις τοπικές οικονομίες. Η παρουσία τους συμβάλλει στην απασχόληση, την ενίσχυση τοπικών προμηθευτών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής σε απομακρυσμένες περιοχές.

Χρηματοδότηση και Διαχείριση Κεφαλαίων

- **Προτίμηση στην Ίδια Κεφαλαιακή Συμμετοχή (Equity):** Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις προτιμούν συνήθως την ίδια κεφαλαιακή συμμετοχή για τη χρηματοδότηση των επενδύσεών τους. Αυτή η στρατηγική τους επιτρέπει να διατηρούν τον έλεγχο των οικονομικών αποφάσεων, μειώνοντας την εξάρτησή τους από την εξωτερική χρηματοδότηση και τις επιπτώσεις των δανειακών δεσμεύσεων. Ως αποτέλεσμα, επιτυγχάνουν υψηλότερη οικονομική σταθερότητα, ιδίως κατά τη διάρκεια κρίσεων.
 - **Περιορισμένη Χρήση Δανειακής Χρηματοδότησης:** Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να αποφεύγουν το δανεισμό από τράπεζες ή τρίτους. Αυτό έχει ενισχύσει την ανθεκτικότητά τους σε οικονομικές πιέσεις, αν και ορισμένες φορές περιορίζει την ταχύτητα της ανάπτυξής τους, καθώς επενδύουν κυρίως σε περιορισμένα και προσεκτικά επιλεγμένα έργα.
-

Προκλήσεις και Ευκαιρίες για τις Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις

- **Αντιμετώπιση της Οικονομικής Κρίσης:** Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν σοβαρές προκλήσεις κατά τη διάρκεια της πρόσφατης οικονομικής κρίσης. Παρά τις δυσμενείς συνθήκες, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις διατήρησαν τον παραδοσιακό τρόπο διαχείρισης και συνέχισαν να στηρίζουν την τοπική οικονομία, αν και αναγκάστηκαν να περιορίσουν τα επενδυτικά τους σχέδια.
 - **Διαχείριση Διαδοχής και Ηγεσίας:** Η διαδικασία διαδοχής παραμένει διαρκής πρόκληση για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Λόγω των οικογενειακών δυναμικών και της προσήλωσης στις παραδόσεις, πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις σύγχρονες διοικητικές απαιτήσεις ή να μεταβιβάσουν την ηγεσία σε διαδόχους με νέα και σύγχρονα οράματα.
 - **Καινοτομία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός:** Η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών και ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστούν νέο πεδίο ευκαιριών για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ικανότητα προσαρμογής σε ψηφιακές τεχνολογίες και σε σύγχρονες επιχειρηματικές πρακτικές παραμένει πρόκληση, ιδιαίτερα για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που επιθυμούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους.
-

3. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η διακυβέρνηση έχει κρίσιμη σημασία λόγω της πολυπλοκότητας των οικογενειακών δεσμών και της ανάγκης για μακροχρόνια σταθερότητα. Το μοντέλο διακυβέρνησης που βασίζεται στα τρία στοιχεία και το μοντέλο των «τριών κύκλων», όπως αυτά αναφέρονται και παρουσιάζονται παρακάτω, προάγουν τη συνεργασία μεταξύ των οικογενειακών και επιχειρηματικών παραμέτρων, ενισχύοντας τη συνοχή, τη διαφάνεια και τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.

Τα Τρία Στοιχεία της Οικογενειακής Διακυβέρνησης

Η διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων στηρίζεται σε τρία βασικά όργανα:

1. Ετήσια Συνέλευση Οικογένειας (Family Assembly):

- Η ετήσια συνέλευση της οικογένειας είναι ανοιχτή σε όλα τα ενήλικα μέλη της, συμπεριλαμβανομένων των συζύγων και των μεγαλύτερων παιδιών. Σκοπός της είναι η ενημέρωση σχετικά με την πορεία και τις βασικές αποφάσεις της επιχείρησης, καθώς και η εκπαίδευση των μελών για τις λειτουργίες της. Αυτή η συνέλευση ενισχύει τους δεσμούς μεταξύ των μελών της οικογένειας.

2. Συμβούλιο Οικογένειας (Family Council):

- Το συμβούλιο οικογένειας λειτουργεί ως αντιπροσωπευτικό όργανο για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την πολιτική της οικογένειας και τη σύνδεσή της με την επιχείρηση. Βοηθά στη διατήρηση της επικοινωνίας και της στρατηγικής κατεύθυνσης, δημιουργώντας πολιτικές και οργανώνοντας συνελεύσεις. Λειτουργεί επίσης ως γέφυρα επικοινωνίας με το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, καθορίζοντας τα όρια της οικογενειακής εμπλοκής και προάγοντας τις αξίες της.

3. Οικογενειακό Καταστατικό (Family Constitution):

- Το οικογενειακό καταστατικό είναι ένας γραπτός κώδικας που περιλαμβάνει τις αξίες, το όραμα και τις κατευθυντήριες αρχές της οικογένειας, καθώς και τις πολιτικές που διέπουν τη σχέση των μελών με την επιχείρηση. Περιλαμβάνει κρίσιμες πολιτικές, όπως τα κριτήρια πρόσληψης, την επαγγελματική εξέλιξη των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, τους κανόνες αποδοχών, τη διαδικασία διαδοχής και τις πολιτικές κατοχής μετοχών και διανομής μερισμάτων.

Αυτά τα στοιχεία ενισχύουν τη διαφάνεια, διευκολύνουν την κατανόηση των ρόλων και των ευθυνών των μελών της οικογένειας, ενώ διατηρούν την αφοσίωση της οικογένειας στην επιχείρηση, υποστηρίζοντας τη σταθερότητα και τη βιωσιμότητά της στο μακροπρόθεσμο.

Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων

Το μοντέλο των τριών κύκλων (Οικογένεια, Ιδιοκτησία, Επιχείρηση) παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ανάλυση και την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των μελών της οικογένειας, των ιδιοκτητών και της Διοίκησης της επιχείρησης.

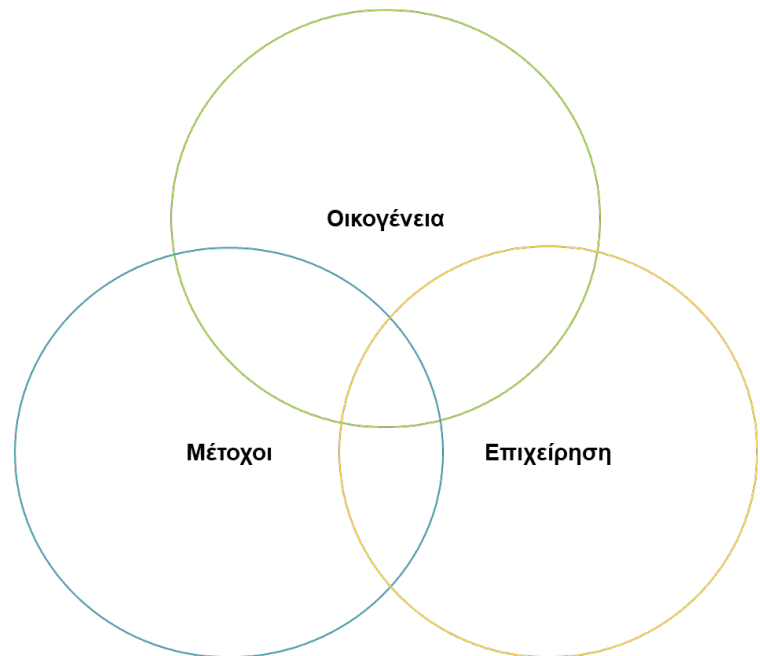
Σύμφωνα με το μοντέλο η οικογένεια, η ιδιοκτησία και η επιχειρηματική δραστηριότητα αναγνωρίζονται ως τρεις ανεξάρτητοι κύκλοι, οι οποίοι αλληλεπιδρούν και επηρεάζουν ο ένας τον άλλον.

1. Οικογένεια:

- Ο πρώτος κύκλος περιλαμβάνει όλα τα μέλη της οικογένειας, ανεξαρτήτως της άμεσης εμπλοκής τους στην επιχείρηση. Αυτός ο κύκλος αυτός διαμορφώνει τις αξίες, τις παραδόσεις και την κουλτούρα (τον τρόπο δηλαδή με τον οποίο συνηθίζει να λειτουργεί και να αντιμετωπίζει καταστάσεις), που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις της επιχείρησης. Οι οικογενειακές σχέσεις και η δομή του κύκλου της οικογένειας μπορούν να ασκήσουν θετική ή αρνητική επίδραση στην επιχείρηση, ανάλογα με το επίπεδο ενότητας και αλληλοϋποστήριξης που υφίσταται μεταξύ των μελών.

2. Ιδιοκτησία:

- Ο δεύτερος κύκλος περιλαμβάνει όλα τα άτομα που κατέχουν δικαιώματα ιδιοκτησίας στην επιχείρηση, ανεξαρτήτως της ενεργού συμμετοχής τους στη λειτουργία της. Οι ιδιοκτήτες έχουν την ευθύνη για την κατεύθυνση και την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης, καθώς και για τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς της. Το συμβούλιο οικογένειας, σε συνδυασμό με το Διοικητικό Συμβούλιο, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση της ιδιοκτησίας, διασφαλίζοντας τη σωστή αξιοποίηση των πόρων και την αποτελεσματική διαχείριση των επενδύσεων.



3. Επιχείρηση:

- Ο τρίτος κύκλος αναφέρεται στην επιχειρηματική δραστηριότητα, που περιλαμβάνει τη λειτουργία και τη διοίκηση της επιχείρησης. Η Διοίκηση της επιχείρησης έχει ως κύριο καθήκον την εξισορρόπηση των συμφερόντων της επιχείρησης με εκείνα των μετόχων και της οικογένειας. Αυτός ο κύκλος περιλαμβάνει τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης, ενώ η λειτουργία του καθορίζεται από τη στρατηγική και τους στόχους που διαμορφώνει το

Διοικητικό Συμβούλιο. Η επιτυχής συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των μελών αυτού του κύκλου είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οφέλη και Ρόλοι του Μοντέλου των Τριών Κύκλων

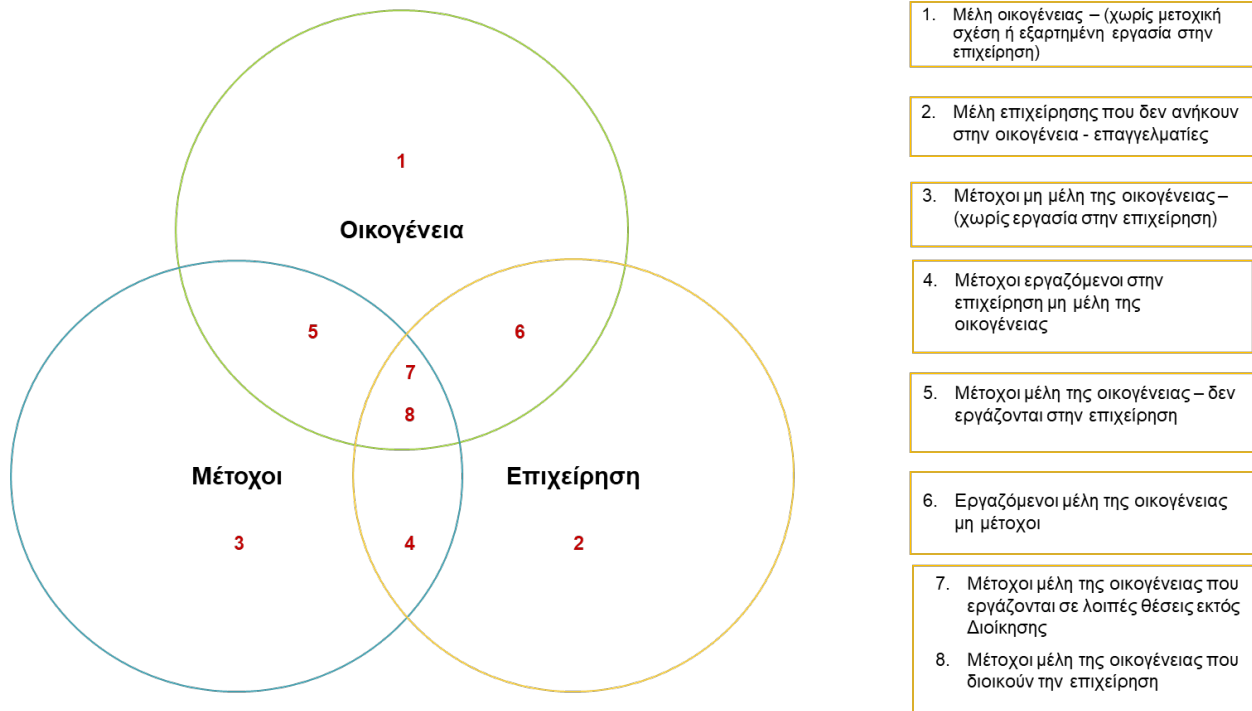
Οφέλη του Μοντέλου

Το μοντέλο των τριών κύκλων παρέχει ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση της πολυπλοκότητας που συχνά χαρακτηρίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα οφέλη που προσφέρει περιλαμβάνουν:

- **Καθορισμός Ρόλων και Ευθυνών:** Διευκολύνει την κατανόηση των διαφορετικών ρόλων και δικαιωμάτων των μελών, αποφεύγοντας συγκρούσεις και ασαφή επικοινωνία.
- **Διαχείριση Συγκρούσεων:** Η ανάλυση της θέσης κάθε μέλους στους κύκλους συμβάλλει στον εντοπισμό πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων, επιτρέποντας την αποτελεσματική διαχείριση.
- **Ενίσχυση Διαφάνειας και Αξιών:** Προάγει τη σαφήνεια και τη διαφάνεια μεταξύ των μελών, διασφαλίζοντας ότι η επιχείρηση παραμένει ευθυγραμμισμένη με τις αξίες της οικογένειας.
- **Μακροπρόθεσμη Στρατηγική:** Η αναγνώριση των διαφορετικών συμφερόντων βοηθά στην ανάπτυξη στρατηγικής που συνδυάζει τις προσδοκίες του κύκλου της οικογένειας και του κύκλου της ιδιοκτησίας με τις επιχειρηματικές ανάγκες.

Το μοντέλο των τριών κύκλων προσφέρει ένα εξαιρετικό εργαλείο, επιτρέποντας στις οικογενειακές επιχειρήσεις να προχωρήσουν με συνοχή και κατανόηση, διασφαλίζοντας ισορροπημένη ανάπτυξη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τα μέλη της οικογένειας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ρόλοι και Προκλήσεις Κάθε Κύκλου



Το μοντέλο των 3 κύκλων αναγνωρίζει ότι κάθε μέλος σε κάθε κύκλο έχει τους δικούς του στόχους και ευθύνες, οι οποίοι μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις ή ευκαιρίες για συνεργασία μεταξύ των μελών.

Ανάλογα με την οικογενειακή επιχείρηση και τη γενιά που διοικεί ή έχει την ιδιοκτησία, οι ρόλοι ποικίλλουν και μπορεί να φτάνουν έως και οκτώ διαφορετικές κατηγορίες, που ανήκουν στους τρεις κύκλους.

Ακολουθεί μια συνοπτική περιγραφή των βασικότερων ρόλων που μπορεί να έχει κάθε μέλος σε έναν ή περισσότερους κύκλους.

Μέλη της Οικογένειας (Χωρίς Ιδιοκτησία ή Ρόλο στην Επιχείρηση):

- Αυτά τα άτομα εντοπίζονται μόνο στον κύκλο της οικογένειας. Διαθέτουν συναισθηματικό ενδιαφέρον για την επιχείρηση, αλλά δεν συμμετέχουν άμεσα ή δεν έχουν δικαιώματα στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή τους είναι κυρίως συμβολική, επικεντρωμένη στις αξίες και την παράδοση της οικογένειας. Η πρόκληση γι' αυτά τα μέλη είναι η ισορροπία μεταξύ της υποστήριξης προς την επιχείρηση και της μη άμεσης συμμετοχής τους.

Ιδιοκτήτες Χωρίς Ρόλο στην Επιχείρηση (Μη Ενεργοί Ιδιοκτήτες):

- Αυτά τα μέλη βρίσκονται στον κύκλο της ιδιοκτησίας, χωρίς να συμμετέχουν στις λειτουργίες της επιχείρησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να μην είναι μέλη της οικογένειας. Διατηρούν συμφέροντα σχετικά με την οικονομική απόδοση της επιχείρησης και ενδέχεται να προσδοκούν μερίσματα ή κέρδη από την επένδυσή

τους. Συχνά απαιτείται να ενημερώνονται τακτικά για τη στρατηγική πορεία της επιχείρησης, ενώ η πρόκληση γι' αυτούς είναι να διασφαλίζουν την απόδοση της επένδυσής τους χωρίς να επηρεάζουν υπερβολικά τη λειτουργία.

Μέλη της Οικογένειας που Εργάζονται στην Επιχείρηση Χωρίς Ιδιοκτησιακά Δικαιώματα:

- Αυτά τα μέλη ανήκουν τόσο στον κύκλο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης. Παρότι εργάζονται στην επιχείρηση, δεν έχουν ιδιοκτησιακά δικαιώματα. Ο ρόλος τους επικεντρώνεται στην επαγγελματική συνεισφορά και την προώθηση των οικογενειακών αξιών στην επιχείρηση. Η κύρια πρόκληση γι' αυτά είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητας και η αποφυγή συγκρούσεων με τα μέλη της οικογένειας που κατέχουν ιδιοκτησιακά δικαιώματα.

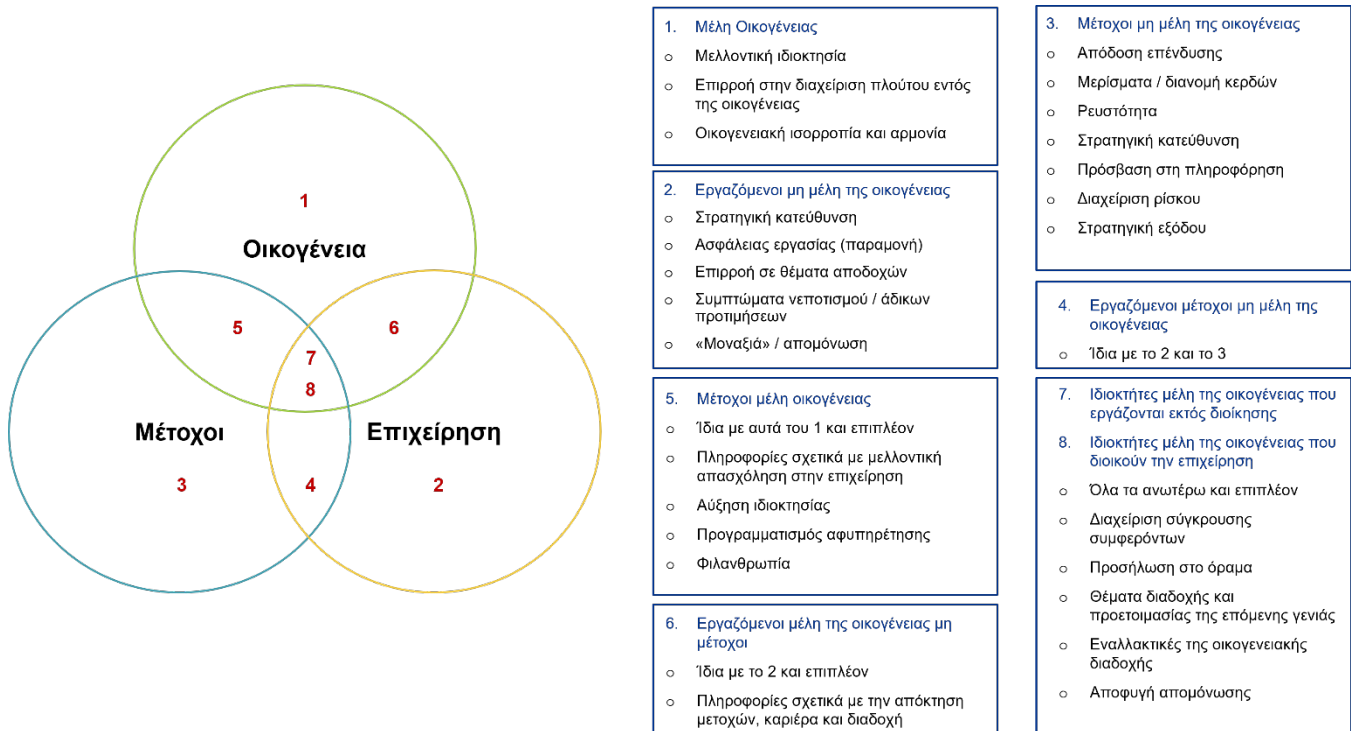
Ιδιοκτήτες Μέλη της Οικογένειας που Δεν Εργάζονται στην Επιχείρηση:

- Αυτά τα άτομα συμμετέχουν στους κύκλους της οικογένειας και της ιδιοκτησίας. Εστιάζουν στη διατήρηση της οικογενειακής κουλτούρας και κληρονομιάς, ενώ παράλληλα επιδιώκουν την οικονομική ανάπτυξη και επιτυχία της επιχείρησης. Η πρόκληση γι' αυτούς είναι η εξισορρόπηση μεταξύ των προσδοκιών της οικογένειας και της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης, χωρίς άμεση εμπλοκή στις καθημερινές λειτουργίες της.

Ιδιοκτήτες Μέλη της Οικογένειας που Εργάζονται στην Επιχείρηση:

- Αυτά τα μέλη εντάσσονται στους κύκλους της οικογένειας, της ιδιοκτησίας και της επιχείρησης, αναλαμβάνοντας τον πλέον σύνθετο ρόλο. Είναι υπεύθυνα για τη διοίκηση της επιχείρησης, τη διατήρηση της ιδιοκτησίας και τη στήριξη της οικογενειακής συνοχής. Αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όπως η διασφάλιση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της αφοσίωσης προς την επιχείρηση, ενώ παράλληλα προσπαθούν να αποφεύγουν τυχόν συγκρούσεις συμφερόντων.
-

Προκλήσεις κάθε Ρόλου



1. Μέλη της Οικογένειας (Χωρίς Ιδιοκτησία ή Εργασιακό Ρόλο στην Επιχείρηση)

- **Μελλοντική Ιδιοκτησία:** Αυτά τα μέλη μπορεί να αναλάβουν ιδιοκτησιακό ρόλο στο μέλλον, γι' αυτό διαμορφώνουν από νωρίς μια γενική αντίληψη για τη λειτουργία της επιχείρησης.
- **Επιρροή στη Διαχείριση Πλούτου:** Συμμετέχουν σε συζητήσεις και έχουν λόγο στη διαχείριση του οικογενειακού πλούτου, διασφαλίζοντας ότι οι οικονομικές αποφάσεις εξυπηρετούν το συλλογικό συμφέρον της οικογένειας.
- **Οικογενειακή Ισορροπία και Αρμονία:** Ο ρόλος τους εστιάζει στη διατήρηση της αρμονίας στην οικογένεια, διασφαλίζοντας την ενίσχυση των οικογενειακών αξιών και σχέσεων.

2. Εργαζόμενοι μη Μέλη της Οικογένειας

- **Στρατηγική Κατεύθυνση:** Συμβάλλουν στον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης, προσφέροντας εξωτερική εμπειρία και γνώσεις.
- **Ασφάλεια Εργασίας:** Αναζητούν επαγγελματική σταθερότητα στην εργασία τους και επιδιώκουν αναγνώριση, προσβλέποντας σε μακροπρόθεσμη ασφάλεια.
- **Επιρροή σε Θέματα Αποδοχών:** Συμμετέχουν στις αποφάσεις για τις αποδοχές και τις παροχές, ιδιαίτερα εάν κατέχουν ηγετική θέση στην επιχείρηση.
- **Νεποτισμός / Άδικες Προτιμήσεις:** Ενδέχεται να έρχονται αντιμέτωποι με φαινόμενα νεποτισμού, ειδικά αν αντιληφθούν άνιση μεταχείριση σε σύγκριση με τα μέλη της οικογένειας.

- **«Μοναξιά» / Απομόνωση:** Μπορεί να βιώσουν απομόνωση λόγω του εξωτερικού τους ρόλου, έχοντας περιορισμένη επιρροή και αίσθηση ένταξης στον οικογενειακό κύκλο.

3. Μέτοχοι μη Μέλη της Οικογένειας

- **Απόδοση Επένδυσης:** Στοχεύουν στη βέλτιστη απόδοση της επένδυσής τους και ενδιαφέρονται για την οικονομική ευρωστία της επιχείρησης.
- **Μερίσματα / Διανομή Κερδών:** Αποζητούν τακτική διανομή κερδών για να εξασφαλίσουν τακτική απόδοση.
- **Ρευστότητα:** Θεωρούν τη ρευστότητα κρίσιμη, επιθυμώντας την ευχέρεια ρευστοποίησης της επένδυσής τους εφόσον χρειαστεί.
- **Στρατηγική Κατεύθυνση:** Επιδιώκουν να έχουν μια εικόνα της στρατηγικής πορείας της επιχείρησης, ιδίως σε θέματα που επηρεάζουν την απόδοση της επένδυσής τους.
- **Πρόσβαση στη Πληροφόρηση:** Επιζητούν διαφάνεια και επαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες για την λειτουργία και πορεία της επιχείρησης.
- **Διαχείριση Κινδύνου:** Ενδιαφέρονται για τον περιορισμό του επιχειρηματικού κινδύνου όσον αφορά τη σταθερότητα της επένδυσής τους.
- **Στρατηγική Εξόδου:** Θέλουν σαφή στρατηγική εξόδου που να διευκολύνει την αποχώρηση από την επένδυση, αν χρειαστεί.

4. Εργαζόμενοι Μέτοχοι μη Μέλη της Οικογένειας

- **Συνδυασμός των Ρόλων 2 και 3:** Συνδυάζουν χαρακτηριστικά τόσο των εργαζομένων μη μελών της οικογένειας όσο και των μετόχων μη μελών. Συμμετέχουν ενεργά στην επιχειρησιακή κατεύθυνση της επιχείρησης, αλλά ενδιαφέρονται παράλληλα για την απόδοση της επένδυσής τους, τη διανομή κερδών, και τη διαχείριση του κινδύνου.

5. Μέτοχοι Μέλη της Οικογένειας

- **Συνδυασμός του Ρόλου 1 με Πρόσθετα Στοιχεία:** Αυτά τα μέλη έχουν χαρακτηριστικά τόσο των μελών της οικογένειας και των μετόχων. Επιπλέον, επιζητούν:
- **Πληροφόρηση για Μελλοντική Απασχόληση:** Ζητούν σαφή ενημέρωση για πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης στην επιχείρηση.
 - **Αύξηση Ιδιοκτησίας:** Στοχεύουν στην αύξηση της μετοχικής τους συμμετοχής επενδύοντας μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
 - **Προγραμματισμός Αφυπηρέτησης:** Αναζητούν καθοδήγηση για τον προγραμματισμό της αποχώρησής τους.
 - **Φιλανθρωπία:** Συχνά εμπλέκονται σε φιλανθρωπικές πρωτοβουλίες που συνδέονται με την επιχείρηση ή την οικογένεια.

6. Εργαζόμενοι Μέλη της Οικογένειας μη Μέτοχοι

- **Συνδυασμός του Ρόλου 2 και Πρόσθετα Στοιχεία:** Διαθέτουν χαρακτηριστικά των εργαζομένων μη μελών της οικογένειας, αλλά αναζητούν επίσης:
 - **Πληροφορίες για Απόκτηση Μετοχών:** Ενδιαφέρονται για τη δυνατότητα απόκτησης μετοχών στο μέλλον.
 - **Καριέρα και Διαδοχή:** Αναζητούν ευκαιρίες ανάπτυξης καριέρας και πιθανές προοπτικές διαδοχής εντός της επιχείρησης.
-

7. Ιδιοκτήτες Μέλη της Οικογένειας που Εργάζονται Εκτός Διοίκησης

- **Συνδυασμός Όλων των Προηγούμενων με Πρόσθετα Στοιχεία:** Αυτά τα άτομα φέρουν χαρακτηριστικά των όλων των προηγούμενων ρόλων, εστιάζοντας ιδιαίτερα στη:
 - ο **Διαχείριση Σύγκρουσης Συμφερόντων:** Χρειάζεται να διαχειρίζονται ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων λόγω της ιδιότητάς τους ως ιδιοκτητών χωρίς άμεσο έλεγχο στη Διοίκηση.
 - ο **Προσήλωση στο Όραμα:** Εξασφαλίζουν ότι το όραμα της οικογένειας παραμένει ζωντανό στην επιχείρηση.
 - ο **Θέματα Διαδοχής και Προετοιμασίας της Επόμενης Γενιάς:** Συμβάλλουν στην προετοιμασία των νέων μελών για πιθανές μελλοντικές διαδοχές.
 - ο **Εναλλακτικές της Οικογενειακής Διαδοχής:** Εξετάζουν εναλλακτικές επιλογές για τη διαδοχή, όπως η πρόσληψη εξωτερικών επαγγελματιών.
 - ο **Αποφυγή Απομόνωσης:** Φροντίζουν να παραμένουν ενημερωμένοι για τις εξελίξεις της επιχείρησης, παρότι δεν συμμετέχουν στη διοίκηση.

8. Ιδιοκτήτες Μέλη της Οικογένειας που Διοικούν την Επιχείρηση

- **Συνδυασμός Όλων των Προηγούμενων Ρόλων με Πρόσθετα Στοιχεία:** Αυτά τα άτομα ενσωματώνουν όλες τις χαρακτηριστικές ιδιότητες του 7ου ρόλου, με κύρια έμφαση στην ηγεσία και την καθημερινή διαχείριση της επιχείρησης. Επικεντρώνονται στην εξασφάλιση ότι οι αποφάσεις τους ενισχύουν τις οικογενειακές αξίες και την οικονομική σταθερότητα της επιχείρησης.

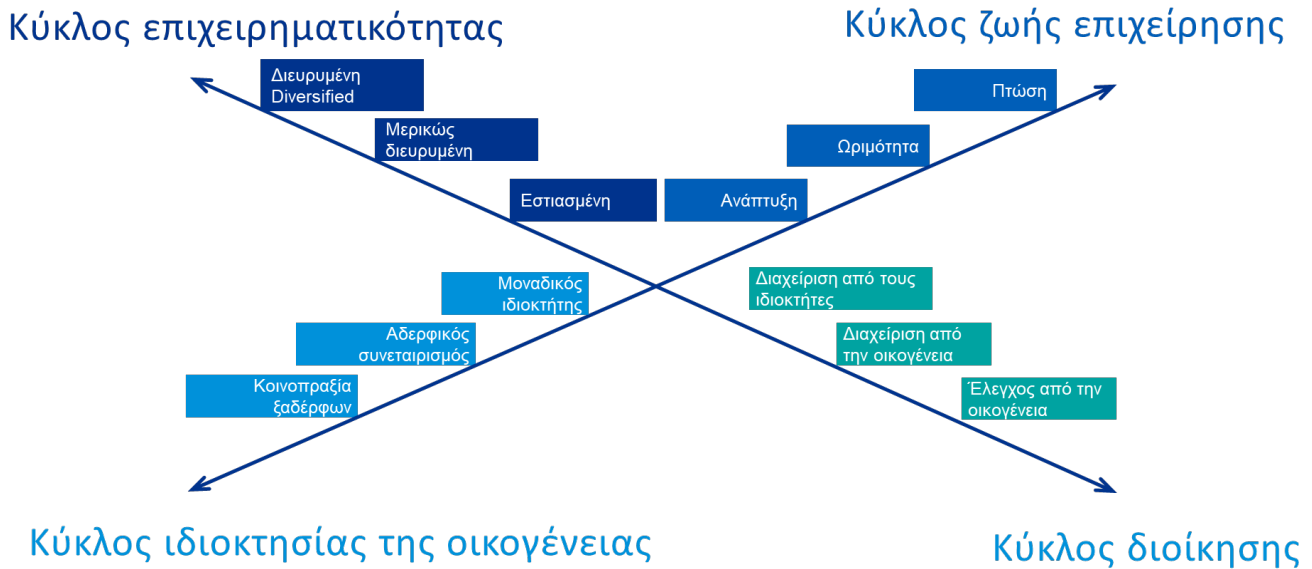
Το Μοντέλο των Τεσσάρων Κύκλων της Οικογενειακής Επιχείρησης

Το μοντέλο των 4 κύκλων, που αναπτύχθηκε από τον **Koeberle-Schmid**, αποτελεί μια παραλλαγή του κλασικού μοντέλου των 3 κύκλων των Tagiuri και Davis, στοχεύοντας στην πιο ενδελεχή κατανόηση της δυναμικής των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το νέο μοντέλο εισάγει τις έννοιες της διοίκησης, της επιχειρηματικότητας, του κύκλου ζωής και της ιδιοκτησίας ως ξεχωριστές διαστάσεις, αναγνωρίζοντας τη σημασία τους στη λειτουργία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι μοναδική και μπορεί να εντάσσεται σε έναν συγκεκριμένο κύκλο ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της.

Ανάλυση των Τεσσάρων Κύκλων



1. Κύκλος της Ιδιοκτησίας της Οικογένειας

- **Κύκλος Μοναδικού Ιδιοκτήτη.** Συνήθως αφορά τον ιδρυτή της επιχείρησης, ο οποίος διατηρεί τον πλήρη έλεγχο και τη Διοίκηση.
- **Αδελφικός Συνεταιρισμός:** Αφορά κυρίως τη 2η γενιά, δηλαδή τα παιδιά του μοναδικού ιδιοκτήτη. Σε αυτήν τη κατηγορία διαχωρίζονται οι ρόλοι και η διοίκηση και διαχείριση της εταιρείας, αφού κάθε αδελφός αναλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα.
- **Κοινοπραξία Ξαδέρφων και άλλων Συγγενών:** Αφορά επιχειρήσεις 3ης γενιάς, οι οποίες καθοδηγούνται από τους διαδόχους του αδελφικού συνεταιρισμού. Σε αυτές τις επιχειρήσεις η διοίκηση και η διαχείριση ασκούνται είτε από τον βασικό μέτοχο, εφόσον υπάρχει, είτε απαιτείται συμφωνία σχετικά με τη διαχείριση και την πιθανή συμμετοχή τρίτων, δηλαδή εκτός οικογένειας, στη Διοίκηση.

2. Κύκλος Διαχείρισης / Διοίκησης

- **Διαχείριση από τον Ιδιοκτήτη:** Συνήθως ο βασικός μέτοχος ή ο ιδρυτής της επιχείρησης έχει τον πλήρη έλεγχο της στρατηγικής και των οργάνων διοίκησης.
- **Διαχείριση από την Οικογένεια:** Η διαχείριση και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου προέρχονται από την οικογένεια, ωστόσο η Διοίκηση, περιλαμβανομένου του διευθύνοντος συμβούλου μπορεί να συμπεριλαμβάνει τρίτους.
- **Έλεγχος από την Οικογένεια:** Παρόλο που η οικογένεια ασκεί έλεγχο στην επιχείρηση, η διοίκηση και η διαχείριση μπορεί να είναι είτε μερικώς ή πλήρως ανεξάρτητη, να ασκείται δηλαδή από επαγγελματίες τρίτους οι οποίοι μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο, ή/και από ανεξάρτητο διευθύνοντα σύμβουλο κ.ά.

3. Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης

- **Ανάπτυξη:** Αυτή η φάση περιλαμβάνει τα αρχικά στάδια της επιχείρησης, όπου η ανάπτυξη είναι ραγδαία. Τα πρώτα έτη χαρακτηρίζονται από την ανάγκη εύρεσης πόρων και την πολυπλοκότητα.
- **Ωριμότητα:** Μετά την ανάπτυξη η επιχείρηση εισέρχεται στη φάση της ωριμότητας, οπότε μπορεί να απομακρύνεται από την αγορά. Σε αυτή απαιτείται εξειδίκευση και ανταγωνιστικότητα, και η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει καινοτομία.
- **Πτώση:** Για πολλές επιχειρήσεις, η πτώση είναι ένας αναπόφευκτος κύκλος, οφειλόμενος συχνά σε ξεπερασμένα προϊόντα, παρωχημένες προσεγγίσεις στην αγορά, εσωστρέφεια και έλλειψη ρευστότητας.

4. Κύκλος Επιχειρηματικότητας.

- **Εστιασμένη:** Σε αυτό τον κύκλο ανήκουν οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται από ένα συγκεκριμένο αντικείμενο λειτουργίας και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η στρατηγική τους επικεντρώνεται σε έναν περιορισμένο τομέα δραστηριότητας, επιδιώκοντας την αριστεία σε αυτόν.
- **Μερικώς Διευρυμένη (Partially Diversified):** Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι επιχειρήσεις που έχουν ένα κύριο επιχειρηματικό αντικείμενο, αλλά επεκτείνονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το βασικό τους αντικείμενο. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει την αξιοποίηση των ήδη υπαρχόντων πόρων και γνώσεων.
- **Διευρυμένο (Diversified):** Αυτές οι επιχειρήσεις ή όμιλοι δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους αγορών. Η στρατηγική τους περιλαμβάνει την εξάπλωση σε ποικιλία τομέων, με στόχο τη μείωση των κινδύνων και την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών στην αγορά.

Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο των 4 Κύκλων της Οικογενειακής Επιχείρησης ως Διαγνωστικό Εργαλείο

Η εφαρμογή του μοντέλου των 4 Κύκλων της Οικογενειακής Επιχείρησης λειτουργεί και ως διαγνωστικό εργαλείο. Μέσω της ανάλυσης της κατανομής της επιχείρησης στους τέσσερις κύκλους επιτρέπεται η καλύτερη κατανόηση της κατάστασης, των προκλήσεων και των πιθανών λύσεων που αντιμετωπίζει κάθε οικογενειακή επιχείρηση.

A. ΚΥΚΛΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

1. Μοναδικός Ιδιοκτήτης

- **Εξάρτηση από τον Μοναδικό Ιδιοκτήτη:** Η πλήρης εξάρτηση από έναν και μόνο ιδιοκτήτη μπορεί να αυξήσει τον κίνδυνο της επιχείρησης, καθώς η οικονομική επιτυχία της και η ηγεσία εξαρτώνται από ένα μόνο άτομο. Αυτή η συγκέντρωση της ευθύνης την καθιστά ευάλωτη σε απρόβλεπτες καταστάσεις όπως η ασθένεια ή η απώλεια του ιδιοκτήτη.
- **Κακή Χρήση Εξουσίας και Πόρων:** Η συγκέντρωση της εξουσίας σε ένα άτομο ενδέχεται να οδηγήσει σε κατάχρηση ή αναποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης, ειδικά όταν δεν υπάρχει επαρκής διαφάνεια και εποπτεία.
- **Διαδοχή Ιδιοκτησίας και Έκτακτες Καταστάσεις:** Συχνά παρατηρείται έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαδοχή, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αναταραχή και ανησυχία μεταξύ των υπαλλήλων και συνεργατών, όταν ο ιδιοκτήτης αποχωρήσει ή αντιμετωπίσει κάποια κρίση.
- **Συγκέντρωση Ευθυνών:** Η αποκλειστική ευθύνη του μοναδικού ιδιοκτήτη σε όλες τις αποφάσεις και η έλλειψη ομαδικής ηγεσίας ενδέχεται να δημιουργήσει μια κατάσταση υπερφόρτωσης εργασίας και δυσκολιών στη διαχείριση κρίσεων, χωρίς την υποστήριξη άλλων μελών της οικογένειας.

2. Συνεταιρισμός Αδελφών

- **Αντιζηλία και Σύγκρουση:** Η συνεργασία μεταξύ αδελφών μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις και ανταγωνισμό, κλονίζοντας τη συνοχή και τη συνεργασία στην επιχείρηση.
 - **Υπεύθυνη Ιδιοκτησία:** Η μετάβαση της ιδιοκτησίας σε περισσότερους ιδιοκτήτες απαιτεί συλλογική ευθύνη και συμφωνία στη λήψη αποφάσεων, κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο όταν υπάρχουν διαφορετικές απόψεις και προτεραιότητες.
 - **Καταλληλότητα Μη Ενεργών Ιδιοκτητών:** Οι ιδιοκτήτες που δεν συμμετέχουν στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, αλλά έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων μπορεί να μη διαθέτουν την απαραίτητη κατανόηση των προκλήσεων της αγοράς ή των εσωτερικών εταιρικών ζητημάτων, γεγονός που ενδέχεται να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις.
 - **Οργάνωση της Οικογένειας και Επιχειρηματικό Πνεύμα:** Η διατήρηση του επιχειρηματικού πνεύματος ανάμεσα στα αδέρφια και η σωστή οργάνωση της οικογένειας απαιτούν σταθερή επικοινωνία, κοινό όραμα και συνεννόηση για τα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης.
 - **Διαφορετικές Οικονομικές Ανάγκες:** Οι διαφορετικές οικονομικές ανάγκες και στόχοι των αδελφών μπορεί να προκαλέσουν εντάσεις στη διαχείριση κερδών και επενδύσεων, ιδίως δε στη διανομή μερισμάτων.
-

3. Συνεταιρισμός Εξαδέλφων

- **Απώλεια Οικογενειακής Ταυτότητας και Αξιών:** Με την πάροδο των γενεών, η διεύρυνση της ιδιοκτησίας σε εξαδέλφια μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της οικογενειακής ταυτότητας και των κοινών αξιών, ιδιαίτερα όταν τα μέλη της επιχείρησης δεν γνωρίζονται καλά μεταξύ τους ή δεν διατηρούν ισχυρούς δεσμούς με την επιχείρηση.
- **Κατακερματισμός της Ιδιοκτησίας:** Η διάσπαση της ιδιοκτησίας σε πολλά μέλη μπορεί να προκαλέσει ανακολουθία στις αποφάσεις και μειωμένη αίσθηση της ατομικής ευθύνης για την επιχείρηση.
- **Διαφοροποίηση και Προσαρμογή:** Οι διαφορετικές εμπειρίες και τα ενδιαφέροντα των εξαδέλφων μπορεί να προσφέρουν νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα να προκαλέσουν συγκρούσεις σε στρατηγικά και λειτουργικά θέματα.
- **Δεξιότητες και Ικανότητες:** Με την είσοδο περισσότερων μελών στη διοίκηση ή σε θέσεις ευθύνης, η οικογενειακή επιχείρηση ενδέχεται να αντιμετωπίσει προκλήσεις σχετικά με τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της.
- **Παλαιές Διαμάχες:** Αντιπαραθέσεις που προέρχονται από προηγούμενες γενιές μπορεί να συνεχίσουν να υφίστανται, επηρεάζοντας τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εξαδέλφων.
- **Δέσμευση και Συνοχή:** Η διατήρηση της δέσμευσης των μελών της οικογένειας και της συνοχής μπορεί να είναι δύσκολη, καθώς οι συγγενείς ενδέχεται να μην αισθάνονται αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.
- **Κουλτούρα «Αυτό μου Ανήκει» (Entitlement Culture):** Καθώς η ιδιοκτησία μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά, ορισμένα μέλη μπορεί να αναπτύξουν μια αίσθηση δικαιώματος (entitlement), χωρίς να συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση.

B. ΚΥΚΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Εστιασμένη Επιχειρηματικότητα

Σε αυτό το στάδιο, η ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης είναι συγκεντρωμένη, χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις, και εξαρτάται κατά κύριο λόγο από έναν επιχειρηματικό τομέα ή κύκλο.

- **Έλλειψη Ανάπτυξης:** Η συγκέντρωση της επιχειρηματικότητας σε έναν τομέα συχνά περιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύσσεται αργά, λόγω των περιορισμένων επιλογών για επενδύσεις και της δυσκολίας εισαγωγής νέων δραστηριοτήτων.
 - **Εξάρτηση από Έναν Επιχειρηματικό Κύκλο και Υψηλό Ρίσκο:** Η εξάρτηση από έναν και μόνο επιχειρηματικό κύκλο αυξάνει τον κίνδυνο, καθώς οι αλλαγές στην αγορά ή στον συγκεκριμένο τομέα μπορούν να πλήξουν σημαντικά την επιχείρηση. Σε περιόδους κρίσεων, η επιχείρηση κινδυνεύει περισσότερο σε σχέση με επιχειρήσεις που διαθέτουν διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο.
 - **Ανεπάρκεια Πόρων:** Η συγκέντρωση των πόρων σε έναν τομέα συχνά οδηγεί σε έλλειψη επαρκών κεφαλαίων και ανθρώπινων πόρων για την υποστήριξη νέων
-

επενδύσεων ή τη βελτίωση των υπάρχουσών υποδομών. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες στην επιχειρηματική εξέλιξη και να περιορίσει την ανταγωνιστικότητα.

2. Μερικώς Διευρυμένη και Διαφοροποιημένη Επιχειρηματικότητα

Σε αυτό το στάδιο, η οικογενειακή επιχείρηση επεκτείνεται σε διαφοροποιημένες πηγές εσόδων, αλλά χωρίς πλήρη απεξάρτηση από τον αρχικό επιχειρηματικό πυρήνα. Εδώ καταγράφονται οι εξής προκλήσεις:

- **Απώλεια Ελέγχου:** Καθώς η ιδιοκτησία και οι δραστηριότητες διευρύνονται, αυξάνεται ο αριθμός των ανθρώπων και των πόρων που εμπλέκονται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια ελέγχου επί της επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες μπορεί να αισθάνονται ότι χάνουν την άμεση εποπτεία ή την επιρροή τους στις καθημερινές αποφάσεις.
- **Ανάπτυξη Νέων Δεξιοτήτων:** Με τη διεύρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις και νέες δεξιότητες στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου και στην κατεύθυνση της επιχείρησης. Η έλλειψη αυτών των δεξιοτήτων μπορεί να δυσχεράνει την αποτελεσματική διαχείριση των νέων δραστηριοτήτων.
- **Ασαφής Εστίαση:** Η προσπάθεια επέκτασης σε διαφορετικούς τομείς χωρίς σαφή στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη συνοχής και στρατηγικής εστίασης, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η απόδοση της επιχείρησης.
- **Απόφαση Επενδύσεων και Διαχείριση Χαρτοφυλακίου:** Η ανάγκη λήψης αποφάσεων σχετικά με επενδύσεις και η διαχείριση του διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου απαιτούν επαγγελματική προσέγγιση και διαφάνεια. Η έλλειψη επαρκούς διαχείρισης μπορεί να οδηγήσει σε κατακερματισμό των πόρων και περιορισμένη απόδοση των επενδύσεων.
- **Κατακερματισμός Πόρων και Διαφάνεια:** Η διεύρυνση του χαρτοφυλακίου μπορεί να οδηγήσει σε κατακερματισμό πόρων, κάτι που απαιτεί αυστηρή διαφάνεια και έλεγχο, ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοτική χρήση τους.

3. Διευρυμένη και Πλήρως Διαφοροποιημένη Επιχειρηματικότητα

Σε αυτή την περίπτωση, η οικογενειακή επιχείρηση έχει διαφοροποιήσει πλήρως τις επενδύσεις της, επεκτεινόμενη σε νέους τομείς που ίσως να μην έχουν καμία σχέση με το αρχικό αντικείμενο. Παρά τις αυξημένες ευκαιρίες για κέρδος, αυτό το στάδιο δημιουργεί και σημαντικές προκλήσεις:

- **Αυξημένο Ρίσκο:** Η επέκταση σε νέους και διαφορετικούς τομείς συνεπάγεται την ανάληψη αυξημένων κινδύνων, ειδικά σε αγορές όπου η οικογενειακή επιχείρηση δεν έχει προηγούμενη εμπειρία ή ειδικές γνώσεις.
 - **Ανάγκη για Νέες Δεξιότητες στη Διαχείριση Χαρτοφυλακίου:** Η διαχείριση ενός διαφοροποιημένου χαρτοφυλακίου απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες, καθώς και την κατανόηση της στρατηγικής για τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαφόρων επενδύσεων.
 - **Χρηματοδότηση:** Η συνεχής επέκταση σε νέους τομείς μπορεί να απαιτήσει σημαντικά κεφάλαια και να εντείνει την ανάγκη για χρηματοδότηση, αυξάνοντας την πίεση της οικογενειακής επιχείρησης για εξωτερικούς πόρους.
 - **Κατακερματισμός Πόρων:** Ο αυξημένος αριθμός επενδύσεων μπορεί να οδηγήσει σε κατακερματισμό των πόρων, μειώνοντας την αποδοτικότητα και επιβαρύνοντας την κεντρική διοίκηση.
 - **Μειωμένη Δέσμευση και Συναισθηματική Σύνδεση:** Η συνεχής διαφοροποίηση μπορεί να οδηγήσει σε απομάκρυνση της οικογένειας από την επιχείρηση, προκαλώντας τη
-

μείωση της συναισθηματικής σύνδεσης και της δέσμευσης για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.



Γ. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Στάδιο Ανάπτυξης

Σε αυτό το στάδιο, η οικογενειακή επιχείρηση εστιάζει στην επέκταση και τη διείσδυση σε νέες αγορές, καταγράφοντας συνήθως υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ωστόσο, η γρήγορη αυτή εξέλιξη συνοδεύεται από προκλήσεις που απαιτούν άμεσες προσαρμογές.

- **Ανεπάρκεια Πόρων:** Οι αυξημένες ανάγκες σε χρηματοδότηση και κεφάλαια μπορούν να υπερβούν τα διαθέσιμα αποθέματα. Εάν δεν υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση των πόρων, η έλλειψη επαρκούς ρευστότητας μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη ή να επηρεάσει τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.
- **Πολυπλοκότητα στη Διαχείριση:** Η αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού δυσχεραίνει τη διοίκηση, ειδικά σε οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου συχνά λείπουν σύνθετες οργανωτικές δομές και επίσημες διαδικασίες.
- **Υπερβολική Ανάπτυξη:** Η ταχεία επέκταση μπορεί να υπερφορτώσει τη δομή της επιχείρησης. Εάν δεν υπάρχει σταθερό υπόβαθρο και οργανωμένος σχεδιασμός, υπάρχει κίνδυνος η επιχείρηση να αναπτυχθεί πέρα από τις δυνατότητές της.
- **Δυσκολία στη Διαφοροποίηση:** Χωρίς σαφή στρατηγική, οι προσπάθειες διαφοροποίησης αυξάνουν την πολυπλοκότητα και θέτουν σε κίνδυνο την αποτελεσματικότητα. Η έκθεση σε τομείς με χαμηλή απόδοση αποσπά πολύτιμους πόρους από τις βασικές δραστηριότητες.

2. Στάδιο Ωριμότητας

Στο στάδιο της ωριμότητας, η επιχείρηση καταγράφει επιβράδυνση της ανάπτυξής της, ενώ δίδεται έμφαση στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Οι βασικές προκλήσεις επικεντρώνονται στον αυξημένο ανταγωνισμό, την ανάγκη για καινοτομία και την ευελιξία στη στρατηγική.

- **Αύξηση Ανταγωνισμού και Μείωση Μεριδίου Αγοράς:** Η εισαγωγή νέων ή η ενίσχυση υπαρχόντων ανταγωνιστών μπορεί να μειώσει το μερίδιο αγοράς, ειδικά για οικογενειακές επιχειρήσεις που ενδέχεται να διστάζουν να αποδεσμευτούν από παραδοσιακές πρακτικές, πιθανόν λόγω συναισθηματικής σύνδεσης με συγκεκριμένα προϊόντα ή πρακτικές.
 - **Απομάκρυνση από την Αγορά:** Καθώς το περιβάλλον αλλάζει, η εστίαση στις εσωτερικές διαδικασίες αντί της εξωστρέφειας και της επικαιροποιημένης κατανόησης των πελατειακών αναγκών μπορεί να οδηγήσει σε απομάκρυνση από τις τάσεις της αγοράς.
 - **Ακαμψία στις Αλλαγές και Εμπόδια στην Καινοτομία:** Επιχειρήσεις που λειτουργούν επί μακρόν, συχνά παρουσιάζουν ακαμψία, διστάζοντας να εφαρμόσουν αλλαγές που απαιτούνται για τη βελτίωση της θέσης τους. Αυτό μειώνει την ικανότητά τους να καινοτομήσουν και να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες.
 - **Ασάφειες στον Στρατηγικό Σχεδιασμό:** Η απουσία σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης για το μέλλον μπορεί να θέσει περιορισμούς στη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά βασίζονται στις παραδόσεις τους αντί για μακροπρόθεσμες στρατηγικές, γεγονός που ενδέχεται να περιορίσει την ανάπτυξη.
 - **Ανεπάρκεια στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού:** Η μη επένδυση σε εκπαίδευση και ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κρίσιμων δεξιοτήτων που
-

απαιτούνται για την απόκριση στις συνθήκες της αγοράς περιορίζοντας την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

- **Υψηλά πάγια έξοδα:** Η αύξηση των παγίων εξόδων λόγω μεγέθους και πολυπλοκότητας της επιχείρησης μπορεί να επιδράσει δυσμενώς στην κερδοφορία, εάν δεν ελεγχθούν επαρκώς.

3. Στάδιο Πτώσης

Κατά τη φάση της πτώσης η επιχείρηση πασχίζει να ανταγωνιστεί, ενώ οι δραστηριότητές της περιορίζονται. Ελλείπει αναδιοργάνωσης ή καινοτομίας, το ενδεχόμενο του κλεισίματος γίνεται εξαιρετικά πιθανό.

- **Μειωμένη Ανταπόκριση στη Ζήτηση:** Είτε λόγω ανεπαρκών πόρων είτε λόγω ξεπερασμένων διαδικασιών παραγωγής η επιχείρηση μπορεί να μην ανταποκρίνεται στη ζήτηση των καταναλωτών, μειώνοντας τις πωλήσεις της και την πελατειακή της βάση.
 - **Πεπαλαιωμένα Προϊόντα και Τεχνολογία:** Η μη ανανέωση των προϊόντων και της τεχνολογίας αφήνει την επιχείρηση πίσω, με αποτέλεσμα την απώλεια πελατών και την αύξηση των εξόδων για τη συντήρηση και τη λειτουργία ξεπερασμένων συστημάτων.
 - **Μείωση Κερδοφορίας:** Η αδυναμία ανταπόκρισης στις αγορές και ο ανταγωνισμός οδηγούν σε συρρίκνωση των κερδών, γεγονός που εμποδίζει περαιτέρω επενδύσεις και ανάπτυξη, με ενδεχόμενο αποτέλεσμα τη σταδιακή πτώση.
 - **Ανεπάρκεια Ρευστότητας (Χρήση Αποθεματικών):** Η εξάρτηση από τα αποθεματικά για κάλυψη καθημερινών αναγκών ενέχει τον κίνδυνο εξάντλησης των κεφαλαίων.
 - **Έλλειψη Καινοτομίας:** Η έλλειψη επένδυσης στην έρευνα και την ανάπτυξη καθιστά την επιχείρηση μη ανταγωνιστική, επιταχύνοντας τη συρρίκνωση λόγω και της απουσίας νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.
 - **Brain-drain (Απώλεια Ταλέντων):** Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε πτώση συχνά χάνουν ικανούς και ταλαντούχους εργαζομένους, καθώς αυτοί αναζητούν πιο σταθερές προοπτικές ή ευκαιρίες με δυναμική εξέλιξης σε άλλες εταιρείες. Κάτι τέτοιο επιβαρύνει ακόμη περισσότερο την ήδη δυσχερή κατάσταση της επιχείρησης, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό που παραμένει ενδέχεται να στερείται των απαιτούμενων δεξιοτήτων ή κινήτρων για να υποστηρίξει την αναστροφή της τάσης.
-

Δ. ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ / ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Διοίκηση από τον Ιδιοκτήτη

Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση διοικείται κατά κύριο λόγο από τον ιδιοκτήτη, ο οποίος διατηρεί τον έλεγχο και τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.

- **Ανάθεση (Delegation):** Η ικανότητα του ιδιοκτήτη να αναθέτει καθήκοντα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, πολλοί ιδιοκτήτες δυσκολεύονται να αποδεχθούν την ανάγκη αυτή και να προχωρήσουν στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, γεγονός που μπορεί να περιορίσει την ανάπτυξη και να οδηγήσει σε υπερφόρτωση. Η έλλειψη εμπιστοσύνης προς το προσωπικό μπορεί να καταστήσει δυσχερή την αποδοτική διαχείριση της επιχείρησης.
- **Ηγετικές Ικανότητες:** Ο ιδιοκτήτης χρειάζεται να διαθέτει ισχυρές ηγετικές δεξιότητες για την καθοδήγηση της ομάδας. Ελλείψει ικανοτήτων ενθάρρυνσης και έμπνευσης, είναι πιθανό να αντιμετωπίσει δυσκολίες στην οικοδόμηση μιας συνεκτικής και αφοσιωμένης ομάδας.
- **Σχεδιασμός Διαδοχής στις Διοικητικές Θέσεις:** Ο σχεδιασμός διαδοχής των διοικητικών θέσεων είναι ουσιώδης, ιδιαίτερα σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (π.χ. απουσία ή απώλεια του ιδιοκτήτη). Η απουσία ενός σαφούς πλάνου διαδοχής μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε κρίση κατά τη μετάβαση.
- **Εσωτερικές Συγκρούσεις στην Οικογενειακή Διοίκηση:** Συχνά, στις οικογενειακές επιχειρήσεις προκύπτουν εσωτερικές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας σχετικά με τη διοίκηση. Αυτές οι συγκρούσεις ενδέχεται να οδηγήσουν σε επιζήμιες αποφάσεις και πλήξουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- **Υπερ-εξάρτηση από τον Ιδιοκτήτη:** Η επιχείρηση μπορεί να παρουσιάζει υπερβολική εξάρτηση από τον ιδιοκτήτη, κάτι που αυξάνει την ευπάθειά της σε περιόδους κρίσης, όταν ο ιδιοκτήτης είναι απών ή αδυνατεί να συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση.

2. Διαχείριση από την Οικογένεια

Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση αρχίζει να διοικείται από περισσότερα μέλη της οικογένειας, και έτσι η συνεργασία γίνεται πιο επίσημη.

- **Διαφάνεια και Λήψη Αποφάσεων:** Η έλλειψη διαφάνειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες και δυσαρέσκεια μεταξύ των μελών της οικογένειας. Η οικογενειακή πολιτική πρέπει να είναι ξεκάθαρη για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι είναι ενήμεροι και συμφωνούν.
 - **Διαδοχή σε Διοικητικές και Επιβλέπουσες Θέσεις:** Η ανάγκη για σαφή διαδοχή είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς οι θέσεις διοίκησης μπορεί να επηρεαστούν από τη δυναμική της οικογένειας. Χωρίς ξεκάθαρες διαδικασίες, μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις.
 - **Συγκρούσεις με τα Ενεργά και Μη Ενεργά Μέλη της Οικογένειας:** Οι διαφορετικές απόψεις μεταξύ των μελών που εργάζονται στην επιχείρηση και αυτών που δεν εργάζονται σε αυτήν μπορούν να προκαλέσουν εντάσεις. Οι διαφορές αυτές χρειάζονται ευαίσθητη διαχείριση για να αποφευχθούν οι συγκρούσεις.
 - **Ικανότητες Ιδιοκτητών σε Μη Διοικητικές Θέσεις:** Τα μέλη της οικογένειας που δεν κατέχουν διοικητικές θέσεις είναι πιθανό να έχουν πολύτιμες γνώσεις και ικανότητες που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την επιχείρηση. Η μη αξιοποίηση αυτών των ικανοτήτων μπορεί να είναι πρόβλημα.
-

3. Έλεγχος από την Οικογένεια

Σε αυτό το στάδιο αυτό, η οικογένεια αποσκοπεί στη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αναζητά τρόπους για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά της.

- **Ανάπτυξη Ελεγκτικών Μηχανισμών στην Οικογένεια:** Η εγκαθίδρυση σαφών διαδικασιών και πολιτικών που διασφαλίζουν την ορθή λειτουργία της επιχείρησης είναι κρίσιμης σημασίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται μηχανισμούς που ενισχύουν τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα.
- **Αναζήτηση και Διατήρηση Εξωτερικών (εκτός Οικογένειας) Διευθυντών:** Η ένταξη εξωτερικών διευθυντών μπορεί να προσφέρει πολύτιμη νέα προοπτική και εμπειρία, αλλά είναι πιθανό να δημιουργήσει τριβές με την οικογένεια. Είναι ουσιώδες να υπάρξει συμφωνία για το ρόλο και τις αρμοδιότητες αυτών των διευθυντών.
- **Σύγκρουση Στρατηγικών:** Τα μέλη της οικογένειας συχνά έχουν διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις για την επιχείρηση, γεγονός που μπορεί να προκαλέσει αναταραχές στη διοίκηση. Είναι ζωτικής σημασίας να επιτευχθεί συναίνεση για τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.
- **Ενδυνάμωση των Μελών της Οικογένειας:** Η ενδυνάμωση των μελών της οικογένειας συμβάλλει στην αύξηση της δέσμευσης και της παραγωγικότητας. Αντίθετα, η έλλειψη ενδυνάμωσης μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και πτώση του ηθικού.
- **Δέσμευση για την επιτυχία:** Η αφοσίωση όλων των μελών της οικογένειας στην επιτυχία της επιχείρησης είναι θεμελιώδης. Η δέσμευση αυτή μπορεί να επηρεαστεί από τις εσωτερικές σχέσεις και τις οικογενειακές δυναμικές.
- **Διατήρηση του Ελέγχου στην Οικογένεια:** Είναι κρίσιμο για την οικογένεια να διατηρεί τον έλεγχο της επιχείρησης, χωρίς όμως να αποκλείει άλλες επιλογές για την ανάπτυξή της, όπως η συμμετοχή εξωτερικών εταίρων ή επενδυτών.
- **Έλλειψη Εποπτείας:** Χωρίς κατάλληλους ελεγκτικούς μηχανισμούς, η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε πλημμελή διαχείριση. Η έλλειψη εποπτείας ενδέχεται να επιφέρει σοβαρές συνέπειες στην επιχείρηση.

ΕΞΕΥΡΕΣΗ ΛΥΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ 4 ΚΥΚΛΩΝ

Η εφαρμογή του Μοντέλου των 4 Κύκλων του Koeberle-Schmid ως διαγνωστικού εργαλείου, μέσω της ανάλυσης των προκλήσεων και των ζητημάτων που αντιμετωπίζει η Οικογενειακή Επιχείρηση, ανάλογα με τη θέση της στους 4 Κύκλους, μπορεί να συμβάλλει στην αναγνώριση και ανάπτυξη λύσεων.

Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικές λύσεις, οι οποίες εξαρτώνται από το εκάστοτε στάδιο του κύκλου και τις αντίστοιχες προκλήσεις:

ΚΥΚΛΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Μοναδικός ιδιοκτήτης

- Σχεδιασμός πλάνου διαδοχής ιδιοκτησίας
 - Δημιουργία και λειτουργία Διοικητικού Συμβουλίου
 - Εκπόνηση πλάνου εκτάκτου ανάγκης
-

Συνεταιρισμός αδελφών

- Τακτικές συναντήσεις ιδιοκτητών
- Σχεδιασμός πλάνου διαδοχής ιδιοκτησίας
- Ανάπτυξη μηχανισμών διαχείρισης συγκρούσεων
- Επιλογή Chief Family Officer
- Διαμόρφωση και επικοινωνία οικογενειακού οράματος (vision)
- Οικογενειακά δικαιώματα και καθήκοντα

Συνεταιρισμός εξαδέλφων

- Προγραμματισμός οικογενειακών δραστηριοτήτων και εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών
- Δημιουργία και λειτουργία οικογενειακού συμβουλίου
- Ίδρυση και λειτουργία οικογενειακού φιλανθρωπικού οργανισμού για την ανάπτυξη δομών και κουλτούρας οικογενειακής και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αλλά και την απασχόληση μελών της οικογένειας.
- Οικογενειακά δικαιώματα και καθήκοντα: Κατάρτιση Οικογενειακού Καταστατικού (Family Constitution) και Συμφωνίας Μετόχων (Shareholders Agreement).

ΚΥΚΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Εστιασμένη Επιχειρηματική Δραστηριότητα:

- Σαφής στρατηγική κατεύθυνση
- Ανάπτυξη υπηρεσιών συναλλαγών (transaction services)
- Ανασχεδιασμός και μετασχηματισμός επιχειρηματικής δομής

Μερικώς Διευρυμένη (Partially Diversified) Επιχειρηματική Δραστηριότητα:

- Σύσταση οικογενειακού γραφείου για τη διαχείριση της περιουσίας και των επενδύσεων (family office)
- Προσαρμογή δεξιοτήτων και ικανοτήτων σύμφωνα με τις επιχειρηματικές ανάγκες
- Στρατηγική διαχείριση κινδύνου
- Θέσπιση λειτουργίας ελέγχου (audit)
- Υποστήριξη στη διεκπεραίωση των συναλλαγών

Διευρυμένη (Diversified)

- Δημιουργία οικογενειακού γραφείου (family office) για τη διαχείριση της περιουσίας της οικογένειας
 - Στρατηγική Διαχείριση Κινδύνου
 - Χρηματοδότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (corporate financing)
 - Ανάπτυξη επενδυτικής στρατηγικής
 - Θέσπιση λειτουργίας ελέγχου (audit)
 - Υποστήριξη στη διεκπεραίωση των συναλλαγών
-

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ανάπτυξη

- Υποστήριξη διεθνοποίησης
- Υποστήριξη στη διεκπεραίωση συναλλαγών
- Εκπόνηση στρατηγικού πλάνου

Ωριμότητα

- Διαχείριση κινδύνου
- Οργανωτικός σχεδιασμός
- Εσωτερικός έλεγχος (internal audit)
- Βελτιστοποίηση κόστους
- Εκθέσεις διαχείρισης και αποτελεσμάτων (Reporting)
- Υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών

Πτώση ή Μεταμόρφωση

- Στρατηγικός μετασχηματισμός
- Σχέδιο εξόδου από συγκεκριμένες αγορές
- Στρατηγική διείσδυσης σε νέες αγορές
- Στρατηγική Διαφοροποίησης

ΚΥΚΛΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ / ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διοίκηση από τον ιδιοκτήτη

- Κατάρτιση σχεδίου διαδοχής διοίκησης
- Εισαγωγή καλής εταιρικής διακυβέρνησης

Διοίκηση από την οικογένεια

- Κατάρτιση σχεδίου διαδοχής
- Κατάρτιση Οικογενειακού Καταστατικού (Family Constitution)
- Κατάρτιση Οργανωτικού Σχεδίου
- Δόμηση συστήματος παροχής πληροφόρησης και εκθέσεων

Παρακολούθηση από την οικογένεια

- Ανάπτυξη και εφαρμογή εταιρικής διακυβέρνησης
- Δόμηση συστήματος παροχής πληροφόρησης
- Αξιολόγηση Διοικητικού Συμβουλίου.

Το μοντέλο των 4 κύκλων του Koeberle-Schmid καθιστά πιο ευδιάκριτους τους ρόλους και τις επιδιώξεις κάθε εμπλεκόμενου, διευκολύνοντας τη διαφάνεια και την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η εφαρμογή του υποστηρίζει την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών που ενισχύουν την οικογενειακή ευημερία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ



Τάσεις στη Διακυβέρνηση της Οικογενειακής Επιχείρησης

Η διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί ένα δυναμικό πεδίο που υπόκειται σε συνεχή εξέλιξη, επηρεαζόμενο από μια σειρά παραγόντων, όπως οι κοινωνικές αλλαγές, η οικονομία και οι παγκόσμιες τάσεις.

Ακολουθούν οι σημαντικότερες τάσεις που διαμορφώνουν τη διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων σήμερα:

1. Μεταβολή της Κουλτούρας

Η κουλτούρα, δηλαδή οι αξίες, οι κανόνες, οι πρακτικές και τα πρότυπα συμπεριφορές των οικογενειακών επιχειρήσεων, υφίσταται διαρκή μεταμόρφωση, καθώς οι παραδοσιακές αξίες και οι διαχειριστικές προσεγγίσεις επαναξιολογούνται. Οι σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις υιοθετούν πιο συμμετοχικές και δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτή η μεταβολή καθοδηγείται από την ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο. Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν πολιτικές που προάγουν τη συνεργασία και την καινοτομία, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αγοράς. Η νεότερη γενιά φέρει νέα χαρακτηριστικά σε σύγκριση με τις προηγούμενες: είναι εξαιρετικά συνεργατική και με διεθνή προσανατολισμό μέσω ψηφιακών πλατφορμών, όπως το Facebook, το Instagram, το Tik-Tok και το Twitter (σήμερα: X). Οι κοινωνικές και εταιρικές δομές γίνονται λιγότερο πατριαρχικές, ενώ οι οικογένειες καλούνται να εξελιχθούν σύμφωνα με αυτό το νέο πρότυπο. Υπάρχει μια προφανής πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις σχετικά με το πώς να προσελκύσουν, να κινητοποιήσουν και να διατηρήσουν τα talenta της επόμενης γενιάς.

2. Δημογραφικές Αλλαγές

Οι δημογραφικές αλλαγές επηρεάζουν άμεσα τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η γήρανση του πληθυσμού και οι εξελίξεις που προέκυψαν από την κατάργηση των συνόρων έχουν δημιουργήσει νέες συνθήκες. Η νέα γενιά ελκύεται όλο και λιγότερο από την εγχώρια αγορά. Αυτές οι δημογραφικές αλλαγές οδηγούν σε διαφοροποιημένες ανάγκες και προσδοκίες από τους εργαζόμενους και τους πελάτες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για να ανταποκριθούν στις ανάγκες μιας πιο πολύμορφης αγοράς, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και πολιτισμικών υποβάθρων.

3. Αυξημένος Ρόλος των Γυναικών

Η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές σύγχρονες τάσεις. Οι γυναίκες αναλαμβάνουν ρόλους όχι μόνο ως ιδιοκτήτριες αλλά και ως ανώτερα στελέχη, προάγοντας μια πιο ισότιμη εκπροσώπηση και ενσωματώνοντας ποικιλία προοπτικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που προωθούν την ισότητα των φύλων έχουν μεγαλύτερη ικανότητα να προσελκύσουν άτομα με υψηλή δυναμική εξέλιξης και να καινοτομήσουν, καθιστώντας τις πιο ανταγωνιστικές στην αγορά.

4. Προστασία δικαιωμάτων μετόχων μειοψηφίας

Καθώς οι γενιές διαδέχονται η μία την άλλη, ολοένα και περισσότερα μέλη της ευρύτερης οικογένειας προστίθενται στους υποψήφιους μετόχους. Η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η ανάγκη για διαφάνεια και δίκαιη μεταχείριση όλων των μετόχων γίνεται πλέον επιτακτική, και ιδίως σε περιόδους διαδοχής ή στρατηγικών αλλαγών. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που υιοθετούν πρακτικές διαφάνειας και δικαιοσύνης είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν την εμπιστοσύνη των μετόχων και να προάγουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους.

5. Διαφάνεια, Επικοινωνία και Επαγγελματική Διακυβέρνηση

Οι πολιτικές και οικονομικές αλλαγές των τελευταίων ετών έχουν επιφέρει ριζικές μεταβολές στη διακυβέρνηση και στις υποχρεώσεις των διοικούντων και των μετόχων.

Επίσης, η επέκταση σε διεθνείς αγορές, αλλά και η τεχνολογία έχουν επηρεάσει καθοριστικά τους τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας. Η διαφάνεια και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμες για την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη για καλή διακυβέρνηση, συστατικό της οποίας είναι τα Διοικητικά Συμβούλια να απαρτίζονται από επαγγελματίες, καθώς θα εισφέρουν νέες γνώσεις και εμπειρίες στην επιχείρηση. Πρόκληση αποτελεί, συνήθως, η προετοιμασία των διαδόχων (εκπαίδευση, γνώση αντικειμένου, εμπειρία από άλλους κλάδους κ.λπ.). Τα επαγγελματικά συμβούλια όχι μόνο προσφέρουν στρατηγική καθοδήγηση αλλά και ενισχύουν τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα της επιχείρησης. Η ενσωμάτωσή τους ενδυναμώνει την επιχείρηση και διευκολύνει τη διαχείριση της οικογενειακής δυναμικής.

6. Παγκοσμιοποίηση της Οικογένειας

Η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει τη δομή και τη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς οι οικογένειες επεκτείνονται πέρα από τα σύνορα, ενώ οι επιχειρηματικές δραστηριότητες αποκτούν διεθνή χαρακτήρα. Αυτή η τάση απαιτεί από τις οικογενειακές επιχειρήσεις να κατανοήσουν και να προσαρμοστούν σε ποικίλες πολιτισμικές, νομικές και οικονομικές συνθήκες. Η ικανότητα να διαχειρίζονται πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα αναδεικνύεται σε καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για τις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι παραπάνω τάσεις υποδεικνύουν μια σαφή κίνηση προς την προσαρμογή σε νέες κοινωνικές και οικονομικές πραγματικότητες. Η μεταβολή της κουλτούρας, η ενίσχυση του ρόλου των γυναικών, η προστασία των δικαιωμάτων των μετόχων μειοψηφίας και η ανάγκη για διαφάνεια και επαγγελματική διακυβέρνηση αποτελούν κεντρικές πτυχές της σύγχρονης οικογενειακής επιχείρησης.

Με την προσαρμογή στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να εμπεδώσουν τη βιωσιμότητά τους και να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια επιτυχία τους.

Η «ΕΞΙΣΩΣΗ» ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η οικογενειακή διακυβέρνηση μπορεί να αναπαρασταθεί ως μια σύνθετη εξίσωση, όπου η προσεκτική εξισορρόπηση και αξιολόγηση κρίσιμων παραμέτρων καθορίζει το επιθυμητό αποτέλεσμα για την εύρυθμη και βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης και της οικογένειας.



Έτσι, η Αποτελεσματική Οικογενειακή και Εταιρική Διακυβέρνηση μιας Οικογενειακής Επιχείρησης μπορεί να εκφραστεί ως το γινόμενο τριών βασικών παραμέτρων:

της Διαφάνειας, των Δομών Διακυβέρνησης και των Αρχών και Πολιτικών που διέπουν τις σχέσεις εντός της οικογένειας και μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης .

Για να είναι επιτυχημένη, αυτή η εξίσωση πρέπει πάντα να δίνει αποτέλεσμα θετικό, ώστε να ενισχύεται η διαρκής σταθερότητα και εξέλιξη της επιχείρησης.

Διαφάνεια:

Η θεμελιώδης αρχή της διαφάνειας είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, ενισχύοντας τη συνοχή των μελών της οικογένειας, αλλά και διασφαλίζοντας τη διαφάνεια στην επικοινωνία και τις διαδικασίες, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα κύρια συστατικά που την ενισχύουν είναι:

- **Στρατηγικός Σχεδιασμός:** Η σαφής γνωστοποίηση των στόχων και στρατηγικών πλάνων της επιχείρησης διευκολύνει την κατανόηση των στόχων και των μακροπρόθεσμων προτεραιοτήτων από όλα τα μέλη της οικογένειας και εξασφαλίζει ότι όλοι εργάζονται προς τους ίδιους σκοπούς.
- **Οικονομικές Καταστάσεις:** Η πλήρης και αξιόπιστη ενημέρωση των ιδιοκτητών σχετικά με τις οικονομικές καταστάσεις επιτρέπει την αντικειμενική παρακολούθηση της επιχειρηματικής πορείας και την ισότιμη πληροφόρησή τους, ανεξαρτήτως της άμεσης εμπλοκής τους. Η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων είναι απαραίτητη για την κατανόηση της υγείας της επιχείρησης και την αξιολόγηση των επιδόσεων της Διοίκησης. Επιτρέπει δε στα μέλη της οικογένειας που δεν είναι άμεσα εμπλεκόμενα με την επιχείρηση να παρακολουθούν τις επιδόσεις.
- **Οικονομική Ανάλυση και Ενημέρωση:** Η ανάλυση οικονομικών δεδομένων και παραμέτρων, όπως η αγορά και οι ανταγωνιστικές τάσεις, ενισχύει την κατανόηση των κινδύνων και ευκαιριών, υποστηρίζοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων.
- **Ενημέρωση για την Οικογενειακή Περιουσία:** Η γνώση της συνολικής περιουσίας της οικογενειακής επιχείρησης εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της οικογένειας είναι ενήμερα για την πραγματική αξία και τις προοπτικές ανάπτυξης της περιουσίας τους. Αυτή η ενημέρωση ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης, αποδυναμώνοντας πιθανούς συγκρουσιακούς παράγοντες.

Η διαφάνεια σε αυτούς τους τομείς αποτελεί όχι μόνο ορθή πρακτική, αλλά και κρίσιμο στοιχείο για την ανθεκτικότητα και την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων, κυρίως όταν εμπλέκονται πολλές γενιές και διαφορετικά συμφέροντα.

Δομές Διακυβέρνησης:

Η υιοθέτηση και εφαρμογή δομών διακυβέρνησης στην οικογενειακή επιχείρηση έχει ζωτική σημασία για τη μακροχρόνια επιτυχία και βιωσιμότητά της. Βοηθά στη διαμόρφωση μιας ξεκάθαρης διαδικασίας λήψης αποφάσεων και ενισχύει τη συνοχή, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία μέσα στην οικογένεια και την επιχείρηση, ενισχύοντας έτσι την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της οικογένειας και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Παρακάτω αναλύονται οι κύριες δομές διακυβέρνησης που μπορούν να συμβάλουν θετικά στη λειτουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης:

- **Οικογενειακό Συμβούλιο:** Το οικογενειακό συμβούλιο αποτελεί μια πλατφόρμα όπου τα μέλη της οικογένειας συναντώνται για να συζητήσουν θέματα στρατηγικής και να επιλύσουν ζητήματα που άπτονται της οικογενειακής παρουσίας και της επιχειρησιακής συνέχειας. Αποτελεί ένα φόρουμ στο οποίο μπορούν να εκφραστούν απόψεις, να ληφθούν αποφάσεις για σημαντικά θέματα, όπως η διαδοχή, και να προωθηθεί η συνοχή και η κατανόηση ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας. Το οικογενειακό συμβούλιο βοηθά στην αποτροπή τυχόν συγκρούσεων, καθώς συνιστά ένα θεσμοθετημένο φόρουμ επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων.
- **Συναντήσεις Μετόχων:** Οι συναντήσεις μετόχων δίνουν την ευκαιρία στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι, να συζητήσουν και να λάβουν αποφάσεις που αφορούν στρατηγικά ζητήματα και την κατεύθυνση της επιχείρησης. Οι συναντήσεις μετόχων επιτρέπουν τη διαφανή ενημέρωση και εκπροσώπηση όλων των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των μετόχων μειοψηφίας, ενισχύοντας τη συλλογικότητα και την αίσθηση ευθύνης.
- **Διοικητικό Συμβούλιο:** Το Διοικητικό Συμβούλιο, αποτελούμενο συχνά από μέλη της οικογένειας και εξωτερικούς επαγγελματίες, αναλαμβάνει την ευθύνη για τη στρατηγική κατεύθυνση και τη λήψη κρίσιμων επιχειρηματικών αποφάσεων. Οι εξωτερικοί σύμβουλοι εισφέρουν μια αντικειμενική και αμερόληπτη άποψη, στοιχεία απαραίτητα για την αποφυγή συγκρούσεων και τη διατήρηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Ένα ισχυρό Διοικητικό Συμβούλιο καθοδηγεί την επιχείρηση βάσει βέλτιστων πρακτικών και διασφαλίζει τη συνεχή ανάπτυξή της.
- **Οικογενειακό Γραφείο:** Το Οικογενειακό Γραφείο είναι αρμόδιο ιδίως για τη διαχείριση της παρουσίας της οικογένειας, των επενδύσεων, του οικονομικού σχεδιασμού, και των φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων. Λειτουργεί ως μια ανεξάρτητη δομή που εξασφαλίζει τη σωστή διαχείριση της οικογενειακής παρουσίας, διασφαλίζοντας παράλληλα την ομαλή μεταβίβαση του πλούτου και των αξιών στις επόμενες γενιές, συμβάλλοντας στη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανάπτυξη της οικογενειακής παρουσίας.

Η υιοθέτηση αυτών των δομών προσφέρει στην οικογενειακή επιχείρηση ένα σαφές και σταθερό πλαίσιο λειτουργίας, προάγοντας την τάξη και τη διαφάνεια και μειώνοντας τις πιθανότητες εσωτερικών συγκρούσεων. Στην ουσία, τέτοιες δομές υποστηρίζουν την οικογενειακή επιχείρηση ώστε να λειτουργεί αρμονικά και αποτελεσματικά, εγγυώμενες παράλληλα την ομαλή μεταβίβαση του πλούτου και των αξιών στις επόμενες γενιές.

Αρχές και Πολιτικές:

Η ύπαρξη αρχών και πολιτικών είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς εξασφαλίζουν σαφήνεια, διαφάνεια και ισονομία τόσο στα οικογενειακά όσο και στα επιχειρηματικά ζητήματα. Αυτές οι αρχές και πολιτικές συνήθως περιλαμβάνονται σε έγγραφα όπως το Οικογενειακό Καταστατικό (Family Constitution) και τις συμφωνίες μετόχων

(shareholders agreements), τα οποία αποτελούν θεμελιώδη εργαλεία διακυβέρνησης. Ενδεικτικά, οι βασικές κατηγορίες πολιτικών περιλαμβάνουν:

- **Πολιτικές Απασχόλησης και Συμμετοχής:** Αυτές οι πολιτικές καθορίζουν τους όρους και τις προϋποθέσεις για την εργασία των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, με στόχο την αντικειμενικότητα και τη δικαιοσύνη στη στελέχωση. Εξασφαλίζουν ότι η πρόσληψη και η εξέλιξη των συγγενών γίνεται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και όχι οικογενειακούς δεσμούς, αποφεύγοντας φαινόμενα νεποτισμού και προάγοντας την επαγγελματική επάρκεια.
- **Μερισματική πολιτική:** Η πολιτική μερίσματος καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο διανέμονται τα κέρδη της επιχείρησης στους μετόχους, εξισορροπώντας τα συμφέροντα των ενεργών (δηλαδή όσων εργάζονται στην επιχείρηση) και των μη ενεργών μελών, που ενδέχεται να προσβλέπουν σε τακτικά μερίσματα. Ένας σαφής καθορισμός διανομής κερδών ενισχύει τη διαφάνεια και μειώνει τις πιθανότητες διενέξεων μεταξύ των μετόχων.
- **Πολιτική Κατανομής πόρων:** Αυτή η πολιτική ορίζει τον τρόπο κατανομής των πόρων πέραν του μερίσματος, είτε για επενδυτικά έργα, είτε για αποθεματικά κεφάλαια. Η ύπαρξή της διασφαλίζει ότι η επιχείρηση διαθέτει τη ρευστότητα που απαιτείται για τις μελλοντικές της ανάγκες, αποτρέποντας την αλόγιστη κατανομή κεφαλαίων.
- **Πολιτική Επανεπένδυσης:** Η πολιτική επανεπένδυσης θέτει τις παραμέτρους για την επανεπένδυση των κερδών που θα χρησιμοποιηθούν με στόχο την ανάπτυξη και την ενίσχυση της επιχείρησης. Με την πολιτική αυτή εξασφαλίζεται η συνεχής ανάπτυξη της επιχείρησης και η ανταγωνιστικότητά της, διασφαλίζοντας παράλληλα τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Τα μέλη της οικογένειας που είναι μέτοχοι πρέπει να κατανοούν και να συμφωνούν σχετικά με το ποσοστό των κερδών που θα επανεπενδυθεί, ώστε να μην υπάρξουν προσδοκίες για αυξημένη διανομή κερδών εις βάρος της ανάπτυξης.

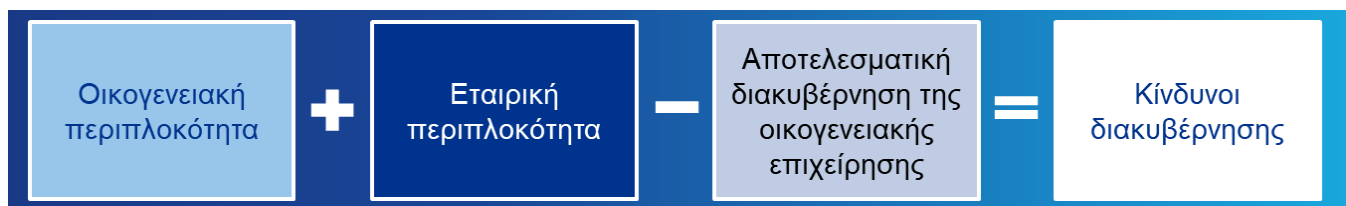
Αυτές οι πολιτικές διαμορφώνουν ένα πλαίσιο υποχρεώσεων και δικαιωμάτων για τα μέλη της οικογένειας, θέτοντας σαφείς κατευθυντήριες γραμμές για την ομαλή διαχείριση της επιχείρησης και τη διατήρηση της οικογενειακής συνοχής.

Με την επίσημη κατοχύρωση των αρχών αυτών στο Οικογενειακό Καταστατικό και τις συμφωνίες μετόχων, επιτυγχάνεται η αποτροπή παρερμηνειών, η δέσμευση όλων των μελών στους κοινούς κανόνες και η προστασία της επιχείρησης από πιθανές συγκρουσιακές καταστάσεις.

ΠΕΡΙΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση μιας επιχείρησης επιφέρει αυξημένη πολυπλοκότητα στη διακυβέρνηση, ιδίως όταν η ιδιοκτησία και η διαχείριση περνούν σε επόμενες γενιές, περιλαμβάνοντας περισσότερα μέλη της οικογένειας. Η πολυπλοκότητα αυτή επηρεάζει άμεσα τον Κίνδυνο Διακυβέρνησης, ο οποίος πρέπει να διατηρείται υπό έλεγχο για να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η αρμονική λειτουργία της επιχείρησης.

Ο Κίνδυνος Διακυβέρνησης μπορεί να ορισθεί με την ακόλουθη εξίσωση:



Οικογενειακή Πολυπλοκότητα

Η οικογενειακή πολυπλοκότητα είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης. Καθώς μια επιχείρηση περνά από τη μία γενιά στην επόμενη, αυξάνονται οι σύνθετες προκλήσεις που συνδέονται με τη διατήρηση της συνοχής και την αποτελεσματική διακυβέρνηση. Ακολουθούν οι κύριες διαστάσεις που συνθέτουν την οικογενειακή πολυπλοκότητα:

- **Αριθμός Γενεών:** Με την πάροδο του χρόνου, η επιχείρηση περνά σε νέα χέρια, καθώς οι απόγονοι των ιδρυτών αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο. Με τη διαδοχή από γενιά σε γενιά, αυξάνονται τα εμπλεκόμενα άτομα που ενδιαφέρονται για τον προσανατολισμό της επιχείρησης. Η διαφορά στις αξίες και τους στόχους μεταξύ παλαιότερων και νεότερων γενεών μπορεί να προκαλέσει εντάσεις και συγκρούσεις.
- **Αριθμός Οικογενειακών Μελών:** Όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών, αυξάνεται και η πιθανότητα εμφάνισης διαφωνιών και ανταγωνισμών, ιδίως όταν πρόκειται για λήψη αποφάσεων ή επιμερισμό της ιδιοκτησίας. Οι μεγάλες οικογένειες συχνά δυσκολεύονται να συμφωνήσουν σε κοινή κατεύθυνση και αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη διατήρηση της οικογενειακής συνοχής. Η ισορροπία μεταξύ των αναγκών και των φιλοδοξιών των διαφορετικών μελών γίνεται πιο πολύπλοκη και απαιτεί ορθή διακυβέρνηση και σαφή επικοινωνία
- **Αριθμός Υποκαταστημάτων:** Όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε πολλαπλά υποκαταστήματα, ειδικά σε διαφορετικές περιοχές ή χώρες, προστίθενται επιπλέον επίπεδα πολυπλοκότητας στη διαχείριση της επιχείρησης. Η συνεννόηση, ο συντονισμός και η στρατηγική ευθυγράμμιση μπορεί να αποτελέσουν πρόκληση, ιδιαίτερα όταν υπάρχει ανάγκη για εναρμόνιση πολιτικών και αρχών.

- **Ταυτόχρονη Ανάλυση Διαφορετικών Ρόλων:** Τα μέλη της οικογένειας συχνά αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους (ιδιοκτήτες, διευθυντές, εργαζόμενοι). Η ταυτόχρονη ανάληψη διαφορετικών ρόλων δημιουργεί σύγκρουση συμφερόντων και ασάφεια ως προς τις ευθύνες, εάν δεν υπάρχουν σαφείς διαδικασίες για τον καθένα.
- **Διαφορετικά Ενδιαφέροντα και Προτεραιότητες:** Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να έχουν διαφορετικά προσωπικά και επαγγελματικά ενδιαφέροντα, τα οποία συχνά επηρεάζουν τις προτεραιότητες και τις απόψεις τους για την κατεύθυνση της επιχείρησης. Αυτά τα διαφορετικά ενδιαφέροντα μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση, π.χ. όταν κάποιος επιθυμούν την ανάπτυξη και άλλοι ενδιαφέρονται για τη σταθερότητα ή τις μερισματικές αποδόσεις.
- **Μακροχρόνιες Συγκρούσεις:** Ανεπίλυτες διαφωνίες ή δυσaráσκείες από το παρελθόν μπορεί να αποδυναμώσουν την αποτελεσματική συνεργασία και να υπονομεύσουν τη λειτουργία της επιχείρησης.
- **Οικογενειακή Κουλτούρα:** Οι αξίες και οι αρχές της οικογένειας διαμορφώνουν την επιχειρηματική κουλτούρα και κατ' επέκταση τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Αν οι αξίες, οι αρχές και οι στόχοι της οικογένειας δεν εξελίσσονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικότητας, μπορεί να δημιουργηθεί ένα κλίμα στασιμότητας και να επιβραδυνθεί η ανάπτυξη. Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης και υποστηρικτικής κουλτούρας είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της αφοσίωσης και της δέσμευσης των μελών της οικογένειας.
- **Ικανότητες και Εμπειρίες Ιδιοκτητών:** Τα μέλη της οικογένειας που κατέχουν μερίδια στην επιχείρηση ενδέχεται να διαθέτουν διαφορετικά επίπεδα ικανοτήτων και εμπειριών στη διοίκηση και τη στρατηγική ανάπτυξη. Εάν κρίσιμα μέλη δεν διαθέτουν επαρκή εμπειρία και ικανότητες, αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την πορεία της επιχείρησης. Αντίθετα, η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελών της οικογένειας μπορεί να ενισχύσει τη σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η διαχείριση της οικογενειακής πολυπλοκότητας απαιτεί αυστηρά δομή διακυβέρνησης, σαφείς διαδικασίες και διαρκή επικοινωνία μεταξύ των μελών. Με αυτό τον τρόπο, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ισορροπία, να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της και να ενισχύσει την απόδοσή της στην αγορά, αποφεύγοντας τις παγίδες της αυξημένης πολυπλοκότητας.

Εταιρική Πολυπλοκότητα:

Η εταιρική πολυπλοκότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα, τη στρατηγική, την ανθεκτικότητά τους και ενδεχομένως, εντέλει, την επιβίωσή τους. Καθώς οι επιχειρήσεις αυτές μεγαλώνουν, επεκτείνονται και διαφοροποιούνται, προκύπτει η ανάγκη για πολύπλοκα και πολυεπίπεδα μοντέλα διοίκησης. Η εταιρική πολυπλοκότητα μπορεί να επιδράσει στην αποδοτικότητα και την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της αγοράς. Ακολουθεί ανάλυση των κύριων παραγόντων που καθορίζουν την εταιρική πολυπλοκότητα:

- **Μέγεθος Επιχείρησης:** Το μέγεθος της επιχείρησης είναι ένας βασικός παράγοντας αύξησης της πολυπλοκότητας. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαιτούν πιο δομημένες διαδικασίες, σύνθετα συστήματα διοίκησης και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Καθώς η επιχείρηση επεκτείνεται, η οικογένεια χρειάζεται να επενδύσει σε αποδοτικές δομές διακυβέρνησης για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας και της ανάπτυξής της.
 - **Αριθμός Επιχειρήσεων και Τοποθεσιών:** Η λειτουργία σε πολλαπλές γεωγραφικές περιοχές ή σε διαφορετικούς επιχειρηματικούς τομείς αυξάνει την πολυπλοκότητα, καθώς απαιτείται συντονισμός, διαχείριση πόρων και έλεγχος της απόδοσης κάθε μονάδας. Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα ενδέχεται να έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις, δημιουργώντας προκλήσεις στην ενσωμάτωση και την ευθυγράμμιση στρατηγικών και πολιτικών.
 - **Βαθμός Διαφοροποίησης:** Η διαφοροποίηση σε διάφορους τομείς ή αγορές μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης και μείωσης του κινδύνου, αλλά επιφέρει πολυπλοκότητα. Η Διοίκηση χρειάζεται να κατέχει γνώσεις σε διαφορετικές αγορές και τεχνολογίες, να σχεδιάζει ξεχωριστές στρατηγικές για κάθε τομέα και να διαχειρίζεται την ενσωμάτωση ποικίλων προϊόντων και υπηρεσιών.
 - **Βαθμός Διεθνοποίησης:** Η διεθνοποίηση προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά και προκλήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διεθνείς αγορές πρέπει να προσαρμόζονται σε διαφορετικά νομικά, πολιτιστικά και οικονομικά πλαίσια. Η αποτελεσματική διαχείριση διεθνών δραστηριοτήτων απαιτεί εξειδικευμένο συντονισμό και εμπειρία σε διεθνή επίπεδα.
 - **Βαθμός Ενσωμάτωσης στην Αλυσίδα Λειτουργίας:** Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν πολλαπλά στάδια παραγωγής και διάθεσης προϊόντων αποκτούν μεγαλύτερη λειτουργική πολυπλοκότητα. Παρά το πλεονέκτημα του ελέγχου στην ποιότητα και στην παραγωγική διαδικασία, η ενσωμάτωση αυτή απαιτεί εξειδίκευση και αυξημένο συντονισμό.
 - **Βαθμός Γνώσης και Τεχνολογίας:** Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και η εξειδίκευση σε προηγμένους τομείς απαιτούν εξειδικευμένη γνώση και είναι κρίσιμες για τη βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων σε ανταγωνιστικές αγορές. Η επένδυση σε προηγμένες τεχνολογίες και στη συνεχή εκπαίδευση αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας σε ανταγωνιστικές αγορές, απαιτεί όμως διαρκείς επενδύσεις και αναβάθμιση δεξιοτήτων.
 - **Τομέας Δραστηριότητας:** Ο τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση καθορίζει την πολυπλοκότητα των διαδικασιών της. Κάθε τομέας έχει τις δικές του απαιτήσεις και προκλήσεις. Τομείς όπως η υγεία ή η τεχνολογία αντιμετωπίζουν ταχύτερες αλλαγές και απαιτούν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα σε θέματα κανονισμών, καινοτομίας και ανταγωνισμού.
 - **Ανταγωνιστική Στρατηγική:** Η στρατηγική ανταγωνιστικότητας καθορίζει τη λειτουργική δομή και τις ανάγκες της επιχείρησης. Μια στρατηγική που επικεντρώνεται στην καινοτομία, για παράδειγμα, απαιτεί διαρκή επένδυση στην έρευνα και την ανάπτυξη, ενώ
-

μια στρατηγική χαμηλού κόστους μπορεί να απαιτεί αυστηρό έλεγχο δαπανών και δομημένες διαδικασίες.

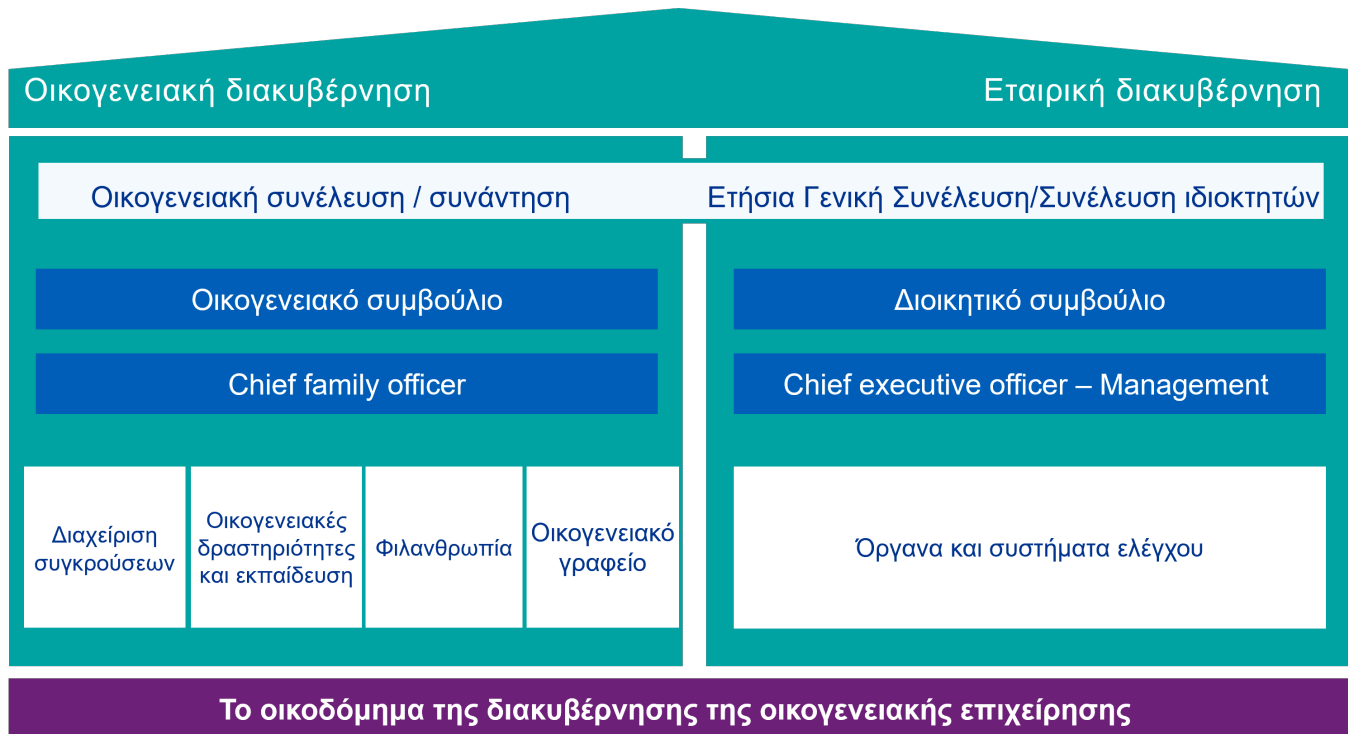
- **Αριθμός Μελών της Οικογένειας στην Επιχείρηση:** Όσο περισσότεροι είναι οι οικογενειακοί μέτοχοι που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση, τόσο αυξάνεται η ανάγκη για συντονισμό, διαφάνεια και διαχείριση των σχέσεων. Η ενεργός συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαχείριση μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση και τη συνοχή, αλλά δημιουργεί συχνά προκλήσεις σε ζητήματα ηγεσίας, λήψης αποφάσεων και διαδοχής.

Η διαχείριση της εταιρικής πολυπλοκότητας απαιτεί επαγγελματική διοίκηση, σαφείς δομές διακυβέρνησης και ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση.

Μέσω κατάλληλων μηχανισμών διαχείρισης και προσαρμογής, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το μέγεθος και τη διαφοροποίησή της, εξασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

ΤΟ ΟΙΚΟΔΟΜΗΜΑ (ΣΠΙΤΙ) ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η Οικογενειακή και η Εταιρική Διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις, προσομοιάζει με Οικοδόμημα, ένα «σπίτι» αποτελούμενο από δύο ξεχωριστούς χώρους, καθένας από τους οποίους περιλαμβάνει και εξυπηρετεί διαφορετικές ανάγκες διακυβέρνησης.



Το Οικοδόμημα της Διακυβέρνησης της Οικογενειακής Επιχείρησης, όπως περιγράφεται από τους Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez και Poza στο βιβλίο τους *Governance in Family Enterprises* (2014), αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διακυβέρνησης, σχεδιασμένο για να στηρίξει οικογενειακές επιχειρήσεις στην αντιμετώπιση των περίπλοκων ζητημάτων ιδιοκτησίας, διοίκησης και οικογενειακών σχέσεων που προκύπτουν κατά την πορεία τους.

Το μοντέλο, όπως διαμορφώθηκε από τους Alexander Koeberle-Schmid, Peter Witt, Hans-Jürgen Fahrion και Bernd Grottel, στοχεύει στη δημιουργία διαρθρωμένων και διαφανών διαδικασιών διακυβέρνησης που εξυπηρετούν τόσο τα συμφέροντα της οικογένειας όσο και της επιχείρησης.

Κύρια Στοιχεία του Οικοδομήματος Διακυβέρνησης της Οικογενειακής Επιχείρησης

Το Οικοδόμημα της Διακυβέρνησης της Οικογενειακής Επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κύρια τμήματα: την Οικογενειακή και την Εταιρική Διακυβέρνηση.

Αποτελεί εργαλείο καθοδήγησης και εκπαίδευσης των μελών της οικογένειας και της επιχείρησης, καθώς περιλαμβάνει τα όργανα και τις αρχές που εξασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της οικογένειας και της επιχείρησης. Τα βασικά στοιχεία είναι τα εξής:

Οικογενειακή Διακυβέρνηση:

- **Οικογενειακή Συνέλευση.** Η Οικογενειακή Συνέλευση λειτουργεί αντίστοιχα με τη Γενική Συνέλευση στην επιχείρηση και μπορεί να είναι επίσημη ή ανεπίσημη.
- **Οικογενειακό Συμβούλιο.** Το οικογενειακό αντίστοιχο του Διοικητικού Συμβουλίου.
- **Chief Family Officer.** Ο πρόεδρος του Οικογενειακού Συμβουλίου ή ο αντίστοιχος CEO της Οικογένειας.

Τα όργανα αυτά εξετάζουν ζητήματα όπως:

- Διαχείριση Συγκρούσεων
- Οικογενειακές Δραστηριότητες (όπως εκδρομές, διακοπές)
- Εκπαίδευση μελών της οικογένειας
- Φιλανθρωπικές δραστηριότητες
- Διαχείριση του Οικογενειακού Γραφείου

Εταιρική Διακυβέρνηση:

- Γενική Συνέλευση. Το ανώτατο όργανο διακυβέρνησης στην επιχείρηση.
- Διοικητικό Συμβούλιο.
- Chief Executive Officer
- Διοίκηση Επιχείρησης και Συστήματα Ελέγχου

Τρεις Πυλώνες του Οικοδομήματος της Διακυβέρνησης

Διακυβέρνηση της Επιχείρησης:

- Περιλαμβάνει διοικητικά συμβούλια και όργανα που υποστηρίζουν τη λειτουργική και στρατηγική διαχείριση της επιχείρησης.
 - Εστιάζει στη λήψη των αποφάσεων, την εποπτεία και τον στρατηγικό σχεδιασμό.
 - Επιτρέπει την επαγγελματική καθοδήγηση, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τις ανάγκες της αγοράς και τις δυνατότητες ανάπτυξης.
-

Διακυβέρνηση της Ιδιοκτησίας:

- Αντιμετωπίζει ζητήματα ιδιοκτησίας της επιχείρησης και λήψης αποφάσεων από τους ιδιοκτήτες. Εδώ εμπίπτουν οι συμφωνίες μετόχων, το Οικογενειακό Καταστατικό και οι διαδικασίες για τη διανομή μερισμάτων και την επανεπένδυση κεφαλαίων.
- Ενισχύει την υπευθυνότητα των ιδιοκτητών και διασφαλίζει τη διαχείριση της περιουσίας με σεβασμό στα οικογενειακά και επιχειρηματικά συμφέροντα.

Διακυβέρνηση της Οικογένειας:

- Περιλαμβάνει τα οικογενειακά συμβούλια και συνελεύσεις, καθώς και τα όργανα που εξασφαλίζουν τη συμμετοχή της οικογένειας στη λήψη αποφάσεων, διατηρώντας την ενότητα και τη συνοχή.
- Ενσωματώνει οικογενειακές αξίες, κουλτούρα και παραδόσεις, καθώς και μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων.
- Προωθεί την εκπαίδευση των μελών της οικογένειας και την ενθάρρυνση των νέων γενιών να συμμετέχουν στην επιχείρηση, διασφαλίζοντας έτσι τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ομαλή διαδοχή.

Στόχοι και Οφέλη του Μοντέλου

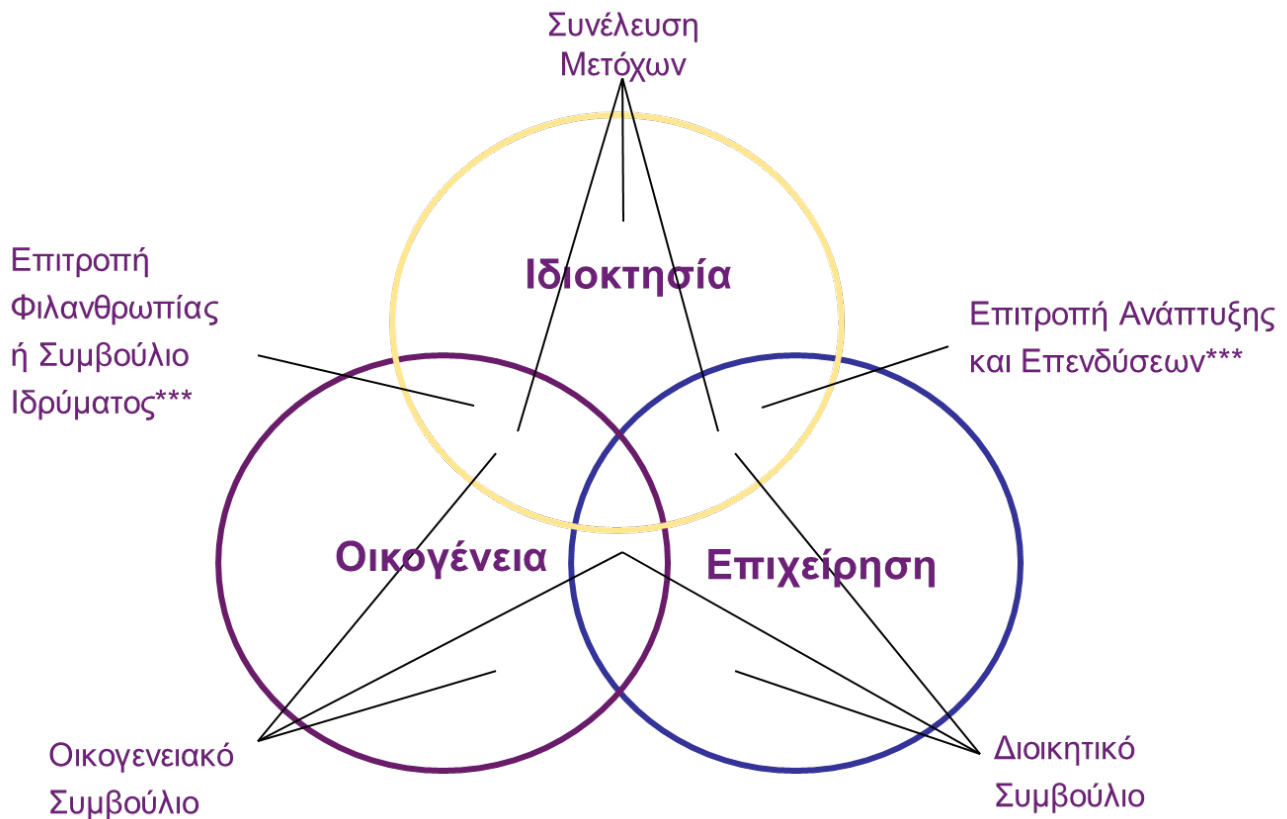
Το Οικοδόμημα της Διακυβέρνησης στοχεύει στην καθιέρωση ενός ισχυρού πλαισίου που επιτρέπει στην οικογένεια και την επιχείρηση να διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους, ενώ συνεργάζονται αποτελεσματικά για το κοινό όφελος.

Το μοντέλο βοηθά να αποφευχθούν οι συγκρούσεις μεταξύ οικογενειακών μελών, προάγει τη διαφάνεια και εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση λαμβάνονται με βάση σαφή και αποδεκτά κριτήρια.

Το μοντέλο αυτό καλλιεργεί την εμπιστοσύνη και την αλληλεγγύη εντός της οικογένειας, ενισχύοντας την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης και δέσμευσης απέναντι στην επιχείρηση.

Με αυτό τον τρόπο, η οικογενειακή επιχείρηση αποκτά μια ισχυρή βάση για βιώσιμη ανάπτυξη, επιτρέποντας στα μέλη της οικογένειας να συνεισφέρουν ανάλογα με τις δεξιότητές τους, ενώ παράλληλα αναγνωρίζουν τις ευθύνες που απορρέουν από την ιδιοκτησία και τη διαχείριση της επιχείρησης.

ΟΡΓΑΝΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Η διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων απαιτεί τη θέσπιση δομημένων οργάνων που διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, την υπεύθυνη διαχείριση της ιδιοκτησίας και τη διατήρηση της οικογενειακής συνοχής.

Αυτά τα όργανα, όπως η Συνέλευση Μετόχων, η Επιτροπή Ανάπτυξης και Επενδύσεων, το Διοικητικό Συμβούλιο, το Οικογενειακό Συμβούλιο και η Επιτροπή Φιλανθρωπίας ή Συμβούλιο Ιδρύματος, διευκολύνουν τις σχέσεις και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επιχείρηση, την ιδιοκτησία και την οικογένεια, σύμφωνα με το μοντέλο των τριών κύκλων.

Στο μοντέλο αυτό, οι τρεις κύκλοι —Οικογένεια, Ιδιοκτησία, Επιχείρηση— επικαλύπτονται, προσδιορίζοντας τις διαφορετικές σχέσεις, ρόλους και προκλήσεις για τα μέλη της οικογένειας.

1. Συνέλευση Μετόχων

- Η Συνέλευση Μετόχων είναι το βασικό όργανο διακυβέρνησης της ιδιοκτησίας, στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι μέτοχοι της οικογενειακής επιχείρησης. Η συνέλευση επικεντρώνεται σε αποφάσεις σχετικά με την ιδιοκτησία, όπως η διανομή μερισμάτων, οι στρατηγικές επενδύσεις και η διαχείριση των μετοχών. Στόχος της είναι να εξασφαλίσει ότι όλοι οι μέτοχοι, είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι, ενημερώνονται και συμμετέχουν στις κύριες αποφάσεις για την επιχείρηση, προάγοντας τη διαφάνεια και μειώνοντας τις πιθανότητες συγκρούσεων, διατηρώντας τη συνοχή μεταξύ των ιδιοκτητών.

2. Επιτροπή Ανάπτυξης και Επενδύσεων

- Η Επιτροπή Ανάπτυξης και Επενδύσεων λειτουργεί κυρίως στον κύκλο της Επιχείρησης. Αξιολογεί νέες επενδυτικές ευκαιρίες και καθορίζει στρατηγικές ανάπτυξης που στηρίζουν τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Επίσης, εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση προσαρμόζεται στις αλλαγές της αγοράς και υλοποιεί έργα που ενισχύουν τη θέση της στον ανταγωνισμό, με σεβασμό στις επιθυμίες των ιδιοκτητών και τα συμφέροντα της οικογένειας.

3. Διοικητικό Συμβούλιο

- Το Διοικητικό Συμβούλιο συνδέει τους κύκλους της Επιχείρησης και της Ιδιοκτησίας, και αποτελεί θεσμικό όργανο που επιβλέπει και καθοδηγεί τη Διοίκηση. Στο συμβούλιο αυτό συμμετέχουν μέλη της οικογένειας και, συχνά, εξωτερικά μέλη με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Το Διοικητικό Συμβούλιο χαράσσει τη στρατηγική κατεύθυνση, ελέγχει την εκτέλεση των στόχων και διασφαλίζει την επαγγελματική διαχείριση της επιχείρησης. Η συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων παρέχει αντικειμενικότητα και ενισχύει την επαγγελματική διακυβέρνηση.

4. Οικογενειακό Συμβούλιο

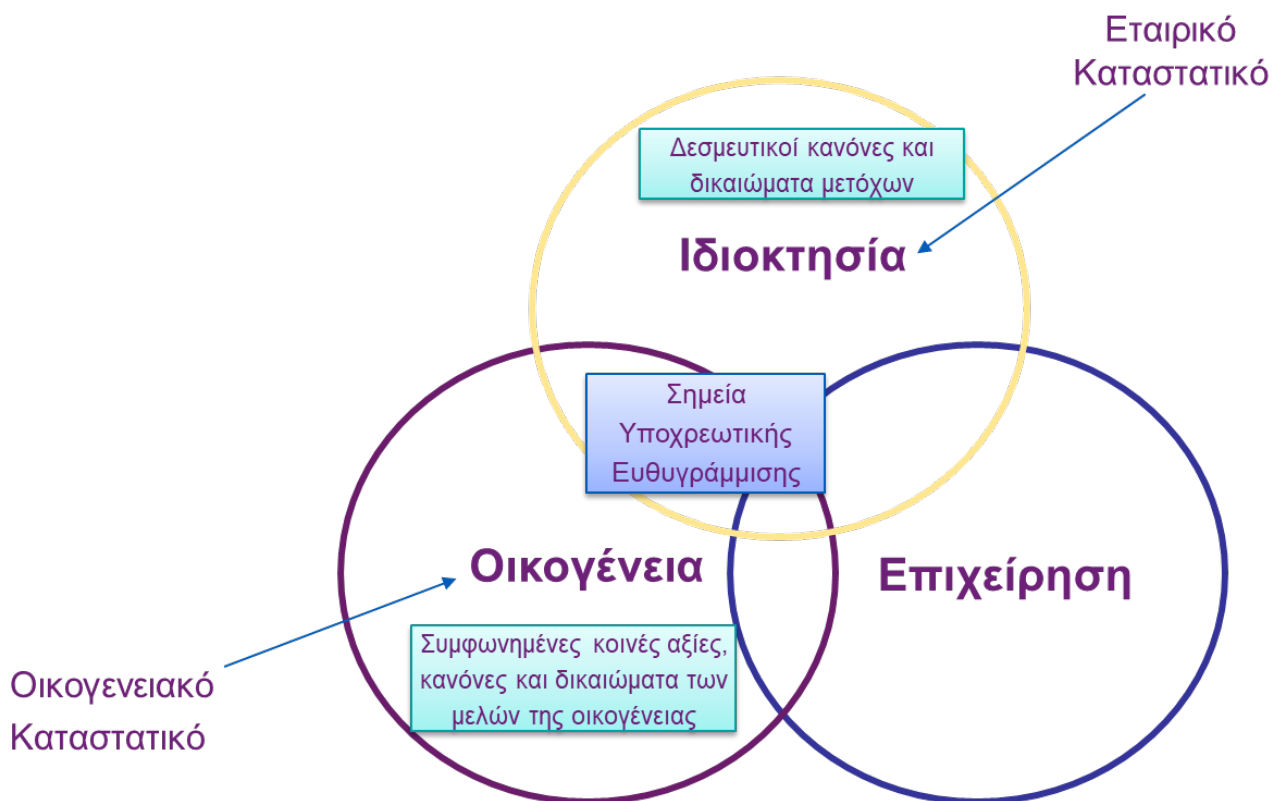
- Το Οικογενειακό Συμβούλιο επικεντρώνεται στον κύκλο της Οικογένειας, προάγοντας τη συμμετοχή της οικογένειας στη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Διασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της οικογένειας, ανεξαρτήτως αν εμπλέκονται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, έχουν φωνή και κατανοούν τις αποφάσεις. Το συμβούλιο ιδίως ασχολείται με την εκπαίδευση της νέας γενιάς, προάγει τις αξίες και την αποστολή της οικογένειας και συμβάλλει στην επίλυση συγκρούσεων και στη διατήρηση της ενότητας. Με αυτό τον τρόπο, εξασφαλίζεται η συνέχεια της επιχείρησης και η διατήρηση της οικογενειακής ταυτότητας.

5. Επιτροπή Φιλανθρωπίας ή Συμβούλιο Ιδρύματος

- Η Επιτροπή Φιλανθρωπίας ή Συμβούλιο Ιδρύματος αποτελεί όργανο της Οικογένειας και επικεντρώνεται στην κοινωνική προσφορά της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτό το όργανο διαχειρίζεται τις φιλανθρωπικές δράσεις και τις πολιτικές κοινωνικής ευθύνης, ενσωματώνοντας τις αξίες και τις αρχές της οικογένειας στο κοινωνικό σύνολο. Αυτό συμβάλλει στη συνοχή της οικογένειας, προωθώντας κοινά ιδανικά και στόχους πέρα από τα οικονομικά οφέλη, ενώ ενισχύει τη φήμη και την κοινωνική προσφορά της επιχείρησης.
-

Τα όργανα διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης, σύμφωνα με το μοντέλο των τριών κύκλων, υποστηρίζουν τη συνεργασία και την ισορροπία ανάμεσα στους κύκλους της Οικογένειας, της Ιδιοκτησίας και της Επιχείρησης. Λειτουργούν ως θεσμοί που εξυπηρετούν τα συμφέροντα όλων των πλευρών, διευκολύνοντας τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και τη μακροχρόνια βιωσιμότητα της επιχείρησης.

ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Η διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης διέπεται από δύο κύρια καταστατικά: το Οικογενειακό και το Εταιρικό Καταστατικό.

Το καθένα διαδραματίζει διακριτό ρόλο και έχει συγκεκριμένες λειτουργίες, οι οποίες είναι κρίσιμες για την ομαλή λειτουργία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

1. Οικογενειακό Καταστατικό

- Το Οικογενειακό Καταστατικό αποτελεί ένα σύνολο κανόνων και κατευθυντήριων γραμμών που ρυθμίζουν τη σχέση μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση. Σκοπός του είναι να διασφαλίσει τη διαφάνεια, τη συνεργασία και τη

διατήρηση αρμονικών σχέσεων, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι εντάσεις και να διατηρείται η οικογενειακή συνοχή.

- **Κύρια Στοιχεία:**
 - **Στρατηγική Διοίκησης:** Καθορίζει τη στρατηγική και τους βασικούς στόχους της οικογενειακής επιχείρησης.
 - **Ρόλοι και Ευθύνες:** Ορίζει τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών της οικογένειας που εμπλέκονται στη διοίκηση.
 - **Διαχείριση Συγκρούσεων:** Προβλέπει διαδικασίες για την επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας.
 - **Διαδοχή:** Εισάγει κατευθυντήριες γραμμές για τη διαδοχή της Διοίκησης και την εισαγωγή νέων μελών στην επιχείρηση.

2. Εταιρικό Καταστατικό

- Το Εταιρικό Καταστατικό είναι το νομικό έγγραφο που διέπει τη δομή, τη διοίκηση και τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Η κατάρτισή του είναι υποχρεωτική για όλες τις επιχειρήσεις και πρέπει να κατατίθεται στις αρμόδιες αρχές.
- **Κύρια Στοιχεία:**
 - **Δομή της Εταιρείας:** Ορίζει τη νομική μορφή της επιχείρησης (π.χ. ΑΕ, ΕΠΕ) και τη διοικητική δομή.
 - **Διοίκηση:** Προσδιορίζει τη σύνθεση και τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου.
 - **Δικαιώματα και Υποχρεώσεις Μετόχων:** Καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μετόχων της επιχείρησης.
 - **Κέρδη και Διανομή:** Ρυθμίζει τη διαδικασία διανομής των κερδών.
 - **Κανονισμοί και Διαδικασίες:** Περιλαμβάνει κανονισμούς που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σχέση μεταξύ Οικογενειακού και Εταιρικού Καταστατικού

Η αρμονική αλληλεπίδραση του Οικογενειακού και του Εταιρικού Καταστατικού είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης.

Το Οικογενειακό Καταστατικό εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις και τα οικογενειακά ζητήματα, ενώ το Εταιρικό Καταστατικό εξασφαλίζει τη νομική και επιχειρησιακή συνέχεια της επιχείρησης. Η σύμπτωση των δύο καταστατικών διασφαλίζει ότι οι οικογενειακές αξίες και οι επιχειρηματικοί στόχοι συμβαδίζουν, συμβάλλοντας στη βιωσιμότητα της επιχείρησης και την οικογενειακή ευημερία.

5. ΤΟ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟ

Το Οικογενειακό Καταστατικό, γνωστό και ως Οικογενειακό Σύνταγμα, Συμφωνητικό, Κεφάλαιο ή Δόγμα, αποτελεί έναν κρίσιμο οδηγό για τη διαχείριση και τη μακροπρόθεσμη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Είναι ένα εργαλείο σχεδιασμένο να συντονίζει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που εμπλέκονται στην επιχείρηση και να καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά της.

Σκοπός του Οικογενειακού Καταστατικού

Το Οικογενειακό Καταστατικό εξυπηρετεί τρεις βασικούς σκοπούς:

- **Τεκμηρίωση Αξιών και Αρχών:** Αναγνωρίζει και καταγράφει τις βασικές αξίες και αρχές που υποστηρίζουν τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης, όπως η ακεραιότητα, η συνεργασία, η καινοτομία και η αφοσίωση στην ποιότητα.
- **Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων:** Ορίζει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων, η επέκταση της αγοράς και η βελτίωση της αποδοτικότητας, παρέχοντας μια κοινή κατεύθυνση για όλα τα μέλη της οικογένειας.
- **Λήψη Αποφάσεων:** Προσδιορίζει τις διαδικασίες για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων σχετικά με την ιδιοκτησία και τη διαχείριση της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων της επιλογής ηγεσίας, της διανομής κερδών και των στρατηγικών επιλογών.

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού Καταστατικού

Μέγεθος και Πολυπλοκότητα: Το Οικογενειακό Καταστατικό μπορεί να είναι είτε συνοπτικό και περιεκτικό είτε εκτενές και σύνθετο, ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της οικογενειακής επιχείρησης.

Διαχείριση Συγκρούσεων: Παρέχει μηχανισμούς για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των οικογενειακών μελών, συμβάλλοντας στην ελαχιστοποίηση πιθανών τριβών και εξασφαλίζοντας την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Σημαντικά Θέματα: Περιλαμβάνει κατευθύνσεις για κρίσιμα ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση, όπως η στρατηγική ανάπτυξης, η διαδοχή και η εκπροσώπηση των μελών της οικογένειας.

Το Οικογενειακό Καταστατικό είναι ζωτικής σημασίας για την οργάνωση και τη διαχείριση οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς:

- Διασφαλίζει την εναρμόνιση οικογενειακών αξιών και επιχειρηματικών στόχων, ενισχύοντας τη συνοχή και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.
-

Μέσω της καθορισμένης στρατηγικής και των διαδικασιών που ενσωματώνει, διαμορφώνει ένα υγιές επιχειρηματικό περιβάλλον που προάγει την ανάπτυξη και αντιμετωπίζει τις προκλήσεις με αποτελεσματικότητα.

Πώς χρησιμεύει το Οικογενειακό Καταστατικό;

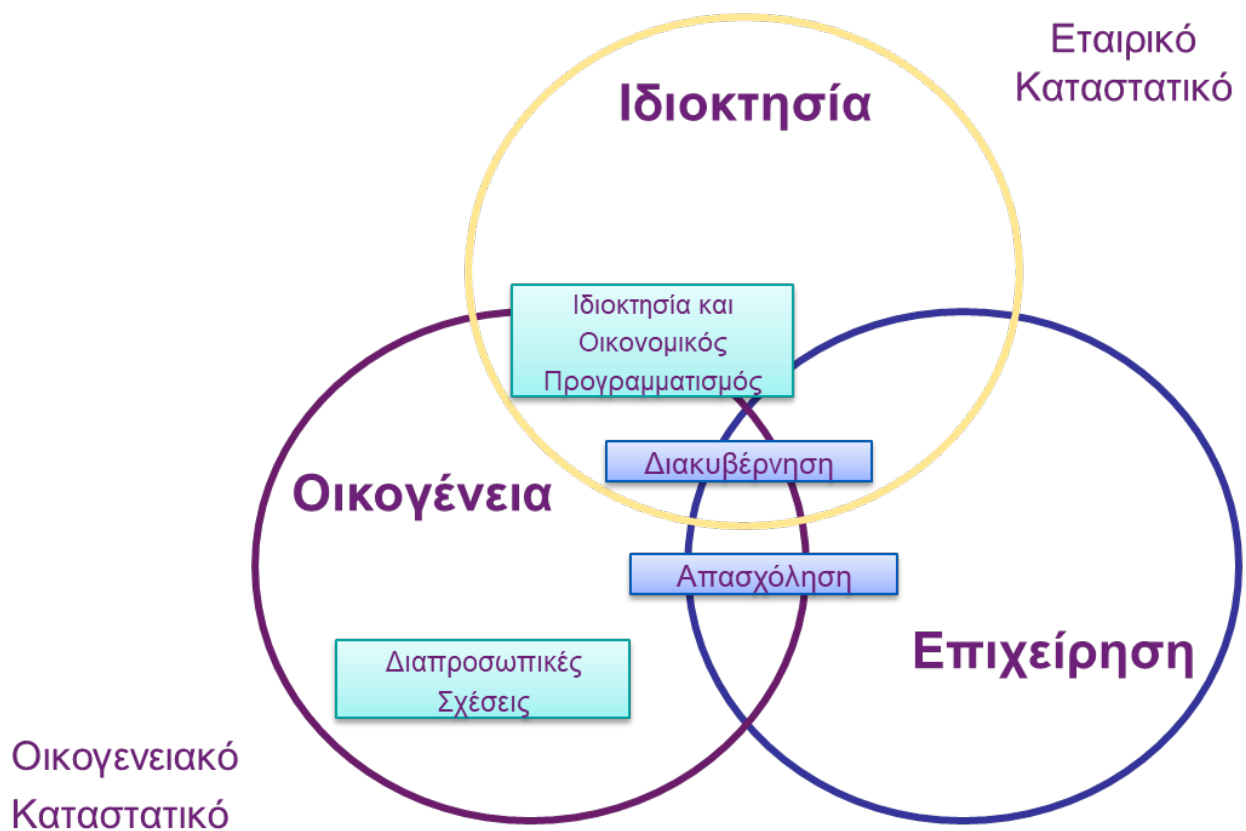
- Εξισορρόπηση Οικογενειακών Ανησυχιών και Επιχειρηματικών Συμφερόντων: προστατεύει τα συμφέροντα της επιχείρησης ενώ λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες της οικογένειας.
- Διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης από την οικογένεια: θέτει κατευθυντήριες γραμμές, που ενισχύουν την οικογενειακή διακυβέρνηση και την ιδιοκτησία.
- Προετοιμασία και κατάρτιση του(των) διαδόχου(ων): δημιουργεί ένα πλαίσιο που υποστηρίζει τη διαδοχή και προετοιμάζει τους μελλοντικούς ηγέτες της επιχείρησης.
- Επιλογή διαδόχου (ων): παρέχει ένα πλαίσιο για την επιλογή των επόμενων ηγετικών μελών, εξασφαλίζοντας τη συνέχιση των αξιών και των στόχων της επιχείρησης.

Προετοιμασία για τις επόμενες γενιές

Το Οικογενειακό Καταστατικό βοηθά στα εξής:

- **Καθορισμός αριθμού πιθανών μετόχων:** Προβλέπει τον αριθμό των μετόχων για το μέλλον και θέτει κριτήρια.
 - **Ορισμός Προϋποθέσεων και Δικαιωμάτων για την Εργασία μελών της οικογένειας στην επιχείρηση:** Καθορίζει τους όρους απασχόλησης και τα δικαιώματα των οικογενειακών μελών.
 - **Δέσμευση στις κοινές αξίες και στόχους:** Ενισχύει την επιχειρηματική εστίαση μέσα από κοινούς στόχους και αξίες, που δεσμεύουν όλους τους μετόχους
-

Τα Πεδία του Οικογενειακού Καταστατικού με τη βοήθεια του Μοντέλου των 3 Κύκλων



Το Οικογενειακό Καταστατικό μπορεί να οργανωθεί βάσει του Μοντέλου των 3 Κύκλων, το οποίο αναδεικνύει τις αλληλεπιδράσεις και τις δυναμικές μεταξύ των βασικών πεδίων που διαμορφώνουν διέπουν μια οικογενειακή επιχείρηση.

Αυτά τα πεδία περιλαμβάνουν τις Διαπροσωπικές Σχέσεις, την Απασχόληση, τη Διακυβέρνηση, την Ιδιοκτησία και τον Επαγγελματικό Προσανατολισμό.

Κάθε πεδίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία και την επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης, παρέχοντας ένα δομημένο πλαίσιο για τη βιώσιμη διαχείρισή της.

1. Διαπροσωπικές Σχέσεις

- Οι διαπροσωπικές σχέσεις περιλαμβάνουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση. Η ποιότητα αυτών των σχέσεων επηρεάζει άμεσα τη συνεργασία και την αποδοτικότητα. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται είναι:
 - ο Επικοινωνία: Δημιουργία και διατήρηση ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας.

- Εμπιστοσύνη: Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.
- Συνεργασία: Προώθηση της συνεργασίας και της συλλογικής προσπάθειας μέσα στην οικογένεια.

2. Απασχόληση

- Το πεδίο της απασχόλησης αφορά τη συμμετοχή των οικογενειακών μελών στην επιχείρηση και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Περιλαμβάνει ιδίως:
 - Ρόλους και Ευθύνες: Καθορισμός σαφών ρόλων και ευθυνών για τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση.
 - Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και επαγγελματικής εξέλιξης για βελτίωση δεξιοτήτων.
 - Διαχείριση Κληρονομιάς: Σχεδιασμός για τη διαδοχή και την ένταξη νέων μελών στην επιχείρηση.

3. Διακυβέρνηση

- Η διακυβέρνηση αφορά στη δομή και τις διαδικασίες που διέπουν τη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση, όπως:
 - Διοικητικό Συμβούλιο: Ίδρυση και λειτουργία ενός Διοικητικού Συμβουλίου που μπορεί να περιλαμβάνει τόσο μέλη της οικογένειας όσο και εξωτερικούς συμβούλους.
 - Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων: Ορισμός διαδικασιών για τη λήψη αποφάσεων και την εκτέλεση στρατηγικών σχεδίων.
 - Διαφάνεια: Διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στις διαδικασίες διακυβέρνησης.

4. Ιδιοκτησία

- Το πεδίο της ιδιοκτησίας σχετίζεται με την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τους κανονισμούς για τη μεταβίβαση και τη διαχείριση των μετοχών. Τα θέματα που περιλαμβάνει είναι:
 - Κατανομή Μετοχών: Σχεδιασμός για την κατανομή μετοχών και διαχείριση της οικογενειακής ιδιοκτησίας.
 - Διαδοχή Ιδιοκτησίας: Διαδικασίες για τη διαδοχή της ιδιοκτησίας και τη μεταβίβαση μετοχών σε επόμενες γενιές.
 - Διαχείριση Περιουσίας: Διαχείριση περιουσιακών στοιχείων και οικονομικών συμφερόντων της οικογένειας.

5. Επαγγελματικός Προσανατολισμός

- Ο επαγγελματικός προσανατολισμός αφορά τη στρατηγική και τη φιλοσοφία που διέπουν την επιχειρηματική δραστηριότητα της οικογένειας. Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων αφορά κυρίως:
 - Στρατηγική Ανάπτυξης: Σχεδίαση στρατηγικών για την ανάπτυξη και καινοτομία.
 - Αγορά και Ανταγωνισμός: Ανάλυση της αγοράς και ανάπτυξη στρατηγικών για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.
-

- ο Διαχείριση Κινδύνου: Σχεδιασμός στρατηγικών για την αξιολόγηση και διαχείριση κινδύνων.

Το Μοντέλο των 3 Κύκλων παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των αλληλεπιδρώντων πεδίων στην οικογενειακή επιχείρηση.

Η ενσωμάτωση αυτών των πεδίων στο Οικογενειακό Καταστατικό βοηθά στη διασφάλιση του ότι οι οικογενειακές αξίες, οι στόχοι και οι διαδικασίες διακυβέρνησης συνδυάζονται αρμονικά για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Μέσω της σαφούς καθοδήγησης και των διαδικασιών που περιγράφονται σε κάθε πεδίο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν μια ισχυρή βάση για το μέλλον τους.

Βασικές ενότητες που περιλαμβάνει το Οικογενειακό Καταστατικό:

- **Όραμα – Στρατηγική – Αξίες – Κουλτούρα:** Ο στρατηγικός προσανατολισμός και οι αξίες που ενώνουν την οικογένεια με την επιχειρηματική φιλοσοφία.
 - **Απασχόληση Μελών της Οικογένειας:** Διαδικασίες για την πρόσληψη, την αξιολόγηση και τις αμοιβές των μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση
 - **Διοικητική Διαδοχή:** Κανόνες για τον προσδιορισμό, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την επιλογή των διαδόχων, είτε προέρχονται από την οικογένεια είτε όχι. Περιλαμβάνει διαδικασίες προετοιμασίας για τη μετάβαση της ηγεσίας.
 - **Μετοχική Διαδοχή:** Καθορισμός της ηλικίας συνταξιοδότησης και διαδικασίες για τη μεταβίβαση των μετοχών στην επόμενη γενιά.
 - **Διακυβέρνηση:** Διαδικασίες για τον ορισμό και την αξιολόγηση ατόμων που θα διοριστούν στο διοικητικό ή οικογενειακό συμβούλιο, εφόσον υπάρχει.
 - **Κώδικας Συμπεριφοράς:** Οι κανόνες που διέπουν το οικογενειακό συμβούλιο ή αντίστοιχο όργανο, σύμφωνα με τον Κώδικα Συμπεριφοράς (Code of Conduct).
 - **Επικοινωνία:** Κατευθυντήριες γραμμές για την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης.
 - **Διαχείριση και Επίλυση Συγκρούσεων:** Η διαμόρφωση διαδικασίας και η συμφωνία, καθώς και ο ορισμός για τα όργανα ή τα άτομα που θα συμμετέχουν στη διαδικασία, με σκοπό την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας, που ενδεχομένως να προκύψουν, αναφορικά με την επιχείρηση,
 - **Μέτοχοι:** Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μετόχων, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών για αγορά και πώληση μετοχών, καθώς και τη μέθοδο διανομής μερισμάτων.
-

- **Μη Οικογενειακά Μέλη της Διοίκησης:** Κανόνες και προϋποθέσεις συμμετοχής στα όργανα διοίκησης και στην ιδιοκτησία από εξωτερικά, μη οικογενειακά μέλη και ρόλοι στη διοίκηση της επιχείρησης και της περιουσίας.
 - **Τροποποίηση Καταστατικού:** Διαδικασίες για την τροποποίηση και την επικαιροποίηση του καταστατικού
-

6. ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ – ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΡΩΝ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΩΝ

Διακυβέρνηση Οικογένειας (Family Governance): Ένα σύστημα που δημιουργείται από οικογένειες για τη διασφάλιση της συνοχής, της αποτελεσματικής λειτουργίας και της μακροχρόνιας διατήρησης, ανάπτυξης και μετάβασης του πλούτου που παράγεται από την οικογενειακή επιχείρηση.

Οικογενειακό Γραφείο (Family Office): Μια ιδιωτική εταιρεία διαχείρισης πλούτου που εξυπηρετεί μετόχους και μέλη της οικογένειας. Σκοπός της είναι, ιδίως, η διαχείριση, προστασία και ανάπτυξη της οικογενειακής περιουσίας μέσω επενδύσεων και άλλων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Οικογενειακό Καταστατικό (Family Constitution): Μια επίσημη συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας που καθορίζει τις αρχές, τις αξίες και τις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την οικογενειακή επιχείρηση και τη διαχείριση του οικογενειακού πλούτου.

Προγραμματισμός Διαδοχής (Succession Planning): Στρατηγική για την αναγνώριση και ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών για την αντικατάσταση των υφιστάμενων ηγετών σε περίπτωση αποχώρησης, συνταξιοδότησης ή θανάτου. Η διαδοχή μπορεί να αφορά είτε την ιδιοκτησία και το οικογενειακό συμβούλιο είτε τη Διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης.

Συνέλευση Οικογένειας (Family Assembly): Επίσημο φόρουμ συζήτησης για όλα τα μέλη της οικογένειας σχετικά με θέματα επιχείρησης και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της οικογένειας

Οικογενειακό Συμβούλιο (Family Board): Ένα αντιπροσωπευτικό σώμα που λαμβάνει αποφάσεις για τον οικογενειακό πλούτο και τις επιχειρήσεις.

Δήλωση Αποστολής της Οικογένειας (Family Mission): Καθοδηγητική αρχή που αντικατοπτρίζει τις κοινές αξίες και δεσμεύσεις μιας οικογένειας.

7. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Α) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ

Εισαγωγή (υπόδειγμα ως παράδειγμα αναφοράς)

Το οικογενειακό καταστατικό της [Όνομα Οικογένειας/Επιχείρησης] στοχεύει στην καταγραφή κρίσιμων ζητημάτων στα οποία θεωρείται σημαντική η οικογενειακή συναίνεση.

Αποτελεί μια σαφή και κοινή διατύπωση των αξιών, που διέπουν την οικογένεια και τη σχέση της με την επιχείρηση, επιδιώκοντας να προλαμβάνει τις συγκρούσεις.

Το καταστατικό διευκρινίζει τις πολιτικές, οι οποίες, αν και συχνά αμφιλεγόμενες, είναι καίριας σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης.

Καλύπτει θέματα όπως η επιλογή των ηγετικών στελεχών της επιχείρησης που είναι μέλη της οικογένειας, η εργασία των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, οι απολαβές τους, οι διαδικασίες για την αγορά και πώληση μετοχών, οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων και άλλα σχετικά ζητήματα.

Το καταστατικό αποσκοπεί στη μείωση, την αποφυγή ή ακόμη και στην εξάλειψη πολλών από τα πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζει ή ενδέχεται να αντιμετωπίσει η [Όνομα Οικογένειας/Επιχείρησης] στο προσεχές μέλλον.

Το παρόν καταστατικό μπορεί να μην καλύπτει εξ αρχής όλα τα ζητήματα που απασχολούν την οικογένεια, αποτελεί όμως ένα εξελικτικό πλαίσιο το οποίο, με την πάροδο του χρόνου, θα οδηγήσει σε ένα πλήρες έγγραφο, με εστίαση στα καίρια ζητήματα. Ακόμα κι αν δεν υπάρχει πλήρης συμφωνία σε κάθε θέμα, το παρόν καταστατικό λειτουργεί ως αφετηρία για την οικογένεια ώστε να εργάζεται προς την επίλυση τυχόν διαφωνιών.

Αξίες διαχρονικής σημασίας

Οι αξίες που καθόρισαν τη λειτουργία της [Όνομα Οικογένειας/Επιχείρησης] από την ίδρυσή της, και εξακολουθούν να ισχύουν, ενώ επιθυμία των ιδρυτών αποτελεί να διατηρηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω από τις μελλοντικές γενιές, είναι οι εξής:

- (Αξία 1)
- (Αξία 2)
- (Αξία 3)
- (Αξία 4)
- (Αξία 5)

Η οικογένεια στο σύνολό της ασπάζεται την αρχή ότι η ευημερία της οικογένειας εξαρτάται άρρηκτα από την ευημερία της επιχείρησης και το αντίστροφο.

Βασικές Παραδοχές (παράδειγμα αναφοράς)

Το Οικογενειακό Καταστατικό θεσπίζει τις αρχές και τις πρακτικές που η οικογένεια οφείλει να τηρεί σε σχέση με τη διαχείριση και την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης.

Το Καταστατικό είναι εμπιστευτικό έγγραφο και η υπογραφή του από κάθε μέλος της οικογένειας συνιστά επιβεβαίωση δέσμευσης για την τήρησή του.

Σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αντίκειται στους νόμους και στους σύμφωνους με τον νόμο κανονισμούς και κανόνες χρηστής διαχείρισης της επιχείρησης.

Τα δικαιώματα των μετόχων παραμένουν ανεπηρέαστα από το παρόν Καταστατικό, καθώς το τελευταίο δεν επιβάλλει νομικές υποχρεώσεις. Οι εν λόγω νομικές υποχρεώσεις μπορούν να δημιουργηθούν μέσω ειδικών συμφωνιών, εγγράφων εμπιστευτικότητας ή άλλων νομικών εγγράφων που συντάσσονται από την Εταιρεία ή τους μετόχους, μέσω μιας συμφωνίας των μετόχων, ή μέσω τυχόν τροποποιήσεων των άρθρων του Καταστατικού της Εταιρείας, με σκοπό την εφαρμογή ορισμένων πτυχών του παρόντος Καταστατικού.

Ενδέχεται όλα τα μέλη της οικογένειας να μη συμφωνούν με κάθε πρόβλεψη του καταστατικού, ωστόσο τους δίνεται η ευκαιρία να συμμετάσχουν στη διαμόρφωσή του. Με αυτό τον τρόπο αυτόν, οι θεμελιώδεις αρχές και οι πρακτικές του Καταστατικού έχουν μελετηθεί προσεκτικά, συζητηθεί και καταγραφεί, διαμορφώνοντας ένα σαφές και κατανοητό έγγραφο.

Οικογενειακό Συμβούλιο

Για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της οικογένειας και την αποτελεσματική επικοινωνία της με την επιχείρηση, συνιστάται η συγκρότηση Οικογενειακού Συμβουλίου. Αν και αρχικά τα μέλη του ενδέχεται να είναι κυρίως εκείνα που συμμετέχουν και στο Διοικητικό Συμβούλιο, η συγκρότηση και η λειτουργία του προάγουν την ανάπτυξη κουλτούρας διαχωρισμού αρμοδιοτήτων μεταξύ θεμάτων οικογένειας και επιχειρηματικών ζητημάτων.

Στο παρόν καταστατικό αντιμετωπίζονται θέματα που σχετίζονται με:

- Τη Διοίκηση της Εταιρείας
- Τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου
- Την ιδιοκτησία και τη διανομή κερδών
- Την εργασία μελών της οικογένειας στην επιχείρηση και τις αμοιβές τους
- Τη διαδοχή σε κρίσιμες θέσεις του Διοικητικού και του Οικογενειακού Συμβουλίου
- Τη σημασία και τη λειτουργία του Οικογενειακού Συμβουλίου
- Την ανάπτυξη και εκπαίδευση των μελών της οικογένειας
- Τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Την επικοινωνία εντός οικογένειας.

Φιλοσοφία και στόχοι Διοίκησης

(διαφοροποιούνται ανά επιχείρηση)

Ιδιοκτησία και Ενδοοικογενειακή Μεταβίβαση Μετοχών

Σχετικά με τη μεταβίβαση των μετοχών θα ισχύουν αυστηρά δικαιώματα προτίμησης για όλους τους μετόχους όπως:

- Διαδικασίες πώλησης και μεταβίβασης.
- Μέθοδοι αποτίμησης και πληρωμής.
- Δυνατότητα διάθεσης μετοχών για λόγους ρευστότητας.
- Διαδικασίες επίλυσης διαφωνιών, ευθύνη Διοικητικού Συμβουλίου και συμβουλευτικές γνώμες τρίτων
- Θέματα ισότητας και δικαιοσύνης

Ιδιοκτησία - Μερισμάτα / Διανομές

(Σημειώστε ότι τυχόν αλλαγές στα επίπεδα των μερισμάτων και των διανομών μπορεί να έχουν φορολογικές επιπτώσεις, που πρέπει να εξεταστούν αναλόγως.)

Διοικητικό Συμβούλιο

- Ρόλος και σκοπός του Διοικητικού Συμβουλίου
- Σύνθεση των μελών του
- Κριτήρια ένταξης μελών
- Διοικητικές θέσεις
- Αποφάσεις και αποδοχή από μέλη της οικογένειας
- Υποστήριξη, Δεξιότητες και Ικανότητες
- Διαδικασίες διορισμών και εκλογών μελών
- Συμβουλευτική συνεργασία με το οικογενειακό συμβούλιο.
- Βιωσιμότητα και επενδύσεις
- Διανομή μερισμάτων και
- Θέματα απασχόλησης μελών της οικογένειας

Πρόεδρος Διοικητικού Συμβουλίου

Η οικογένεια προτιμά ο πρόεδρος, ο οποίος μπορεί να είναι είτε μέλος είτε μη μέλος της, να μην έχει εκτελεστικό ρόλο στη διοίκηση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ο ρόλος αυτός μπορεί να είναι είτε εκτελεστικός είτε μη εκτελεστικός, όπως ορίζει το Καταστατικό.

Σε περίπτωση ισοψηφίας, ο πρόεδρος θα έχει αποφασιστική ψήφο.

Ο πρόεδρος θα προσπαθεί να γνωστοποιεί νωρίς την πρόθεσή του να αποσυρθεί ή να παραιτηθεί, ώστε να υπάρχει μια περίοδος μετάβασης στον επόμενο εκλεγμένο πρόεδρο

Προτιμάται επίσης η έγκαιρη ενημέρωση για ενδεχόμενη αποχώρησή του, ώστε να επιτευχθεί ομαλή μετάβαση στον νέο Πρόεδρο.

Διευθύνων Σύμβουλος

Ο διευθύνων σύμβουλος μπορεί να είναι μέλος της οικογένειας ή εξωτερικό στέλεχος με αναγνωρισμένη εμπειρία και αξία. Το Διοικητικό Συμβούλιο, υπεύθυνο για την απόφαση, θα ενημερώνει το Οικογενειακό Συμβούλιο κατά τη διαδικασία επιλογής. Μεταξύ ισάξιων υποψηφίων, προτιμώνται τα μέλη της οικογένειας. Η διαδικασία επιλογής οφείλει να είναι δίκαιη, ενδεδειγμένη και κατά προτίμηση υποστηριζόμενη από εξειδικευμένους εξωτερικούς συμβούλους.

Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του διευθύνοντος συμβούλου καθορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο στο οποίο και αναφέρεται.

Μη Εκτελεστικοί Σύμβουλοι

- Αριθμός και προϋποθέσεις
- Διαδικασίες διορισμού
- Απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες

Οικογενειακά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου

- Επιλεξιμότητα και διαδικασίες διαβούλευσης

Οικογενειακό Συμβούλιο (παράδειγμα αναφοράς)

Το Οικογενειακό Συμβούλιο υπάρχει πρωτίστως ως φόρουμ αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οικογένειας και του Διοικητικού Συμβουλίου. Δεν έχει εξουσία λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση.

Ωστόσο, η λειτουργία του γίνεται εξαιρετικά σημαντική και αναγκαία, καθώς περισσότερα μέλη και μη μέλη της οικογένειας θα εντάσσονται στην επιχείρηση.

Το Οικογενειακό Συμβούλιο θα έχει την ευθύνη και την εξουσία να ασχολείται με τα εξής θέματα:

- Σύνδεση με το Διοικητικό Συμβούλιο
- Διοργάνωση των Οικογενειακών Συνελεύσεων (Τακτικών και έκτακτων)
- Επικαιροποίηση του Οικογενειακού Καταστατικού
- Ρυθμίσεις Εξόδου (της οικογένειας από την επιχείρηση)
- Συνταξιοδοτήσεις μελών της οικογένειας
- Απασχόληση μελών της οικογένειας στην επιχείρηση
- Αντιμετώπιση οικογενειακών διαφορών και διαιτησία
- Ανάλυση δράσης ως πειθαρχικό όργανο για τα μέλη της οικογένειας που δεν συμμορφώνονται
- Κάθε άλλο ζήτημα που αφορά την οικογένεια και τη σχέση της με την επιχείρηση.

Ιδιότητα του μέλους (παράδειγμα αναφοράς)

Το Οικογενειακό Συμβούλιο θα απαρτίζεται από τα εξής μέλη:

- Τους ιδρυτές της Εταιρείας
- Έως δύο μέλη από κάθε κλάδο της πρώτης γενιάς
- Έως δύο μέλη από τη δεύτερη γενιά. Ο πρόεδρος του Συμβουλίου μπορεί να προέρχεται εκτός της οικογένειας και εκλέγεται με αυξημένη πλειοψηφία. Σε περίπτωση αποτυχίας εκλογής προέδρου έπειτα από τρεις ψηφοφορίες, η επόμενη ψηφοφορία απαιτεί απλή πλειοψηφία. Κάθε κλάδος της οικογένειας θα επιλέγει το μέλος που θα εκπροσωπεί τον κλάδο στο Συμβούλιο. Η σύνθεση του Οικογενειακού Συμβουλίου θα ανανεώνεται περιοδικά, κάθε τρία χρόνια.

Αλληλεπίδραση με το Διοικητικό Συμβούλιο (παράδειγμα αναφοράς)

- Ο πρόεδρος του Οικογενειακού Συμβουλίου θα συγκαλεί τουλάχιστον δύο συνεδριάσεις ετησίως και επιπλέον συνεδριάσεις, εφόσον κρίνεται απαραίτητο.
- Οι συνεδριάσεις θα καταγράφονται και τα πρακτικά θα διανέμονται σε όλα τα μέλη της οικογένειας εντός δύο εβδομάδων από την έγκρισή τους από τον Πρόεδρο του Συμβουλίου.
- Η επιχείρηση θα καλύπτει τις εύλογες δαπάνες για τη συμμετοχή των μελών στην εκάστοτε συνεδρίαση.

Οι αρμοδιότητες του Οικογενειακού Συμβουλίου συμπεριλαμβάνουν ιδίως:

- Την εξέταση θεμάτων που παραπέμπονται σε αυτό από το Διοικητικό Συμβούλιο και την προώθηση των απόψεών του στο Διοικητικό Συμβούλιο, καθώς και για κάθε θέμα που κατά την κρίση του αξίζει την προσοχή του Διοικητικού Συμβουλίου
- Τη διαβούλευση για την απασχόληση και προαγωγή μελών της οικογένειας στην επιχείρηση και την κοινοποίηση στο Διοικητικό Συμβούλιο
- Τη διαβούλευση με το Διοικητικό Συμβούλιο για την απασχόληση και προαγωγή μελών της οικογένειας στην επιχείρηση
- Την προσφορά καθοδήγησης στα μέλη της οικογένειας για επαγγελματικές ευκαιρίες και προσόντα (από μια κατάλληλη ηλικία, αλλά όσο το δυνατόν νωρίτερα)
- Την εκπαίδευση των μελών της οικογένειας πάνω στα ζητήματα της οικογενειακής επιχείρησης ζήτημα γενικά
- Τη συμφωνία για τις συνθήκες και την οργάνωση των οικογενειακών συναντήσεων (π.χ. τύπος ημερήσιας διάταξης, τόπος διεξαγωγής των οικογενειακών συναντήσεων)
- Τη διαχείριση της πολιτικής μερίσματος και της φιλανθρωπικής δράσης της επιχείρησης.

- ο Τη συνδρομή στην επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν από τη σχέση μεταξύ των μελών της οικογένειας και της επιχείρησης
- ο Τη συζήτηση οποιοδήποτε άλλου σχετικού θέματος.

Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υποχρεωμένο να διαβουλεύεται με το Οικογενειακό πριν την ανάληψη οποιασδήποτε δεσμευτικής ενέργειας, ιδίως σε θέματα όπως:

- Εξαγορές ή μεταβιβάσεις
- Κάθε αλλαγή στην κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης που θα μπορούσε να οδηγήσει τους μετόχους της οικογένειας να κατέχουν λιγότερο από το 51% των μετοχών, καθώς και κάθε άλλη σημαντική αλλαγή στη μετοχική διάρθρωση
- Κάθε απόφαση που περιλαμβάνει νέο σημαντικό δανεισμό
- Ενδεχόμενη αλλαγή στη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης
- Το διορισμό Προέδρου Διοικητικού Συμβουλίου ή του Αναπληρωτή του ή μελών στο Διοικητικό Συμβούλιο ή σημαντικές αλλαγές στη δομή του Διοικητικού Συμβουλίου
- Προτεινόμενες τροποποιήσεις του Καταστατικού της Εταιρείας.

Αποφάσεις – Ψηφοφορία (παράδειγμα)

Η επίτευξη συναίνεσης είναι ο πρωταρχικός στόχος του Οικογενειακού Συμβουλίου. Η ψηφοφορία θα χρησιμοποιείται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις και η έγκριση θα απαιτεί απλή πλειοψηφία. Θα διεξάγεται μυστική ψηφοφορία εφόσον τουλάχιστον δύο μέλη το ζητήσουν. Τα δικαιώματα ψήφου των μετόχων παραμένουν αμετάβλητα, σύμφωνα με το μετοχικό τους ποσοστό στις Γενικές Συνελεύσεις. Νόμιμα δικαιώματα ψήφου δεν δύναται να αναιρεθούν.

Κυρώσεις (παραδείγματα κυρώσεων)

Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης με το Οικογενειακό Καταστατικό, το Οικογενειακό Συμβούλιο έχει τη δυνατότητα επιβολής κυρώσεων, οι οποίες καθορίζονται κατά περίπτωση με αυξημένη πλειοψηφία. Οι κυρώσεις μπορεί να είναι οικονομικής (π.χ. πρόστιμο) ή ποιοτικής φύσης (π.χ. επιμόρφωση ή συμβουλευτική αρωγή).

Θέσεις Εργασίας μελών Οικογένειας (παράδειγμα αναφοράς)

Για τους σκοπούς του παρόντος κεφαλαίου, ο ορισμός του «μέλους της οικογένειας» περιλαμβάνει τόσο τα άμεσα μέλη όσο και τα εξ αγχιστείας μέλη.

Η ένταξη μελών της οικογένειας στην επιχείρηση θεωρείται προνόμιο και όχι αναφαίρετο δικαίωμα, ενώ απαιτεί υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού και απόδοσης.

- Η επιχείρηση οφείλει να προσλαμβάνει μέλη της οικογένειας μόνο για θέσεις που προκύπτουν από τις ανάγκες της επιχείρησης, αποφεύγοντας τη δημιουργία θέσεων εάν δεν υπάρχει ξεκάθαρη ανάγκη. Τα μέλη της οικογένειας πρέπει να εργάζονται με σαφή ρόλο και υπαγόμενα σε μια οργανωτική ιεραρχία, όπως θα συνέβαινε και για οποιοδήποτε μη μέλος της οικογένειας.
- Τα μέλη της οικογένειας που επιθυμούν να αναλάβουν θέσεις εντός της επιχείρησης πρέπει να πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα, εκπαίδευση, χαρακτήρα και εμπειρία για τη θέση που προκηρύσσεται. Συγκεκριμένα, για την απασχόληση τους θα αξιολογηθούν τα εξής:
 - ο Πτυχίο και επαγγελματικοί τίτλοι
 - ο Εμπειρία σε άλλους οργανισμούς, εντός ή εκτός οικογενειακής επιχείρησης
 - ο Χρονικός προσδιορισμός για την είσοδο στην επιχείρηση
 - ο Χρονικός προσδιορισμός για την ένταξη και αποχώρηση από την επιχείρηση
 - ο Υποβολή αίτησης για μόνιμες θέσεις
 - ο Προτίμηση μεταξύ ίσων προσόντων και δεξιοτήτων

- Υποβολή αίτησης για μόνιμη θέση μέσα στην επιχείρηση
- Η συνέντευξη των μελών της οικογένειας για θέσεις στην επιχείρηση θα διεξάγεται όπως σε οποιοδήποτε άλλον υποψήφιο και θα εκτελείται από τον αρμόδιο διευθυντή, ο οποίος θα έχει την πλήρη ευχέρεια για τον διορισμό
- Όροι των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση.

Αμοιβές (παραδείγματα)

- Τα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση θα αμείβονται σύμφωνα με τους όρους αγοράς, μόλις αποκτήσουν επαρκές επίπεδο εμπειρίας εντός της επιχείρησης.
- Η αμοιβή και οι παροχές που καθορίζονται για τα μέλη της οικογένειας δεν θα περιλαμβάνουν μερίσματα ή άλλη διανομή από την εταιρική συμμετοχή τους και θα αντιμετωπίζονται ξεχωριστά
- Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την έγκριση των αμοιβών των ανώτατων στελεχών, σύμφωνα με το εγκεκριμένο Πλαίσιο Λειτουργίας.
- Καθορισμός συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης.

Οικογενειακές Συναντήσεις

Οι οικογενειακές συναντήσεις θα προγραμματίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και ανάλογα με το αντικείμενό τους θα καθορίζεται αν θα συμμετέχουν και τα μέλη εξ αγχιστείας. Οι συγκεντρώσεις θα περιλαμβάνουν κοινωνικές δραστηριότητες, οργανωμένες δραστηριότητες για τα παιδιά και προαιρετικές εκπαιδευτικές συνεδρίες για τα μέλη της οικογένειας.

Συγκρούσεις συμφερόντων (παραδείγματα αναφοράς)

- Όλα τα μέλη της οικογένειας οφείλουν να διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές και προσωπικές τους δραστηριότητες με σεβασμό στις αρχές της δεοντολογίας και να αποφεύγουν την κατάχρηση του ονόματος της οικογένειας
- Οποιαδήποτε σύγκρουση συμφερόντων πρέπει να αναφέρεται άμεσα στο Οικογενειακό Συμβούλιο
- Για τη διαχείριση των συγκρούσεων, οι αξίες της οικογένειας θα διαφυλάσσονται, ενώ η επίλυση θα ακολουθεί τις παρακάτω βασικές αρχές:
 - Αναφορά του θέματος στο Οικογενειακό Συμβούλιο εγκαίρως
 - Καθαρή και αντικειμενική παρουσίαση του ζητήματος, χωρίς συναισθηματική φόρτιση
 - Συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους όταν απαιτείται
 - Αποφυγή εμπλοκής δικηγόρων ή εμπλοκής μελών που δεν έχουν άμεσο ενδιαφέρον ή συμφέρον.

Φιλανθρωπική δράση

- **Πολιτική Φιλανθρωπικών Δραστηριοτήτων:** Η επιχείρηση εφαρμόζει σαφείς πολιτικές σχετικά με τη φιλανθρωπική της δραστηριότητα, εστιάζοντας σε υπεύθυνες πρακτικές που προάγουν το κοινωνικό όφελος.
- **Έκθεση Δωρεών και Φιλανθρωπικών Δραστηριοτήτων:** Η επιχείρηση δεσμεύεται να δημοσιεύει τακτικές εκθέσεις που παρουσιάζουν τις φιλανθρωπικές της δωρεές και δράσεις, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια.
- **Δωρεές και προϋποθέσεις:** Οι δωρεές υπόκεινται σε προκαθορισμένες προϋποθέσεις, με έμφαση στην αποφυγή συνεισφοράς σε πολιτικούς οργανισμούς, ώστε να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία και η ακεραιότητα της επιχείρησης.

Εργαζόμενοι

Η επιχείρηση διατηρεί ισχυρή δέσμευση για την προώθηση του επαγγελματισμού, της συνεισφοράς, της προστασίας του περιβάλλοντος, του αμοιβαίου σεβασμού και της δίκαιης ανταμοιβής των εργαζομένων.

- **Προγράμματα εκχώρησης μετοχών:** Εξετάζεται η δυνατότητα εκχώρησης μετοχών στους εργαζόμενους ως μέρος της αναγνώρισης της συνεισφοράς τους.
- **Ευθύνη Διοικητικού Συμβουλίου:** Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την εισήγηση κατάλληλων συστημάτων κινήτρων, λαμβάνοντας υπόψη τη στρατηγική θέση της επιχείρησης και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο.

Επικοινωνία

- **Εσωτερική Επικοινωνία:** Η οικογένεια αναγνωρίζει τη σημασία της ειλικρινούς και τακτικής επικοινωνίας. Η ανταλλαγή απόψεων σχετικά με οικογενειακά και επιχειρηματικά θέματα πραγματοποιείται μόνο στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, και όχι σε εξωτερικά περιβάλλοντα.
- **Σεβασμός Διαφορετικών Απόψεων:** Ενθαρρύνεται ο σεβασμός σε όλες τις απόψεις των μελών της οικογένειας. Σε περιπτώσεις διαφωνίας, οι προσπάθειες επίλυσης εστιάζουν στη συναίνεση, με προτεραιότητα στα συμφέροντα της επιχείρησης και της οικογένειας, έναντι των προσωπικών προτιμήσεων.
- **Κοινωνική Συναναστροφή κατά την Ετήσια Γενική Συνέλευση:** Η Ετήσια Γενική Συνέλευση περιλαμβάνει ειδική εκδήλωση κοινωνικής δικτύωσης, όπου τα μέλη της οικογένειας και οι μέτοχοι θα έχουν την ευκαιρία να γνωριστούν με το Διοικητικό Συμβούλιο και να συζητήσουν την πρόοδο και τις μελλοντικές προοπτικές της επιχείρησης.

Τροποποίηση του Οικογενειακού Καταστατικού (πώς και κάθε πότε θα αναθεωρείται)

Η τροποποίηση του Οικογενειακού Καταστατικού είναι απαραίτητη για την προσαρμογή της επιχείρησης σε αλλαγές στην αγορά, τη νομοθεσία και τις ανάγκες της οικογένειας. Το Καταστατικό μπορεί να αναθεωρείται ανά τριετία ή πενταετία, ενώ επείγουσες αναθεωρήσεις είναι δυνατό να γίνουν σε περιπτώσεις κρίσεων ή νομικών αλλαγών.

Παραδείγματα Τροποποιήσεων:

- **Αλλαγές στη Νομοθεσία:** Συμμόρφωση με νέες διατάξεις της νομοθεσίας.
- **Εισαγωγή Πολιτικής Μετοχικής Εκχώρησης σε Εργαζόμενους:** Εάν αποφασιστεί η παραχώρηση μετοχών στους εργαζόμενους (ειδικά σε μελλοντικά στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας), το καταστατικό πρέπει να αναθεωρηθεί ώστε να περιγράψει τις προϋποθέσεις, τη διαδικασία και τα δικαιώματα που θα έχουν οι νέοι μέτοχοι.
- **Οικογενειακή Διαδοχή:** Σε περίπτωση αλλαγής στον τρόπο διαδοχής ή στην ηλικία ανάληψης διευθυντικών θέσεων από μέλη της επόμενης γενιάς, είναι κρίσιμο το Καταστατικό να αντικατοπτρίζει τους όρους αυτής της πολιτικής, ώστε να διασφαλίζεται μια ομαλή μετάβαση χωρίς συγκρούσεις. Διαχείριση Κρίσεων: Προσθήκη ρητρών για την επίλυση συγκρούσεων εντός της οικογένειας.

Διαδικασία Τροποποίησης:

- **Συγκρότηση Επιτροπής Αναθεώρησης:** Μια επιτροπή με συμμετοχή μελών της οικογένειας και εξωτερικών συμβούλων μπορεί να αναλάβει την αξιολόγηση του καταστατικού και να προτείνει προτείνει αλλαγές.

- **Διαβούλευση με Μέλη της Οικογένειας:** Όλες οι σημαντικές τροποποιήσεις απαιτούν διάλογο και συναίνεση μεταξύ των μελών της οικογένειας για να αποφευχθούν συγκρούσεις και να διασφαλιστεί η αφοσίωση όλων στις νέες πολιτικές.
Έγκριση από Οικογενειακό Συμβούλιο: Το τελικό κείμενο της τροποποίησης συνήθως εγκρίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και παρουσιάζεται σε οικογενειακή συνέλευση, όπου παρέχεται η ευκαιρία στα μέλη της οικογένειας να ενημερωθούν και να εκφράσουν τις απόψεις τους.

Β) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΑΤΙΚΟΥ

Η συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών αποτελεί θεμέλιο για τη σύνταξη ενός Οικογενειακού Καταστατικού. Το έργο αυτό το αναλαμβάνει ένας εξειδικευμένος σύμβουλος (ανεξάρτητος ή εσωτερικός), ο οποίος μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων συλλέγει τα δεδομένα που απαιτούνται.

Διαδικασία Προετοιμασίας: Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διοργάνωση συνεντεύξεων με τα μέλη της οικογένειας ή τη χρήση ενός ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου. Η δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τους στόχους της εκάστοτε οικογένειας.

Ανάλυση Ευρημάτων και Συζητήσεις: Μετά τη συγκέντρωση και ανάλυση των απαντήσεων, προτείνεται η διοργάνωση εργαστηρίων όπου τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και συζητούνται. Οι συναντήσεις μπορούν να ξεκινήσουν σε κλειστό κύκλο και να επεκταθούν με τη συμμετοχή περισσότερων μελών της οικογένειας, με στόχο τη διαμόρφωση και ανταλλαγή απόψεων για το περιεχόμενο του καταστατικού.

I. Κεντρικές Θεματικές Ενότητες Ερωτηματολογίου (υπόδειγμα)

1. Όραμα – Αποστολή

| | Μη σχετικό | Η πρόταση αυτή ισχύει για την επιχείρησή μας | | | | Ανάγκη για αλλαγή | |
|--|---------------|---|---------|--|-----|----------------------|--|
| | | Καθόλου | Απόλυτα | | Όχι | Ναι | |
| Όραμα, οι αξίες και οι στόχοι της επιχείρησης | | | | | | | |
| Όραμα, οι αξίες και οι στόχοι για την οικογένεια | | | | | | | |
| Προσδοκίες της οικογένειας από την επιχείρηση (π.χ. μερίσματα) και Δεσμεύσεις της προς αυτήν (π.χ. υποστήριξη στρατηγικής, επανεπένδυση κερδών στην Εταιρεία). | | | | | | | |

2. Οικογενειακή στρατηγική (Ερωτήσεις για τη διάρθρωση της ιδιοκτησίας, τη διαδοχή, τη λήψη αποφάσεων, και την εμπλοκή μελών της οικογένειας στην επιχείρηση)

| | Μη σχετικό | Αυτή η πρόταση ισχύει για εμάς | | | | Ανάγκη για αλλαγή | |
|---|---------------|-----------------------------------|---------|--|--|----------------------|-----|
| | | Καθόλου | Απόλυτα | | | Όχι | Ναι |
| Όλοι οι ιδιοκτήτες είναι πλήρως επικεντρωμένοι στην επιχείρηση και είναι σαφές ότι ενεργούν με υπευθυνότητα σε σχέση με τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης | | | | | | | |
| Διαδοχή της Διοίκησης | | | | | | | |
| Η λήψη αποφάσεων για τις διοικητικές θέσεις αποτελείται από προκαθορισμένες και διαφανείς διαδικασίες | | | | | | | |
| Προσόντα και εμπειρία διαδόχων | | | | | | | |
| Μετάβαση | | | | | | | |
| Πλάνο Εξόδου | | | | | | | |
| Εργασία στην επιχείρηση μελών οικογένειας | | | | | | | |
| Κυρώσεις, επιπτώσεις, συνθήκες, κανόνες, απολαβές, από την ως άνω εργασία | | | | | | | |
| Δομή για αποφυγή πολυπλοκότητας σχετικά με την ιδιοκτησία | | | | | | | |
| Περιουσία σε σχέση με την επιχείρηση και την οικογένεια καθώς και την προσωπική περιουσία του κάθε μέλους της | | | | | | | |
| Μακροχρόνια στρατηγική και στόχοι ενίσχυσης | | | | | | | |
| Μέσα επικοινωνίας που εξασφαλίζουν την ενημέρωση όλων των μελών της οικογένειας | | | | | | | |

3. Εταιρική Διακυβέρνηση

| | Μη σχετικό | Αυτή η πρόταση ισχύει για εμάς | | | | Ανάγκη για αλλαγή | |
|---|---------------|-----------------------------------|--|---------|--|----------------------|-----|
| | | Καθόλου | | Απόλυτα | | Όχι | Ναι |
| Ποιος μπορεί να αποκτήσει μετοχές της Εταιρείας | | | | | | | |
| Διαδικασίες για δικαιώματα ψήφου, εμπιστευτικότητα, ανταγωνισμό κ.ά. | | | | | | | |
| Κανόνες σχετικά με την αγορά και πώληση μετοχών | | | | | | | |
| Κανόνες για τη διανομή μερίσματος | | | | | | | |
| Το Διοικητικό Συμβούλιο (κανονισμός, επιτροπές, λειτουργία) | | | | | | | |
| Υπάρχουν κανόνες σχετικά με την εκπροσώπηση των μελών της οικογένειας στο συμβούλιο ειδικά ως μη εκτελεστικό μέλος; | | | | | | | |
| Εκτελεστικά μέλη ΔΣ εκτός ή εντός οικογένειας | | | | | | | |
| Προφίλ προσόντων για τα εκτελεστικά ή μη μέλη του συμβουλίου (οικογένεια ή μη) | | | | | | | |
| Υπάρχουν ξεκάθαρες και αποτελεσματικές διαδικασίες για τις συνεδριάσεις του διοικητικού συμβουλίου. | | | | | | | |
| Προδιαγραφές Διοίκησης | | | | | | | |
| Η αποζημίωση της διοίκησης και στόχοι. Παροχές κ.α. | | | | | | | |
| Σύστημα συμμόρφωσης, και ελέγχου κινδύνων | | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Δικαιοσύνη και διαφάνεια αμοιβών των μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση | | | | | | |
| ΑΛΛΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ | | | | | | |

II. Κεντρικές Θεματικές Ενότητες Ερωτηματολογίου (ανάλυση)

Οι κεντρικές θεματικές ενότητες ενός ερωτηματολογίου για την προετοιμασία και σύνταξη ενός Οικογενειακού Καταστατικού διασφαλίζουν ότι θα κατανοηθούν σε βάθος οι προτεραιότητες, οι αξίες και οι διαδικασίες που είναι σημαντικές για την οικογένεια και την επιχείρηση. Παρακάτω αναλύονται οι βασικές ενότητες, ώστε να επιτευχθεί σαφής κατανόηση και κοινή βάση για την λήψη αποφάσεων. Κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στην αποτύπωση των απόψεων των μελών της οικογένειας με ακρίβεια και σαφήνεια, προκειμένου να ενισχυθεί η λήψη ορθών αποφάσεων, η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και η διατήρηση της αρμονίας στην οικογένεια και την επιχείρηση.

1. Όραμα - Αποστολή

- **Στόχοι και Αξίες:** Επικεντρώνεται στην κατανόηση των θεμελιωδών αξιών, των στόχων και της αποστολής τόσο για την οικογενειακή επιχείρηση όσο και για την ίδια την οικογένεια. Συχνά περιλαμβάνει ερωτήσεις που διερευνούν το κατά πόσο το όραμα της επιχείρησης ευθυγραμμίζεται με αυτό της οικογένειας.
- **Προσδοκίες και Δεσμεύσεις:** Περιλαμβάνει ερωτήσεις που στοχεύουν στη διερεύνηση των οικονομικών και στρατηγικών προσδοκιών των μελών, όπως π.χ. η πολιτική μερισμάτων, η επανεπένδυση των κερδών και η διατήρηση της επιχείρησης στο μέλλον.
- **Ανάγκη για Αλλαγή:** Ερωτήσεις που εστιάζουν στην ανίχνευση ενδεχόμενης ανάγκης για προσαρμογές στο όραμα ή την αποστολή, ώστε να διασφαλιστεί η ευθυγράμμιση με τις νέες προκλήσεις και την ανάπτυξη.

2. Οικογενειακή Στρατηγική

- **Δέσμευση στην Επιχείρηση:** Εδώ, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο τα μέλη της οικογένειας επιθυμούν να εμπλακούν και να διατηρήσουν την ιδιοκτησία τους στην επιχείρηση. Συχνά ερωτώνται για το αν βλέπουν την επιχείρηση ως ένα διαχρονικό περιουσιακό στοιχείο ή αν υπάρχει πρόθεση για έξοδο.
- **Σχεδιασμός Διαδοχής:** Εξετάζονται οι απόψεις και οι προτιμήσεις σχετικά με τη διαδοχή, το πλάνο εξόδου και την εμπλοκή διαδόχων στην εταιρεία. Περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την κατάλληλη εμπειρία, τα προσόντα και τον χρόνο μετάβασης.

- **Ρυθμίσεις Εργασίας για Οικογενειακά Μέλη:** Ερωτήσεις για το πώς θα καθορίζονται οι συνθήκες, οι απολαβές και οι κυρώσεις για τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση, καθώς και η στάση τους απέναντι στην αναγκαία διάκριση μεταξύ οικογενειακού και επαγγελματικού ρόλου.
- **Οικονομική Δομή και Πολιτική Ιδιοκτησίας:** Εξετάζεται η επιθυμία για απλότητα ή πολυπλοκότητα στη διάρθρωση της ιδιοκτησίας και η σύνδεση των ατομικών περιουσιών με την επιχείρηση.

3. Ζητήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης

- **Διαχείριση Ιδιοκτησίας και Μετοχών:** Επικεντρώνεται στη διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με το ποιος μπορεί να γίνει μέτοχος της εταιρείας, καθώς και τους κανόνες για την αγορά και πώληση μετοχών.
- **Δικαιώματα Ψήφου και Διαφάνεια:** Αναλύεται η ανάγκη για θεσμοθετημένες διαδικασίες ψήφου, η εμπιστευτικότητα και οι κανόνες σχετικά με το δικαίωμα ψήφου και τη διαφάνεια.
- **Ρόλος και Λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου:** Περιλαμβάνονται ερωτήσεις για τον κανονισμό λειτουργίας του Δ.Σ., τις επιτροπές του, και το αν οι θέσεις θα καλύπτονται από οικογενειακά ή εξωτερικά μέλη.
- **Σύστημα Ελέγχου και Συμμόρφωσης:** Ανιχνεύεται η ανάγκη για ένα δομημένο σύστημα ελέγχου κινδύνων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ορθή εταιρική διακυβέρνηση.

4. Οικογενειακή Διακυβέρνηση

- **Οικογενειακό Συμβούλιο και Συναντήσεις:** Αναλύεται η ανάγκη και ο σκοπός για ένα οικογενειακό συμβούλιο, καθώς και η συχνότητα και ο ρόλος των οικογενειακών συναντήσεων για θέματα διακυβέρνησης.
- **Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Οικογενειακών Μελών:** Στόχος είναι η ενθάρρυνση της προσωπικής ανάπτυξης και εκπαίδευσης των μελών, ώστε να προετοιμαστούν για μελλοντικές ευθύνες και ρόλους.
- **Επίλυση Συγκρούσεων:** Εξετάζονται οι μηχανισμοί που μπορούν να βοηθήσουν στην ομαλή επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών, ώστε να διατηρείται η αρμονία στην οικογένεια.
- **Φιλανθρωπική Δραστηριότητα:** Ανιχνεύεται η πρόθεση και ο τρόπος με τον οποίο η οικογένεια επιθυμεί να συμβάλλει μέσω κοινωνικών έργων ή ιδρυμάτων.

5. Ρόλοι και Δικαιώματα

- **Συμφωνίες και Κανονισμοί:** Περιλαμβάνουν τη δέσμευση για τήρηση κανόνων και συμφωνιών (συμφωνίες σύμπραξης, κανονισμοί λειτουργίας κ.λπ.), και την ικανοποίηση από αυτές.
- **Ενσωμάτωση και Εξέλιξη Μελών στην Επιχείρηση:** Αντιμετωπίζει ζητήματα ένταξης, εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης για τα νέα μέλη που εισέρχονται στην επιχείρηση, ώστε να ενισχυθεί η σύνδεση με την οικογένεια και την επιχείρηση.
- **Διαφάνεια στις Απολαβές:** Εξετάζεται η ανάγκη για δίκαιες και αξιοκρατικές αμοιβές και παροχές για τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση, διασφαλίζοντας ότι οι αμοιβές είναι σύμφωνες με την αγορά και τις αρμοδιότητες των θέσεων.

Γ. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΥΘΥΝΩΝ & ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η χρήση ενός πίνακα υπευθυνότητας μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών μέσα στην επιχείρηση. Κάθε ρόλος μπορεί να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενέργειες, όπως τη δημιουργία, την έγκριση, την υποστήριξη ή την παροχή συμβουλών.

| Τύποι Οργάνων Διακυβέρνησης για Σημαντικές Αποφάσεις Οικογενειακών Επιχειρήσεων | | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|
| Τύπος απόφασης | CEO Οικογενειακού Συμβουλίου | Διοίκηση | Δ.Σ. | Οικογενειακό Συμβούλιο |
| 1. Στρατηγικό Σχέδιο | Εισάγει και Εγκρίνει | Δημιουργεί | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει |
| 2. Οικογενειακό καταστατικό | Συμμετέχει στο Οικ. Συμβούλιο | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει μόνο σε επιχειρηματικά θέματα | Δημιουργεί |
| 3. Πλάνα Επιχειρηματικής Συνέχειας | | | | |
| A. Διοίκηση | Εισάγει και Εγκρίνει | Δημιουργεί | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει |
| B. Πλάνο Διαδοχής | Δημιουργεί | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει |
| C. Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης | Δημιουργεί | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει |
| 4. Συνταξιοδοτικά Πλάνα (προσωπικά) | Δημιουργεί | Γνωρίζει | Γνωρίζει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει |
| 5. Περιουσιακός Προγραμματισμός | Δημιουργεί | Γνωρίζει | Συμβουλεύει | Συμβουλεύει και Υποστηρίζει |

Επεξήγηση Επιπέδων Συμμετοχής

1. Δημιουργεί = έχει την ευθύνη, τη λογοδοσία και την εξουσία
2. Εγκρίνει = παρέχει την επίσημη έγκριση του προτεινόμενου σχεδίου
3. Υποστηρίζει = εργάζεται ενεργά για την υλοποίηση του έργου και την επίτευξη των στόχων
4. Συμβουλεύει = προσφέρει συμβουλές και κατευθύνσεις, παρέχοντας εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες
5. Γνωρίζει = κατανοεί και είναι ενήμερος, αλλά δεν έχει ενεργό ρόλο.

Δ. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Ο Κώδικας Δεοντολογίας (Code of Conduct) είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για τη διασφάλιση της αρμονίας, της διαφάνειας και της ηθικής λειτουργίας τόσο εντός της οικογένειας όσο και στην οικογενειακή επιχείρηση. Αποτελεί ένα σύνολο κανόνων και αξιών που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των μελών, με στόχο την καλλιέργεια και τη διατήρηση της αξιοπιστίας, της ακεραιότητας και της δικαιοσύνης σε όλες τις δραστηριότητες. Οι βασικές παράμετροι που περιλαμβάνει είναι οι εξής:

- Καθορισμός Αξιών και Προτύπων Συμπεριφοράς
- Διατήρηση της Εμπιστοσύνης και της Συνοχής
- Ελαχιστοποίηση Συγκρούσεων και Διαχείριση Διενέξεων
- Διαφάνεια και Λογοδοσία
- Καθοδήγηση σε Περιπτώσεις Ηθικών Διλημάτων
- Στήριξη της Εταιρικής Φήμης
- Διευκόλυνση της Μετάβασης μεταξύ Γενεών

Οι παρακάτω ενδεικτικές αρχές και κατευθύνσεις, για την κατάρτιση ενός Κώδικα Δεοντολογίας, μπορούν να αξιοποιηθούν από τα μέλη μιας οικογένειας και τους συμβούλους της, ώστε να διαμορφώσουν τον δικό τους Κώδικα Δεοντολογίας. Αυτές οι κατευθύνσεις δεν είναι απόλυτες ή δεσμευτικές, αλλά προσφέρουν μια σαφή διαδρομή για τη διαμόρφωση ενός κώδικα που θα εξυπηρετεί τις ιδιαίτερες ανάγκες και το πνεύμα της συγκεκριμένης οικογένειας. Για παράδειγμα:

- Δεσμευόμαστε να τηρούμε τις εξής αρχές ως συνεργάτες, με στόχο την ομαλή και επιτυχημένη μετάβαση της επιχείρησης από γενιά σε γενιά
- Θα διατηρούμε τη φήμη για ειλικρίνεια και ακεραιότητα που χτίστηκε από τους γονείς και τους παππούδες μας
- Θα αναγνωρίζουμε και θα λαμβάνουμε υπόψη τις διαφορές μας
- Θα σεβόμαστε ο ένας τη γνώμη του άλλου
- Θα επιλύουμε τις διαφωνίες μας εποικοδομητικά και με αμοιβαίο σεβασμό.
- Θα προετοιμαζόμαστε για οικογενειακές και μετοχικές συναντήσεις, δημιουργώντας ατζέντα και κρατώντας πρακτικά.
- Θα ενισχύουμε τα δυνατά σημεία του καθενός, όπως και των συζύγων μας.
- Θα αναλαμβάνουμε προσωπική ευθύνη για τον περιουσιακό σχεδιασμό μας και θα τον μοιραζόμαστε ανοιχτά με την οικογένεια.
- Περαιτέρω δεσμευόμαστε:
 - Να μαθαίνουμε και να κατανοούμε τους προσωπικούς στόχους του κάθε μέλους, στηρίζοντάς τους όπου είναι δυνατό.
 - Να μοιραζόμαστε πληροφορίες σχετικά με την εταιρεία με ειλικρίνεια και διαφάνεια.
 - Να προσπαθούμε πάντοτε να ισορροπούμε μεταξύ των αναγκών και των ευκαιριών της επιχείρησης και των μετόχων της.

E. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η διαμόρφωση μιας σαφούς και εμπειριστατωμένης Οικογενειακής Αποστολής (Family Mission) αποτελεί βασικό θεμέλιο για την επιτυχημένη διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Μια τέτοια αποστολή δεν είναι απλώς μια απλή δήλωση προθέσεων· ενσωματώνει και εκφράζει τις αξίες, το όραμα και τους κοινούς στόχους της οικογένειας, διασφαλίζοντας ότι κάθε επιχειρηματική και οικογενειακή δραστηριότητα κινείται με συνοχή και συνέπεια προς την ίδια κατεύθυνση.

Η Οικογενειακή Αποστολή λειτουργεί ως καθοδηγητικό πλαίσιο σε ένα πολυσύνθετο περιβάλλον, όπου συχνά συνυπάρχουν διαφορετικές γενιές και προοπτικές. Με αυτό τον τρόπο, η αποστολή υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση συγκρούσεων και τη διατήρηση της ενότητας της οικογένειας. Σε ένα πλαίσιο όπου οι επαγγελματικές και οικογενειακές σχέσεις αλληλοεπιδρούν στενά, η Οικογενειακή Αποστολή παρέχει σταθερότητα και κατεύθυνση, συμβάλλοντας στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και στην ισχυρή ταυτότητα της οικογενειακής επιχείρησης.

Τα παρακάτω παραδείγματα Οικογενειακής Αποστολής προσφέρονται ως βοήθημα για τα μέλη της οικογένειας ή τους συμβούλους τους στην ανάπτυξη και εξατομίκευση της δικής τους Οικογενειακής Αποστολής.

Ως οικογένεια δεσμευόμαστε να:

- Δρούμε με ακεραιότητα και εντιμότητα
- Προωθούμε την αυτοεκτίμηση και την προσωπική ανάπτυξη.
- Τιμούμε την ατομικότητα, την ανεξάρτητη σκέψη και την ελευθερία επιλογής
- Ενθαρρύνουμε τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση κάθε μέλους της οικογένειας
- Δεσμευόμαστε για ανοικτή και αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς και για την επίλυση συγκρούσεων με σεβασμό
- Πράττουμε ως υπεύθυνα «πρότυπα» για παραγωγικούς και δημιουργικούς ανθρώπους
- Δημιουργούμε υπευθυνότητα στη διαχείριση της περιουσίας και αντιμετωπίζουμε τις προκλήσεις που σχετίζονται με τον πλούτο
- Αναγνωρίζουμε την αριστεία ως προσωπική έκφραση, ενθαρρύνοντας τη μάθηση μέσα από τα λάθη.
- Επιδεικνύουμε προληπτική συμπόνοια και γενναιοδωρία
- Εστιάζουμε την ενέργειά μας στην ενδυνάμωση της κοινότητάς μας
- Δημιουργούμε ένα περιβάλλον διαρκούς μάθησης και ανάπτυξης
- Παρέχουμε την αίσθηση του ανήκειν, την υπερηφάνεια του συνεταιρίζεσθαι, την άνεση της σύνδεσης και τη δύναμη του ιδεαλιστικού σκοπού, ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλο στις αξίες της κληρονομιάς μας.
- Η αποστολή μας ως οικογένειας είναι να επιτρέπουμε σε κάθε μέλος να αναπτύσσει τις δυνατότητές του στο έπακρον, με τρόπους που εξυπηρετούν τους άλλους. Επιδιώκουμε να δημιουργήσουμε έναν κόσμο στον οποίο ο καθένας είναι σπουδαιότερος επειδή οι άλλοι υπάρχουν γύρω του. Αγαπάμε χωρίς να είμαστε παρεμβατικοί, είμαστε τολμηροί χωρίς να είμαστε απερίσκεπτοι. Κάθε μέλος μας είναι απλώς διερχόμενο, αφήνοντας στο πέρασμά του τη δυνατότητα για εκείνους έρχονται να χτίσουν τη δική τους ταυτότητα και να ολοκληρωθούν, βασισμένοι στις προηγούμενες προσπάθειες και ευκαιρίες.

8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Το βιβλίο συνιστά μια εις βάθος μελέτη για τη διαδοχή και τη δυναμική της οικογενειακής επιχείρησης, εστιάζοντας στα διαφορετικά στάδια ζωής μιας επιχείρησης και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε κάθε γενιά.

Tagiuri, R., & Davis, J. *Bivalent Attributes of the Family Firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Το άρθρο παρουσιάζει το Μοντέλο των Τριών Κύκλων για την οικογενειακή διακυβέρνηση, εξηγώντας πώς οι δυναμικές μεταξύ οικογένειας, ιδιοκτησίας και επιχειρηματικής δραστηριότητας επηρεάζουν τη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων.

European Family Businesses (EFB) & KPMG. *The Family Business Voice: Insights from European Family Businesses*.

Η έκθεση αυτή, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και την KPMG, εξετάζει τη συνεισφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή οικονομία, καθώς και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στον τομέα της διακυβέρνησης και διαδοχής.

Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. J. *Governance in Family Enterprises: Maximizing Economic and Emotional Success*. Springer.

Το έργο αυτό παρέχει μια εις βάθος κατανόηση της εταιρικής διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις και αναλύει την πολυπλοκότητα της διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ ιδιοκτητών και διοικητικών στελεχών σε εταιρικό επίπεδο.

Neubauer, F., & Lank, A. G. *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan.

Οι συγγραφείς παρουσιάζουν στρατηγικές και δομές διακυβέρνησης που βοηθούν στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το βιβλίο προσφέρει πρακτικά παραδείγματα και προσεγγίσεις για τη διασφάλιση της διαδοχής και της συνέχισης της επιχείρησης.

ΕΒΕΑ. *Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις*.

Διεξήχθη από τον Μάρτιο έως τον Ιούνιο του 2024 σε μέλη του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών. Η έρευνα παρουσιάζει τις ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, δίνοντας έμφαση στη διοίκηση, τη στρατηγική, τις προκλήσεις και τις διαδικασίες διαδοχής.

Carlock, R. S., & Ward, J. L. *When Family Businesses Are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success.* Palgrave Macmillan.

Οι Carlock και Ward αναλύουν τη δυναμική που καθορίζει την επιτυχή οικογενειακή επιχείρηση και προτείνουν το «παράλληλο πλάνο» ως μέθοδο για την επίτευξη τόσο της επιχειρησιακής όσο και της οικογενειακής αρμονίας. Εξετάζουν θέματα διακυβέρνησης και στρατηγικού σχεδιασμού σε πολλαπλά επίπεδα διαχείρισης.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business.* Harvard Business Review Press.

Ο Lansberg εξετάζει τις πολυδιάστατες προκλήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων και υποστηρίζει την εφαρμογή πολιτικών που ενισχύουν τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα. Το έργο παρέχει συμβουλές για τη διαχείριση οικογενειακής περιουσίας και την καθιέρωση δομών διακυβέρνησης.

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. *Family Business.* Cengage Learning.

Παρουσιάζει μια συνολική εικόνα για τη δομή, τη διοίκηση και την εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων, καλύπτοντας τις πολυδιάστατες σχέσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς μεγαλώνουν και εξελίσσονται.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses.* Harvard Business Review Press.

Οι συγγραφείς προτείνουν στρατηγικές που ευνοούν τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, εστιάζοντας στην κουλτούρα, τη στρατηγική και τις πολιτικές διαχείρισης που διασφαλίζουν την επιτυχία πέρα από τις γενεές.

Ward, J. L. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.* Palgrave Macmillan.

Ο Ward παρέχει στρατηγικές για τη διαχείριση της πολυπλοκότητας και της πολυπλοκότητας που προκαλείται από την αύξηση του αριθμού των μελών και των επιχειρησιακών δομών στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Colli, A. *The History of Family Business, 1850-2000.* Cambridge University Press.

Το βιβλίο παρέχει μια ιστορική προσέγγιση στην εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης, εξετάζοντας πώς οι κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές αλλαγές επηρέασαν τη διακυβέρνηση και τις στρατηγικές διαχείρισης των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Dyer, W. G. *The Family: The Missing Variable in Organizational Research.* *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.

Ο Dyer εξετάζει τις επιπτώσεις της οικογενειακής συμμετοχής στην οργάνωση και στη διοίκηση της επιχείρησης, θέτοντας τις βάσεις για την κατανόηση της επίδρασης της οικογένειας στις επιχειρηματικές στρατηγικές και δομές.

Σύνταξη Οδηγού: Γεώργιος Μπάκος, NED CLUB

Επιμέλεια Οδηγού: Ομάδα Εργασίας ΕΒΕΑ | NED CLUB

Αθήνα, Νοέμβριος 2024
