



IN.EM.Y. - ΕΣΕΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΕΕ

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

DBC ▲ diadikasia

Απρίλιος 2022



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



IN.EM.Y. - ΕΣΕΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΕΕ



Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Πίνακας Περιεχομένων

1	Εισαγωγή.....	3
2	Μεθοδολογικά Εργαλεία Συλλογής Συμβούλου	4
2.1	Ανάλυση SWOT	5
2.2	Ανάλυση PESTEL.....	6
2.3	Μεθοδολογία Εντοπισμού Καλών Πρακτικών.....	8
2.4	Εργαλείο Μέτρησης και Αξιολόγησης της Απόδοσης: Balanced Scorecard	11
2.5	Εργαλεία και τεχνικές υλοποίησης	15
3	Πρωτοβουλίες σε εθνικό επίπεδο για την προαγωγή της ομαλής διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης.....	18
3.1	Πρωτοβουλίες στην Ελλάδα	18
3.1.1	<i>Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας.....</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδος.....</i>	<i>22</i>
3.1.3	<i>Επιμελητήρια.....</i>	<i>23</i>
3.2	Πρωτοβουλίες σε χώρες της Ευρώπης	31
3.2.1	<i>Πρωτοβουλίες στο πεδίο της ενημέρωσης / ευαισθητοποίησης</i>	<i>36</i>
3.2.2	<i>Πρωτοβουλίες στο πεδίο της συμβουλευτικής υποστήριξης</i>	<i>39</i>
3.2.3	<i>Πρωτοβουλίες στο πεδίο της εύρεσης διαδόχων</i>	<i>43</i>
3.2.4	<i>Πρωτοβουλίες στο πεδίο του Κοινωνικού Διαλόγου</i>	<i>46</i>
3.2.5	<i>Πρωτοβουλίες στο πεδίο της τεκμηρίωσης</i>	<i>47</i>
3.2.6	<i>Πρωτοβουλίες στο πεδίο της χρηματοδότησης της διαδοχής / μεταβίβασης.....</i>	<i>48</i>
3.2.7	<i>Πρωτοβουλίες για την παροχή υπηρεσιών σε πολλά πεδία υποστήριξης</i>	<i>50</i>
3.2.8	<i>Η Διεθνής Ένωση TRANSEO.....</i>	<i>57</i>
3.2.9	<i>Ο Οργανισμός European Family Businesses (EBF)</i>	<i>59</i>
3.3	Πρωτοβουλίες σε άλλες χώρες.....	61
4	Καλές πρακτικές σε διακρατικό επίπεδο για την προαγωγή της ομαλής διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης.....	65
4.1	FABUSS	67
4.2	Success...ion.....	70
4.3	Success Road.....	73

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

4.4	TOK-TOC	76
4.5	DANAE	78
4.6	Early Warning Europe	81
4.7	ENTER – transfer project.....	84
4.8	C-TEMAIp	87
4.9	INBETS	93
4.10	SUFABU	97
4.11	SPRING	100
5	Συμπεράσματα	102
	Βιβλιογραφία	106

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

1 Εισαγωγή

Η εταιρεία «DIADIKASIA BUSINESS CONSULTING ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «DBC» σύμφωνα με την από 15 Φεβρουαρίου 2022 υπογραφέισα σύμβαση, έχει αναλάβει και υλοποιεί για λογαριασμό του «Ινστιτούτου Εμπορίου και Υπηρεσιών (ΙΝ.ΕΜ.Υ./Ε.Σ.Ε.Ε.)» το έργο «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Το έργο στοχεύει στην παροχή συμβουλών σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στο πλαίσιο της ενταγμένης Πράξης με τίτλο: «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Αντικείμενο του παρόντος έργου είναι η υλοποίηση δράσεων μελέτης, ανάλυσης και υποστήριξης της διαδοχής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που αποτελεί σημαντική ευρωπαϊκή και εθνική προτεραιότητα για τη διατήρηση και ανάπτυξη υφιστάμενων βιώσιμων επιχειρήσεων και των θέσεων εργασίας που αυτές προσφέρουν.

Οι υπηρεσίες του έργου αφορούν στην παροχή συμβουλών σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σχετικά με:

- Την παρούσα κατάσταση στον τομέα της διαδοχής στη χώρα μας και διεθνώς
- Την ανάλυση του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης διαδοχής/ μεταβίβασης
- Την ανάδειξη καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση

Ο Σύμβουλος στο πλαίσιο του παρόντος έργου πρόκειται να υλοποιήσει μια σειρά παραδοτέων. Το παρόν παραδοτέο περιλαμβάνει τη μελέτη – έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Επίσης, η προστιθέμενη αξία του παρόντος παραδοτέου είναι να ληφθεί υπόψη στα επόμενα στάδια του έργου ώστε να προσαρμοστούν και εξειδικευτούν οι καλές πρακτικές και πρωτοβουλίες στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και θα διαρθρωθούν αυτές οι πρακτικές στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ.

2 Μεθοδολογικά Εργαλεία Συλλογής Συμβούλου

Ο Σύμβουλος για τις ανάγκες του παρόντος παραδοτέου προέβη σε δευτερογενή έρευνα, ήτοι σε βιβλιογραφική επισκόπηση, προκειμένου να εντοπίσει πρωτοβουλίες στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, καθώς και έργα που έχουν διακρατική ή διασυνοριακή διάσταση και είχαν ως επίκεντρο την ανάλυση και την προώθηση της πρακτικής της διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων.

Προς τον σκοπό αυτό αξιοποίησε αρθρογραφία και σχετικές προηγούμενες μελέτες που αφορούσαν την Ελλάδα και την Ευρώπη και πραγματεύονται το θέμα της διαδοχής από τη σκοπιά μέτρων και πρωτοβουλιών για την ενίσχυση του φαινομένου.

Επιπλέον αναζητήθηκαν πρωτοβουλίες που αποσκοπούσαν στην εφαρμογή μέτρων στα εξής πεδία:

- ενημέρωση, ευαισθητοποίηση και εκπαίδευση των επιχειρήσεων σε θέματα διαδοχής και μεταβίβασης,
- συμβουλευτική υποστήριξη των ιδιοκτητών και διαδόχων πριν την έναρξη, κατά τη διαδικασία και κατά την ολοκλήρωση αυτής της μεταβατικής διαδικασίας
- εύρεση διαδόχων εντός και εκτός οικογένειας
- ανάπτυξης Κοινωνικού Διαλόγου για θέματα διαδοχής και μεταβίβασης
- παρακολούθησης και τεκμηρίωσης των τάσεων σε πρακτικές διαδοχής και μεταβίβασης.

Για τον σκοπό αυτό, η ομάδα έργου ανέτρεξε σε σελίδες ευρωπαϊκών προγραμμάτων, ώστε να εντοπίσει σχετικά με τη διαδοχή έργα που υλοποιούν ή υλοποίησαν διάφοροι φορείς, όπως επιμελητήρια, σύνδεσμοι επιχειρήσεων, οργανισμοί της κεντρικής ή και της περιφερειακής/τοπικής αυτοδιοίκησης, ερευνητικά ινστιτούτα, πανεπιστήμια, κλπ. Στη συνέχεια έκανε ενδελεχή αναζήτηση, ώστε να βρει περαιτέρω πληροφορίες για κάθε έργο με ιδιαίτερη έμφαση στα παραδοτέα και τα αποτελέσματά του και προκειμένου να αποτυπωθούν οι πρωτοβουλίες ανά επιμέρους θεματικές, όπως η εκπαίδευση, η συμβουλευτική υποστήριξη, η εύρεση διαδόχων/αγοραστών και ο κοινωνικός διάλογος.

Ειδικότερα, η ομάδα έργου εφάρμοσε μια ευρεία σειρά μεθοδολογικών εργαλείων προκειμένου να εντοπίσει και να αποτυπώσει τις καλές πρακτικές στο πεδίο της διευκόλυνσης της διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων. Τα εργαλεία αυτά παρουσιάζονται στη συνέχεια εκτενώς.

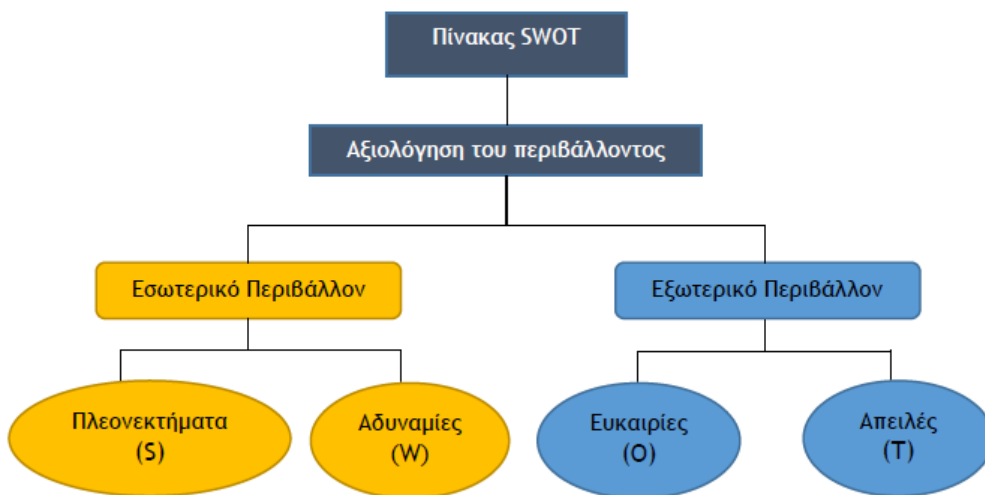
2.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι η ανάπτυξη του διάσημου καθηγητή Kenneth Andrews, ο οποίος διερεύνησε προσεκτικά το θέμα της συμπερίληψης εξωτερικών παραγόντων στην ανάλυση των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Αυτό το σημαντικό σημείο επέτρεψε να αναλυθεί η εργασία των εταιρειών με μεγαλύτερη ακρίβεια και οπτικό προσδιορισμό των αιτιών και των συνεπειών όλων των φαινομένων που εμφανίζονται στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Αυτή η ανάλυση καθιστά δυνατή την επιλογή των κύριων παραγόντων και κατευθύνσεων που θα οδηγήσουν την οργάνωση στην επιτυχία.

Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης ή μιας περιοχής καθορίζεται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Στην ουσία τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης είναι τα πλεονεκτήματα και τα θετικά σημεία και οι αδυναμίες τα μειονεκτήματα και τα αρνητικά σημεία. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά έχουν επιρροή σε αυτή τις οποίες πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές.

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, μιας περιοχής ή ακόμη και ενός γεγονότος.

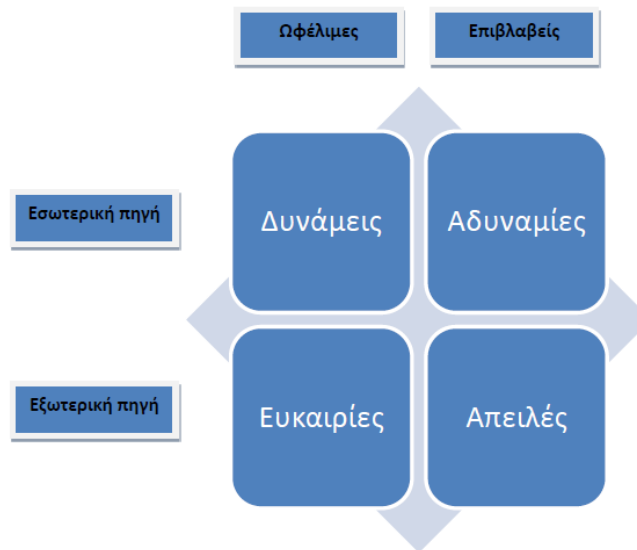
Το κύριο πλεονέκτημα της ανάλυσης SWOT εντοπίζεται στον σχετικά απλό τρόπο εφαρμογής της, γεγονός που έχει οδηγήσει στην συνεχόμενη χρησιμοποίησή της. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ο βασικός τρόπος εφαρμογής της ανάλυσης SWOT για τον εντοπισμό των βασικών παραγόντων (εσωτερικών ή εξωτερικών) που επιδρούν στη λειτουργία των επιχειρήσεων/οργανισμών.



Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

ως πίνακας SWOT (SWOT matrix), ορίζεται ο πίνακας στον οποίο τοποθετούνται οι προαναφερθέντες παράμετροι (Πλεονεκτήματα / Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές/Κίνδυνοι) μετά τον προσδιορισμό τους.

Πίνακας SWOT Ανάλυσης



2.2 Ανάλυση PESTEL

Το εξωτερικό περιβάλλον της υπό μελέτη περιοχής είναι αυτό που προκαλεί τις ευκαιρίες και απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο επιμέρους περιβάλλοντα. Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον.

Η ανάλυση PESTEL αναλύει το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο έχει επίδραση στην ανάπτυξη της υπό μελέτη περιοχής. Το μακρο-περιβάλλον αναπαρίσταται επιτυχώς από την PESTEL Analysis, η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις: **Πολιτικό-νομικό περιβάλλον (Political)**, **Οικονομικό περιβάλλον (Economic)**, **Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον (Social)**, **Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)**, **Φυσικό περιβάλλον (Environmental)**, **Θεσμικό περιβάλλον (Legal)**.

Στο σχήμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται το βασικό πρότυπο της ανάλυσης PESTEL.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Στο **Πολιτικό περιβάλλον** εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης.

Το **Οικονομικό περιβάλλον** αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Ενδεικτικοί παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- Επιτόκια δανεισμού
- Ύψος πληθωρισμού
- Νομισματικές ισοτιμίες
- Επίπεδα απασχόλησης & ανεργία
- Προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ

Στο **Κοινωνικό / πολιτιστικό Περιβάλλον** εμπίπτουν οι εξής παράμετροι: η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια.

Το **Τεχνολογικό περιβάλλον** έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Στο **Φυσικό Περιβάλλον** εμπίπτουν θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος όπως ο καιρός, το κλίμα και οι αλλαγές του που επηρεάζουν τον κλάδο του τουρισμού, τις καλλιέργειες, τις ασφάλειες.

Τέλος, στο **Θεσμικό Περιβάλλον** εμπίπτουν θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την Προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, το Ασφαλιστικό, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς, κλπ.

2.3 Μεθοδολογία Εντοπισμού Καλών Πρακτικών

Ο όρος **Καλές Πρακτικές** αφορά ουσιαστικά οδηγίες, τεχνικές ή μεθοδολογίες, οι οποίες είναι αποτέλεσμα έρευνας, μελέτης και εμπειρίας και η εφαρμογή τους έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί με ασφάλεια και αξιοπιστία σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Συνεπώς, η έννοια των «καλών πρακτικών» ή «βέλτιστων πρακτικών» (best practices) ή «αποτελεσματικών πρακτικών» (effective practices) χρησιμοποιείται για να δηλώσει μία δοκιμασμένη διαδικασία ή μία εφαρμοζόμενη δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες.

Δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός όρος για την έννοια της «καλής πρακτικής» και δεν είναι λίγοι οι φορείς (Διεθνείς Οργανισμοί, Εθνικές Αρχές, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κ.λ.π.) που έχουν δώσει διαφορετική ερμηνεία και έχουν υιοθετήσει διαφορετικά κριτήρια για τον ορισμό της. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, «ο όρος καλή πρακτική συχνά χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αποτελεσματική πρακτική, αυτή που υπόσχεται αποτελέσματα ή την καλή πρακτική. Στην πραγματικότητα όλοι αυτοί οι όροι σημαίνουν ελαφρώς διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν δεν καθιερωθούν κριτήρια και αυστηρές μέθοδοι αξιολόγησης οι απόψεις σχετικά με το αν κάποια πρακτική είναι καλή είναι κατ' ουσίαν υποκειμενικές. Ένας καλός ορισμός των καλών πρακτικών αναφέρεται σε «προσεγγίσεις που δουλεύουν καλά και μπορούν να επαναληφθούν αλλού». Ωστόσο, εκείνο το στοιχείο που αποτελεί για όλους τους ορισμούς κριτήριο μεγάλης σημασίας για την αναγνώριση μίας καλής πρακτικής είναι η καινοτομία. Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί ότι οι καλές πρακτικές έχουν ως στόχο τη δημοσιοποίησή τους, ώστε να γίνονται γνωστές ως πρότυπα και να αποτελούν μάθημα για άλλους φορείς αλλά και για να ενσωματώνονται σε νέες πολιτικές. Επιπρόσθετα, μία καλή πρακτική μπορεί να αξιοποιηθεί και ως ιδέα, πηγή έμπνευσης, πεδίο προβληματισμού και συζήτησης καθώς και ως τεχνική καινοτομίας.

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, ως βάση για να ορισθεί τι είναι «καλή πρακτική» χρησιμοποιήθηκε ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σύμφωνα με τον οποίο, κύρια χαρακτηριστικά που καθιστούν μία πρακτική «καλή» είναι τα κάτωθι:

- **η καινοτομία**, δηλαδή η πρόταση νέων και δημιουργικών-καινοτόμων λύσεων, που όμως ταυτόχρονα συνάδουν και με ρεαλιστικές πολιτικές,
- **η αποτελεσματικότητα**,
- **η βιωσιμότητα**, δηλαδή να έχουν διάρκεια τα αποτελέσματά της,
- **η επαναληψιμότητα**, δηλαδή να έχει δυνατότητες αναπαραγωγής κάτω από ίδιες συνθήκες,
- **η μεταφορικότητα**, δηλαδή να έχει δυνατότητες μεταφοράς και αξιοποίησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα, από νέους χρήστες που θέλουν να τις υιοθετήσουν

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Η λογική της ολοκληρωμένης προσέγγισης αποτελεί την ουσία της έρευνας καλών πρακτικών και κατ' επέκταση, συνδέεται με ομάδα κριτηρίων επιλογής των υπό εξέταση περιπτώσεων στα εξής κατωτέρω επίπεδα:

1. Κριτήριο 1: ο εντοπισμός «καλών πρακτικών» με γνώμονα την Καινοτομία και την αποτελεσματικότητα των δράσεων που υλοποιήθηκαν
2. Κριτήριο 2: ο εντοπισμός «καλών πρακτικών» με γνώμονα τη δυνατότητα ευρύτερης εφαρμογής των πρακτικών και την προοπτική μεταφοράς τεχνογνωσίας στην ομάδα στόχο
3. Κριτήριο 3: ο εντοπισμός «καλών πρακτικών» συλλογικού χαρακτήρα από φορείς εκπροσώπησης της ομάδας στόχου
4. Κριτήριο 4: ο εντοπισμός «καλών πρακτικών» με γνώμονα τη συνάφεια του περιεχόμενου τους με τα χαρακτηριστικά της ομάδας-στόχου.
5. Κριτήριο 5: ο εντοπισμός «καλών πρακτικών» με γνώμονα τη γεωγραφική, κοινωνική και οικονομική μεγαλύτερη δυνατή ομοιότητα της υπό εξέταση περιοχής εφαρμογής με τις χώρες της Ε.Ε., αλλά και διεθνώς.

Για την αξιολόγηση των τρέχουσων αλλά και παλιότερων πρακτικών για τη διευκόλυνση της διαδοχής και της μεταβίβασης, την ταξινόμησή τους και την ανάδειξη των καλών πρακτικών, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η Ανάλυση Πολλαπλών Κριτηρίων. Όπως μπορεί να εννοηθεί από τον τίτλο της, η μέθοδος βασίζεται στην σύγκριση της επίδοσης των εναλλακτικών πρακτικών σε σχέση με ένα αριθμό κριτηρίων. Επειδή οι εναλλακτικές αξιολογούνται στο κατά πόσο «πιάνουν» τα κριτήρια της καλής πρακτικής, τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση θα έπρεπε να σχετίζονται άμεσα (να είναι αντιπροσωπευτικά δηλαδή) με τα κριτήρια που πλαισιώνουν μια καλή πρακτική με βάση τον παραπάνω ορισμό. Προκειμένου τα παραπάνω κριτήρια να έχουν λειτουργικό ρόλο στην παρούσα μελέτη κυρίως στο στάδιο της αξιολόγησης των υπό εξέταση πρακτικών θα πρέπει να συνοδεύονται από επαρκή σχετική πληροφορία.

Στην πράξη, κατά τη διαδικασία της εφαρμογής της αξιολόγησης είναι λογικό να υπάρχουν περιορισμοί που προκύπτουν από τη μη πληρότητα της διαθέσιμης πληροφορίας. Αυτό συνεπάγεται την ανάγκη επιλογής των κατάλληλων κριτηρίων για τα οποία από την μια θα μπορεί να υπάρχει η αναγκαία ποιοτική και ποσοτική πληροφορία για κάθε υπό αξιολόγηση πρακτική, και από την άλλη θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικά των κριτηρίων που πλαισιώνουν μια Καλή Πρακτική σύμφωνα πάντα με το ορισμό της.

Είναι αυτονόητο λοιπόν ότι κάποια συναφής πρωτοβουλία δεν μπορεί να συμπεριληφθεί στην αξιολόγηση αν δεν υπάρχει διαθέσιμη επαρκής πληροφορία σχετικά με όλα τα κριτήρια αξιολόγησης. Επομένως, στην ανάλυση λήφθηκαν υπόψη μόνο τα παραδείγματα και οι πρωτοβουλίες για τις οποίες η πληροφορία που συγκεντρώθηκε κρίθηκε επαρκής. Τα κριτήρια

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

που τελικά επιλέχθηκαν για το στάδιο της αξιολόγησης με τη μέθοδο της ανάλυσης πολλαπλών κριτηρίων χαρακτηρίζουν τη Δυνατότητας Αναπαραγωγής, δηλαδή αυτά που υποδηλώνουν τη δυνατότητα η προτεινόμενη πρακτική να μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες καταστάσεις.

ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Κριτήριο 1: Καινοτομία και το Στάδιο Ωρίμανσης της εκάστοτε Πρακτικής.	Το κριτήριο αυτό εξετάζει από τη μια κατά πόσο σε μια καλή πρακτική έχει προωθηθεί και εφαρμοστεί μια νέα, δημιουργική προσέγγιση, η οποία και αντιμετώπισε το ζήτημα, και από την άλλη το αν βρίσκεται σε στάδιο πιλοτικό ή αν έχει επαναληφθεί ήδη επιτυχώς και σε άλλες περιπτώσεις.
Κριτήριο 2: Διοικητική Πολυπλοκότητα	Υποδηλώνει τον βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζει μια καλή πρακτική εξαιτίας των διάφορων διοικητικών διαδικασιών που απαιτούνται ή εμπλέκονται κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της.
Κριτήριο 3: Τεχνική Πολυπλοκότητα	Με αυτό το κριτήριο αξιολογείται η δυσκολία και η πολυπλοκότητα που αντιμετωπίζει μια καλή πρακτική σε επίπεδο απαιτούμενης τεχνογνωσίας και χρήσης τεχνολογικού εξοπλισμού και υποδομών.
Κριτήριο 4: Συνάφεια	Το κριτήριο της συνάφειας υποδηλώνει τον βαθμό ομοιότητας του πλαισίου (οικονομικές/κοινωνικές συνθήκες, διοικητική οργάνωση, επίπεδο τεχνογνωσίας) στο οποίο έχει εφαρμοστεί η πρακτική με αυτό της περιοχής της Ελλάδας.
Κριτήριο 5: Ενημέρωση & Ευαισθητοποίηση	Αξιολογείται το κατά πόσο μια καλή πρακτική περιλαμβάνει δράσεις ενημέρωσης των εμπλεκόμενων φορέων και των τελικών αποδεκτών που καλούνται να την υιοθετήσουν και ο βαθμός ευαισθητοποίησής τους.
Κριτήριο 6: Συμμετοχικότητα	Με αυτό το κριτήριο εξετάζεται ο βαθμός αποδοχής της καλής πρακτικής και της ενεργής συμμετοχής των κοινωνικών ομάδων κατά την εφαρμογή της.

2.4 Εργαλείο Μέτρησης και Αξιολόγησης της Απόδοσης: Balanced Scorecard

Το πλέον σύγχρονο και καταξιωμένο μεθοδολογικό εργαλείο συστημάτων μέτρησης απόδοσης αποτελεί σήμερα σε διεθνές επίπεδο η μεθοδολογία Balanced Scorecard (BSc). Ο Τεχνικός Σύμβουλος θεωρεί ως ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά στοιχεία στην εκπόνηση της μελέτης την τεκμηριωμένη γνώση και εφαρμογή της μεθοδολογίας από αντίστοιχα έργα. Κατωτέρω ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας.

Η Balanced Scorecard (BSc) είναι ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Η BSc εισάγει μια **νέα φιλοσοφία** στην αξιολόγηση της απόδοσης προσδίδοντας μια στρατηγική διάσταση στη διοίκηση και στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης.

Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που στοχεύει

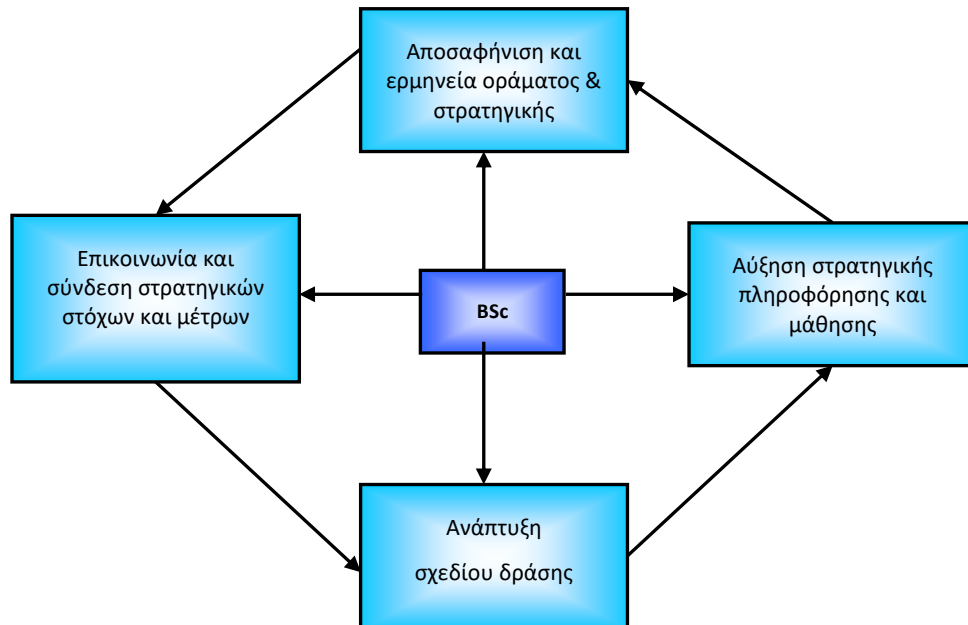
στο να εφοδιάσει την διοίκηση με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και να διευκολύνει την σύνδεση των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική του Οργανισμού. Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων. Αυτοί οι στόχοι, στη συνέχεια, μεταφράζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά την στρατηγική με τον υπόλοιπο Οργανισμό. Μέσω της BSc καθορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει ο Οργανισμός και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό.

Όπως υπονοεί ο όρος “balanced”, η BSc προσπαθεί να δημιουργήσει μια **ισορροπία** μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση του Οργανισμού και στοχεύει στο να συνδέσει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική. Με τον τρόπο αυτό ο Οργανισμός ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν την ανάπτυξη του αύριο. Η έννοια BSc συνδυάζει τρεις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ότι κάνει ο Οργανισμός σήμερα μπορεί να μην έχει χρηματοοικονομικό αντίκτυπο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Για το λόγο αυτό, δίνεται βαρύτητα και σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Η σύνδεση των ενεργειών του σήμερα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων γίνεται μέσω τεσσάρων διαδικασιών:

- ✓ Την **αποσαφήνιση** και την **ερμηνεία** του οράματος και της στρατηγικής
- ✓ Την **επικοινωνία** και την **σύνδεση** των στρατηγικών σκοπών και μέτρων
- ✓ Την **ανάπτυξη σχεδίου δράσης**.
- ✓ Την αύξηση της στρατηγικής **επαναπληροφόρησης** και της μάθησης.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



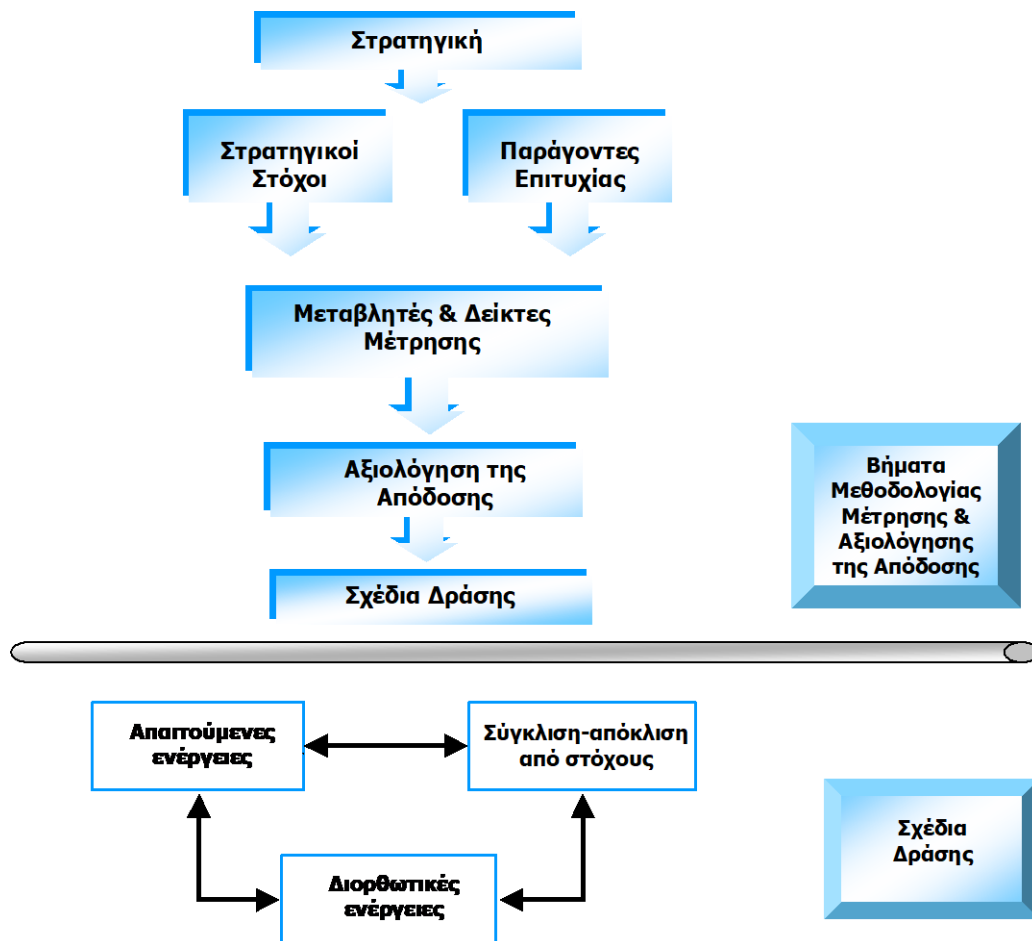
Σχήμα: Σύνδεση Ενεργειών και Στρατηγικών Στόχων

Μέσα από τη χρήση της BSc, η στρατηγική αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια του Οργανισμού να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Με την εισαγωγή και αξιοποίηση ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης επιτυγχάνονται τα εξής καινοτομικά γνωρίσματα:

- **Ενοποιημένος διοικητικός έλεγχος** διάσπαρτων στοιχείων όπως:
 - πελατοκεντρικός προσανατολισμός
 - απόδοση & συλλογικότητα
 - έλεγχος ποιότητας
 - υλοποίηση μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων
- **Ενοποιημένη συσχέτιση διάσπαρτων στοιχείων** (όπως χρηματοοικονομικά στοιχεία, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ) με στόχο την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής
- **Ενοποιημένη αξιολόγηση της συμβολής διάσπαρτων στοιχείων** (όπως χρηματοοικονομικά στοιχεία, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ), στην επίτευξη της στρατηγικής και του οράματος.

Αναλυτικότερα, τα βήματα υλοποίησης της BBS, παρουσιάζονται εποπτικά στο παρακάτω σχήμα.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Σχήμα: Στάδια Υλοποίησης της BSc

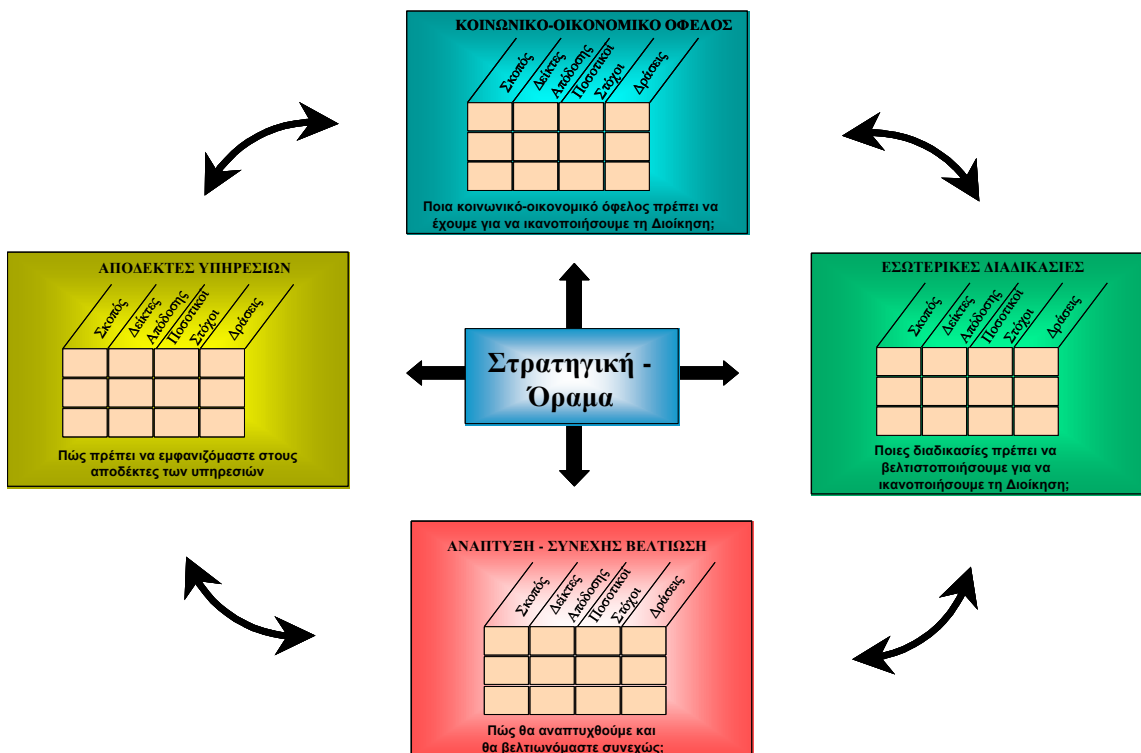
Τα τεχνικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης κωδικοποιούνται σε ένα "χάρτη απόδοσης". Ο χάρτης για κάθε διάσταση ενσωματώνει τα εξής στοιχεία:

- Στρατηγικοί στόχοι
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- Μετρήσεις
- Δείκτες μέτρησης
- Ποσοτικοί στόχοι
- Δράσεις βελτίωσης της απόδοσης.

Η εποπτική αναπαράσταση του χάρτη απόδοσης των καρτών βαθμολόγησης (scorecards), στη γενική του μορφή, παρουσιάζεται στο Σχήμα. Ανάλογα με τη στρατηγική, το εύρος και το είδος

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

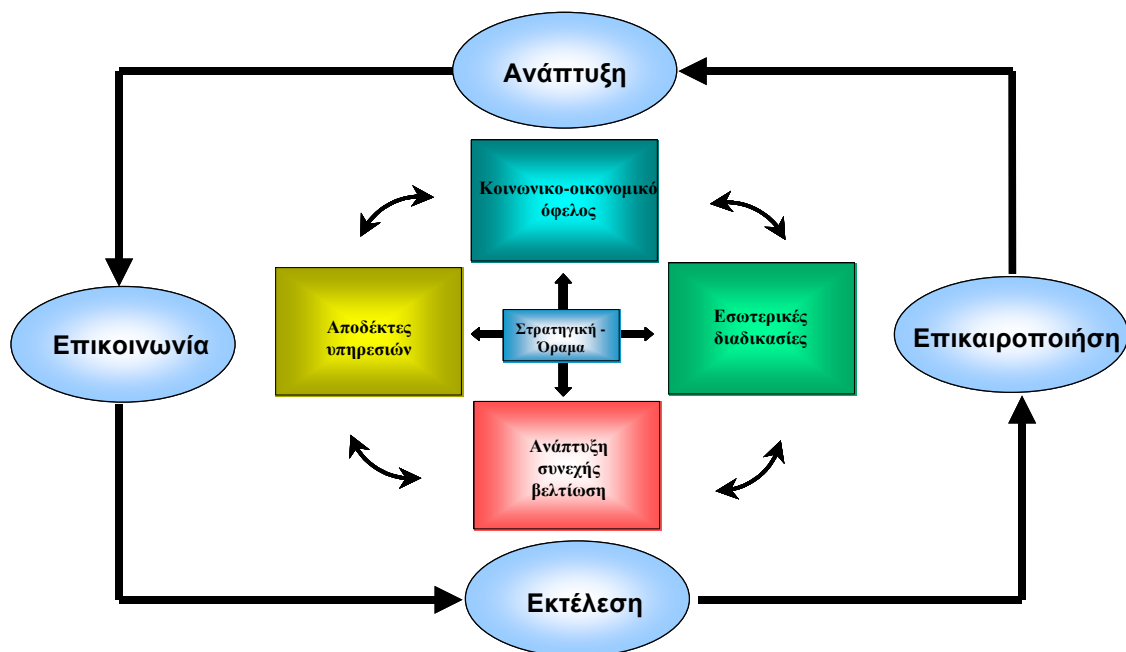
των μετρήσεων, ο χάρτης μπορεί να τροποποιηθεί και να κωδικοποιήσει διαφορετικό βαθμό λεπτομέρειας.



Σχήμα: Χάρτης Απόδοσης

Η εισαγωγή και αξιοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSc είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται δυναμικά, προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και **μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου**. Η δυναμικότητα του εργαλείου εμπεριέχεται στο δέκατο βήμα της μεθοδολογίας υλοποίησης της BSc) το οποίο αποτυπώνει την ανάγκη για συνεχή υποστήριξη της υλοποίησης του συστήματος μέσα από τη συνεχή επικαιροποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών της. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει με εποπτικό τρόπο τον κύκλο ζωής του συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSc.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Σχήμα: Κύκλος Ζωής της BSc

Η διαδικασία ανάπτυξης της BSc ολοκληρώνεται με το προσδιορισμό του τρόπου **επικοινωνίας** του συστήματος με το περιβάλλον του Οργανισμού. Η BSc ενσωματώνεται στον πυρήνα (διοίκηση) του οργανισμού, υλοποιεί τις δράσεις βελτίωσης της απόδοσης στο περιβάλλον του οργανισμού και στη συνέχεια συλλέγει πληροφορίες από τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των υλοποιημένων δράσεων.

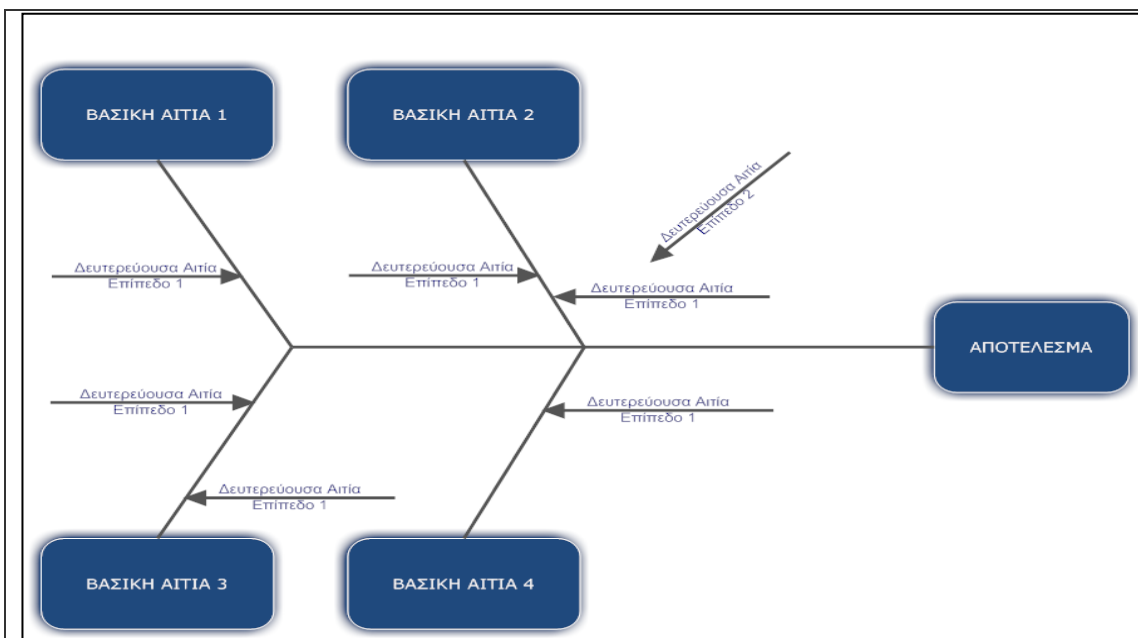
2.5 Εργαλεία και τεχνικές υλοποίησης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται εργαλεία και τεχνικές υλοποίησης του Συμβούλου στο πλαίσιο του έργου.

Φύλλα & Πίνακες Ελέγχου
Τα φύλλα και οι πίνακες ελέγχου καταγράφουν τη συχνότητα εμφάνισης ενός γεγονότος (με κριτήρια όπως ο τόπος, ο χρόνος, τα αίτια κλπ). Αποτελούνται από μία ειδική φόρμα όπου σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, καταγράφονται συγκεκριμένα στοιχεία
Διάγραμμα Pareto (Pareto Diagram)
Τα διαγράμματα Pareto απεικονίζουν σχηματικά και ποσοτικά τα αίτια που κυρίως ευθύνονται για την εμφάνιση ενός προβλήματος και βασίζονται στην αρχή του Pareto - κανόνας 80/20. Τα διαγράμματα Pareto χρησιμοποιούνται για τους ακόλουθους σκοπούς:

<p>την παρουσίαση των προβλημάτων ή των αιτιών τους, κατά σειρά σπουδαιότητας με βάση κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο, την οπτική εικόνα της σημασίας που έχει η επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος και όχι άλλου που έχει εμφανείς ίσως, αλλά όχι σημαντικές επιπτώσεις, την απεικόνιση (πριν και μετά) των αποτελεσμάτων της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας και τη δυνατότητα συνδυασμού με ένα διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.</p>
<p>Γραφήματα (Run Charts)</p>
<p>Τα run charts είναι διαγράμματα που καταγράφουν τη συμπεριφορά δύο μεταβλητών ή χαρακτηριστικών μέσα στο χρόνο και χρησιμοποιούνται για έλεγχο της προόδου μιας διαδικασίας, για γραφική απεικόνιση μιας αριθμητικής σχέσης και για παρακολούθηση μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου.</p>
<p>Γραμμικό Διάγραμμα (Line Chart)</p>
<p>Το γραμμικό διάγραμμα έχει συνήθως τη μορφή μιας τεθλασμένης γραμμής ή συνδυασμού γραμμών όπου απεικονίζεται η μεταβολή ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ή μεταβλητών με το χρόνο.</p>
<p>Κυκλικά Γραφήματα (Pie Charts)</p>
<p>Με τα Pie – Charts απεικονίζεται συνήθως το ποσοστό συμμετοχής ενός παράγοντα, προϊόντος ή διαδικασίας σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.</p>
<p>Ιστογράμματα (Bar Charts)</p>
<p>Τα ιστογράμματα απεικονίζουν συγκριτικά μεγέθη κάποιων ποσών ή μεταβλητών μετρούμενα με μια κοινή μονάδα ή το πώς ένα ποσό μεταβάλλεται χρονικά. Αποτελούνται από μια σειρά στήλες και χρησιμοποιούνται για να παρέχουν την εικόνα μιας διαδικασίας ή μιας μεταβλητής σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Έτσι, μπορεί κανείς να σχηματίσει άμεση αντίληψη του προβλήματος. Κάθε διαδικασία παράγει ένα "προϊόν" με κάποιες πιθανές αποκλίσεις από μια μέση τιμή. Η απεικόνιση αυτών των αποκλίσεων με ιστογράμματα βοηθά τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας να εντοπίσουν τα αίτια της απόκλισης από τη μέση τιμή.</p>
<p>Διαγράμματα Αιτίου – Αποτελέσματος (Cause - Effects Diagrams)</p>
<p>Το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος παριστά τη σχέση μεταξύ ενός "συμπτώματος" και των πιθανών "αιτιών" που το προκαλούν. Τα αίτια που προκαλούν ένα πρόβλημα μπορούν να είναι πάρα πολλά και να ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες έτσι ώστε να είναι αδύνατη η ταυτόχρονη επίλυσή τους.</p>

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)

Τα διαγράμματα αυτά υποδηλώνουν μια σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και στον εντοπισμό και αφαίρεση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα.

Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)

Τα διαγράμματα ροής είναι σχηματικές απεικονίσεις μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούν συγκεκριμένα σύμβολα για να απεικονίσουν το είδος της εργασίας που περιγράφεται. Η ανάλυση ενός διαγράμματος ροής και η προσεκτική μελέτη του, οδηγούν στον εντοπισμό περιττών εργασιών, επαναλήψεων ή επικαλύψεων εργασίας. Η σύνταξη διαγραμμάτων ροής είναι χρονοβόρα, αλλά είναι και η πιο ακριβής απεικόνιση μιας διαδικασίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί παντού, όπως στην προσφορά μιας υπηρεσίας, εξυπηρέτηση ωφελουμένων κλπ.

3 Πρωτοβουλίες σε εθνικό επίπεδο για την προαγωγή της ομαλής διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης

3.1 Πρωτοβουλίες στην Ελλάδα

3.1.1 Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας

Η Ελληνική Συνομοσπονδία Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας (ΕΣΕΕ) αποτελεί την τριτοβάθμια οργάνωση του ελληνικού εμπορίου, η οποία δημιουργήθηκε από την ανάγκη των μεγάλων τοπικών εμπορικών συλλόγων για συνεργασία και συνένωση δυνάμεων, με στόχο την αντιμετώπιση των κοινών προβλημάτων του εμπορικού κλάδου. Εκπροσωπεί τον εμπορικό κόσμο και γενικότερα τη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Συμμετέχει ως ισότιμος κοινωνικός εταίρος στην υπογραφή της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας, καθώς και της κλαδικής σύμβασης εμπορίου, ενώ μετέχει στην Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΟΚΕ) και σε πλήθος θεσμικών οργάνων. Ακόμη, εργάζεται για να αναδειχθεί το εμπόριο ως η ατμομηχανή που θα οδηγήσει στη βιώσιμη και αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα προωθεί την ανταγωνιστικότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο του τόπου. Αναδεικνύει επίσης, τον κοινωνικό ρόλο των επιχειρήσεων και επιδιώκει την εμπέδωση μιας κουλτούρας κοινωνικής προσφοράς σε εθελοντική βάση. Η ΕΣΕΕ δεν περιορίζεται όμως μόνο στον ρόλο του εκπροσώπου. Με τις δράσεις της στηρίζει -στην πράξη- τις επιχειρήσεις, βοηθώντας τις να εκσυγχρονιστούν και να αναπτυχθούν μέσα από την καινοτομία και την εξωστρέφεια.

Η ΕΣΕΕ ήταν ο πρώτος κοινωνικός εταίρος που ασχολήθηκε σε μακρόχρονη βάση με το θέμα της διαδοχής εμπορικών επιχειρήσεων. Η ΕΣΕΕ συνδράμει επί της ουσίας πολλούς μικρομεσαίους επιχειρηματίες σε πολύπλοκα και ευαίσθητα ζητήματα με την παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης: πρώτον σε διαδικασίες μεταβίβασης ή αποχώρησης ή διαδοχής μιας εμπορικής επιχείρησης, δεύτερον σε ζητήματα διευκόλυνσης της εισόδου και εξέλιξης των νέων εργαζομένων και τρίτον σε ζητήματα διατήρησης και βελτίωσης της ποιότητας της απασχόλησης των μεγαλύτερων σε ηλικία απασχολούμενων στον εμπορικό κλάδο.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού 2007-2013», υλοποίησε την Πράξη «Υποστήριξη δράσεων διαχείρισης της ηλικίας στο ελληνικό εμπόριο», που στόχευε στην ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής τόσο για την αντιμετώπιση των δημογραφικών προκλήσεων, όπως η ενεργός γήρανση, όσο και για την καταπολέμηση της ανεργίας των νέων και της εξέλιξής τους στον κλάδο του εμπορίου.

Η Πράξη στόχευε στην υλοποίηση πιλοτικών δράσεων στον τομέα της διαχείρισης της ηλικίας για τις εξής ομάδες – στόχους που δραστηριοποιούνται στο ελληνικό εμπόριο:

1. Ιδιοκτήτες ΜΜ εμπορικών επιχειρήσεων σε διαδικασία μεταβίβασης ή αποχώρησης

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

2. Νεοεισερχόμενοι-ες στον τομέα του εμπορίου, νέοι-ες ηλικίας 15-29 ετών
3. Άνδρες και γυναίκες απασχολούμενοι -ες από 50 ετών και άνω

Η Πράξη αποτελούνταν από τους εξής τρεις άξονες:

Άξονας 1: Αντιμετώπιση του προβλήματος της διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση

Άξονας 2: Διευκόλυνση της εισόδου και της εξέλιξης των νέων εργαζομένων

Άξονας 3: Διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας της απασχόλησης των μεγαλύτερων σε ηλικία απασχολούμενων στον κλάδο

Έτσι λοιπόν, ο πρώτος εκ των τριών αξόνων της Πράξης αφορούσε στην αντιμετώπιση του προβλήματος της διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Σκοπός του πρώτου Άξονα αποτέλεσε ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής στις εμπορικές επιχειρήσεις, καθώς και η υποστήριξη της εφόσον η εμπορική επιχείρηση είναι βιώσιμη, έτσι ώστε οι εμπορικές επιχειρήσεις αυτές να συνεχίσουν να λειτουργούν προσφέροντας θέσεις απασχόλησης και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Το εν λόγω έργο περιείχε δράσεις μελετητικού χαρακτήρα, όπως η ανάδειξη καλών πρακτικών, η κατάρτιση εξειδικευμένου σχεδίου (Action Plan) υλοποίησης των πιλοτικών δράσεων και η ανάπτυξη ενός πολυχρηστικού οδηγού για την αντιμετώπιση του προβλήματος της διαδοχής. Ο πολυχρηστικός αυτός οδηγός, που εκπονήθηκε το 2013, αποτέλεσε μια πρώτη προσέγγιση του θέματος της διαδοχής στις εμπορικές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο του οδηγού διερευνήθηκε αρχικά το ζήτημα της μεταβίβασης – διαδοχής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι μακροοικονομικές επιπτώσεις του φαινομένου αυτού, καθώς και η αναγκαιότητα - σκοπιμότητα για θεσμική και επιχειρησιακή υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρηματιών κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης - διαδοχής. Στη συνέχεια καταγράφηκαν καλές πρακτικές πολιτικών και πρωτοβουλιών για τη διευκόλυνση της διαδικασίας μεταβίβασης – διαδοχής μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δύνανται να εφαρμοστούν στον κλάδο του εμπορίου στην Ελλάδα. Ακολούθως ο Οδηγός περιλάμβανε σε τέσσερις (4) ενότητες τις επιχειρησιακές και διοικητικές πρακτικές για τη διευκόλυνση της διαδικασίας μεταβίβασης – διαδοχής οι οποίες είναι:

Ενότητα 1: Τυποποίηση και προγραμματισμός της διαδικασίας μεταβίβασης – διαδοχής

Ενότητα 2: Χρονοπρογραμματισμός των διαδικασιών μεταβίβασης – διαδοχής

Ενότητα 3: Τρόπος επιλογής διαδόχου της επιχείρησης

Ενότητα 4: Η διαδικασία εκπαίδευσης του διαδόχου της επιχείρησης

Τέλος, παρατίθενται το σύνολο των παραγόντων επιτυχούς εφαρμογής των διαδικασιών του πολυχρηστικού οδηγού για τη μεταβίβαση – διαδοχή, καθώς και προτάσεις – παρεμβάσεις της

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) για την αντιμετώπιση του προβλήματος της διαδοχής στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, το έργο, πέρα από την εκπόνηση των πολυχρηστικών οδηγών περιλάμβανε την επιλογή και επιμόρφωση συμβούλων – μεντόρων στη θεματολογία, στα εργαλεία και τις διαδικασίες διαδοχής. Η επιμόρφωση των συμβούλων – μεντόρων διεξήχθη στην Αθήνα στις 3 και 4 Μαΐου 2014, καθώς και στη Θεσσαλονίκη στις 10 και 11 Μαΐου 2014 και περιλάμβανε 18 (διδασκαλικές) ώρες στις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

1. Στόχοι και αντικείμενο της Πράξης: «Υποστήριξη δράσεων διαχείρισης της ηλικίας στο ελληνικό εμπόριο».
2. Παρουσίαση – ανάλυση των προβλημάτων: (α) της διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση, (β) της εισόδου και της εξέλιξης των νέων εργαζομένων στον κλάδο του εμπορίου, (γ) της ποιότητας απασχόλησης των μεγαλύτερων σε ηλικία απασχολούμενων στον κλάδο του εμπορίου.
3. Καλές πρακτικές για τη λύση των ανωτέρω προβλημάτων από χώρες του εξωτερικού.
4. Χρήση των μεθοδολογικών εργαλείων των τριών πολυχρηστικών οδηγών.
5. Νέες μέθοδοι – προσεγγίσεις τεχνικών συμβουλευτικής και mentoring.
6. Τεχνικές συμβουλευτικής – mentoring προς τους ωφελούμενους ανά Άξονα της Πράξης «Υποστήριξη δράσεων διαχείρισης της ηλικίας στο ελληνικό εμπόριο».
7. Ανάπτυξη της σχέσης του συμβούλου / μέντορα με τον ωφελούμενο.

Τέλος το έργο περιλάμβανε και πιλοτική εφαρμογή δράσεων και πιο συγκεκριμένα:

- η οργάνωση και η λειτουργία ενός Help desk
- η ανάπτυξη ενός πληροφοριακού συστήματος που υποστηρίζει τη σύζευξη προσφοράς – ζήτησης για μη διάδοχη κατάσταση στις εμπορικές επιχειρήσεις
- η οργάνωση συναντήσεων εργασίας μεταξύ εκπροσώπων φορέων και εργαζομένων με σκοπό την αντιμετώπιση του προβλήματος της διαδοχής στον κλάδο του εμπορίου
- η πιλοτική λειτουργία συμβουλευτικής σταδιοδρομίας – mentoring.

Επίσης, η ΕΣΕΕ υλοποίησε το έργο «**Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ**» το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) 2007-2013 (κωδικός ΟΠΣ: 296250).

Η Πράξη υλοποιήθηκε μέσω ενός υποέργου (υποέργο 1) με ίδια μέσα και αφορούσε στην υποστήριξη της Ε.Σ.Ε.Ε. με κατάλληλο επιστημονικό προσωπικό ώστε να εξασφαλίζει την

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

ανάπτυξη και τεκμηρίωση των θέσεων και προτάσεών της καθώς και τη διαμόρφωση του διεκδικητικού της πλαισίου σε σημαντικά θεσμικά όργανα, οργανισμούς, επιτροπές κ.λπ.

Το υπόεργο περιλάμβανε τρεις δράσεις, ως εξής:

- Δράση 1 – Οργάνωση και λειτουργία Help Desk Νομικής Υποστήριξης για τους εμπορικούς συλλόγους και τα μέλη τους.
- Δράση 2 – Περιοδικές έρευνες και μελέτες.
- Δράση 3 – Παρακολούθηση μακροοικονομικών μεγεθών της ελληνικής οικονομίας και του κλάδου του εμπορίου ειδικότερα και δημιουργία βάσης δεδομένων πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων απασχόλησης στο εμπόριο.

Στο πλαίσιο της Δράσης 2.4 του έργου, η ΕΣΣΕ εκπόνησε μελέτη για τη διαδοχή και τη μεταβίβαση των Μικρών και Μεσαίων Εμπορικών Επιχειρήσεων. Η εν λόγω μελέτη διεξήχθη το 2018 και φιλοδοξούσε στην αποσαφήνιση της περιπλοκότητας της διαδικασίας της Μεταβίβασης-Διαδοχής, υιοθετώντας μια διεπιστημονική οπτική που επιτάσσεται από τη συνθετότητα του ζητήματος, συμβάλλοντας έτσι στη συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης του ζητήματος. Στο πλαίσιο της μελέτης παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν οι θεσμικές, πολιτικές, επιχειρηματικές και κοινωνικές διαστάσεις του ζητήματος. Παράλληλα η μελέτη είχε ως σκοπό τη διατύπωση προτάσεων για λήψη μέτρων και υιοθέτηση στρατηγικών που θα συντελέσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των διαδικασιών Μεταβίβαση και Διαδοχής. Για τις ανάγκες της μελέτης διενεργήθηκε πρωτογενή έρευνα σε δύο επίπεδα: α) με Διαδόχους και Επιχειρηματίες-Μεταβιβάζοντες (19 άτομα) και β) με ειδικούς Φοροτεχνικούς-Λογιστές (2 άτομα) και Δικηγόρους (2 άτομα). Η συλλογή των δεδομένων υλοποιήθηκε με χρήση της τεχνικής των σε βάθος συνεντεύξεων «In-depth Interviews» (face to face).

Η μελέτη αποτελεί μια λεπτομερή παρουσίαση των θεμάτων που σχετίζονται με τη μεταφορά και τη διαδοχή και συμβάλλει στη διαμόρφωση προτάσεων μέτρων και την υιοθέτηση στρατηγικών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των διαδικασιών μεταβίβασης και διαδοχής.

Στην πρώτη ενότητα της μελέτης παρουσιάστηκε το ελληνικό θεσμικό πλαίσιο για τις μεταβιβάσεις αλλά και οι ευρωπαϊκοί προσανατολισμοί και δράσεις αναφορικά με τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων, γίνεται σαφές ότι η Ελλάδα υστερεί ως προς την εφαρμογή των σχετικών συστάσεων. Η δεύτερη ενότητα της μελέτης περιλαμβάνει τη θεωρητική περιγραφή και την ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου της Μεταβίβασης-Διαδοχής. Στην τρίτη ενότητα της μελέτης παρουσιάζεται η ποιοτική έρευνα που εκπονήθηκε από την Ε.Σ.Ε.Ε. στο πλαίσιο αυτής της μελέτης. Η μελέτη ολοκληρώνεται με τη διατύπωση των βασικών συμπερασμάτων και των

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

προτάσεων για την υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών κατευθύνσεων και εφαρμογών για τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων.

Η μελέτη προσφέρει πολύ σημαντικά ευρήματα για τον θεσμό της διαδοχής και της μεταβίβασης όπως εφαρμόζεται στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις και φωτίζει πτυχές του θεσμού όπως:

- ⇒ τα βασικά κίνητρα για την απόφαση των διαδόχων να αναλάβουν την επιχείρηση
- ⇒ οι λόγοι μεταβίβασης
- ⇒ η διαδικασία καθορισμού του διαδόχου
- ⇒ η προετοιμασία του διαδόχου
- ⇒ η ύπαρξη σχεδίου και προγραμματισμού της διαδοχής / μεταβίβασης
- ⇒ ο βαθμός συνεργασίας μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου
- ⇒ η εμπλοκή του μεταβιβάζοντα μετά την ολοκλήρωση της διαδοχής / μεταβίβασης
- ⇒ τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι ερωτώμενοι διάδοχοι το διάστημα της πρώτης περιόδου μετά τη μεταβίβαση
- ⇒ η έκβαση και η επιτυχία της διαδοχής
- ⇒ βασικοί κίνδυνοι που προκύπτουν για την επιχείρηση μετά τη διαδοχή/ μεταβίβαση

3.1.2 Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδος

Το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών και Εμπόρων Ελλάδος (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ) αποτελεί μελετητικό φορέα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας και υποστηρίζει επιστημονικά τη ΓΣΕΒΕΕ. Βασική αρμοδιότητα του Ινστιτούτου είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μελετών και ερευνών, αλλά και η αξιολόγηση πολιτικών και η προώθηση προτάσεων και θέσεων της ΓΣΕΒΕΕ. Ακόμη, αναπτύσσει μεθόδους και εργαλεία για την υποστήριξη των επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα υλοποιεί έργα ενίσχυσης μικρών επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού για την προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

Το ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ λειτούργησε στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» και συγχρηματοδοτείται με πόρους της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΚΤ). Το Δίκτυο Επιχειρηματικότητας απευθυνόταν σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν έχουν την (οικονομική κυρίως) δυνατότητα για συμβουλευτική υποστήριξη. Μέσα από τις υπηρεσίες του Δικτύου επωφελήθηκαν επιχειρήσεις, που αφενός δεν είχαν προσδιορίσει επαρκώς τις ανάγκες τους και αφετέρου δεν γνώριζαν πού να απευθυνθούν προκειμένου να πάρουν σωστές κατευθύνσεις. Ένα από τα θεματικά πεδία στα οποία αφορούσε η παρεχόμενη συμβουλευτική υποστήριξη των επωφελούμενων επιχειρήσεων συνίστατο στην υποστήριξη της

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

διαδοχής / μεταβίβασης.

Επισημαίνεται ότι μέσω του έργου, οι επιχειρήσεις δεν χρειάστηκε να καταβάλλουν οικονομικό αντίτιμο για τη λήψη συμβουλευτικής υποστήριξης καθότι οι υπηρεσίες του Δικτύου παρέχονταν δωρεάν.

3.1.3 Επιμελητήρια

Τα Επιμελητήρια είναι υποχρεωτικές, αυτοτελείς και ανεξάρτητες ενώσεις φυσικών και νομικών προσώπων, που ασκούν εμπορική δραστηριότητα σε μια ορισμένη περιφέρεια, συνιστούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και τελούν υπό την διαχειριστική εποπτεία της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης, ως προς τη νομιμότητα των πράξεών τους, στο πλαίσιο της παρεχομένης σε αυτά αυτοτέλειας. Τα Επιμελητήρια έχουν εδραιώσει μια διαρκή συνεργασία με την πολιτεία, την τοπική αυτοδιοίκηση και τους άλλους φορείς του τόπου, με στόχο την οικονομική ανάπτυξη. Στα πλαίσια αυτά συνεχίζουν να αποτελούν βασικό σύμβουλο της εκάστοτε κυβέρνησης, σε θέματα εμπορίου, βιομηχανίας και γενικότερα αναπτυξιακής πολιτικής, αποστολή η οποία προσδιορίζεται τόσο από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, όσο και από μια επιτυχημένη πρακτική πολλών δεκαετιών.

Το 1934 πραγματοποιείται η σύσταση της Ένωσης Εμπορικών και Βιομηχανικών Επιμελητηρίων, σύμφωνα με το Νόμο 184/34. Σε αυτή συμμετείχαν όλα τα Κεντρικά και Περιφερειακά Επιμελητήρια της χώρας. Η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων, όπως εμφανίζεται με τη σημερινή της μορφή, συστάθηκε το 1992 με τον νόμο 2081/10-9-92 (άρθρο 5), περί ρύθμισης του θεσμού των Επιμελητηρίων. Η πιο πρόσφατη νομοθεσία Ν.3419/2005 προέβλεψε τη δημιουργία της Κεντρικής Υπηρεσίας Γενικού Εμπορικού Μητρώου στην ΚΕΕΕ, ενώ ο τελευταίος Ν.4497/2017 «Άσκηση υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων, εκσυγχρονισμός της επιμελητηριακής νομοθεσίας και άλλες διατάξεις», ρυθμίζει το σημερινό νομοθετικό πλαίσιο και προβλέπει την ενίσχυση του ρόλου της ΚΕΕΕ σε θέματα επιχειρηματικότητας. Επιπλέον, προτείνει την υλοποίηση δράσεων υποστήριξης, ενίσχυσης και ανάδειξης του ρόλου και του έργου των υπό σύσταση Κ.Υ.ΕΠΙΧ. σε Υπηρεσίες Μίας Στάσης και Σημεία Μίας Επαφής για την διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.

Το προσφερόμενο από τα Επιμελητήρια έργο περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό δράσεων, τόσο γνωμοδοτικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα προς την πολιτεία και τις αρχές, όσο και προσφοράς υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις - μέλη τους.

Σκοπός των Επιμελητηρίων, μέσα στα όρια της χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους, είναι:

- η προστασία και η ανάπτυξη του εμπορίου, της βιομηχανίας, της βιοτεχνίας, των επαγγελματιών, του τομέα παροχής υπηρεσιών, των εξαγωγών και κάθε κλάδου της οικονομίας, σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- η παροχή προς την Πολιτεία τεκμηριωμένων εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, με γνώμονα πάντοτε την οικονομική ανάπτυξη της χωρικής ενότητας όπου ασκούν τις αρμοδιότητές τους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής οικονομίας,
- η παροχή στα μέλη τους και σε κάθε ενδιαφερόμενο γνωμοδοτικών εισηγήσεων και πληροφοριών για κάθε οικονομικό θέμα,
- η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της δραστηριότητας των μελών τους, καθώς και η κατ' εξουσιοδότηση άσκηση αρμοδιοτήτων δημοσίου δικαίου που αφορούν θέματα σύστασης, αδειοδότησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος

Με τη σύστασή της το 1992, η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ), της οποίας μέλη αποτελούν όλα τα Επιμελητήρια της χώρας, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και διέπεται από την επιμελητηριακή νομοθεσία, όπως περιλαμβάνεται στους Ν.4497/2017, Ν.3419/2005 και Ν.2081/1992. Οι σκοποί και οι αρμοδιότητες των Επιμελητηρίων είναι αντιστοίχως σκοποί και αρμοδιότητες της ΚΕΕΕ.

Επιπλέον, σκοποί και αρμοδιότητες της ΚΕΕΕ είναι, μεταξύ άλλων, η μελέτη θεμάτων ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, η παροχή προς την Πολιτεία τεκμηριωμένων εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, η παροχή γνωμοδοτικών εισηγήσεων προς τα μέλη της για κάθε οικονομικό θέμα, η ενημέρωση των μελών της για τα αναπτυξιακά προγράμματα, η εκπόνηση μελετών για τις τάσεις και τις εξελίξεις στην οικονομία, η ανάληψη πρωτοβουλιών εκπαίδευσης και κατάρτισης τεχνικών επαγγελματιών, η διεξαγωγή σεμιναρίων και η συμμετοχή σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

Μέλη της ΚΕΕΕ είναι τα 59 Επιμελητήρια που καλύπτουν ολόκληρη τη χώρα, τα οποία εκπροσωπεί στο εσωτερικό και εξωτερικό, εκφράζοντας τις θέσεις τους και διατυπώνοντας τη συνισταμένη των απόψεών τους. Στην ΚΕΕΕ συμμετέχουν ισότιμα και τα 59 ελληνικά Επιμελητήρια: Εμπορικά - Βιομηχανικά - Βιοτεχνικά και Επαγγελματικά. Συγκεκριμένα σε κάθε νομό λειτουργεί ένα μικτό Επιμελητήριο, με εξαίρεση τις τρεις μεγαλύτερες πόλεις της χώρας, στις οποίες λειτουργούν από τρία Επιμελητήρια. Μέσω αυτού του δικτύου η ΚΕΕΕ εκπροσωπεί το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου της χώρας: των 880 χιλιάδων ελληνικών επιχειρήσεων.

Η ΚΕΕΕ με την ανάπτυξη ενός μόνιμου και σταθερού δικτύου επικοινωνίας και συνεργασίας με τα Επιμελητήρια - μέλη της, προσφέρει υπηρεσίες στις ελληνικές επιχειρήσεις για τη βελτίωση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται και την καλύτερη πρόσβασή τους στα διάφορα χρηματοδοτικά μέσα. Επίσης, μέσω της υποβολής και προώθησης των διαφόρων αιτημάτων της επιχειρηματικής τάξης, μπορεί να παρεμβαίνει στις διαδικασίες για τη

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

λήψη αποφάσεων που αφορούν στα επιχειρηματικά θέματα και προβλήματα και να συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της οικονομικής πολιτικής.

Η ΚΕΕΕ συμμετείχε ως εταίρος στο έργο REINO (Ανανέωση και καινοτομία στη μεταφορά των μικρών επιχειρήσεων). Μέσω της συμμετοχής της στο REINO, η ΚΕΕΕ είχε την ευκαιρία να ενισχύσει και να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα Επιμελητήρια στα μέλη τους, ιδρύοντας για πρώτη φορά στην Ελλάδα «Κέντρο Διαδοχής Επιχειρήσεων», με στόχο την υποστήριξη της μεταβίβασης των επιχειρήσεων, το οποίο ήταν εγκατεστημένο στην ΚΕΕΕ. Το έργο REINO (Ανανέωση και καινοτομία στη μεταφορά των μικρών επιχειρήσεων) χρηματοδοτήθηκε από τη Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου – Άρθρο 6, πρόγραμμα: «Καινοτόμες προσεγγίσεις στη διαχείριση των αλλαγών», αποσκοπώντας στη δημιουργία βιώσιμων λύσεων στον τρόπο με τον οποίο οι μικρές επιχειρήσεις θα υποστηριχθούν για την επιτυχή ολοκλήρωση της μεταβίβασής τους στο παρόν και στο μέλλον.

Κατά τη διάρκεια αυτού του διετούς έργου (11/2006-11/2008), οι συμμετέχοντες φορείς από τη Δανία, την Ελλάδα, τη Φιλανδία και την Ιταλία ανέπτυξαν, παρουσίασαν και δοκίμασαν την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών σε διαφορετικά στάδια της διαδικασίας της μεταβίβασης των επιχειρήσεων.

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών

Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών ιδρύθηκε το 1914 και έχει ως αποστολή να λειτουργεί ως Σύμβουλος της εκάστοτε κυβέρνησης σε θέματα εμπορίου, βιομηχανίας και παροχής υπηρεσιών και γενικότερα αναπτυξιακής πολιτικής, αλλά και να εκπροσωπεί, να υποστηρίζει και να αναδεικνύει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, το ΕΒΕΑ ενημερώνει συστηματικά τα μέλη του σχετικά με τις εξελίξεις σε κρίσιμα οικονομικά και επιχειρηματικά θέματα, παρέχει δωρεάν πληροφόρηση και συμβουλευτικές υπηρεσίες στις επιχειρήσεις – μέλη του και διοργανώνει και συμμετέχει σε επιχειρηματικές αποστολές από και προς ξένες χώρες, με σκοπό τη διεύρυνση των διεθνών οικονομικών σχέσεων. Επίσης, διενεργεί έρευνες και μελέτες προκειμένου να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις παραγωγικές τάξεις. Ακόμη, αναπτύσσει επαφές με ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς και φορείς με στόχο την ενημέρωση και την προώθηση θέσεων που εξυπηρετούν τα συμφέροντα των ελληνικών επιχειρήσεων, ενώ διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια επιμόρφωσης που προωθούν την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού.

Όσον αφορά στο θέμα της διαδοχής, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών έχει ενασχοληθεί με αυτό μέσα από τη συμμετοχή του ως συντονιστής εταίρος στα έργα FABUSS (FAMily BUiness Successful Succession) και το έργο DANAE (Developing Advisors in a Novel

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

business transfers & Acquisitions Environment Transfer of Business), τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4.

Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών (Ε.Ε.Α.) είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με αιρετά όργανα Διοίκησης που εκλέγονται κάθε τέσσερα (4) χρόνια. Μέλη του Επιμελητηρίου είναι το σύνολο των επαγγελματιών της περιφέρειας των Αθηνών οι οποίοι ασκούν εμπορική δραστηριότητα ή παρέχουν υπηρεσίες. Το Επιμελητήριο αποτελεί γνωμοδοτικό και συμβουλευτικό όργανο της Πολιτείας που βασικό του σκοπό έχει την ενημέρωση, προστασία και ανάπτυξη της τάξης των επαγγελματιών μελών του (250.000 μέλη καταχωρημένα στο μητρώο) μέσα στο πλαίσιο της γενικότερης ανάπτυξης του εμπορίου και των συμφερόντων της εθνικής οικονομίας.

Το Ε.Ε.Α. μέσω των συναλλαγών του με τον πολυπληθή αριθμό μελών έχει αποκτήσει μια σφαιρική και ειδικότερη γνώση του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το Επιμελητήριο έχει αντιμετωπίσει και αντιμετωπίζει καθημερινά τις πολυάριθμες και ποικίλου χαρακτήρα ανάγκες των επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αθήνας, με αποτέλεσμα να γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό τις ιδιαίτερες ανάγκες τους και να προσαρμόζει τις υπηρεσίες του στην εκπλήρωση αυτών.

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών στηρίζει ενεργά τις επιχειρήσεις μέλη του και παρέχει σειρά Ανταποδοτικών Υπηρεσιών έναντι συνδρομής (άρθρο 75, παρ.7 του Ν.4487/ 2017), με σκοπό την ανάπτυξή τους στη σύγχρονη εποχή. Πρωταρχικός στόχος του, υπακούοντας στις προσδοκίες των καιρών, είναι η τοποθέτηση των επιχειρήσεων μελών του στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, ενισχύοντας τη δυναμική τους ως προς τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ανταγωνιστικότητά τους στις αγορές, την καινοτομία, την εξωστρέφεια και την αυτοβελτίωσή τους.

Στο πλαίσιο των προσφερόμενων Ανταποδοτικών Υπηρεσιών το Επιμελητήριο παρέχει μεταξύ άλλων, εξειδικευμένη επιχειρηματική πληροφόρηση προς τις επιχειρήσεις μέλη του για την αξιοποίηση επενδυτικών εργαλείων χρηματοδότησης και προγραμμάτων απασχόλησης.

Ο Κατάλογος Ανταποδοτικών Υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις περιλαμβάνει:

- Παροχή δωρεάν νομικών πληροφοριών και συμβουλών. Η υπηρεσία παροχής νομικών πληροφοριών λειτουργεί στο Ε.Ε.Α. με επίσκεψη στα γραφεία του ή τηλεφωνικά, είτε απευθύνοντας σχετικά γραπτά ερωτήματα με e-mail.

- Παροχή δωρεάν φοροτεχνικών συμβουλών. Η υπηρεσία παροχής φοροτεχνικών συμβουλών λειτουργεί στο Ε.Ε.Α. με επίσκεψη στα γραφεία του ή τηλεφωνικά είτε απευθύνοντας σχετικά γραπτά ερωτήματα με e-mail.
- Ενημέρωση και καθοδήγηση σε διάφορα επαγγελματικά θέματα απευθύνοντας σχετικά γραπτά ερωτήματα με e-mail, τα οποία απαντώνται από εξειδικευμένα στελέχη του Τμήματος Επαγγελματικών Θεμάτων του Επιμελητηρίου.
- Διοργάνωση σεμιναρίων τεχνικών ασφαλείας, σεμιναρίων υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων (ΕΦΕΤ), κλαδικών σεμιναρίων ή σεμιναρίων γενικότερης θεματολογίας για τους επαγγελματίες μέλη του.
- Λειτουργία διαδικτυακής πύλης www.eea.gr, ενός σύγχρονου, φιλικού και χρηστικού εργαλείου ενημέρωσης των επιχειρήσεων μελών, με διακριτές κατηγορίες: Επικαιρότητας, Επαγγελματικών Θεμάτων, Επιχειρηματικών Θεμάτων, Άρθρων-Συνεντεύξεων-Ρεπορτάζ, Επιμελητηριακής Φωνής με θέματα επιμελητηριακού ενδιαφέροντος και ξεχωριστή Νομική και Φοροτεχνική Στήλη.
- Ηλεκτρονική εφαρμογή Ψηφιακής Απασχόλησης για την υποστήριξη των επιχειρήσεων μελών του Ε.Ε.Α. στην εύρεση στελεχιακού δυναμικού, διαθέσιμη από την αρχική σελίδα της πύλης του πατώντας στο σχετικό εικονίδιο.
- Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση σε θέματα που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις, μέσω της πλατφόρμας e-learning (<http://e-learning.eea.gr>).
- Ηλεκτρονική βιβλιοθήκη μελετών – ερευνών σε θέματα επιχειρηματικότητας με ευρετήριο αναζήτησης, διαθέσιμη από την αρχική σελίδα της πύλης του Ε.Ε.Α. στην επιλογή «υπηρεσίες μελών» στο κεντρικό μενού.
- Ημερολόγιο ενημέρωσης επιχειρηματικών εκθέσεων, συνεδρίων και σεμιναρίων, διαθέσιμο από την αρχική σελίδα της πύλης πατώντας στο σχετικό εικονίδιο.
- Παρεμβάσεις προς την Πολιτεία για οποιοδήποτε κλαδικό ζήτημα αντιμετωπίζουν τα μέλη του Ε.Ε.Α.
- Ενημέρωση για αναπτυξιακά, επενδυτικά και χρηματοδοτικά προγράμματα. Η υπηρεσία ενημέρωσης συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων λειτουργεί στο Ε.Ε.Α. με επίσκεψη στα γραφεία του ή τηλεφωνικά, είτε απευθύνοντας σχετικά γραπτά ερωτήματα με e-mail, τα οποία απαντώνται από εξειδικευμένα στελέχη της Μονάδας Προγραμμάτων του Επιμελητηρίου. Επιπλέον, παρέχεται και η «Υπηρεσία Εύρεσης Επενδυτικών Προγραμμάτων»¹, με βασικό σκοπό την παροχή εξειδικευμένης επιχειρηματικής

¹ Πρόκειται για έξυπνο σύστημα ταυτοποίησης του προφίλ της επιχείρησης και της επιθυμητής από αυτή επένδυσης με τα διαθέσιμα προγράμματα. Παρέχει διαδραστικές υπηρεσίες για την αξιοποίηση των επενδυτικών προγραμμάτων από τις ελληνικές επιχειρήσεις, Διαλειτουργικότητα με το σύστημα του ΓΕΜΗ για την αυτόματη ενημέρωση του προφίλ της επιχείρησης με τα υπάρχοντα σε αυτό δεδομένα καθώς και

- πληροφόρησης προς τις επιχειρήσεις για την αξιοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων απασχόλησης μέσω μιας διαδραστικής πλατφόρμας.
- Έκδοση Τριμηνιαίου και Μηνιαίου Ενημερωτικού Δελτίου Επαγγελματικής Δραστηριότητας το οποίο περιλαμβάνει στατιστικά στοιχεία επιχειρηματικότητας, σε συνάρτηση με βασικά μεγέθη της ελληνικής οικονομίας. Τα περιοδικά στατιστικά Δελτία του Ε.Ε.Α. είναι διαθέσιμα στα μέλη του από την αρχική σελίδα της πύλης του Ε.Ε.Α.
 - Λειτουργία ενημερωτικού ιστότοπου www.insurance-eea.gr, με ειδική θεματολογία για τη μεγάλη κοινότητα των ασφαλιστικών και αντασφαλιστικών διαμεσολαβητών.
 - Διοργάνωση για τα μέλη του ενημερωτικών συνεδρίων και ημερίδων.
 - Διενέργεια πραγματογνωμοσυών για την εξυπηρέτηση των μελών του.
 - Διαρκής μέριμνα και στήριξη της διαμεσολάβησης μέσω του ΟΠΕΜΕΔ (ή άλλων οργάνων) για την επίλυση μέσω διαιτησίας εμπορικών διαφορών.
 - Ηλεκτρονική (web) Εφαρμογή Έκδοσης Ψηφιακής Υπογραφής για τη διαχείριση αιτήσεων έκδοσης ψηφιακών υπογραφών νέας γενιάς από την αρχική σελίδα της πύλης του Ε.Ε.Α.
 - Υπηρεσία αυτόματης εύρεσης επενδυτικών προγραμμάτων ΕΣΠΑ τα οποία ταιριάζουν με το προφίλ της επιχείρησης σε συνδυασμό με την επενδυτική πρόταση, μέσω διαδραστικής πλατφόρμας που εξειδικεύει την υπάρχουσα πληροφόρηση προς τις επιχειρήσεις για την αξιοποίηση επενδυτικών εργαλείων χρηματοδότησης και προγραμμάτων απασχόλησης².
 - Υπηρεσία αναζήτησης ασφαλιστικών διαμεσολαβητών που δημιουργήθηκε για τον έλεγχο της εγκυρότητας των ιδίων και των προσφερόμενων υπηρεσιών τους³.
 - Υπηρεσία μητρώου εγγυήσεων καταναλωτή. Το Ευρετήριο Εγγυήσεων Προϊόντων και Υπηρεσιών απευθύνεται σε καταναλωτές που θέλουν να μάθουν την εγγύηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας⁴, καθώς και το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο.
 - Πλατφόρμα Επιχειρηματικής Διαδικτύωσης⁵

άμεση τροφοδότηση της πλατφόρμας, με όλα τα νέα προγράμματα απασχόλησης και επενδύσεων, καθώς και για τις προϋποθέσεις ένταξης σ' αυτά. Σε περίπτωση νέας ανάρτησης επενδυτικού προγράμματος το σύστημα αυτόματα αναζητεί, ταυτοποιεί και στη συνέχεια ενημερώνει την ενδιαφερόμενη επιχείρηση.

² Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη από την αρχική σελίδα της πύλης του Ε.Ε.Α.

³ Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη από την αρχική σελίδα της πύλης του Ε.Ε.Α.

⁴ Ο όρος εγγύηση περιλαμβάνει τους όρους και τις προϋποθέσεις επιστροφής ή επισκευής του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει το κατάστημα από το οποίο αγοράστηκε ένα προϊόν / υπηρεσία. Το Ευρετήριο είναι διαθέσιμο από την αρχική σελίδα της πύλης του Ε.Ε.Α.

⁵ Η πλατφόρμα αυτή θα φέρνει σε επικοινωνία – επαφή όλες τις επιχειρήσεις-μέλη των Επιμελητηρίων της χώρας, με τις παρακάτω ενδεικτικές δράσεις: τις προσφορές αγαθών και υπηρεσιών, τις ζητήσεις αγαθών και υπηρεσιών, τις αναζητήσεις συνεργασιών, την οργάνωση επιχειρηματικών αποστολών, την οργάνωση εκδηλώσεων, την οργάνωση σεμιναρίων, τις απόψεις-προτάσεις επί των θεμάτων επιχειρηματικότητας κ.α.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- Υπηρεσία - Πλατφόρμα Συμβουλευτικής Καθοδήγησης (E-Consulting)⁶.
- Έκδοση Ψηφιακής Υπογραφής στα μέλη του Ε.Ε.Α.⁷.

Το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών συμμετείχε στον συντονισμό του έργου «Early Warning Europe», το οποίο υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος της ΕΕ COSME και παρουσιάζεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4).

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης

Το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης (ΕΒΕΘ) ιδρύθηκε το 1918 και ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1919. Αποτελεί το δεύτερο σε μέγεθος Επιμελητήριο της Ελλάδος και αποστολή του είναι η προστασία και ανάπτυξη του εμπορίου, της Βιομηχανίας, των επαγγελματιών, του τομέα παροχής υπηρεσιών και των εξαγωγών, σύμφωνα με τα συμφέροντα και τους στόχους της εθνικής οικονομίας, για την ανάπτυξη και την πρόοδο αυτής. Επίσης, στοχεύει στην παροχή προς την Πολιτεία γνωμοδοτικών εισηγήσεων για κάθε οικονομικό θέμα, περιλαμβανομένων και των σχετικών νομοσχεδίων, με γνώμονα πάντοτε την οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειάς τους και την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής οικονομίας. Επιπλέον, παρέχει στα μέλη του και σε κάθε ενδιαφερόμενο γνωμοδοτικών εισηγήσεων και πληροφοριών για κάθε οικονομικό θέμα.

Το ΕΒΕΘ πραγματοποίησε Διαδικτυακή εκδήλωση με θέμα «Προετοιμάζοντας τη Διαδοχή στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις» την Τετάρτη 1η Δεκεμβρίου 2021 με προσκεκλημένο ομιλητή τον Δρ. Χρήστο Ε. Γεωργίου, Γενικό Διευθυντή του Ερευνητικού Ινστιτούτου του Συνδέσμου Βιομηχανιών Ελλάδος. Η εκδήλωση είχε σκοπό να παρουσιάσει τις ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας διαδοχής από τη μια γενιά στην άλλη.

⁶ Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, το οποίο παρέχει σε επιχειρήσεις – μέλη διαδραστικές υπηρεσίες συμβουλευτικής καθοδήγησης. Ειδικότερα, παρέχει διαδραστικά online εργαλεία επιχειρηματικότητας, όπως Business Plan και Marketing Plan.

⁷ Η Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ) και τα Επιμελητήρια μέσω της ΚΥΑ 23204/13-7-2015 (ΦΕΚ 1475/14-7-2015), η οποία ορίζει την ΚΕΕΕ ως "αρχή εγγραφής" και τα κατά τόπους Επιμελητήρια "ως εντεταλμένα γραφεία", προσφέρει στην επιχειρηματική κοινότητα, την δυνατότητα εγγραφής - ταυτοποίησης και ενεργοποίησης της ψηφιακής υπογραφής νέας γενιάς. Η υπηρεσία αυτή συμβάλλει στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχουν οι Επιμελητηριακοί Φορείς της χώρας στα μέλη τους, για την προώθηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών των επιχειρήσεων και της ηλεκτρονικής έκδοσης και διακίνησης των εγγράφων μέσω της εφαρμογής και χρήσης ψηφιακών υπογραφών. Η ψηφιακή υπογραφή παρέχεται στους ενδιαφερόμενους με τα ακόλουθα βήματα: Βήμα 1 ηλεκτρονική υποβολή της αίτησης, βήμα 2 έλεγχος ταμειακής ενημερότητας, βήμα 3 ηλεκτρονική πληρωμή του κόστους απόκτησης Ψηφιακής Υπογραφής και Βήμα 4 Ταυτοποίηση & ενεργοποίηση της ψηφιακής υπογραφής (είτε (α) με φυσική παρουσία του ενδιαφερόμενου στο Επιμελητήριο με την βοήθεια του αρμόδιου υπαλλήλου από ειδική θέση εργασίας, είτε β) στις εγκαταστάσεις του ενδιαφερόμενου με ειδικές γραπτές οδηγίες).

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Επίσης, το ΕΒΕΘ υλοποίησε το διάστημα 16-30 Μαρτίου 2020 το Πρόγραμμα Επιμόρφωσης για Επιχειρηματίες και Στελέχη Επιχειρήσεων με θέμα: Ο μετασχηματισμός της οικογενειακής επιχείρησης με ή χωρίς διαδοχή από την επόμενη γενιά.

3.2 Πρωτοβουλίες σε χώρες της Ευρώπης

Η μεταβίβαση επιχειρήσεων είναι ένα από τα βασικά αντικείμενα της πολιτικής επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Στις 7 Δεκεμβρίου 1994, εκδόθηκε επίσημη σύσταση σχετικά με τη μεταβίβαση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), την οποία απηύθυνε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στα κράτη μέλη. Η σύσταση καλούσε τα κράτη μέλη να βελτιώσουν το νομικό και φορολογικό πλαίσιο τους για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση και να παρέχουν στήριξη για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Τα μέτρα που προτείνονται στη σύσταση περιλαμβάνουν αφορούν στα εξής:

- αύξηση της ευαισθητοποίησης των επιχειρηματιών και ενθάρρυνσή τους να προετοιμάσουν έγκαιρα τη μεταβίβαση
- βελτίωση του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος των ΜΜΕ με την παροχή των κατάλληλων μέσων για τη μεταβίβαση της επιχείρησης
- να δοθεί στις ΜΜΕ η δυνατότητα να επιλέξουν την καταλληλότερη νομική μορφή, ώστε να προετοιμαστούν για τη μεταβίβαση, π.χ. με το να συσταθεί η επιχείρηση υπό μορφή εταιρείας περιορισμένης ευθύνης
- εξασφάλιση της συνέχειας εταιρικών σχέσεων και ατομικών επιχειρήσεων μετά τον θάνατο ενός συνταίρου ή του ιδιοκτήτη της επιχείρησης
- μείωση των φόρων κληρονομιάς και δωρεάς
- ενθάρρυνση της μεταβίβασης σε τρίτους, π.χ. με την προώθηση της μεταβίβασης σε εργαζόμενους μέσω του φορολογικού συστήματος.

Μετά την ανακοίνωση της Επιτροπής, η οποία εκδόθηκε τον Μάρτιο του 1998, η Επιτροπή συνέχισε να στηρίζει πρακτικά τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Το ίδιο έτος δημοσιεύθηκε πρόσκληση υποβολής προτάσεων, με σκοπό τη χρηματοδότηση έργων για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων ή την παροχή πρακτικής βοήθειας, όπως η κατάρτιση επιχειρηματιών και διαμεσολαβητών.

Τον Δεκέμβριο του 2000, η ΓΔ Επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έθεσε σε εφαρμογή σχέδιο «βέλτιστης διαδικασίας» για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων. Βασικός στόχος του ήταν η παρακολούθηση της εφαρμογής της σύστασης της Επιτροπής του 1994 σχετικά με τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, ο προσδιορισμός μέτρων στήριξης για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και η πρόταση τομέων μελλοντικής δράσης. Συστάθηκε ειδική ομάδα εμπειρογνομόνων για να βοηθήσει την Επιτροπή να υλοποιήσει αυτό το σχέδιο.

Όσον αφορά στην εφαρμογή της σύστασης της Επιτροπής, η ομάδα εμπειρογνομόνων

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

διαπίστωσε ότι περίπου τα μισά από τα 21 μέτρα φορολογικού και νομικού περιεχομένου που όρισε η Επιτροπή είχαν εφαρμοστεί στην πράξη. Οι εμπειρογνώμονες διαπίστωσαν ότι σε δύο από τους, κατά την άποψή τους, πέντε βασικούς τομείς για παροχή βοήθειας για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, τα κράτη μέλη σημείωσαν σχετικά ικανοποιητική πρόοδο. Δεκατρία κράτη μέλη είχαν θεσπίσει ειδικούς κανόνες για τους φόρους κληρονομιών και δωρεών και δέκα κράτη μέλη είχαν λάβει μέτρα για να διευκολύνουν τις μεταβιβάσεις σε τρίτους. Στους άλλους βασικούς τομείς - ειδικά μέτρα για τη διευκόλυνση μεταβιβάσεων στους εργαζόμενους, φορολογικές ελαφρύνσεις για πρόωρη συνταξιοδότηση και φορολογική ελάφρυνση για χρηματική επένδυση σε μια άλλη ΜΜΕ - μόνο επτά ή οκτώ κράτη μέλη είχαν λάβει μέτρα.

Οι εμπειρογνώμονες διαπίστωσαν ακόμη ότι παρέχεται ευρεία στήριξη για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, αλλά όχι με συντεταγμένο τρόπο και, συνεπώς, δεν υπάρχει πάντοτε πρόσβαση στην ομάδα στόχο.

Συνολικά, οι εμπειρογνώμονες εντόπισαν 53 μέτρα στήριξης για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων που έχουν περιληφθεί στα μέτρα στήριξης και τις πρωτοβουλίες για τη βάση δεδομένων για επιχειρήσεις (European Commission, 2012).

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης τα αποτελέσματα της Έρευνας «**Business Dynamics Survey 2010**» που δημοσιεύθηκαν στη μελέτη «Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy» από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2011. Στη μελέτη καταγράφηκαν οι απόψεις 363 ατόμων (στελέχη της κεντρικής και της περιφερειακής διοίκησης, επιμελητηρίων, συνδέσμων επιχειρήσεων, καθώς και experts και μικρομεσαίους επιχειρηματίες) από 33 ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα σχετικά με μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και ειδικότερα για τα εξής θέματα:

- Ενημέρωση και εκπαίδευση
- Προετοιμασία για μεταβίβαση
- Συνέχεια εταιρικής σχέσης και ατομικής επιχείρησης
- Φορολογία
- Μεταβίβαση σε τρίτους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, *η καθοδήγηση και κατάρτιση για δυνητικούς αγοραστές και ιδιοκτήτες ΜΜΕ παρέχεται κυρίως από επιχειρήσεις/επαγγελματικές ενώσεις, εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, δημόσιες υπηρεσίες και ιδιωτικούς οργανισμούς.*

Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους 363 ερωτηθέντες, διαμορφώθηκε ο κατωτέρω πίνακας, ο οποίος παρουσιάζει τις χώρες στις οποίες παρέχεται κατάρτιση και

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

καθοδήγηση για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων σε δυνητικούς αγοραστές και ιδιοκτήτες ΜΜΕ. Στον πίνακα, το έντονο πράσινο χρώμα χρησιμοποιείται για τις χώρες που προσφέρουν διεξοδική κατάρτιση και καθοδήγηση, το ανοιχτό πράσινο δηλώνει τις χώρες που προσφέρουν μέτρια κατάρτιση και καθοδήγηση, το ανοιχτό κόκκινο χρησιμοποιείται για να δηλώσει ότι παρέχεται ελάχιστη κατάρτιση και καθοδήγηση και τέλος, το έντονο κόκκινο χρησιμοποιείται για να δηλώσει ότι δεν παρέχεται καμία κατάρτιση και καθοδήγηση.

Τύπος φορέων που παρέχουν κατάρτιση και καθοδήγηση σε θέματα μεταβίβασης επιχειρήσεων

Χώρες	Τύπος οργάνωσης			
	Επαγγελματικές ενώσεις	Εμπορικά και Βιομηχανικά Επιμελητήρια	Δημόσιοι οργανισμοί	Ιδιωτικοί οργανισμοί
Αυστρία		Κατάρτιση Καθοδήγηση	Κατάρτιση Καθοδήγηση	
Βέλγιο	Κατάρτιση Καθοδήγηση	Κατάρτιση Καθοδήγηση		Κατάρτιση Καθοδήγηση
Βουλγαρία		Κατάρτιση		Κατάρτιση
Κροατία	μδ (σύμφωνα με τις απαντήσεις)			
Τσεκική Δημοκρατία			Κατάρτιση	
Δανία	Κατάρτιση		Κατάρτιση	
Εσθονία		μδ (σύμφωνα με τις απαντήσεις)		
Φινλανδία			Κατάρτιση	Κατάρτιση
Γαλλία	Κατάρτιση	Κατάρτιση	Κατάρτιση Καθοδήγηση	Κατάρτιση
Γερμανία	Κατάρτιση Καθοδήγηση	Κατάρτιση Καθοδήγηση	Καθοδήγηση	Κατάρτιση
Ελλάδα		Κατάρτιση		Κατάρτιση
Ουγγαρία		μδ (σύμφωνα με τις απαντήσεις)		
Ισλανδία				Καθοδήγηση
Ιρλανδία				Καθοδήγηση
Ιταλία	Κατάρτιση	Κατάρτιση Καθοδήγηση		Καθοδήγηση
Λετονία		μδ (σύμφωνα με τις απαντήσεις)		
Λιθουανία		μδ (σύμφωνα με τις απαντήσεις)		
Λουξεμβούργο		Κατάρτιση Καθοδήγηση		Καθοδήγηση
Μάλτα				Κατάρτιση Καθοδήγηση
Κάτω Χώρες		Κατάρτιση Καθοδήγηση		Κατάρτιση Καθοδήγηση
Νορβηγία				Κατάρτιση Καθοδήγηση
Πολωνία	Κατάρτιση Καθοδήγηση	Κατάρτιση Καθοδήγηση		
Πορτογαλία	Κατάρτιση		Κατάρτιση	Κατάρτιση Καθοδήγηση
Ρουμανία				Κατάρτιση Καθοδήγηση
Σερβία		η/ε (according to respondents)		
Σλοβακία	Κατάρτιση	Κατάρτιση	Κατάρτιση Καθοδήγηση	
Σλοβενία				
Ισπανία		Κατάρτιση Καθοδήγηση		Κατάρτιση Καθοδήγηση
Σουηδία		Κατάρτιση	Κατάρτιση	Καθοδήγηση
Τουρκία		Κατάρτιση		Κατάρτιση Καθοδήγηση
Ηνωμένο Βασίλειο			Κατάρτιση Καθοδήγηση	Κατάρτιση Καθοδήγηση

Πηγή: Business Dynamics Survey 2010

μδ= μη διαθέσιμο (σύμφωνα με τις απόψεις των ατόμων που απάντησαν)

* Παρέχονται ανεπίσημα από τράπεζες σε δυνητικούς αγοραστές

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Τέλος, μια πιο πρόσφατη μελέτη με τίτλο «BUSINESS TRANSFER PROMOTION IN EUROPEAN COUNTRIES», που εκπονήθηκε από το Seinäjoki University of Applied Sciences και δημοσιεύθηκε το 2021, είναι ενδεικτική για την ανάπτυξη εθνικών οικοσυστημάτων μεταβίβασης επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η Φινλανδία, η Αυστρία και η Γερμανία είναι καλά παραδείγματα ανεπτυγμένων εθνικών οικοσυστημάτων μεταβίβασης επιχειρήσεων. Επιπλέον, αποτελεσματικά οικοσυστήματα έχουν αναπτυχθεί στην Εσθονία, τη Μάλτα και τη Σλοβενία. Στην παρακάτω εικόνα οι χαμηλότερες βαθμολογίες δείχνουν υψηλότερες δυνατότητες βελτίωσης και ανάπτυξης του οικοσυστήματος μεταβίβασης επιχειρήσεων της χώρας.

Οικοσυστήματα Μεταβίβασης Επιχειρήσεων σε χώρες της Ευρώπης

	1 Yes (Hindering Legislation = no)		0,5 Some		0 No (Hindering Legislation = yes)								
Country	National Advisory Board	Leading National Organization	National Agenda	National Economic Policy	Special Funding	Advisory Services	Business Brokers	Online Platforms	Hindering Legislation	Promoting Legislation	Summary	Country	
Austria	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	9	Austria	
Belgium	0	0,5	0	0	0,5	1	0	1	1	1	5	Belgium	
BE-Flanders	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	9,5	BE-Flanders	
Bulgaria	0	1	1	0	0	0	0,5	0	0	0	2,5	Bulgaria	
Croatia	0	1	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	3,5	Croatia	
Cyprus	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	1	2,5	Cyprus	
Denmark	0	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0	6,5	Denmark	
Estonia	0	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	7,5	Estonia	
Finland	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	Finland	
Germany	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	9	Germany	
Italy	0	1	0	0	0	0,5	0	0	1	0	2,5	Italy	
Lithuania	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3	Lithuania	
Luxembourg	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	6	Luxembourg	
Malta	0	1	1	1	1	1	0,5	0	1	1	7,5	Malta	
Netherlands	0	0	0	0	0,5	0,5	1	1	1	0	4	Netherlands	
Romania	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	0	2,5	Romania	
Slovenia	0,5	1	1	1	1	1	1	1	0	0	7,5	Slovenia	
Spain	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	3	Spain	
ES-Catalonia	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	4,5	ES-Catalonia	
Summary	4,5	13,5	8,5	9	9	13,5	11,5	11	17	8		Summary	

Πηγή: BUSINESS TRANSFER PROMOTION, IN EUROPEAN COUNTRIES (Seinäjoki University of Applied Sciences)

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Λαμβάνοντας υπόψη τα βασικά στοιχεία ενός οικοσυστήματος μεταβίβασης επιχειρήσεων, τα εθνικά συμβουλευτικά συμβούλια είναι σχετικά σπάνια. Μόνο σε τρεις χώρες (Αυστρία, Φινλανδία και Γερμανία) λειτουργούν εθνικά συμβουλευτικά συμβούλια για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Αυτό το βήμα μπορεί να γίνει σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα σε όλες τις άλλες χώρες. Ωστόσο, στις περισσότερες χώρες λειτουργεί ένας κεντρικός (leading) εθνικός οργανισμός.

Για τις χώρες χωρίς συμβουλευτικό συμβούλιο, θα ήταν πολύ εφικτό να συσταθεί στο εγγύς μέλλον. Πιο περίπλοκα ζητήματα φαίνεται ότι είναι οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων στην εθνική ατζέντα και η εθνική οικονομική πολιτική. Ωστόσο, και στις δύο στήλες το πράσινο χρώμα υποδηλώνει υψηλές συνολικές βαθμολογίες και το κόκκινο χρώμα χαμηλές συνολικές βαθμολογίες. Στην πλειονότητα των χωρών προβλέπεται κάποια ειδική χρηματοδότηση για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Για να βελτιωθεί η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων απαιτείται συνήθως μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση.

Εξαιρουμένων δύο χωρών (Βουλγαρία & Κύπρος), όλες οι χώρες διαθέτουν τουλάχιστον ορισμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες. Επιπλέον, οι περισσότερες χώρες έχουν ορισμένους «μεσίτες» επιχειρήσεων (business brokers). Σε σχέση με τους «μεσίτες» επιχειρήσεων, η ποσοτική μέθοδος έρευνας μπορεί να είναι ανεπαρκής για να αντικατοπτρίζει την κατάσταση στη χώρα, αλλά είναι λογικά ασφαλές να υποθέσουμε ότι το Βέλγιο και η Ιταλία έχουν τουλάχιστον κάποιους «μεσίτες».

Όσον αφορά στις διαδικτυακές πλατφόρμες, υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση. Στις χώρες που δεν διαθέτουν διαδικτυακές πλατφόρμες, αξίζει να εξεταστεί εάν θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια πλατφόρμα, με βάση τα υπάρχοντα παραδείγματα συγκριτικής αξιολόγησης.

Οι περισσότερες χώρες της Ε.Ε. δεν έχουν νομοθεσία που να δυσχεραίνει τη μεταβίβαση επιχειρήσεων. Το αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι διττό. Πρώτον, τα οικοσυστήματα είναι καλύτερα χωρίς καμία παρεμπόδιση από την πλευρά της νομοθεσίας και οι περισσότερες χώρες επωφελούνται από αυτό το χαρακτηριστικό. Δεύτερον, οι χώρες με σχετική νομοθεσία που αποθαρρύνει τη μεταβίβαση επιχειρήσεων (όπως η Βουλγαρία και η Σλοβενία) μπορούν να βελτιώσουν το οικοσύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων εκσυγχρονίζοντας τη νομοθεσία τους. Πολλές καλές πρακτικές είναι διαθέσιμες για συγκριτική αξιολόγηση. Η νομοθεσία για την προώθηση της μεταβίβασης επιχειρήσεων λαμβάνει αρκετά χαμηλές βαθμολογίες. Αυτό συνεπάγεται ότι υπάρχει ακόμη πολλή δουλειά που πρέπει να γίνει για τη βελτίωση των οικοσυστημάτων μεταβίβασης επιχειρήσεων στις χώρες της ΕΕ.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

3.2.1 Πρωτοβουλίες στο πεδίο της ενημέρωσης / ευαισθητοποίησης

Σε όλη την Ευρώπη υπάρχουν πολλές καλές πρακτικές που σχετίζονται με την ευαισθητοποίηση των ιδιοκτητών-διαχειριστών καθώς και των μέσων για την υποστήριξη του σχεδιασμού διαδοχής. Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες είναι μάλλον νέες (Mandl, 2008, 83). Ένα παράδειγμα καλής πρακτικής, που σχετίζεται με την ευαισθητοποίηση των επιχειρηματιών είναι η **Ολλανδία**, όπου το Υπουργείο Οικονομικών –σε συνεργασία με τρεις εργοδοτικές οργανώσεις– ανέπτυξε την εργαλειοθήκη για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων (π.χ. πακέτο μεταβίβασης), η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τον προγραμματισμό μεταβίβασης επιχειρήσεων (Mandl, 2008, 139-141). Επιπλέον, όλοι οι επιχειρηματίες ηλικίας 55 ετών και άνω λαμβάνουν μια επιστολή (για πρώτη φορά στάλθηκε το 2004) που τους ενημερώνει για τη σημασία ενός έγκαιρου προγραμματισμού μεταβίβασης και τη διαθεσιμότητα αυτής της εργαλειοθήκης/πακέτου.

Στην **Ιταλία**, το τμήμα κατάρτισης του Εμπορικού Επιμελητηρίου του Μιλάνου ενημερώνει συστηματικά νέους επιχειρηματίες σχετικά με τη δυνατότητα συνέχισης μιας επιχείρησης αντί της ίδρυσης νέας. Αυτές οι δραστηριότητες ενημέρωσης ολοκληρώνονται επίσης με ειδικές ενέργειες κατάρτισης, στο πλαίσιο των οποίων οι νέοι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να συναντηθούν με μεγαλύτερους που τους μεταδίδουν τις εμπειρίες τους. Αξίζει να αναφερθεί ο ειδικός κύκλος μαθημάτων με τίτλο «Η συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης – ορθολογισμός και προσδοκίες» (www.formaper.it).

Επίσης, στην Ιταλία, λειτουργούσε παλιότερα το «Transfbiz», το διαδικτυακό ενημερωτικό δελτίο σχετικά με τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων, που αποστέλλονταν ανά δύο μήνες σε ιδρύματα, διευθυντές, συμβούλους, μεσάζοντες και επιχειρηματίες, και αφορούσε επίκαιρα ζητήματα σχετικά με τη μεταβίβαση επιχειρήσεων στην Ευρώπη και σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρείχε πληροφορίες σχετικά με επιχειρηματικά κέντρα, εμπειρογνώμονες, ιδρύματα, μελέτες, έρευνα, άρθρα και θεσμικές πρωτοβουλίες σχετικά με τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων. Εκδιόταν από το ιταλικό Centro Produttivita Veneto (Fondazione Rumor) του εμπορικού επιμελητηρίου της Vicenza σε συνεργασία με το Atelier Studio Centro Veneto της Βενετίας για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων.

Αξίζει να αναφερθεί ακόμη μια πρωτοβουλία του ιταλικού φορέα Atelier Studio Centro Veneto: το **Kit.brunello**. Η εν λόγω πρωτοβουλία αποτελούσε ένα σύστημα αυτοανάλυσης για διαδικασίες μεταβίβασης οικογενειακών ΜΜΕ το οποίο είχε εφαρμοσθεί σε περισσότερες από 400 εταιρείες της Ιταλίας. Το Kit.brunello περιλάμβανε 100 ερωτήματα που βοηθούσαν επιχειρηματίες, διευθυντές, συμβούλους και λογιστές να κατανοήσουν τα πλεονεκτήματα και τα

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

μειονεκτήματα της μεταβίβασης των επιχειρήσεων. Αυτό μπορούσε να χρησιμοποιηθεί με διττό τρόπο από τους ενδιαφερόμενους:

1. Κατά ιδιαίτερα εξατομικευμένο τρόπο για μεμονωμένες επιχειρήσεις. Αυτή η ανάλυση ήταν χρήσιμη για το σχεδιασμό μιας πολυετούς διαδικασίας μεταβίβασης συγκεκριμένων επιχειρήσεων στο πλαίσιο ενός ειδικά προσαρμοσμένου σχεδίου τεσσάρων σταδίων. Εκτός από τεχνικές (χρηματοοικονομικές, φορολογικές, νομικές, οργανωτικές, ασφαλιστικές κ.λπ.) πτυχές, περιελάμβανε επίσης την ανάλυση συναισθηματικών και ψυχολογικών / διαπροσωπικών παραγόντων καθώς και παραγόντων που αφορούσαν τις ηγετικές ικανότητες.
2. Σε λιγότερο ατομικό επίπεδο, για μια ομάδα ΜΜΕ (ενδεχομένως για τις ίδιες επιμέρους επιχειρήσεις, αλλά κατά τρόπον που να διατηρούνταν η ανωνυμία τους). Αυτές οι ομαδικές αναλύσεις μπορούσαν να βοηθήσουν θεσμικές οργανώσεις ή οιοειδήποτε οργανώσεις (ενώσεις, περιφερειακές κυβερνήσεις, εμπορικά επιμελητήρια) να εστιάσουν και να κατανοήσουν, με ομοιογενή τρόπο, τις διάφορες πτυχές της μεταβίβασης επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους τομείς. Παρείχε μια βάση δεδομένων για την αποτελεσματική ενημέρωση σχετικά με το χώρο, καθώς και άμεσες κατευθύνσεις που αφορούσαν το σχεδιασμό και τη δομή ορισμένων συντονισμένων και συνεκτικών αντιδράσεων.

Στο **Βέλγιο** διοργανώνεται η Εβδομάδα Μεταβίβασης Επιχειρήσεων (Business Transfer Week), που αποτελεί μια ετήσια εκδήλωση που διοργανώνεται από το Agentschap Innoveren en Ondernemen (Οργανισμός Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας της Φλάνδρας). Πριν από λίγα χρόνια ελήφθη η απόφαση να διοργανωθούν κοινές εκδόσεις του Business Transfer Week και στις τρεις περιοχές της χώρας (Φλάνδρα, Βαλλονία και Περιφέρεια Πρωτεύουσας Βρυξελλών). Το Business Transfer Week έχει τρεις στόχους:

- ➔ να ενθαρρύνει τους επιχειρηματίες να σκεφτούν και να μιλήσουν για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων,
- ➔ να παράσχει στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ευκαιρίες να μάθουν περισσότερα για διάφορες πτυχές της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων και
- ➔ να κάνει γνωστούς τους παρόχους υπηρεσιών, όπως εμπειρογνώμονες σε μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, ορατές στους επιχειρηματίες.

Έτσι με τη δράση του, το Business Transfer Week:

- ✓ συμβάλλει στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- ✓ προσφέρει στους επιχειρηματίες τη δυνατότητα να μάθουν περισσότερα σχετικά με διάφορες πτυχές των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων
- ✓ μειώνει το όριο επαφής των επιχειρηματιών με αξιόπιστους παρόχους υπηρεσιών που ειδικεύονται στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

Επίσης στο Βέλγιο, λειτουργεί το **SOWACCESS** το οποίο είναι υπεύθυνο για το σύστημα ενεργοποίησης των παραγόντων για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων στην Βαλλονία που ξεκίνησε την 1η Φεβρουαρίου 2017 σε συνεργασία με την UCM. Μία από τις δράσεις του SOWACCESS είναι η λειτουργία ενός μητρώου εξειδικευμένων συμβούλων για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, οι οποίοι αναλαμβάνουν να ενισχύσουν προληπτικά την ευαισθητοποίηση των επιχειρηματιών της Βαλλονίας σχετικά με τις διάφορες πτυχές της μεταβίβασης της επιχείρησής τους. Αυτοί οι πράκτορες δρουν σε τοπικό επίπεδο, καλύπτοντας συγκεκριμένη επαρχία. Επιπλέον, το SOWACCESS στην ιστοσελίδα έχει αναρτήσει Πρακτικό οδηγό για επιχειρηματίες που αρχίζουν να σκέφτονται τη μεταβίβαση της επιχείρησής τους⁸.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι στη **Γερμανία** μια παλιότερη καλή πρακτική αφορά στο ειδικό γραφείο μιας στάσης (one-stop shop) για επιχειρηματίες που βρίσκονταν στο στάδιο της μεταβίβασης, το οποίο λειτούργησε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό επιμελητήριο (Industrie- und Handelskammer, IHK) της Ερφούρτης. Οι ενδιαφερόμενοι πωλητές και αγοραστές επιχειρήσεων είχαν τη δυνατότητα να συναντούν νομικούς, φοροτεχνικούς συμβούλους, εκπροσώπους τραπεζών ανάπτυξης και της κοινότητας οι οποίοι ήταν σε θέση να τους παράσχουν άμεσα και επιτόπου όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων. Ο σύμβουλος του βιομηχανικού και εμπορικού επιμελητηρίου (IHK), ο οποίος ήταν εξοικειωμένος με την ενδιαφερόμενη επιχείρηση και ήταν υπεύθυνος για αυτήν στο παρελθόν, οργάνωνε τη συνάντηση με τους εμπειρογνώμονες και συμμετείχε στην παροχή συμβουλών.

Επίσης, στη Γερμανία λειτουργούσε η πύλη πληροφοριών «nexxt» για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων. Η πρωτοβουλία «nexxt» ήταν ένα σχέδιο του Ομοσπονδιακού Υπουργείου Οικονομικών και Τεχνολογίας σε συνεργασία με πολλούς οργανισμούς και τράπεζες. Το σχέδιο αυτό στόχευε στην προώθηση της μεταβίβασης των επιχειρήσεων στην Γερμανία. Με την κοινή ονομασία «nexxt» δημιουργήθηκε μια πλατφόρμα δράσης με στόχο τη συγκέντρωση όλων των δυνάμεων που συμμετείχαν στη μεταβίβαση των επιχειρήσεων. Στην ιστοσελίδα www.nexxt.org παρέχονταν κάθε είδους πληροφορίες που αφορούσαν τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων. Στο

⁸ http://www.sowaccess.be/sites/default/files/sowaccess_plaquette_cession_v10.pdf

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

πλαίσιο του σχεδίου πενχτ, οι εταίροι της πρωτοβουλίας διοργάνωναν σεμινάρια και άλλες δραστηριότητες που αποσκοπούσαν στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τη διαδοχή και με συγκεκριμένους τρόπους για την επίλυση προβλημάτων. Η πρωτοβουλία αποσκοπούσε να συνδράμει τους επιχειρηματίες να αντιμετωπίσουν έγκαιρα το ζήτημα της μεταβίβασης των επιχειρήσεών τους.

3.2.2 Πρωτοβουλίες στο πεδίο της συμβουλευτικής υποστήριξης

Στον τομέα της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών προσφέρονται αντίστοιχες υπηρεσίες (δωρεάν ή μέσω οικονομικής υποστήριξης) από διάφορους φορείς, όπως κυβερνητικές αρχές, οργανώσεις εργοδοτών ή δίκτυα οικογενειακών επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, στο **Βέλγιο** το «Insituut voor het Familiebedrijf (IFB)» εισήγαγε το Succession Scorecard το 2006, το οποίο είναι προσβάσιμο δωρεάν μέσω ενός ιστότοπου (www.scorecardsuccession.com). Η ιστοσελίδα χρησιμοποιείται σαν εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα σε επιχειρηματίες για αυτοέλεγχο μέσα από 50 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, με σκοπό τη διερεύνηση των δυνατών σημείων/αδυναμιών σε σχέση με την προγραμματισμένη μεταβίβαση της επιχείρησης (Mandl, 2008, 135-138).

Επίσης στο Βέλγιο, η Ένωση Επιχειρηματιών και Ελεύθερων Επαγγελματιών (Union des Classes Moyennes – UCM) της Βαλλονίας είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης Βιοτεχνιών, Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises – UEAPME). Η UCM παρέχει πλήθος από υπηρεσίες, τις οποίες διαχωρίζει ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η κάθε επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η UCM απευθύνεται τόσο σε υποψήφιους όσο και σε νέους και υφιστάμενους επιχειρηματίες, παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες στους επιχειρηματίες που επιδιώκουν να πουλήσουν/μεταβιβάσουν την επιχείρησή τους, καθώς και στους υποψήφιους επενδυτές που στοχεύουν στην αγορά επιχείρησης. Ειδικότερα, η UCM παρέχει υποστήριξη στην αγορά αλλά και στην πώληση επιχειρήσεων, καθώς και ειδική βοήθεια σε θέματα μεταβίβασης οικογενειακών επιχειρήσεων στα τέκνα των επιχειρηματιών. Αναφορικά με τη μεταβίβαση οικογενειακών επιχειρήσεων, εξειδικευμένοι σύμβουλοι αναλύουν τις εναλλακτικές επιλογές για τον επιχειρηματία και στη συνέχεια του προτείνουν τις βέλτιστες λύσεις. Για κάθε ένα από τα στάδια ορίζεται και ένας αντίστοιχος αριθμός εξατομικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει τις εξής υπηρεσίες ανά θεματικό πεδίο:

Αγορά επιχείρησης

- Εξατομικευμένη συμβουλευτική σε φορολογικά και νομικά θέματα που σχετίζονται με την αγορά μιας επιχείρησης.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- Εξατομικευμένη συμβουλευτική σε θέματα χρηματοδότησης μιας αγοράς (π.χ. τραπεζικό δάνειο).
- Αναζήτηση επιχείρησης προς αγορά. Το UCM λειτουργεί ως ‘κόμβος’ μεταβίβασης επιχειρήσεων. Η υπηρεσία αυτή παρέχεται δωρεάν.
- Εξατομικευμένη συμβουλευτική σε θέματα εκτίμησης επιχειρήσεων.

Μεταβίβαση επιχείρησης

- Μεταβίβαση στα τέκνα. Εξατομικευμένη συμβουλευτική αναφορικά με νομικά και φορολογικά θέματα που προκύπτουν από τη μεταβίβαση της επιχείρησης.
- Διαγνωστική πριν την πώληση. Εξατομικευμένη συμβουλευτική που σκοπό έχει να αναδείξει προβλήματα της επιχείρησης τα οποία θα δυσκόλευαν τον ιδιοκτήτη να την πουλήσει (ή θα τον έφερναν σε πιο αδύναμη διαπραγματευτική θέση).
- Αναζήτηση αγοραστή της επιχείρησης. Το UCM λειτουργεί ως «κόμβος» μεταβίβασης επιχειρήσεων. Η υπηρεσία αυτή παρέχεται δωρεάν.
- Εκτίμηση της επιχείρησης πριν την πώληση. Εξατομικευμένη συμβουλευτική σε θέματα εκτίμησης επιχειρήσεων.

Όσον αφορά στο κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, η UCM σε συνεργασία με την περιφέρεια της Βαλλονίας επιδοτεί με τη μορφή κουπονιών την παροχή υπηρεσιών προς επιχειρηματίες και εν δυνάμει επιχειρηματίες. Πιο συγκεκριμένα, ο επωφελούμενος μπορεί να αγοράσει κουπόνια ονομαστικής αξίας 12,5 Ευρώ έναντι του ποσού των 2,5 Ευρώ. Για μια ώρα εξατομικευμένη συμβουλευτική ο επωφελούμενος θα πρέπει να καταβάλει 3 κουπόνια, ενώ για κάθε ώρα συμμετοχής σε workshop/εκπαιδεύσεις ο επωφελούμενος θα πρέπει να καταβάλει 2 κουπόνια. Κάθε επωφελούμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει συνολικά μέχρι 300 κουπόνια για εκπαίδευση μέσα σε ένα διάστημα 12 μηνών, ενώ μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει μέχρι και 600 κουπόνια εξατομικευμένης συμβουλευτικής, επίσης σε διάστημα 12 μηνών. Και στις δύο περιπτώσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν πάνω από 100 κουπόνια το μήνα.

Στη **Φινλανδία** τα δημόσια Κέντρα Απασχόλησης και Οικονομικής Ανάπτυξης υλοποιούν το πρόγραμμα «ViestinVaihto/Passing the Baton», που αποτελείται από τρεις ημέρες συμβουλευτικής υποστήριξης, σε συνεργασία με έμπειρους συμβούλους, με σκοπό τη ανάλυση των δυνατοτήτων και διαφορετικών επιλογών και λύσεων για τη διαδοχή της επιχείρησης. Επίσης προσφέρονται αρκετά σεμινάρια και εργαστήρια, που προετοιμάζουν πιθανούς διαδόχους για τον μελλοντικό τους ρόλο, τα οποία προσφέρονται από δίκτυα οικογενειακών επιχειρήσεων ή οργανώσεις εργοδοτών (Mandl, 2008, 84).

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Επίσης, η Ομοσπονδία των Φινλανδικών Επιχειρήσεων (Federation of Finish Enterprises – FFE) παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες μέσω μιας εθνικής τηλεφωνικής γραμμής, σε θέματα που άπτονται μεταξύ άλλων σε κληρονομικά ζητήματα, όπως: φορολογία, κληρονομικό δίκαιο, εξεύρεση ενός νέου ιδιοκτήτη.

Επιπλέον αξίζει να αναφερθεί το ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για διαδόχους που προσφέρεται από τη Φινλανδική Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων (FFFA). Το πρόγραμμα προσφέρει εκπαίδευση διάρκειας τεσσάρων ημερών και αποτελείται από διαλέξεις εμπειρογνομώνων, καθώς και ομαδικές και κατά περίπτωση εργασίες.

Ένα παρόμοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσφέρεται σε διεθνές επίπεδο στη Βαρκελώνη της **Ισπανίας**.

Στην **Αυστρία**, το «Institut für Familien und Betriebe /Institute for Family and Business» προσφέρει ένα ειδικό σεμινάριο με τίτλο «Generationen /Generations» που καλύπτει θέματα όπως η αντιμετώπιση του φόβου της αλλαγής, των συναισθηματικών δεσμών και της «ενθρόνισης» του διαδόχου (Mandl, 2008, 84, 152-154). Ακόμη, μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του Ινστιτούτου (<https://www.ifub.at/nachfolgeprozess>) αφιερώνεται ειδική ενότητα σχετικά με την επιχειρηματική διαδοχή καταγράφοντας και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του. Συγκεκριμένα, το Institut für Familien und Betriebe δίνει τη δυνατότητα δωρεάν προκαταρκτικής ομιλίας με τους επιχειρηματίες για να διευκρινιστούν οι επιλογές διαδοχής και διεξάγει εις βάθος συνεντεύξεις για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις στάσεις και τις θέσεις όλων των εμπλεκόμενων στην επιχείρηση, για το δυναμικό της επιχείρησης, τις προοπτικές για τη συνέχιση της ύπαρξης της και του διαδόχου της, τα στοιχεία αποζημίωσης στα οικογενειακά και εταιρικά συστήματα κτλ. Επιπλέον, παρέχεται η δυνατότητα διεξαγωγής του οικογενειακού συνεδρίου ή του εργαστηρίου παράδοσης, όπου σε αυτό συζητούνται και διευκρινίζονται όλα τα απαραίτητα και ουσιαστικά θέματα, όπως παραδείγματος χάρη ερωτήσεις σχετικά με τη διαθήκη ή και την αποτίμηση της αξίας της εταιρείας), αντιμετωπίζονται, υποβάλλονται σε επεξεργασία και διευκρινίζονται με όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς και με τους αποχωρούντες κληρονόμους. Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος παράδοσης της επιχείρησης και ενός καταλόγου μέτρων.

Στη **Γαλλία**, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο της Μασσαλίας (Chambre de Commerce de Marseille) παρέχει έναν πολύ μεγάλο αριθμό συμβουλευτικών υπηρεσιών με διάφορες μορφές (εξατομικευμένη συμβουλευτική, εκπαίδευση, workshops, επιχειρηματικές αποστολές). Ειδικότερα παρέχει:

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- ❖ εξατομικευμένη συμβουλευτική αναφορικά με την αγορά επιχείρησης. Η υπηρεσία παρέχεται δωρεάν και είναι διάρκειας μίας ώρας.
- ❖ «5 μέρες για την αγορά μιας επιχείρησης». Περιλαμβάνει πέντε μέρες εκπαίδευσης σε επτά βασικά θέματα (αναζήτηση επιχειρήσεων προς αγορά, αξιολόγηση της προς εξαγορά επιχείρησης, επιλογή του κατάλληλου νομικού και φορολογικού πλαισίου, χρηματοδότηση της εξαγοράς, ανάπτυξη σχεδίου εξαγοράς μιας επιχείρησης, διαπραγμάτευση και υπογραφή των συμβάσεων εξαγοράς, ‘καθημερινότητα’ σε μια νέα επιχείρηση). Το κόστος αυτής της υπηρεσίας είναι 250 Ευρώ.
- ❖ διοργάνωση συναντήσεων μεταξύ επιχειρηματιών που θέλουν να πουλήσουν την επιχείρησή τους και επενδυτών που θέλουν να αγοράσουν μια επιχείρησης. Οι συναντήσεις αυτές έχουν την μορφή του B2B speed dating και πραγματοποιούνται μέσα σε μια προκαθορισμένη ημέρα κάθε 6 μήνες.

Επίσης, στη Γαλλία, η Γενική Συνομοσπονδία Σωματείων Εργαζομένων (Confédération Générale des Scop, France) διαθέτει σχέδιο για τη μεταφορά επιχειρήσεων σε σωματεία εργαζομένων. Το σύστημα αυτό αποτελείται από πέντε στάδια:

1. ανίχνευση δυνατοτήτων μεταφοράς,
2. επιβεβαίωση της ιδιότητας του μέλους στους φορείς που συμμετέχουν στο έργο,
3. επικύρωση της βιωσιμότητας του έργου,
4. ολοκλήρωση του έργου
5. εφαρμογή.

Ένας σύμβουλος διορίζεται ενδιάμεσος μεταξύ των συναλλασσομένων, αυτών μεταφέρουν την επιχείρηση και εκείνων που την αναλαμβάνουν. Παράλληλα με τον σύμβουλο, η συνομοσπονδία βρίσκεται σε στενή επαφή με τους εργαζόμενους και διασφαλίζει ότι οι πρόεδροι των άλλων σωματείων του κλάδου εμπλέκονται στη διαδικασία. Η συνομοσπονδία παρέχει επίσης χρηματοδότηση στα σωματεία με τη μορφή επιχορηγήσεων και εγγυήσεων και οργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια για τους προέδρους και τα μέλη του σωματείου.

Το Εμπορικό Επιμελητήριο του **Λουξεμβούργου** μέσω της Υπηρεσίας YDE (<https://www.yde.lu/transmission/transmission>) προσφέρει χρήσιμες συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τη δημιουργία και την έναρξη μίας επιχείρησης (πχ. καθοδήγηση και παροχή βοήθειας κατά την εξαγορά επιχείρησης, ενημέρωση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους χρηματοδότησης, πληροφόρηση σχετικά με άδειες λειτουργίας κτλ.) και την ανάπτυξη προϊόντων για τη μεταβίβαση και τη διαδοχή των επιχειρήσεων (πχ. συμβουλές και υποστήριξη

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

στο πλαίσιο της διαδικασίας μεταβίβασης ή εξαγοράς επιχείρησης, σύνδεση μέσω της επιχειρηματικής ανταλλαγής μεταξύ πωλητών και πιθανών αγοραστών κτλ.). Στην ιστοσελίδα της υπηρεσίας ΥΔΕ είναι διαθέσιμος και ο πρακτικός οδηγός «Η εξαγορά βιοτεχνικής επιχείρησης» (https://www.cdm.lu/media/4f620439c5046_la-reprise-d-une-entreprise-artisanale_septembre-2009.pdf). Ακόμη, αφιερώνεται ειδική ενότητα στην ιστοσελίδα της υπηρεσίας σχετικά με την εξαγορά των επιχειρήσεων με χρήσιμες συμβουλές και βήματα που καθοδηγούν τους ενδιαφερόμενους αγοραστές (https://www.yde-lu.translate.google.com/creation-reprise/reprise/creation-versus-reprise-entreprise?x_tr_sl=en&x_tr_tl=el&x_tr_hl=el&x_tr_pto=wapp).

3.2.3 Πρωτοβουλίες στο πεδίο της εύρεσης διαδόχων

Η έκθεση της ομάδας εμπειρογνομώνων του 2006, με τίτλο «Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe» (Ενίσχυση διαφανών αγορών για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων στην Ευρώπη), παρουσιάζει εννέα βάσεις δεδομένων και αγορές που παρέχονται από δημόσιους οργανισμούς ή οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα στο Βέλγιο (Overnamemarkt στη Φλάνδρα και Sowaccess στην περιφέρεια της Βαλονίας), τη Γερμανία (Nexxt-Change), τη Γαλλία Passer le relais), την Ιταλία (Borsa delle Imprese), το Λουξεμβούργο (Bourse d'entreprises), τις Κάτω Χώρες (Ondernemingsbeurs), την Αυστρία (Nachfolgeboerse) και τη Φινλανδία (Yrittajat).

Οι περισσότερες από αυτές τις βάσεις δεδομένων δημιουργήθηκαν περί το 2003. Το 2006 περιείχαν ήδη περισσότερες από 11.000 μεταβιβάσιμες επιχειρήσεις, οι οποίες αντιστοιχούν περίπου στο 7% των επιχειρήσεων που μεταβιβάζονται κάθε έτος (και κατά μέσο όρο στο 0,2% των επιχειρήσεων μίας χώρας). Εκτιμάται ότι, κάθε έτος, βρίσκεται διάδοχος για μία από τις 4 επιχειρήσεις στη βάση δεδομένων (δηλ. το ποσοστό επιτυχίας εκτιμάται στο 25%, μολονότι αυτή η εκτίμηση στηρίζεται σε περιορισμένα στοιχεία, διότι οι φορείς εκμετάλλευσης διαφόρων βάσεων δεδομένων δεν καταγράφουν την εξέλιξη όσον αφορά στις επιχειρήσεις που διαγράφονται από τη βάση δεδομένων). Οι περισσότερες βάσεις δεδομένων είναι εθνικές· στην περίπτωση της Ιταλίας, είναι οργανωμένες σε περιφερειακό επίπεδο. Η πρόσβαση στις δημόσιες βάσεις δεδομένων είναι ελεύθερη για κάθε ενδιαφερόμενο που έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Υπάρχουν, ωστόσο, διάφορα πρότυπα και περιορισμοί για την ανάρτηση μιας αγγελίας: από την πλήρη ελευθερία ανάρτησης αγγελιών, τον εκ προτέρων έλεγχο των αγγελιών από τον οργανισμό που στεγάζει τη βάση δεδομένων έως τον περιορισμό που επιτρέπει μόνο σε ενδιάμεσους φορείς (τράπεζες, εταιρείες συμβούλων) να εισάγουν καταχωρίσεις στη βάση δεδομένων (European Commission, 2012).

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά κάποια παραδείγματα πρωτοβουλιών που ανέλαβαν φορείς σχετικά με την ανάπτυξη και οργάνωση αγορών μεταβίβασης / πώλησης επιχειρήσεων.

Στη **Σλοβενία**, ο Borza posla (<https://borzaposla.si/buy-an-existing-business-in-slovenia>) είναι μια σλοβενική (εθνική) αγορά για μεταφορές επιχειρήσεων. Ο επιχειρηματίας Tomo Senekovich ίδρυσε αυτήν τη διαδικτυακή πλατφόρμα το 2015. Η κύρια πρόκληση του ιδρυτή είναι να αυξήσει την ευαισθητοποίηση του πληθυσμού στη Σλοβενία σχετικά με τις ευκαιρίες πώλησης μιας μικρής, καλά εδραιωμένης επιχείρησης και, από την άλλη πλευρά, τις ευκαιρίες για την έναρξη μιας επιχειρηματικής πορείας αγοράζοντας μια εδραιωμένη επιχείρηση. Η Borza posla συνδέει ιδιοκτήτες ιδιωτικών επιχειρήσεων που θέλουν να πουλήσουν την επιχείρησή τους με αγοραστές και επενδυτές από τη Σλοβενία και από όλο τον κόσμο. Είναι μεσάζων ή συμβουλευτικός συνεργάτης τόσο από την πλευρά του πωλητή όσο και από την πλευρά του αγοραστή. Η Borza posla ενθαρρύνει επιτυχημένους επιχειρηματίες από τη Σλοβενία και από όλο τον κόσμο να εγκατασταθούν στη Σλοβενία και να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους για να αναπτύξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι επιχειρηματίες μετανάστες αποτελούν σημαντικό μέρος της σλοβενικής οικονομίας. Επομένως, ένας από τους κύριους στόχους είναι να υποστηριχθούν οι υποψήφιοι μετανάστες να αγοράσουν μια υπάρχουσα επιχείρηση στη Σλοβενία. Οι υπηρεσίες για αγοραστές επιχειρήσεων περιλαμβάνουν:

- 1) προκαταρκτικό έλεγχο των επιχειρήσεων,
- 2) διαπραγματεύσεις και
- 3) διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών (άδειες, άδειες, χρηματοδότηση και συμβάσεις).

Με τα χρόνια της επιτυχημένης λειτουργίας, η Borza posla έχει γίνει σημείο εισόδου για όλους τους επιχειρηματίες που σκέφτονται να πουλήσουν την επιχείρησή τους και, από την άλλη πλευρά, για όσους σκέφτονται να αποκτήσουν μια υφιστάμενη επιχείρηση. Η Borza posla βοηθά πολλούς Σλοβένους επιχειρηματίες με τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Η ομάδα είναι διαθέσιμη σε όλους τους επιχειρηματίες ανά πάσα στιγμή για δωρεάν συμβουλές σχετικά με την αξία και την πώληση της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, προσφέρει ένα πακέτο υπηρεσιών υποστήριξης σε συνεργασία με τους συνεργάτες της – νομικούς, φορολογικούς και χρηματοοικονομικούς εμπειρογνώμονες.

Το ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι η Borza posla λειτουργεί με ιδιωτικούς πόρους. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες είναι η πηγή χρηματοδότησής τους. Η Borza posla είναι μέλος διεθνών ενώσεων επαγγελματιών και εταιρειών που ασχολούνται με τη μεταβίβαση ιδιοκτησίας επιχειρήσεων και την πώληση ιδιωτικών εταιρειών. Στην Ευρώπη και στο διεθνές πλαίσιο, είναι

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

μέλη της TRANSEO. Στη Βόρεια Αμερική, είναι μέλη της IBBA (International Business Brokers Association).

Στο **Βέλγιο**, το SOWACCESS λειτουργεί πλατφόρμα για την αναζήτηση και εύρεση επιχειρήσεων προς πώληση, θέτοντας κριτήρια όπως ο τομέας, ο υποτομέας, η χώρα, η περιοχή. Ο ενδιαφερόμενος με την εγγραφή του στο SOWACCESS, μπορεί μέσω συμβούλου του SOWACCESS (προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία του πωλητή) να απευθυνθεί στην προς πώληση επιχείρηση.

SOWACCESS helps you find a **business to take over** , based on your criteria.

Our SME platform:

- is based on a unique methodology for personalized contact between sellers and prospective buyers;
- is not an ad site: our team manages a "closed" database;
- guarantees total confidentiality since the buyer is put in contact with the transferor's adviser, who will decide whether or not to continue the contacts.

Consult the **profiles of companies for sale** via the search engine below. Not all business profiles for sale are posted on our site. [Contact our team](#) to find out more about companies for sale, including unpublished profiles! By joining SOWACCESS, you will benefit from the "tailor-made" counterparty search service and if you are interested in a profile, you can approach the company for sale (always via its advisor in order to guarantee the anonymity of the seller).

Entreprises à vendre

Secteur	<input type="text" value="Indifférent"/>
Sous-secteur	<input type="text"/>
Pays	<input type="text" value="Belgique"/>
Localisation	<input type="text" value="Indifférent"/>
Par numéro	<input type="text"/>
<input type="button" value="Lancer la recherche"/>	

Πηγή: <http://sowaccess.be/fr/articles/entreprises-a-vendre>

How to take over a business

Do the takeover test

Buyer Clubs

Get advice

Takeover grant

How to find a business for sale

Businesses for sale

Finance my recovery

Post-recovery support

Στην **Ισπανία** λειτουργεί από το 2010 το Centre of Reempresa στην Καταλονία. Υποστηρίζεται από την Cecot, την Καταλανική Ένωση Εργοδοτών και το Autoocupacio, ένα ιδιωτικό ίδρυμα που προωθεί την αυτοαπασχόληση στην Καταλονία (CP'AC). Η Reempresa αποτελεί την πρώτη προσπάθεια marketplace για ΜΜΕ στην Καταλονία και αντιπροσωπεύει ένα δίκτυο βασικών ενδιαφερομένων στο οικοσύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων.

Έχει συνάψει συμφωνίες με τοπικές, περιφερειακές και εθνικές δημόσιες αρχές και επιχειρηματικούς οργανισμούς με στόχο τη δημιουργία ενός δικτύου συνεργατών για τη διασφάλιση της πρόσβασης στην αγορά, αλλά και για την ευαισθητοποίηση μεταξύ των πιθανών αγοραστών και πωλητών και μεταξύ των βασικών εταίρων, όπως οι υπεύθυνοι χάραξης

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

πολιτικής, οι επιχειρηματικές οργανώσεις και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Το Reempresa λειτουργεί ως one-stop-shop και οι υπηρεσίες του περιλαμβάνουν μια διαδικτυακή πλατφόρμα αντιστοίχισης ιδιοκτητών-αγοραστών, αλλά και πρόγραμμα εκπαίδευσης και βοήθειας για επιχειρηματίες.

Στο **Λουξεμβούργο**, η υπηρεσία YDE προσφέρει τη δυνατότητα εύρεσης επιχειρήσεων προς πώληση ή δυνητικών διαδόχων και παρέχεται από το Εμπορικό Επιμελητήριο του Λουξεμβούργου. Συγκεκριμένα, η υπηρεσία αυτή απευθύνεται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες ατόμων: α) σε άτομα που αναζητούν μία επιχείρηση για να την αναλάβουν και β) σε άτομα που αναζητούν αγοραστή. Μέσα από την ειδική μηχανή αναζήτησης στην ιστοσελίδα της υπηρεσίας <https://www.yde.lu/transmission/bourses-d-entreprises>, ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να αναζητήσει συγκεκριμένα την ομάδα δραστηριοτήτων της επιχείρησης που τον ενδιαφέρει (πχ. εμπόριο τροφίμων, επαγγέλματα μόδας, επαγγέλματα επικοινωνίας, πολυμέσων και ψυχαγωγίας κτλ.) και να αποκτήσει γνώση σχετικά με τις επιχειρήσεις που προσφέρονται είτε για διαδοχή είτε για πώληση ανά περιοχή και τομέα.

3.2.4 Πρωτοβουλίες στο πεδίο του Κοινωνικού Διαλόγου

Στη **Φινλανδία** λειτουργεί το Business Transfer Forum το οποίο έχει τον ρόλο ενός εθνικού συμβουλευτικού συμβουλίου για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Μέλη του Business Transfer Forum είναι όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στο οικοσύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων που εκπροσωπούν τον δημόσιο, τον ιδιωτικό και τον τρίτο τομέα της οικονομίας. Το Φόρουμ χρηματοδοτείται από το Υπουργείο Οικονομικών Υποθέσεων και Απασχόλησης και από τα μέλη του και φιλοξενείται από την Ομοσπονδία Φινλανδικών Επιχειρήσεων. Το Φόρουμ συνεδριάζει 4-5 φορές ετησίως.

Το Φόρουμ έχει τα εξής αντικείμενα δράσης:

- 1) δημιουργεί μέτρα ευαισθητοποίησης σχετικά με τη μεταβίβαση μικρών επιχειρήσεων,
- 2) προάγει την έρευνα και την ανάπτυξη πολιτικών με βάση τεκμηριωμένη γνώση,
- 3) υποστηρίζει δραστηριότητες προώθησης περιφερειακών μεταβιβάσεων επιχειρήσεων,
- 4) προετοιμάζει ενημερωτικές πληροφορίες για την πολιτική και δίνει συστάσεις για την προώθηση των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, της αγοράς μεταβίβασης επιχειρήσεων και του οικοσυστήματος μεταβίβασης επιχειρήσεων,
- 5) ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εθνικών βασικών παραγόντων στο οικοσύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων και
- 6) συμμετέχει σε διεθνή συνεργασία και συγκριτική αξιολόγηση εντός του θέματος.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Κατά αυτόν τον τρόπο, το Business Transfer Forum προσφέρει μια συστηματική και μακροπρόθεσμη προσέγγιση για την προώθηση της μεταβίβασης επιχειρήσεων, ενώ δημιουργεί την ευκαιρία για τακτικό και συνεχή διάλογο μεταξύ των βασικών εθνικών φορέων.

Παρόμοια στην **Κροατία**, το National Family Business & Business Transfer Forum είναι ένα εθνικό συνέδριο για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων που προωθεί τη σημασία του θέματος μεταξύ των ιδιοκτητών ΜΜΕ, των υπευθύνων χάραξης πολιτικής, των τραπεζιτών, των οργανισμών υποστήριξης επιχειρήσεων, των ακαδημαϊκών και των μέσων ενημέρωσης. Το Φόρουμ ξεκίνησε το 2012 ως συζήτηση στρογγυλής τραπέζης και εξελίχθηκε σε ένα εθνικό συνέδριο με περίπου 150 συμμετέχοντες. Περιλαμβάνει ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων και διευκολύνει τη δικτύωση μεταξύ επιχειρηματιών και συμβούλων. Αυτή η εθνική εκδήλωση συγκεντρώνει όλους τους σχετικούς φορείς ως συνδιοργανωτές του συνεδρίου. Είναι ανοιχτό σε όλους τους συμμετέχοντες χωρίς χρέωση, αφού χρηματοδοτείται μέσω χορηγιών.

3.2.5 Πρωτοβουλίες στο πεδίο της τεκμηρίωσης

Αξίζει καταρχήν να σημειωθεί ότι οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες δεν διαθέτουν στατιστικές για τις μεταβιβάσεις και, όταν αυτές είναι διαθέσιμες, υπάρχουν σημαντικές διαφορές ως προς τους ορισμούς. Η έλλειψη αξιόπιστων περιγραφικών δεδομένων (που παρατηρείται ήδη) και δεδομένων σχετικά με την προβλεψιμότητα (που είναι προφανές ότι θα συμβεί) για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων στερούν από τις κυβερνήσεις και τους αναπτυξιακούς και επιχειρηματικούς φορείς τη δυνατότητα υποστήριξης για τη χάραξη και εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών που διευκολύνουν τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων (European Commission, 2012).

Στη **Φινλανδία**, ωστόσο υφίσταται το Βαρόμετρο Μεταβιβάσεων Επιχειρήσεων το οποίο λειτουργεί ως βάση για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη μεταβίβαση επιχειρήσεων. Παρέχοντας στοιχεία και ρεαλιστικές πληροφορίες για την τρέχουσα κατάσταση προσφέρει βασική υποστήριξη για την ανάπτυξη του οικοσυστήματος μεταβίβασης επιχειρήσεων. Το ίδιο το ερωτηματολόγιο του βαρόμετρου είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για να προσελκύσει το ενδιαφέρον των πιθανών πωλητών και αγοραστών και για να αυξήσει την ευαισθητοποίησή τους σχετικά με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιεύονται σε μέσα ενημέρωσης, σεμινάρια, εκπομπές, αλλά και σε εξατομικευμένες επιστολές για να πολλαπλασιάσουν τον αντίκτυπό τους στην ευαισθητοποίηση των stakeholders και του ευρύ κοινού.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

3.2.6 Πρωτοβουλίες στο πεδίο της χρηματοδότησης της διαδοχής / μεταβίβασης

Λαμβάνοντας υπόψη την εφαρμογή του άρθρου 3 της σύστασης της Επιτροπής του 1994 που αναφέρεται στην ανάγκη για την ύπαρξη ευνοϊκού περιβάλλοντος για επιτυχημένες μεταβιβάσεις, είναι σαφές ότι η απόκτηση μιας επιχείρησης ή η δημιουργία μιας επιχείρησης απαιτεί την υποστήριξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αγοραστές πρέπει να λάβουν δάνεια από τις τράπεζες.

Σύμφωνα με τη μελέτη “Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy” (European Commission, 2011), χώρες όπως η Γαλλία, η Φινλανδία και η Γερμανία έχουν συγκροτήσει δημόσιους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (OSEO, Finnvera και KFW) που επικεντρώνονται στη στήριξη ΜΜΕ γενικά, και ειδικότερα στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Παρόμοιοι οργανισμοί έχουν επίσης αναπτυχθεί στην Πορτογαλία και την Πολωνία. Στην Πορτογαλία, η IAPMEI διαθέτει την FACCE, ένα αυτόνομο ταμείο για τη στήριξη της συγκέντρωσης και ενοποίησης επιχειρήσεων με ιδιώτες συνεταιίρους στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

Ειδικά χρηματοδοτικά προϊόντα για τη στήριξη της μεταβίβασης επιχειρήσεων έχουν αναπτυχθεί από τον ιδιωτικό τομέα στη Γαλλία, τη Λετονία, τις Κάτω Χώρες, τη Νορβηγία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η χρηματοδότηση προέρχεται από τράπεζες και εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων (European Commission, 2012).

Πιο αναλυτικά:

Στη **Φινλανδία**, η Finnvera plc είναι ειδικευμένη εταιρεία χρηματοδότησης που παρέχει υπηρεσίες χρηματοδότησης για την προώθηση εγχώριων πράξεων φινλανδικών επιχειρήσεων και την προώθηση των εξαγωγών και της διεθνοποίησης επιχειρήσεων. Για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων μπορεί να παρέχει άμεση χρηματοδότηση ή διάφορους τύπους εξασφαλίσεων, παραδείγματος χάρη για την αύξηση των ίδιων κεφαλαίων της επιχείρησης ή για ενδιάμεση χρηματοδότηση, για την καταβολή του τιμήματος της επιχείρησης ή για τις επενδυτικές ανάγκες και τις ανάγκες σε κεφάλαιο λειτουργίας. Η Finnvera δεν χορηγεί επιχειρηματικά κεφάλαια.

Το χρηματοδοτικό μέσο που παρέχεται ειδικά για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων αποκαλείται «επιχειρηματικό δάνειο» (εφαρμόζεται από την 1η Σεπτεμβρίου 2001). Το επιχειρηματικό δάνειο προορίζεται για περιπτώσεις καταβολής ή αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου μιας ανώνυμης εταιρείας, επένδυσης σε ομόρρυθμη ή σε ετερόρρυθμη εταιρεία, ή σε περιπτώσεις αγοράς μετοχών ή συμμετοχών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το επιχειρηματικό δάνειο μπορεί να χρησιμοποιείται κατά τη σύσταση μιας εταιρείας ή αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της, σε περίπτωση διαδοχής στην επιχείρηση ή εξαγοράς επιχειρήσεων.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Στο **Λουξεμβούργο**, το μέτρο ‘δάνειο για το ξεκίνημα’ (pret au demarrage) τέθηκε σε εφαρμογή τον Μάρτιο του 2002 από την Societe Nationale de Credit et d’investissement (SNCI) του Λουξεμβούργου. Αυτό το δάνειο χωρίς εγγύηση δημιουργήθηκε για να βοηθηθούν νέοι επιχειρηματίες οι οποίοι δεν διαθέτουν ίδιο κεφάλαιο κατά τη σύσταση ή την εξαγορά μιας επιχείρησης. Για να αποκτήσει πρόσβαση σε αυτό το σύστημα παροχής πιστώσεων, ο επιχειρηματίας πρέπει να ικανοποιεί ορισμένους όρους: πρέπει να δημιουργεί την πρώτη του επιχείρηση, να έχει λάβει όλες τις νόμιμες άδειες, τουλάχιστον το 15% της επιλέξιμης δαπάνης πρέπει να χρηματοδοτείται με ίδια κεφάλαια του επιχειρηματία και η βιωσιμότητα του έργου πρέπει να αποδεικνύεται με επιχειρηματικό σχέδιο. Το δάνειο έχει διάρκεια 10 ετών (με δυνατότητα παράτασης τεσσάρων ετών) και το ποσό του κυμαίνεται από 5.000 ευρώ έως 250.000 ευρώ. Το επιτόκιο του δανείου είναι καθαρό επιτόκιο που διαφέρει ανάλογα με τη γενική εξέλιξη των επιτοκίων της αγοράς χωρίς πρόσθετες προμήθειες ή αμοιβές. Δεν απαιτείται εγγύηση.

Στη **Δανία**, το VakstFonden (Δανικό Ταμείο Επενδύσεων) έθεσε σε εφαρμογή πρόγραμμα εγγύησης δανείων VakstKaution το 2000. Στόχος του προγράμματος είναι να βοηθήσει τις ΜΜΕ χρηματοδοτώντας το αναπτυξιακό δυναμικό τους. Το πρόγραμμα στηρίζει τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων με την έκδοση εγγυήσεων οι οποίες καλύπτουν την πληρωμή αξίας επωνυμίας που χρηματοδοτείται από την τράπεζα, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις δυνατότητες του αγοραστή να συγκεντρώσει ένα ικανοποιητικό πακέτο χρηματοδότησης. Χορηγούνται εγγυήσεις που καλύπτουν τα δύο τρίτα τραπεζικών δανείων μέχρι ποσού 2,5 εκατ. DKK (336.000 ευρώ) και το 50% των δανείων που υπερβαίνουν τα 2,5 εκατ. DKK μέχρι ανώτατο συνολικό δάνειο 5 εκατ. DKK (672.000 ευρώ). Οι τράπεζες, που ικανοποιούν συγκεκριμένους όρους, χειρίζονται όλες τις απαιτήσεις του δανείου.

Στο **Βέλγιο**, το Ταμείο Συμμετοχών (Fonds de participation/Participatiefonds) είναι δημόσιος οργανισμός που χορηγεί δάνεια για μεταβιβάσεις (pret ‘transmission’/’ overdracht’ lening) με σκοπό τη χρηματοδότηση μέρους της μεταβίβασης μιας επιχείρησης ή την αγορά μιας πλειοψηφικής συμμετοχής σε μια ΜΜΕ. Αυτό το δάνειο διευκολύνει επίσης τη λήψη τραπεζικού δανείου, το οποίο έχει συμπληρωματικό χαρακτήρα. Απευθύνεται σε αυτοαπασχολούμενους, διαχειριστές επιχειρήσεων ή διαχειριστές μιας εταιρείας οι οποίοι εργάζονται ως αυτοαπασχολούμενοι για διάστημα μικρότερο του ενός έτους. Όσον αφορά στα νομικά πρόσωπα, το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται στους διαχειριστές της επιχείρησης. Το δάνειο είναι δάνειο μειωμένης εξασφάλισης με ελκυστικό επιτόκιο. Το ανώτατο ποσό του δανείου είναι 125.000 ευρώ. Υποβάλλονται αιτήσεις μέσω της ιδιωτικής τράπεζας που χορηγεί το

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

συμπληρωματικό δάνειο και έχει συνάψει συμφωνία με το Fonds de participation/ Participatiefonds.

Στη **Γαλλία**, το Εθνικό Ταμείο Εγγύησης Μεταβιβάσεων για τις ΜΜΕ παρέχει τη Σύμβαση Ανάπτυξη Μεταβίβασης (Contrat Developpement Transmission) δίνοντας δάνειο χωρίς εγγύηση, ενώ το NACRE Nouvel accompagnement a la creation d'entreprise (Νέα στήριξη για τη δημιουργία της επιχείρησης) είναι ένα άλλο δημόσιο ταμείο συνδρομής ΜΜΕ που βοηθάει στην παροχή μακροπρόθεσμης στήριξης του σχεδίου μεταβίβασης και στη συγχρηματοδότηση του έργου.

3.2.7 Πρωτοβουλίες για την παροχή υπηρεσιών σε πολλά πεδία υποστήριξης

Στην **Αυστρία** τα επιμελητήρια παρέχουν υπηρεσίες που είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος της πλειοψηφίας των μελλοντικών επιχειρηματιών και των υφιστάμενων ΜΜΕ που αναζητούν αγοραστή. Ειδικότερα τα επιμελητήρια παρέχουν έγκυρες πληροφορίες και προσφέρουν καθοδήγηση στη διαδικασία μεταβίβασης μέσω λιστών ελέγχου και κατευθυντήριων γραμμών, διαβουλεύσεων που μπορούν να διευθετηθούν από κοινού με τον πωλητή, βοήθειας στη διαχείριση και επιπλέον πραγματοποιούνται τακτικές εκδηλώσεις για την ευαισθητοποίηση σχετικά με κρίσιμους παράγοντες στη διαδικασία ανάληψης.

Η **Υπηρεσία Εκκίνησης Επιχειρήσεων** (Gründerservice, www.gruenderservice.at) του Οικονομικού Επιμελητηρίου της Αυστρίας προσφέρει προσωπικές συμβουλές και υπηρεσίες σε εθνικό επίπεδο. Είναι το πρώτο σημείο επαφής για ιδρυτές επιχειρήσεων σχετικά με την έναρξη μιας επιχείρησης, τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και το franchising.

Η Υπηρεσία Εκκίνησης Επιχειρήσεων παρέχει στους υποψήφιους επιχειρηματίες ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και προϊόντων. Πολλά διαδικτυακά εργαλεία είναι διαθέσιμα για να σας βοηθήσουν με τα πρώτα βήματα. Σε περισσότερα από 90 κέντρα πληροφόρησης που βρίσκονται στα επαρχιακά Επιμελητήρια και στα περιφερειακά σημεία επαφής, οι ιδρυτές επιχειρήσεων λαμβάνουν νομικές και οικονομικές συμβουλές και καθοδήγηση εκκίνησης επιχειρήσεων. Επιπλέον, από το one-stop-shop προσφέρεται βοήθεια στη διαδικασία εγγραφής.

Επίσης η Υπηρεσία παρέχει υπηρεσίες και διαχειρίζεται την πλατφόρμα www.nachfolgeboerse.at, όπου οι πωλητές και οι αγοραστές μπορούν να συναντηθούν προκειμένου να προχωρήσουν σε αγοραπωλησία επιχείρησης.

Πρόσφατα, το Οικονομικό Επιμελητήριο κέντρισε την προσοχή του κοινού για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, όταν οι ειδικοί του συμμετείχαν σε μια τηλεοπτική εκπομπή που απεικόνιζε

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

εταιρείες που αναζητούσαν αγοραστές. Το Οικονομικό Επιμελητήριο είναι συνδεδεμένο με το Ομοσπονδιακό Υπουργείο και είναι πρόθυμο να προτείνει περαιτέρω διευκολύνσεις για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων σε πολιτική βάση.

Αυτό το one-stop-shop διοργανώνεται από τον εθνικό οργανισμό με περιφερειακά γραφεία και επαρκή χρηματοδότηση. Η υπηρεσία παρέχει πρόσβαση σε αξιόπιστες πληροφορίες και μεμονωμένες υπηρεσίες που επιτρέπουν την επιτυχή εξαγορά ΜΜΕ με σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην οικονομία της χώρας.

Οι ομάδες-στόχοι είναι αγοραστές και πωλητές, διάδοχοι και μελλοντικοί επιχειρηματίες. Το ομοσπονδιακό Οικονομικό Επιμελητήριο χρηματοδοτείται από τα μέλη του τη στιγμή που η εγγραφή των επιχειρήσεων είναι υποχρεωτική στην Αυστρία. Οι υπηρεσίες παρέχονται δωρεάν για υφιστάμενες επιχειρήσεις και μελλοντικούς επιχειρηματίες.

Επίσης στην Αυστρία, το **Follow Me** είναι ένα one-stop-shop που λειτουργεί το Εμπορικό Επιμελητήριο της Στυρίας και απευθύνεται σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, αγοραστές και διαδόχους. Προσφέρει βοήθεια κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαδοχής μέσω εμπειρογνομόνων που απασχολούνται στο Εμπορικό Επιμελητήριο αλλά και μέσω εμπειρογνομόνων που απασχολούνται σε οργανισμούς συνεργαζόμενους με το Επιμελητήριο όπως το Business Department of the Province of Styria (Τμήμα Επιχειρήσεων της Επαρχίας Στύρια), Styrian Saving Banks (Ταμειυτήρια της Στυρίας), το Styrian Chamber of Chartered Accountants (Επιμελητήριο Ορκωτών Λογιστών της Στυρίας), Styrian Chamber of Notaries (Συμβολαιογραφικό Επιμελητήριο Στυρίας), το Business Section of Engineering Firms (Επιχειρηματικός Τομέας Μηχανικών Εταιρειών) και η ομάδα εμπειρογνομόνων του Business Transfer Consultants (Σύμβουλοι Μεταβίβασης Επιχειρήσεων).

Το σημείο εξυπηρέτησης Follow me του WKÖ της Στυρίας προσφέρει στοχευμένη υποστήριξη στην υλοποίηση του επόμενου επιχειρηματικού έργου - τόσο για μεταβιβάζοντες όσο και για διαδόχους μέσω:

- επιχειρηματικών συμβουλών
- συμβουλών χρηματοδότησης και λογιστικής
- σεμιναρίων, εργαστηρίων και διαβουλεύσεων με ειδικούς
- συμβουλών διαδοχής και συμβουλών έναρξης επιχείρησης
- παροχής βοήθειας κατά τη δημιουργία του πλάνου διαδοχής
- δωρεάν αρχικών συμβουλών από τους συνεργάτες του follow me, παραδείγματος χάρη σχετικά με το θέμα της εταιρικής αξίας, της καινοτομίας, της διαμεσολάβησης, των λειτουργικών συστημάτων και των συμβάσεων

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Διαδοχή εταιρείας στη Στυρία

Σκοπεύετε να παραδώσετε ή να αναλάβετε μια επιχείρηση;

Ακολουθήστε με - WKO Styria



Η επιτυχημένη μεταγραφή της εταιρείας εξασφαλίζει θέσεις εργασίας και συμβάλλει σημαντικά στη θετική ανάπτυξη της οικονομίας της Στυρίας. Η ομάδα Follow me του Εμπορικού Επιμελητηρίου της Στυρίας σας υποστηρίζει στο έργο σας.

- [Ανταλλαγή παρακολούθησης - υποστηρίζεται ενεργά και διατηρείται από την ομάδα Follow me](#)
- [Φόρμα εγγραφής Πρόγραμμα Follow me](#)
- [Υπηρεσίες φυλλαδίων πληροφοριών για το θέμα της διαδοχής επιχειρήσεων](#)
- [Λίστα ελέγχου για διαδόχους](#)
- [Λίστα ελέγχου για μεταβιβαστές](#)
- [Οδηγός για τη διαδοχή επιχειρήσεων](#)
Πληροφορίες και λήψη PDF
- [Οδηγός ακολουθήστε με](#)
- [συμβουλές ειδικών](#)
- [εκδηλώσεις](#)
- [Διαδικτυακές υπηρεσίες για ιδρυτές](#)
- [Διαδικτυακό σχέδιο διαδοχής με επιλογή αχολιών](#)
- [Βραβείο Follow me](#) - η διαδοχή της εταιρείας παρουσιάστηκε στο κοινό
- [Βιβλιόριο κουπονιών Ακολουθήστε με](#)
- [Πακέτο Προστασίας Επιχειρήσεων](#)

- [Υπηρεσία, Στόχοι και Αριθμοί](#)

Πηγή: <https://www.wko.at/site/follow-me/Ratgeber-und-Helfer.html>

Επομένως, η διαδικτυακή πλατφόρμα Follow Me παρέχει πληροφορίες και συμβουλές για διάφορους τύπους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και προσφέρει υπηρεσίες υποστήριξης και βοήθειας σε ιδιοκτήτες και διαδόχους επιχειρήσεων. Κάποια από τα μέσα υποστήριξης που χρησιμοποιεί είναι λίστες ελέγχου, οδηγοί και εγχειρίδια, λίστες εκδηλώσεων, φόρμες, διαδικτυακά εργαλεία και σύντομα βίντεο. Επίσης, το περιφερειακό γραφείο του Εμπορικού Επιμελητηρίου της Στυρίας με τους συνεργάτες Follow Me ορίζει τον Αγοραστή της Χρονιάς με το βραβείο Follow Me (Nachfolger des Jahres). Η ομάδα στόχος αποτελείται από πιθανούς επιχειρηματίες που πωλούν ή αγοράζουν μια μικρή επιχείρηση στη Στυρία.

Στο **Βέλγιο**, λειτουργεί το Sowalfin Business Transfer Ecosystem το οποίο είναι ένα one-stop-shop για τις μεταβιβάσεις ΜΜΕ στη Βαλλονία.

Αυτό το one-stop-shop παρέχει μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών, όπως:

- πληροφορίες σχετικά με εργαλεία μεταβίβασης και διάγνωσης επιχειρήσεων,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- ουδέτερες συμβουλές για αγοραστές και πωλητές,
- δύο αγορές (μία για μικροσυμφωνίες και μία για το τμήμα ΜΜΕ με ενεργή μεθοδολογία αντιστοίχισης),
- εξατομικευμένη αντιστοίχιση επιχειρηματιών με πιστοποιημένα ιδιωτικοί σύμβουλοι για τεχνικές συμβουλευτικές αποστολές
- οικονομικές λύσεις.

Ο κύριος στόχος είναι να εξασφαλιστεί η συνέχεια των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Βαλλονίας και να διαφυλαχθούν οι θέσεις εργασίας και η τεχνογνωσία υποστηρίζοντας τις μεταβιβάσεις και τις εξαγορές ΜΜΕ.

Η αποστολή του Sowalfin είναι ολοκληρωμένη με καλά καθορισμένους τομείς εστίασης:

- 1) ευαισθητοποίηση και παροχή πληροφοριών για τα ζητήματα που σχετίζονται με τη μεταβίβαση επιχειρήσεων μιας επιχείρησης,
- 2) καθοδήγηση πωλητών και αγοραστών στην επιτυχία στο έργο τους,
- 3) διευκόλυνση της αντιστοίχισης μεταξύ πιθανών πωλητών και αγοραστών με ουδέτερο και εμπιστευτικό τρόπο, σύμφωνα με εξατομικευμένη προσέγγιση
- 4) ευαισθητοποίηση και επαγγελματισμό των ιδιωτικών ενδιαφερομένων στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

Η διαδικασία παροχής των υπηρεσιών περιλαμβάνει συνήθως έξι φάσεις:

1η φάση. Η ευαισθητοποίηση απευθύνεται σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, δυνητικούς αγοραστές, φοιτητές και ΜΜΕ (στρατηγικές εξαγορές/εξωτερική ανάπτυξη). Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν εκδηλώσεις (εβδομάδα επαγγελματικών μεταφορών, εκδηλώσεις εκπαίδευσης, διαδικτυακά σεμινάρια), ενεργό δίκτυο επικοινωνίας (ιστοσελίδα, ενημερωτικά δελτία, μέσα κ.λπ.) ενεργό δίκτυο (τοπικοί «πρεσβευτές» σε υποπεριφέρειες, τοπικοί σύμβουλοι) και διαγνωστικά διαδικτυακά εργαλεία.

2η φάση. Η καθοδήγηση περιλαμβάνει ένα one-stop-shop για πληροφορίες και ερωτήσεις, εξέταση των συγκεκριμένων αναγκών κάθε επιχειρηματία. Πραγματοποιείται προσυνάντηση στο πλαίσιο της οποίας καθοδηγείται ο επιχειρηματίας στη σωστή κατεύθυνση και πληροφορείται για τις τάσεις της μεταβίβασης επιχειρήσεων στη Βαλλονία και το Βέλγιο σε συνεργασία με το Vlerick Business School.

3η φάση. Η αντιστοίχιση με επαγγελματίες για υποστήριξη περιλαμβάνει την παροχή μιας μικρής λίστας επαγγελματιών υποστήριξης της μεταβίβασης επιχειρήσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες των επιχειρηματιών και κουπονιών για υποστήριξη μεταφοράς

επιχειρήσεων. Η Sowalfin συνεργάζεται με περισσότερους από 170 επαγγελματίες μεταβίβασης επιχειρήσεων, όπως μεσίτες, λογιστές, δικηγόροι, σύμβουλοι κ.λπ., οι οποίοι εγκρίνονται από την Επιτροπή Δεοντολογίας.

4η φάση. Η αντιστοίχιση πωλητών και αγοραστών αποτελείται από προσαρμοσμένες λύσεις αντιστοίχισης: μια ψηφιακή αγορά για μικροεπιχειρήσεις/χειροτεχνίες, μια πλατφόρμα αντιστοίχισης ΜΜΕ, συναντήσεις προώθησης για μεσίτες για την παρουσίαση εταιρειών προς πώληση και συγκεκριμένη αντιστοίχιση για στρατηγικούς αγοραστές. Οι διεθνείς συνεργασίες (π.χ. με το Transeo Deal Club) είναι προσβάσιμες για επίδοξους επιχειρηματίες με δυνατότητες διασυνοριακής ανάπτυξης.

5η φάση. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση και η πληροφόρηση σχετικά με τα διαθέσιμα χρηματοδοτικά προγράμματα αποτελεί πεδίο των σημαντικότερων συμβουλών, προσεγγίζοντας θέματα όπως κέρδη και δάνεια. Η Sowalfin μπορεί επίσης να εμπλακεί σε υποδάνεια ή εγγυήσεις.

6η φάση. Η υποστήριξη μετά τη μεταβίβαση αναφέρεται σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης σε συνεργασία με εμπειρογνώμονες.

Επίσης το Sowalfin έχει αναπτύξει το Sowalfin Transmission το οποίο αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο μεταβίβασης, το οποίο έχει αναγνωριστεί αρκετές φορές ως καλή πρακτική από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Τα αποτελέσματα του οικοσυστήματος μεταβίβασης επιχειρήσεων του Sowalfin είναι εντυπωσιακά. Περίπου 2000 επιχειρηματίες ενημερώνονται για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των εκδηλώσεων ευαισθητοποίησης κάθε χρόνο. Διοργανώνονται περίπου 500 συναντήσεις με πιθανούς πωλητές και περίπου 600 συναντήσεις με πιθανούς αγοραστές. Περίπου 80 συμμετέχοντες παρακολουθούν σεμινάρια «Clubs Repreneurs» κάθε χρόνο, δηλαδή περίπου 1000 συμμετέχοντες από το 2011. Επιπλέον ένα επεκτεινόμενο δίκτυο που σήμερα αριθμεί 170 ειδικούς επαγγελματίες (δικηγόροι, σύμβουλοι, λογιστές) έχει εγκριθεί από την Επιτροπή Δεοντολογίας. Κατά μέσο όρο, υπάρχουν ετησίως 275 νέες εταιρείες προς πώληση και 150 νέα προφίλ αναζήτησης πιθανών αγοραστών στις πλατφόρμες αντιστοίχισης του Sowalfin. Τέλος, ενδεικτικά για το 2020 συνάφθηκαν στο Sowalfin περί των 295 συμφωνιών.

Στην **Ολλανδία**, η υπηρεσία Ondernemingsbeurs δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες είτε να αγοράσουν είτε να πουλήσουν μία επιχείρηση μέσω αξιοποίησης ηλεκτρονικών εργαλείων, ενώ παράλληλα τους παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με τη μεταβίβαση και τη διαδοχή των επιχειρήσεων μέσω εξειδικευμένων συνεργαζόμενων συμβούλων.

Όσον αφορά στην πώληση μίας επιχείρησης, η Ondernemingsbeurs βοηθά τις επιχειρήσεις στην εύρεση του κατάλληλου διαδόχου μέσω της online δυνατότητας για «ανάρτηση σχετικής αγγελίας» στην ιστοσελίδα της. Η διαδικτυακή αγγελία τοποθετείται ως διαφήμιση στην ιστοσελίδα και οι πιθανοί αγοραστές, που είναι εγγεγραμμένοι σε αυτή, λαμβάνουν ειδοποίηση σχετική με τη διαφήμιση αυτή που πιθανόν να ταιριάζει στις ανάγκες τους. Την ίδια διαδικασία μπορεί να ακολουθήσει και έναν υποψήφιος αγοραστής, ο οποίος ενδιαφέρεται να ξεκινήσει ή να επεκτείνει τις δικές τους δραστηριότητες εξαγοράζοντας μία άλλη εταιρεία. Βέβαια σε περίπτωση που ένας υποψήφιος αγοραστής ή πωλητής θέλει να τηρήσει απόλυτη ανωνυμία, η Ondernemingsbeurs διαθέτει ανάλογο γραφείο υποστήριξης, με το οποίο μπορεί να επικοινωνήσει είτε τηλεφωνικά είτε μέσω μίας φόρμας επικοινωνίας.

Σχετικά με τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων, καθώς απαιτείται πολύ καλή προετοιμασία σε οικονομικούς, δημοσιονομικούς, οργανωτικούς και προσωπικούς τομείς, η Ondernemingsbeurs διαθέτει εξειδικευμένους συμβούλους που ως αξιόπιστοι συνεργάτες μπορούν να υποστηρίξουν με τις γνώσεις και την εμπειρία τους τις επιχειρήσεις σε αυτή τη σύνθετη διαδικασία.

Στη **Φινλανδία** δραστηριοποιείται ο οργανισμός Suomen Yrittäjät ο οποίος εκπροσωπεί και προασπίζει τα συμφέροντα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από όλους τους τομείς σε ολόκληρη τη χώρα. Ως ο μεγαλύτερος οργανισμός της Φινλανδίας, που εκπροσωπεί 115.000 επιχειρήσεις, εργάζεται καθημερινά για να υποστηρίξει την ελεύθερη επιχειρηματικότητα και μια κοινωνία φιλική προς τους επιχειρηματίες. Ο οργανισμός περιλαμβάνει εταιρείες από τους τομείς του εμπορίου, των μεταφορών, των υπηρεσιών, της βιομηχανίας και των εργολάβων. Ο οργανισμός παρέχει νομική συμβουλευτική στήριξη, υπηρεσίες καθοδήγησης, συμβουλές αλλαγής ιδιοκτησίας αλλά και σχετική πληροφόρηση όσον αφορά στις οικονομικές ενισχύσεις των επιχειρήσεων. Ακόμη, διαθέτει ηλεκτρονικό πληροφοριακό υλικό για θέματα που αφορούν γενικότερα την επιχειρηματικότητα (πχ. ανάπτυξη της επιχείρησης, φορολογικά και ασφαλιστικά ζητήματα, συμβάσεις και δικαιώματα κτλ.) αλλά παρέχει σε θεωρητικό και σε πρακτικό επίπεδο συμβουλές σχετικά με τη διαδοχή και τη μεταβίβαση.

Στην **Ισπανία** λειτουργεί ο οργανισμός Reempresa (<https://www.reempresa.org/>), ο οποίος απευθύνεται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις της Καταλονίας με σκοπό να τις ενημερώσει και να τις παρέχει σχετική βοήθεια σχετικά με την αγορά, την πώληση, τη διαδοχή και τη μεταβίβαση επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα μοντέλο επιχειρηματικότητας και επιχειρηματικής ανάπτυξης, αλλά και για ένα επαγγελματικό μηχανισμό μέσω του οποίου δίνεται η δυνατότητα σε έναν ή περισσότερους επιχειρηματίες να έχουν πρόσβαση στην ιδιοκτησία μιας εταιρείας άλλων, η

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

οποία βρίσκεται σε λειτουργία, με σκοπό να την αναπτύξουν χωρίς να χρειάζεται να περάσουν από τη φάση δημιουργίας της.

Όσον αφορά στις υπηρεσίες που προσφέρει, η Reempresa προσφέρει στους επιχειρηματίες ατομικές συμβουλές σχετικά με την προετοιμασία του Σχεδίου Ανάθεσης της επιχείρησης αλλά και για τη διαδικασία ανάθεσης στο σύνολό της: από την πρώτη συνάντηση παρουσίασης των δεδομένων μέχρι την υπογραφή της σύμβασης της πώλησης, περνώντας και από τις φάσεις της διαπραγμάτευσης και της διαμεσολάβησης για την επίτευξη της συμφωνίας. Επίσης, η Reempresa παρέχει τη δυνατότητα εύρεσης εταιρειών προς πώληση μέσω διαφημίσεων και αγγελιών (<https://www.reempresa.org/Vull-Reemprendre/Anuncis-d-empreses-a-la-venda?ps=c>).

Παρέχει επίσης τις εξής υπηρεσίες:

- Μελέτη του μεταγραφικού πλάνου της εταιρείας/εταιρειών
- Ορισμός του επιχειρηματικού έργου
- Συμβουλές για την προετοιμασία του σχεδίου επανάληψης
- Καθοδήγηση στην αποτίμηση της αξίας των εταιρειών
- Συμβουλές για την αναζήτηση χρηματοδότησης
- Συμβουλές για τη σύνταξη επίσημων εγγράφων μεταξύ του αγοραστή και του εκχωρητή
- Μεταβίβαση της τεχνογνωσίας του μεταβιβάζοντος στον αγοραστή

Επιπλέον, στην επίσημη ιστοσελίδα της Reempresa είναι διαθέσιμα εξειδικευμένα εργαλεία υποστήριξης αλλά και ανάλογο εκπαιδευτικό υλικό σε θέματα διαδοχής και μεταβίβασης των επιχειρήσεων, όπως είναι ο πλήρης επιχειρηματικός οδηγός «Ο Οδηγός του Επιχειρηματία» (<https://www.reempresa.org/Vull-Reemprendre/Eines-de-suport>).

Μία ακόμη υπηρεσία της Reempresa αποτελεί και η Online Ακαδημία, στην οποία προσφέρονται εκπαιδευτικά βίντεο με ομιλίες εμπειρογνομώνων σχετικά με τη διαδικασία αποτίμησης της αξίας μίας επιχείρησης, τη διαδικασία επαναλειτουργίας μίας επιχείρησης αλλά και τις τεχνικές διαπραγμάτευσης.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Reempresa

Punts d'atenció Contacte Sala de Premsa **Participa**

VULL CEDIR VULL REEMPRENDRÉ FORMACIÓ FINANÇAMENT RECREIXEMENT LA REEMPRESA MERCATS

Formació > Acadèmia Online

Acadèmia

Valoració d'Empreses
Quant val la teva empresa? Aprèn a valorar-la a través de diferents mètodes i adquireix coneixements per negociar amb èxit el preu a pagar.

El Procés de Reempresa
És 7 vegades més fàcil reemprendre una empresa que crear-la des de zero. Aprèn com!

Tècniques de Negociació
Comprar, vendre, acordar... com s'han de desenvolupar les negociacions al transmetre una empresa? Aprèn les claus per aconseguir els teus objectius.

Formació per comprar una empresa
Formació per a desocupats
Formació per vendre una empresa
Acadèmia Online

Πηγή: <https://www.reempresa.org/Formacio/Academia-Online>

3.2.8 Η Διεθνής Ένωση TRANSEO

Η Transeo (<https://www.transeo-association.eu>) είναι μια διεθνής μη κερδοσκοπική ένωση που συγκεντρώνει ειδικούς σε μεταβιβάσεις και εξαγορές μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων από την Ευρώπη και όχι μόνο.

Η Transeo ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2010, με πρωτοβουλία της κυβέρνησης της Βαλλονίας, από 3 διεθνείς εταιρείες:

1. SOWALFIN Transmission, το τμήμα μεταβιβάσεων του SOWALFIN, the Wallonia Enterprise Agency & Development Bank (Βέλγιο)
2. Cédants et Repreneurs d'Affaires, η Γαλλική Ένωση για τις Μεταβιβάσεις (Γαλλία)
3. MKBase, κορυφαία ολλανδική εταιρεία μεσιτείας και προμηθειών (Ολλανδία).

Η TRANSEO εστιάζει σε μεταβιβάσεις και εξαγορές μικρομεσαίων επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το είδος της μεταβίβασης ιδιοκτησίας: οικογενειακή διαδοχή, εξαγορά από τη διοίκηση, εξαγορά εργαζομένων, στρατηγικές εξαγορές κτλ.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Η αποστολή της Transeo είναι να ενθαρρύνει και να προωθεί τις μεταβιβάσεις και εξαγορές μικρών επιχειρήσεων στην Ευρώπη και πέρα από αυτήν. Εστιάζει στα εξής:

1. Στη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας της εταιρείας, ως ένας τρόπος να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις στην Ευρώπη και όχι μόνο να γίνουν «αιώνιες». Οι ΜΜΕ πολύ συχνά εξαρτώνται από τον ιδιοκτήτη τους, επομένως η αποστολή της TRANSEO είναι να ευαισθητοποιεί και να συμβάλλει στη δημιουργία πλαισίων φιλικών προς τις μεταφορές επιχειρήσεων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επιχειρηματική συνέχεια όταν ο ιδιοκτήτης τους αποχωρήσει. Αυτό συμβάλλει στη διαφύλαξη της προστιθέμενης αξίας, των δεξιοτήτων, της γνώσης και των θέσεων εργασίας σε αυτές τις εταιρείες και προσφέρει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης.
2. Στην Επιχειρηματικότητα μέσω εξαγοράς: η ανάληψη μιας υπάρχουσας εταιρείας είναι μια συναρπαστική πρόκληση για τους επιχειρηματίες. Η απόκτηση μιας υπάρχουσας εταιρείας προσφέρει επίσης μεγάλες προοπτικές για καινοτομία και ανάπτυξη και αντιπροσωπεύει μια κερδοφόρα και λιγότερο επικίνδυνη εναλλακτική λύση για τη δημιουργία μιας επιχείρησης από την αρχή.
3. Στην εξωτερική ανάπτυξη των ΜΜΕ με στρατηγικές εξαγορές εταιρειών, στη χώρα καταγωγής τους ή πέρα από τα εθνικά σύνορα.

Η Transeo:

- ✚ χρησιμεύει ως πλατφόρμα για την ανταλλαγή καλών πρακτικών σε μια ποικιλία επιχειρησιακών θεμάτων
- ✚ αναπτύσσει ακαδημαϊκές και επαγγελματικές γνώσεις σχετικά με τις μεταβιβάσεις και τις εξαγορές ΜΜΕ
- ✚ παρέχει στα μέλη του, που είναι ειδικοί από όλο τον κόσμο, μια σειρά δραστηριοτήτων, παράλληλα με ευκαιρίες δικτύωσης και συναλλαγών, για να τα βοηθήσει να γίνουν ισχυρότερα στο τοπικό τους οικοσύστημα
- ✚ συμμετέχει στην υπεράσπιση ζητημάτων μεταφοράς επιχειρήσεων για να τα διατηρήσει στην κορυφή των πολιτικών ατζέντηδων ευαισθητοποιώντας τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και ενεργώντας ως εμπειρογνώμονας αναφοράς στον τομέα.

Δράσεις της Transeo:

Transeo Summit:

- είναι η εκδήλωση αναφοράς στην Ευρώπη αφιερωμένη στις μεταβιβάσεις και εξαγορές ΜΜΕ

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- είναι ένα εξαιρετικό μέρος για την αλληλεπίδραση με άτομα από την αγορά εργασίας, την πολιτική και την ακαδημαϊκή κοινότητα
- παρέχει ένα ανεκτίμητο φόρουμ που συγκεντρώνει διαφορετικές προοπτικές σχετικά με τη μεταβίβαση ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Transeo Deal Club:

- είναι η αξιόπιστη κοινότητα επιχειρηματικών συμβούλων της Transeo που βοηθά τους πελάτες τους σε έργα διεθνών μεταφορών και εξαγωγών.
- τονώνει τις διεθνείς συναλλαγές μοιράζοντας διασυνοριακές και διεθνείς ευκαιρίες: είτε αγοραστές που αναζητούν επιχείρηση στο εξωτερικό είτε εταιρείες προς πώληση που αναζητούν ξένους επενδυτές.

3.2.9 Ο Οργανισμός European Family Businesses (EBF)

Ο Οργανισμός των Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Businesses - EBF) αποτελεί την ευρωπαϊκή ομοσπονδία εθνικών ενώσεων που εκπροσωπεί μακροπρόθεσμες οικογενειακές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μικρών, μεσαίων και μεγαλύτερων εταιρειών. Ο οργανισμός δημιουργήθηκε το 1997 και η αποστολή του είναι να προάγει την ανάπτυξη και τη συνέχεια των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, μέσω δράσεων ευρωπαϊκής εμβέλειας που βασίζεται στην ελευθερία, τις κοινές αξίες, το κράτος δικαίου, την ευημερία και την κοινωνική δικαιοσύνη.

Μέλη των Ευρωπαϊκών Οικογενειακών Επιχειρήσεων αποτελούν οι εξής:

- Family Business Office Malta,
- Family Business Network Romania (FBN),
- Perheyritysten liitto (Finland),
- Family Business Network Belgium,
- Empresa Familiar Andorrana,
- Les Henokiens,
- FBned,
- Die Familienunternehmer,
- Institute for Family Business,
- FBN Bulgaria,
- FBN France,
- Instituto de la Empresa Familiar,
- Associação das Empresa Familiares,
- Mouvement Des Entreprises De Taille Intermédiaire,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- Estonian Family Entrepreneurs Association
- AldAF The Italian Association of Family Businesses (<https://europeanfamilybusinesses.eu/about-european-family-businesses/>).

Ένας από τους κύριους στόχους του EFB για μια βιώσιμη, ανταγωνιστική και επιχειρηματική ευρωπαϊκή οικονομία είναι η διευκόλυνση της διαδοχής και της μεταβίβασης επιχειρήσεων. Η δραστηριοποίηση του EFB στο θέμα της διαδοχής εμπίπτει σε πολλαπλά επίπεδα.

Στο πεδίο ενημέρωσης, στην ιστοσελίδα του EBF υπάρχει διαθέσιμο σχετικό ενημερωτικό σημείωμα με τίτλο «Family Business Transfers: Let the Next Generation drive the Recovery» (<https://europeanfamilybusinesses.eu/wp-content/uploads/2021/12/PP-Family-Business-Succession-and-Transfers-2021.pdf>), το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων κρίσιμα σημεία δράσης που χρήζουν αντιμετώπισης όσον αφορά στη διαδοχή και τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων. Ακόμη, προσφέρει πλούσια αρθρογραφία ειδικά εξειδικευμένα στα θέματα διαδοχής.

Επίσης, ο EFB υλοποίησε ένα διαδικτυακό συνέδριο σχετικό με τη διαδοχή και τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων με θέμα: «Βιώσιμη Διαδοχή στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις» στις 23 – 24 Σεπτεμβρίου 2021 με αφορμή την τελική εκδήλωση του έργου SUFABU, το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 4.

Ομιλητές του συνεδρίου ήταν ο κ. Jakub Škába, ως ο υπεύθυνος του έργου SUFABU, η κα Ράνια Λαμπάκη (Διευθύντρια του Κέντρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων EDHEC και Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Διοίκησης στο EDHEC Business School), η κα Simone Møkster (Εμπειρογνώμονας Οικογενειακών Επιχειρήσεων, FBNorway, 2nd Generation ιδιοκτήτης της Simon Møkster Shipping) και ο κ. Oliver Sargent, (Μη Εκτελεστικός Πρόεδρος, Applerigg), η κα Lucyna Kaminska (Υπεύθυνος πολιτικής, μονάδα ΜΜΕ, Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Αγοράς, Βιομηχανίας, Επιχειρηματικότητας και ΜΜΕ, Ευρωπαϊκή Επιτροπή) και ο κ. Hugo Bovesse, (Γενική Γραμματεία Transeo).

Τα θέματα που συζητήθηκαν στα διάφορα πάνελ του συνεδρίου ήταν τα κάτωθι:

- η διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση: Πιθανές παγίδες και πώς να τις ξεπεράσουμε,
- Μεταβίβαση Επιχειρήσεων: Προοπτική Πολιτικής της ΕΕ
- Εθνική Προοπτική για την Οικογενειακή Επιχείρηση.

Τέλος, υπό τον συντονισμό του κ. Casado (Γενικός Γραμματέας της EFB) πραγματοποιήθηκε ένα πάνελ επιχειρηματικών συναντήσεων με ακαδημαϊκούς με τη συμμετοχή της κας Hana Procházková, (Διευθύνουσα Σύμβουλος του FBN Τσεχίας), του κ. Joseph Gerada, (Διευθύνων Σύμβουλος Family Business Office Malta) και της κας Daniela Montemerlo, (καθηγήτρια

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Στρατηγικής Διοίκησης σε Οικογενειακές Επιχειρήσεις στο Πανεπιστήμιο Insubria και στο Πανεπιστήμιο Bocconi) (<https://europeanfamilybusinesses.eu/events/sufabu-final-dissemination-conference-online/>).

3.3 Πρωτοβουλίες σε άλλες χώρες

Παρόμοια με τη δράση των επιμελητηρίων σε ευρωπαϊκές χώρες είναι και η δραστηριοποίηση των **Επιμελητηρίων των ΗΠΑ**, καθώς η μεταβίβαση και η διαδοχή των επιχειρήσεων αποτελεί πεδίο δράσης στην εργασιακή τους ατζέντα. Για παράδειγμα, μέσω της ιστοσελίδας CO – BrandStudio, η οποία είναι διαθέσιμη μέσω του **Εμπορικού Επιμελητηρίου των ΗΠΑ**, παρέχεται εξειδικευμένη αρθρογραφία σε θέματα που αφορούν στην έναρξη μίας επιχείρησης, τη διαχείριση και την ανάπτυξή της, καθώς επίσης και σε θέματα σχετικά με τη διαδοχή και τη μεταβίβαση επιχειρήσεων.



The image shows a screenshot of a website article. At the top left is the 'CO' logo. The navigation menu includes 'START', 'RUN', 'GROW', and 'GOOD COMPANY'. The article title is 'How to Write a Family Business Succession Plan'. Below the title is a sub-headline: 'Whether your family owned business is a Main Street mom-and-pop or a Wall Street powerhouse, a well-written succession plan can be crucial to the future success of both the company and the family.' The author is listed as 'By: Joyce Walsack, CO— Contributor'. There are social media share icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and Email. Below the text is a photograph of two men in a workshop setting, one pointing at a laptop screen while the other looks on.

Εικόνα: Άρθρο – Σχεδιασμός του πλάνου Διαδοχής μίας Επιχείρησης

Πηγή:<https://www.uschamber.com/co/start/strategy/family-business-succession-plan?cid=search>

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Όμως και στον **Καναδά**, τα Εμπορικά Επιμελητήρια έχουν σαν πεδίο δράσης την ενημέρωση της επιχειρηματικής κοινότητας σχετικά με τη διαδοχή και τη μεταβίβαση. Για παράδειγμα, το Μητροπολιτικό Εμπορικό Επιμελητήριο του Μόντρεαλ μέσω της υπηρεσίας “info entrepreneurs” παρέχει στις επιχειρήσεις εξειδικευμένη αρθρογραφία και πρόσθετο πληροφοριακό υλικό σχετικό με θέματα επιχειρηματικότητας, όπως είναι οι φόροι, ζητήματα νομικών μορφών, διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομία, εισαγωγές – εξαγωγές κτλ.

Επίσης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα πρακτικής υποστήριξης της διαδικασίας διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων. Προς αυτόν τον σκοπό, το Επιμελητήριο διαθέτει μία ομάδα συμβούλων, οι οποίοι παρέχουν δωρεάν εξειδικευμένες και ατομικές συμβουλές με στόχο να κατευθύνουν τις επιχειρήσεις προς τους καλύτερους πόρους, λύσεις και πηγές χρηματοδότησης για την προώθηση του έργου τους με βάση τους επιχειρηματικούς στόχους τους.

The screenshot shows the website 'INFO ENTREPRENEURS' with a navigation menu at the top: 'ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ', 'ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΥΦΥΪΑ', 'ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ', and 'ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ'. Below the menu is a breadcrumb trail: 'Σπίτι > Αναζήτηση > Σχεδιασμός διαδοχής και μεταβίβαση επιχείρησης'. The main content area features a red heading 'ΟΔΗΓΟΣ Σχεδιασμός διαδοχής και μεταβίβαση επιχείρησης'. Below the heading are social media sharing icons for LinkedIn, Facebook, Twitter, and Email. The text explains that succession planning is a complex task for owners and managers, and offers a guide to help. It lists three main options: transferring ownership to a family member, transferring to a non-family member, or selling the business. A list of links is provided at the bottom: 'Γιατί είναι σημαντικός ο σχεδιασμός διαδοχής', 'Αξιολόγηση των επιλογών σας', 'Διατηρώντας το στην οικογένεια', 'Μη σχετική αξία', 'Εμπορικές πωλήσεις', 'Εθελούσια εκκαθάριση', and 'Έχετε ένα επίσημο σχέδιο διαδοχής'.

Εικόνα: Οδηγός info entrepreneurs – Σχεδιασμός διαδοχής και μεταβίβαση επιχειρήσεων

Πηγή: <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/succession-planning-and-business-transfer/>

Στην **Αυστραλία**, η Ένωση Μικρών Επιχειρήσεων της Αυστραλίας (SBAA) αποτελεί έναν δραστήριο οργανισμό που υποστηρίζει και υπερασπίζεται τον τομέα των ΜΜΕ. Ως όραμά της

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

έχει την ισότιμη πρόσβαση σε προγράμματα, υπηρεσίες, ποιοτική εκπαίδευση και υποστήριξη των μικρών επιχειρήσεων της χώρας, έτσι ώστε να είναι επιτυχημένες στην παγκόσμια οικονομία. Η Ένωση προσφέρει ποικίλες υπηρεσίες σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση, όπως τη συμβουλευτική σε θέματα χρηματοδότησης, λογιστικής, ασφάλισης διαφήμισης και εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ιδιαίτερη, όμως, έμφαση δίνει στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών που αφορούν τη δημιουργία μίας επιχείρησης αλλά και την αγορά και την πώληση μίας επιχείρησης μέσω της διαδικασίας της διαδοχής (<https://smallbusinessassociation.com.au/meet-our-team/sbaa-team/sbaa-services/>).

Τέλος, στην **Αυστραλία** δρα και ο Οργανισμός Family Business Australia (FBA), ο οποίος έχει ως σκοπό την παροχή βοήθειας στις οικογενειακές επιχειρήσεις στοχεύοντας στην αξιοποίηση του μοναδικού ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και την επαγγελματική τους επιτυχία.

Οι υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός FBA στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ποικίλες, όπως η παροχή μίας σειράς μαθημάτων και προγραμμάτων για να βοηθήσει τα άτομα των οικογενειακών επιχειρήσεων, τους συμβούλους, τους διευθυντές και τους υπαλλήλους τους να δημιουργήσουν μια βιώσιμη και επαγγελματική οικογενειακή επιχείρηση, αλλά και η διοργάνωση σχετικών επαγγελματικών forum στοχεύοντας στην καθοδήγηση των ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων της Αυστραλίας σχετικά με μοναδικά ζητήματα που αφορούν τις ίδιες τις επιχειρήσεις (<https://www.familybusiness.org.au/membership-information/fba-forum-groups>).

Μία σημαντική υπηρεσία που παρέχει ο οργανισμός FBA αφορά στη μεταβίβαση και τη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της εκπαίδευσης προσφέρει στους επιχειρηματίες εξειδικευμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης με τίτλο: «Διαδοχή σχεδιασμού για οικογενειακές επιχειρήσεις», μέσω του οποίου παρέχονται όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την έναρξη της διαδικασίας του σχεδιασμού της διαδοχής. Όσον αφορά στο περίγραμμα του συγκεκριμένου μαθήματος, ενδεικτικές θεματικές ενότητες αποτελούν:

- Αντιμετώπιση των δύο μοντέλων εξόδου από την επιχείρηση: πώληση ή κληρονομική διαδοχή
- Σκοπιμότητα και αποδοχή της διαδοχής της οικογενειακής επιχείρησης μέσω κληρονομιάς
- Οι κανόνες για τη διαδικασία κληρονομικής διαδοχής
- Σχεδιασμός και εφαρμογή της διαδικασίας μεταβίβασης στην ηγεσία και των εμποδίων στον προγραμματισμό διαδοχής κτλ.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Στο εν λόγω πρόγραμμα εκπαίδευσης μπορούν να συμμετέχουν νυν αλλά και μελλοντικοί ηγέτες και διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων, στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων που δεν συνδέονται με την οικογένεια και άλλα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία μεταβίβασης.

Planning Succession for Family Business

This course is designed for everyone in family business at any stage – it is never too early to start thinking about your transition strategy.

- Understand the fundamental ground rules for leadership succession
- Determine the key challenges of succession and how to manage these successfully
- Identify the personal attributes and characteristics that can assist in identifying successors

Who should attend:

Current and future leaders and managers of the family business. Non-family executives and other key stakeholders in the transition process.

Πηγή: <https://www.familybusiness.org.au/professional-development/fba-family-business-courses-programs>

4 Καλές πρακτικές σε διακρατικό επίπεδο για την προαγωγή της ομαλής διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων αποτελούν ζήτημα της πολιτικής για την επιχειρηματικότητα από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το 1994 η Ε.Ε. εξέδωσε Σύσταση για το θέμα της μεταβίβασης των οικογενειακών ΜΜΕ και ζήτησε από τα κράτη-μέλη τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων που αναφέρονται στις εξής κύριες ενότητες της Σύστασης:

- Φορολογικά μέτρα
- Νομοθετικά μέτρα
- Μέτρα στήριξης

Το 2000, η Ε.Ε. έθεσε σε εφαρμογή το πρόγραμμα Best για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, με στόχο την περαιτέρω παρακολούθηση της εφαρμογής της Σύστασής της, τον προσδιορισμό νέων νομικών και φορολογικών μέτρων καθώς και μέτρων στήριξης, και την υποβολή προτάσεων για περαιτέρω ενέργειες. Τα κράτη-μέλη διόρισαν ομάδα εμπειρογνομόνων στην οποία περιλαμβάνονταν ενώσεις επιχειρήσεων, ενώσεις υποστήριξης, μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας, δημόσιοι υπάλληλοι και επιχειρηματίες από τα κράτη-μέλη. Στα συμπεράσματα του προγράμματος γινόταν αναφορά στις εθνικές βάσεις δεδομένων για την αγορά μεταβιβάσεων και υπήρχε ενθάρρυνση για περαιτέρω βελτίωση.

Το 2006 η Ε.Ε. δημοσίευσε άλλη μια Ανακοίνωση για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, την «Εφαρμογή του κοινοτικού προγράμματος της Λισαβόνας για την ανάπτυξη και την απασχόληση: Μεταβίβαση επιχειρήσεων – Εξασφάλιση της συνέχειας με μια νέα αρχή». Η Ανακοίνωση ανέφερε τους τομείς στους οποίους ήταν απαραίτητες περισσότερες προσπάθειες, ιδίως σε ό,τι αφορά:

- Παροχή υποστήριξης για αύξηση της ευαισθητοποίησης και καθοδήγησης.
- Εξασφάλιση κατάλληλων χρηματοδοτικών εργαλείων για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων.
- Θέσπιση ευνοϊκότερων κανόνων φορολόγησης του εισοδήματος που επηρεάζουν τη μεταβίβαση σε τρίτους.
- Οργάνωση διαφανών αγορών μεταβίβασης επιχειρήσεων.
- Δημιουργία κατάλληλων δομών για την εφαρμογή των Συστάσεων.

Στην Ανακοίνωση τονίζονταν επίσης μερικές περιπτώσεις καλής πρακτικής στην Ε.Ε., όπως για παράδειγμα οι βάσεις δεδομένων για τις μεταβιβάσεις στη Γερμανία, στη Γαλλία, στην Ιταλία, στο Λουξεμβούργο, στις Κάτω Χώρες και στην Αυστρία.

Το 2008 η Ε.Ε. υποστήριξε την πρωτοβουλία με τίτλο «**Small Business Act**» (SBA) για την Ευρώπη, με σκοπό να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο η αειφόρος ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ. Η πρωτοβουλία Small Business Act (2008) επισημαίνει περαιτέρω τη σημασία των μέτρων

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

για την υποστήριξη και τη διασφάλιση επιτυχημένων μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, ιδίως στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Στην πρωτοβουλία αυτή τονίστηκε η ανάγκη για την ανάληψη επιπλέον πρωτοβουλιών για την καλύτερη προσαρμογή της ενιαίας αγοράς στις σημερινές ανάγκες των ΜΜΕ ενώ τα κράτη-μέλη κλήθηκαν:

- να διασφαλίσουν ότι η φορολογία (και κυρίως ο φόρος δωρεάς, η φορολογία των μερισμάτων και ο φόρος περιουσίας) δεν θα εμποδίζει αδικαιολόγητα τη μεταβίβαση επιχειρήσεων,
- να θεσπίσουν συστήματα για την προσέγγιση μεταβιβάσιμων επιχειρήσεων και πιθανών νέων ιδιοκτητών και
- να παρέχουν καθοδήγηση και υποστήριξη στις προς μεταβίβαση επιχειρήσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω πλαίσιο, από το 1994 μέχρι σήμερα, η Ε.Ε. έχει ενθαρρύνει σημαντικές πολιτικές πάνω στην επίλυση του ζητήματος της μεταβίβασης των οικογενειακών ΜΜΕ. Την ίδια περίοδο, προέκυψαν ποικίλες, κοινές και μη, πρωτοβουλίες από τα κράτη - μέλη ως αποτέλεσμα αυτών των ευρωπαϊκών οδηγιών. Μια σειρά συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων έδωσαν την ευκαιρία σε αναπτυξιακούς φορείς, φορείς επιχειρηματικότητας, κρατικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια, κλπ. να υλοποιήσουν έργα που είχαν σαν επίκεντρο τη μελέτη και την προώθηση της διαδοχής και της μεταβίβασης επιχειρήσεων σε διακρατικό επίπεδο. Μια σειρά τέτοιων έργων παρουσιάζεται στο παρόν κεφάλαιο.

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι εμπλεκόμενοι φορείς στις διαδικασίες υποστήριξης των επιχειρήσεων είναι πέρα από τις αρμόδιες υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης, φορείς προώθησης και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, σύνδεσμοι επιχειρήσεων και σωματεία εργαζομένων και σε κάποιες περιπτώσεις ερευνητικά ιδρύματα και ακαδημαϊκοί φορείς. Μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις, αξιοσημείωτα αποτελέσματα επιτυγχάνονται σε συνεργατικά σχήματα που απαρτίζονται από φορείς που ανήκουν σε διαφορετικές από τις παραπάνω κατηγορίες, όπου κάθε φορέας συνεισφέρει ανάλογα το πλαίσιο δράσης του και την τεχνογνωσία του.

4.1 FABUSS



Το *FAMILY BUSINESS Successful Succession*, με ακρωνύμιο FABUSS, ήταν ένα έργο ERASMUS YOUTH διάρκειας 24 μηνών, που στόχευε να βοηθήσει τους νέους 18-35 ετών, που σχετίζονται με την οικογενειακή επιχείρηση, να γίνουν ικανοί και αποτελεσματικοί διάδοχοι.

Στόχοι του έργου ήταν:

- Να εντοπίσει και να επισημάνει τις βέλτιστες πρακτικές για την εκπαίδευση και την υποστήριξη ηγετών οικογενειακών επιχειρήσεων επόμενης γενιάς.
- Να εξοπλίσει τους ηγέτες της επόμενης γενιάς με τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και δίκτυα – εθνικά και διεθνή.
- Να ενισχύσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ηγετών της επόμενης γενιάς, εκθέτοντάς τους σε διεθνικές καλές πρακτικές αλλά και στην τεχνογνωσία και την ομαδική εργασία με μέλη της ομάδας-στόχου από άλλες χώρες.
- Να υποστηρίξει τη μακροζωία των οικογενειακών επιχειρήσεων, την ανανέωση και τη διεθνοποίησή τους με στόχο την ενίσχυση της κοινωνικοοικονομικής τους συνεισφοράς.
- Να εντοπίσει και να αναλύσει τις περιφερειακές ανάγκες στον τομέα της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων και της νεανικής επιχειρηματικότητας.
- Να δημιουργήσει και να εφαρμόσει ένα εργαλείο ΤΠΕ (Learning Platform) για τη βελτίωση του επιπέδου των επιχειρηματικών δεξιοτήτων και των γνώσεων των νέων στη διαδικασία διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να υποστηρίξει τον στρατηγικό σχεδιασμό των οικογενειακών επιχειρήσεων, με βάση ρεαλιστικές διαδικασίες για τον μετριασμό των κινδύνων αποτυχίας στη διαδοχή τους και τη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης.

Η ομάδα στόχου του έργου FABUSS αποτελούνταν από άτομα ηλικίας 18-35 ετών που επιθυμούσαν να αναλάβουν την οικογενειακή τους επιχείρηση. Αυτοί οι επίδοχοι διάδοχοι χρειάζονταν δεξιότητες και γνώσεις για την αποτελεσματική ανάπτυξη της επιχείρησης, εφαρμόζοντας νέες καινοτόμες στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένης της επέκτασης των αγορών τους, μέσω δικτύωσης και συνεργασίας, με παρόμοιες επιχειρήσεις σε άλλες χώρες.

Το έργο FABUSS εστιάζει σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τη διαδοχή οικογενειακών επιχειρήσεων, με στόχο την παροχή απαντήσεων σε σχετικές ανησυχίες και τον εντοπισμό περιοχών στους οποίους η ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων και μεθοδολογιών, τόσο από την 1^η όσο και από τη 2^η γενιά, θα μπορούσε να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχούς διαδοχής. Ένας ενδεικτικός κατάλογος ζητημάτων διαδοχής ιδιοκτησίας που πρέπει να αντιμετωπιστούν περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. Οικογενειακή επικοινωνία: Με ποιον τρόπο η οικογένεια θα χειριστεί την επικοινωνία που σχετίζεται με τη διαδικασία διαδοχής ιδιοκτησίας;
2. Χρονοδιάγραμμα της μετάβασης ιδιοκτησίας: Ποια είναι η τρέχουσα σκέψη σχετικά με το χρονοδιάγραμμα για τη μετάβαση στην ιδιοκτησία; Θα είναι μια σταδιακή μετάβαση κατά την οποία ένα μέρος της ιδιοκτησίας θα μεταβιβαστεί πρώτο και το υπόλοιπο σε μεταγενέστερη ημερομηνία; Αν ναι, πότε θα ξεκινήσει και πότε θα ολοκληρωθεί;
3. Είναι βιώσιμη η οικογενειακή επιχείρηση ή απαιτείται στρατηγικός επαναπροσανατολισμός; Σε ποιο βαθμό μπορεί η καινοτομία με επικεφαλής την επόμενη γενιά να βασιστεί στην παράδοση της επιχείρησης;
4. Πώς θα χρηματοδοτηθεί η μεταβίβαση ιδιοκτησίας; Οι μελλοντικοί ιδιοκτήτες αναμένεται να επενδύσουν προσωπικά στην απόκτηση ιδιοκτησίας; Υπάρχουν επαρκή κεφάλαια για τη χρηματοδότηση νέων στρατηγικών σχεδίων; Εάν όχι, πώς μπορούν να αποκτηθούν; Είναι η οικογένεια πρόθυμη να εκχωρήσει την κυριότητα και τον έλεγχο;
5. Τι ρόλο, εάν υπάρχει, θα διαδραματίσουν οι σημερινοί ιδιοκτήτες κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία μετάβασης;
6. Ποια είναι τα κριτήρια για να γίνουν ιδιοκτήτες τα μέλη της οικογένειας επόμενης γενιάς; Πρέπει να διαθέτουν ένα ορισμένο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας; Ποιος θα καθορίσει τα κριτήρια αυτά και να εξετάσει εάν αυτά πληρούνται;
7. Θα ωφελούσε μία επιτροπή συμβούλων τους ιδιοκτήτες της επόμενης γενιάς;

Αυτά τα ζητήματα είναι μεταξύ εκείνων που έπρεπε να αντιμετωπιστούν από το έργο FABUSS μέσω μιας σειράς ενεργειών, ξεκινώντας από μια έρευνα που στόχευε: (α) να καθορίσει τη συνάφεια των διαφόρων θεμάτων και τις προκλήσεις που προκύπταν και (β) να εντοπίσει το είδος των δεξιοτήτων και των μεθόδων που απαιτούνται, τόσο από την 1^η όσο και από τη 2^η γενιά, για την παροχή αποτελεσματικών απαντήσεων σε αυτές τις προκλήσεις.

Μετά την ολοκλήρωση των ερευνών στις χώρες εταίρους σχετικά με τα «Κενά στις Δεξιότητες και ανάγκες κατάρτισης» του προγράμματος FABUSS, η σύμπραξη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι ανάγκες κατάρτισης και το συναφές υλικό πρέπει να αναπτυχθούν σε τρεις άξονες, οι οποίες προκύπτουν από τους ξεχωριστούς προβληματικούς τομείς που εντοπίζονται στην επιτυχημένη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτές οι ανάγκες συγκεντρώθηκαν σε έξι Ενότητες που

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

στοχεύουν στην ενίσχυση των συμμετεχόντων στις οικογενειακές επιχειρήσεις και του επιχειρηματικού «δαιμονίου». Αυτή η ομαδοποίηση, από την άποψη των εκπαιδευτικών Νοσημάτων, είναι η ακόλουθη:

Ενότητα 1. «Κατανόηση Προβλημάτων Σχετικών με την Οικογενειακή Επιχείρηση»

Ενότητα 2. «Διακρατικές Ομοιότητες και Διαφορές»

Ενότητα 3. «Στρατηγικές Ανάπτυξης για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις»

Ενότητα 4. «Ηγεσία Επόμενης Γενιάς»

Ενότητα 5. «Αποτελεσματική Διοίκηση της Οικογενειακής Επιχείρησης»,

Ενότητα 6. «Επικοινωνία & Διαχείριση Συγκρούσεων».

Το υλικό χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών συναντήσεων που διοργανώθηκαν σε κάθε χώρα εταίρο, αξιοποιώντας επίσης την Εκπαιδευτική Πλατφόρμα FABUSS, μέσω της οποίας οι συμμετέχοντες αλληλεπιδρούν, επικοινωνούν με τους εκπαιδευτές του προγράμματος αλλά και διακρατικά με άτομα από άλλη χώρα (χώρες) που σχετίζονται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Τα κύρια αποτελέσματα του έργου ήταν:

- Προσδιορισμός και ανάλυση των περιφερειακών αναγκών στον τομέα της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων και της επιχειρηματικότητας των νέων.
- Δημιουργία και υλοποίηση ενός εργαλείου ΤΠΕ (Learning Platform) για τη βελτίωση του επιπέδου των επιχειρηματικών δεξιοτήτων και της γνώσης των νέων, που απαιτείται στη διαδικασία διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Υποστήριξη και διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων, με βάση ρεαλιστικές διαδικασίες για τον μετριασμό των κινδύνων αποτυχίας στη διαδοχή τους και στη διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το εταιρικό σχήμα του έργου περιλάμβανε τους παρακάτω φορείς:

- ⇒ ALBA ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Ελλάδα
- ⇒ ENOROS CONSULTING LTD, Κύπρος
- ⇒ YEU CYPRUS – YOUTH FOR EXCHANGES AND UNDERSTANDING, Κύπρος
- ⇒ CEFΕ MACEDONIA, Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας
- ⇒ NMSM – Nacionalen Mladinski Sovet na Makedonija, Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας
- ⇒ TUCEP – Tiber Umbria Comett Education Programme, Ιταλία
- ⇒ IPS at UNWE – Institute for Postgraduate Studies, Βουλγαρία

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

⇒ UAB – Universidade ABERTA, Πορτογαλία

Τα επιτεύγματα του έργου FABUSS αφορούν στα εξής:

- 6 Εθνικές εκθέσεις σχετικά με τα κενά δεξιοτήτων και τις ανάγκες κατάρτισης και μια συνθετική έκθεση.
- 6 Εκπαιδευτικές Ενότητες, μεταφρασμένες στις 5 εθνικές γλώσσες των εταίρων.
- 235 Ενεργοί και «προοριζόμενοι» διάδοχοι οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε δράσεις κατάρτισης που πραγματοποιήθηκαν στις χώρες των εταίρων.
- 20 εκπαιδευτές που συμμετείχαν στο Training of Trainers 'Workshops.
- 15 «Διάδοχοι» από όλες τις χώρες εταίρους συμμετείχαν σε διαδικτυακές Διακρατικές Εκπαιδευτικές Ανταλλαγές.
- 182 άτομα της «προηγούμενης» και της «επόμενης» γενιάς, συμμετείχαν σε Διαγενετικά Εργαστήρια.
- 280.000 άτομα προσεγγίστηκαν στο πλαίσιο διαφόρων δραστηριοτήτων «διάδοσης πληροφοριών» που οργανώθηκαν σε χώρες εταίρους.

Τέλος, είναι σημαντικό ότι το 89% των συμμετεχόντων σε δράσεις κατάρτισης θεωρούν ότι η εκπαίδευση που προσφέρθηκε είναι «πολύ χρήσιμη», το 94% πιστεύει ότι η εμπειρία που αποκτήθηκε είναι πολύτιμη, το 85% δηλώνει πιο σίγουρη για να εξετάσει κάποιο σχέδιο διαδοχής.

4.2 Success...ion



Το «Success...ion» χρηματοδοτήθηκε από το Πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και δημιουργήθηκε για την ανάπτυξη διαδικτυακών οδηγιών και προτάσεων κατάρτισης για την ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων και γνώσεων, που χρειάζονται τόσο οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων όσο και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Το έργο Success...ion ξεκίνησε στα τέλη του 2015 και ολοκληρώθηκε τον Σεπτέμβριο του 2017.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Το έργο SUCCESS..ion είχε ως στόχο να αναπτύξει έναν εκπαιδευτικό μηχανισμό που θα προσφέρει αποτελεσματικές συμβουλές και υποστήριξη, εμπλέκοντας άμεσα τους ιδιοκτήτες ΜΜΕ, τους συμβούλους τους και τα μέλη της οικογένειας κατά την προετοιμασία, τον σχεδιασμό και την επιτυχή εκτέλεση της μεταβίβασης μιας επιχείρησης.

Το εταιρικό σχήμα αποτελούνταν από 9 εταιρείες στη Βουλγαρία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Κύπρο και την Ισπανία, οι οποίες συνδυάζουν τεχνογνωσία στους τομείς της ΕΕΚ, της επιχειρηματικής και επιχειρησιακής συμβουλευτικής, της έρευνας και της ακαδημαϊκής γνώσης, της ηλεκτρονικής μάθησης και της εκπαίδευσης ενηλίκων και των τεχνικών λύσεων στην εκπαίδευση και την κατάρτιση.

Ειδικότερα, οι εταιρείες του έργου ήταν οι εξής:

- Yambol Chamber of Commerce and Industry, Βουλγαρία
- Business Information and Consulting Centre Sandanski Association, Βουλγαρία
- South-west University Neofit Rilski, Βουλγαρία
- Μίλητος Συμβουλευτική Α.Ε., Ελλάδα
- North Tree Ltd., Ελλάδα
- Κοιν.Σ.Επ. Knowl για την Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση, Ελλάδα
- R&DO Limited, Κύπρος
- Fundacion General Universidad de Granada Empresa, Ισπανία
- Universitat Trier, Γερμανία

Μέσω της ανάπτυξης μιας ολοκληρωμένης παροχής εκπαίδευσης για τη διαδοχή οικογενειακών επιχειρήσεων για ιδιοκτήτες και μέλη οικογενειακών εταιρειών, καθώς και μέσω της υποστήριξης από συμβούλους επιχειρήσεων, το έργο αποσκοπούσε στην επίτευξη των εξής:

- Υποστήριξη μελών και ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων μέσω πρακτικών και εύκολων μαθησιακών εργαλείων για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της διαδοχής τόσο στην «οικογενειακή» όσο και στην «επιχειρηματική» πτυχή της,
- Ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των συμβούλων επιχειρήσεων με την παροχή μιας σειράς μεθοδολογικών κατευθυντήριων γραμμών, εργαλείων και πρακτικών μέσων για την αποτελεσματική διαβούλευση με τους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης για την αντιμετώπιση του ζητήματος της διαδοχής,
- Παροχή επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, συμβουλευτικής, σε οργανισμούς,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

εκπαίδευσης σχετικά με την επιχειρηματικότητα, καθώς και σε σχολές επιχειρήσεων και σε εκπαιδευτικές δομές που αποσκοπούσε στην παροχή ενός ολοκληρωμένου διαθέσιμου διαδικτυακού εργαλείου με υποστηρικτικό υλικό είτε για τη συμπλήρωση είτε για τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων

- Προσφορά νέων γνώσεων και ιδεών για το θέμα της διαδοχής της οικογενειακής επιχείρησης μέσω έρευνας στις συμμετέχουσες χώρες, καθώς και εντοπισμός αναγκών κατάρτισης
- Διάδοση των αποτελεσμάτων του έργου και διερεύνηση πτυχών βιωσιμότητας για μελλοντική χρήση των αποτελεσμάτων στις χώρες του έργου και πέραν αυτών, ιδίως όσον αφορά την ανάπτυξη ευκαιριών περαιτέρω κατάρτισης.

Όσον αφορά στις δράσεις του έργου, μέσω αυτού αναπτύχθηκαν καινοτόμες εκπαιδευτικές πρακτικές και online εφαρμογές (<http://training.succession-project.eu/en/>), οι οποίες μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είτε για την αυτό-διδασκαλία είτε κατά την εκπαίδευση πρόσωπο με πρόσωπό όσον αφορά στην επιτυχημένη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το κυρίως εκπαιδευτικό υλικό του Success...ion ήταν:

- Ο εκπαιδευτικός οδηγός για τους συμβούλους επιχειρήσεων στο θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Το εκπαιδευτικό υλικό για τους ιδιοκτήτες και τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και τους διαδόχους στην ηγεσία εντός ή εκτός της οικογένειας

Το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού και των εφαρμογών διατίθεται online από το Success...ion και είναι διαθέσιμο σε πέντε γλώσσες, Αγγλικά, Βουλγάρικα, Γερμανικά, Ελληνικά και Ισπανικά (https://succession-project.eu/training_el.html).

Ανάμεσα στα παραδοτέα του έργου περιλαμβάνεται μια πλατφόρμα εκπαίδευσης που απευθύνεται στους ιδιοκτήτες, αλλά και στα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων, παρέχοντάς τους εργαλεία, γνώσεις και υποστήριξη για επιτυχημένη διαδοχή στην οικογενειακή τους επιχείρηση.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Βρίσκεστε εδώ: Αρχική > Κεφάλαιο 1 Προετοιμάστε τη διαδοχή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΤΕ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Στο Κεφάλαιο 1 του οδηγού για τη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται αναφορά στη σημασία που έχουν για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης η προετοιμασία και ο σχεδιασμός της διαδοχής. Πρώτα εξετάζονται οι κίνδυνοι για την οικογένεια και την επιχείρηση όταν απουσιάζει εντελώς ένα πλάνο διαδοχής, καθώς και το υψηλό ρίσκο που παίρνει ένας επιχειρηματίας ο οποίος παραλείπει να ασχοληθεί έγκαιρα και σοβαρά με τη διαδοχή. Πρόκειται για ένα ρίσκο που μόνο αρνητικά αποτελέσματα έχει. Αναλύονται κάποια κεντρικά θέματα που εμπλέκονται στο σχεδιασμό, ή αντίστροφα στο μη σχεδιασμό της διαδοχής, όπως για παράδειγμα οι δυνατότητες και τα οφέλη του έγκαιρου σχεδιασμού όπως πρέπει να συνδυάζονται με τη φροντίδα για συμμετοχή στη διαδικασία μελών εντός κι εκτός οικογένειας.

Ένα ακόμη στοιχείο προσεγγίζεται, το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο κατά τη διαδοχή και στη συνέχεια στη ζωή του τωρινού ιδιοκτήτη/διαχειριστή, της ίδιας της επιχείρησης και της επόμενης γενιάς. Αυτό δεν είναι άλλο από το φόβο της απόσυρσης και της συνταξιοδότησης, όπως αυτός βιώνεται από αυτούς που μεταβιβάζουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά, συνδέοντας συνήθως το φόβο με την απώλεια εξουσίας, ελέγχου, και κοινωνικού status.

Τα αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα του Κεφαλαίου 1 είναι τα εξής:

- Απόκτηση μιας καλής εικόνας και κατανόηση της σημασίας του έγκαιρου σχεδιασμού της διαδοχής.

Πηγή: <https://succession-project.eu/>

Κατά τη διάρκεια του έργου πραγματοποιήθηκαν διάφορα εργαστήρια στη Βουλγαρία, τη Γερμανία, την Ελλάδα και την Ισπανία, όπου παρουσιάστηκαν και δοκιμάστηκαν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία και το εκπαιδευτικό υλικό.

4.3 Success Road



Σε εξέλιξη βρίσκεται το έργο «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models», με ακρωνύμιο «Success Road», που χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής Συνεργασίας Interreg Europe 2014-2020.

Ο γενικός στόχος του έργου Success Road είναι να βοηθήσει τις συμμετέχουσες εθνικές και περιφερειακές αρχές να εφαρμόσουν πολιτικές και να σχεδιάσουν δράσεις για να υποστηρίξουν τις επιχειρήσεις και δη τις ΜΜΕ, να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη φάση της διαδοχής και έτσι να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Η προσπάθεια για τη στήριξη της βιωσιμότητας των

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

ευρωπαϊκών ΜΜΕ αναμένεται να συμβάλει περαιτέρω στην ανάπτυξη των εταιρειών και εν τέλει της οικονομίας. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται μια σειρά δράσεων, εκ των οποίων πολύ σημαντική είναι η ανάπτυξη τεσσάρων (4) διευρωπαϊκών σχεδίων δράσης, με τη συνεργασία ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων και αρμόδιων αρχών, που θα ενσωματώνουν ρεαλιστικές προτάσεις πολιτικής και μέτρα για την ομαλή ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής.

Το εταιρικό σχήμα του Έργου απαρτίζεται από τους εξής φορείς:

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων (Ελλάδα) – Συντονιστής Εταίρος
- Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Βιομηχανίας Υποδημάτων (Βέλγιο)
- Σύνδεσμος Κατασκευαστών Ετοιμών Ενδυμάτων (Ελλάδα)
- Valencian Association of Footwear Entrepreneurs (Ισπανία)
- Valencian Institute of Business Competitiveness (Ισπανία)
- Lithuanian Innovation Centre (Λιθουανία)
- Mazovia Development Agency Plc (Πολωνία)

Το έργο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, με έμφαση στην προώθηση της διακρατικής διαδικασίας μάθησης και στην ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των εταιριών.

Οι δραστηριότητες του έργου περιλαμβάνουν:

- Διερεύνηση της ενσωμάτωσης των αρχών και σχεδίων δράσης για τη διαδοχή στις ΜΜΕ και στην εθνική / περιφερειακή νομοθεσία και τα προγράμματα στήριξης.
- Προσδιορισμός επιτυχημένων βέλτιστων πρακτικών / Αξιολόγηση και ανάλυση του επιπέδου του αντίκτυπου των διαδικασιών διαδοχής στην απόδοση των ΜΜΕ.
- Ανάλυση των παραγόντων (φραγμών και παραγόντων) που επηρεάζουν την υιοθέτηση του σχεδίου δράσης για τη διαδοχή στις ΜΜΕ. Προτυποποίηση μορφών και διαδικασιών υποστήριξης σχεδίων δράσης.
- Προώθηση του δημόσιου διαλόγου και της διαδικασίας διαβούλευσης για την επίτευξη συναίνεσης και την εξασφάλιση της επιτυχούς εφαρμογής των περιφερειακών/εθνικών σχεδίων δράσης, μέσω της υποστήριξης και της συμμετοχής- συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων πρωταγωνιστών.
- Ενίσχυση της διακρατικής μάθησης και ενίσχυση των ειδικών δεξιοτήτων επιχειρηματικότητας στη φάση της διαδοχής, μέσω εργαστηρίων, επισκέψεων μελέτης, ηλεκτρονικών μαθημάτων και παροχής συμβουλευτικής υποστήριξης, εκδηλώσεων κ.α.
- Ανάπτυξη κοινού μεθοδολογικού πλαισίου δημιουργίας σχεδίων δράσης για την προώθηση της βελτίωσης των μέσων πολιτικής και στήριξης που αντιμετωπίζει το προτεινόμενο έργο. – Υλοποίηση και αξιολόγηση πιλοτικών εφαρμογών ανά χώρα συμμετοχής με έμφαση στις διαδικασίες υποβοήθησης της σύζευξης ενδιαφερομένων μερών.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- Δημιουργία πλαισίου θεσμικής θωράκισης των πολιτικών στήριξης της διαδοχής για παραμετροποίηση και εφαρμογή του, μέσω διάδοσης και πέρα από το γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής του έργου.
- Αύξηση της ευαισθητοποίησης, της προώθησης και της διάδοσης των αποτελεσμάτων και των γνώσεων του σχεδίου πέρα από το εταιρικό σχήμα.
- Πρόβλεψη σχεδιασμού μηχανισμού παρακολούθησης των επιπτώσεων της εφαρμογής πολιτικών διαδοχής στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, τύπου Παρατηρητηρίου.

Η πανευρωπαϊκή αυτή προσπάθεια έχει ως ειδικό στόχο να αναλύσει το υφιστάμενο θεσμικό και νομικό πλαίσιο περί κληρονομικής διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων, και ειδικότερα να εξειδικεύσει τις παραμέτρους της διαδοχής και να αναγνωρίσει τυχόν εμπόδια, να ευαισθητοποιήσει τους φορείς χάραξης πολιτικής και ευρύτερα τα στελέχη του δημοσίου τομέα σχετικά με τα προβλήματα και τους κινδύνους της διαδικασίας διαδοχής και τελικά να προτείνει δράσεις πολιτικής για τη δημιουργία ενός φιλικού για τις επιχειρήσεις νομικού και θεσμικού πλαισίου διαδοχής.

Πιο συγκεκριμένα οι ειδικοί στόχοι του έργου είναι οι εξής:

- Να αναλύσει το υφιστάμενο θεσμικό και νομικό πλαίσιο περί κληρονομικής διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων και ειδικότερα να εξειδικεύσει τις παραμέτρους της διαδοχής και να αναγνωρίσει τυχόν εμπόδια.
- Να ευαισθητοποιήσει τους φορείς χάραξης πολιτικής και ευρύτερα τα στελέχη του δημοσίου τομέα σχετικά με τα προβλήματα και τους κινδύνους της διαδικασίας διαδοχής.
- Να προτείνει δράσεις πολιτικής για τη δημιουργία ενός φιλικού για τις επιχειρήσεις νομικού και θεσμικού πλαισίου διαδοχής.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την υλοποίηση του έργου συνίστανται στα κάτωθι:

- ✓ Ενδυνάμωση της ικανότητας για χάραξη αποτελεσματικών πολιτικών, μέσω σχεδιασμού και υλοποίησης διευρωπαϊκών εργαστηρίων και συνεδριάσεων με τη συμμετοχή στελεχών των εταίρων και ενδιαφερομένων επιχειρήσεων.
- ✓ Ανάπτυξη τεσσάρων (4) διευρωπαϊκών σχεδίων δράσης, με τη συνεργασία ενδιαφερόμενων επιχειρήσεων και αρμόδιων αρχών, που θα ενσωματώνουν ρεαλιστικές προτάσεις πολιτικής και μέτρα για την ομαλή ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής.
- ✓ Δημιουργία κατευθυντήριων γραμμών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

υφιστάμενων εργαλείων πολιτικής που εντάσσονται στο πλαίσιο μιας βιώσιμης περιφερειακής ανάπτυξης στην Ευρώπη και ευαισθητοποίηση φορέων σχεδιασμού νέων πολιτικών εργαλείων.

- ✓ Πρόταση βελτίωσης τεσσάρων (4) εργαλείων πολιτικής στην Ελλάδα, στη Λιθουανία, στην Πολωνία και στην Ισπανία.

4.4 ΤΟΚ-ΤΟC



Ο στόχος του έργου «Transfer of Knowledge – Transfer of Human Capital», με το ακρωνύμιο ΤΟΚ-ΤΟC, ήταν να παρέχει στο γηράσκον εργατικό δυναμικό και στους διαδόχους του, τις απαιτούμενες ικανότητες και γνώσεις για μια επιτυχή μεταφορά των ΜΜΕ. Οι κύριοι στόχοι του έργου ήταν:

- ⇒ Να ενισχύσει τη συμμετοχή των τοπικών αρχών στην επιτυχή μεταβίβαση των επιχειρήσεων, ως σημαντική πηγή δημιουργίας θέσεων εργασίας και βιώσιμης ανάπτυξης.
- ⇒ Να υποστηρίξει τη βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων μέσω μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας του εργατικού δυναμικού στις μεταβαλλόμενες τεχνολογικές συνθήκες, παρέχοντας στους εργαζόμενους τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται σε μια κοινωνία που βασίζεται στη γνώση.
- ⇒ Να διερευνήσει τις γνώσεις και την εμπειρία του γηράσκοντος εργατικού δυναμικού. Αυτό επιτεύχθηκε με τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών, την ανταλλαγή καλών πρακτικών των περιφερειακών και εθνικών πολιτικών μέσω εργαστηρίων και study visits, την ανάλυση της δυνατότητάς τους να μεταφερθούν σε διαφορετικά κοινωνικά, νομοθετικά και οικονομικά περιβάλλοντα μεταξύ των εταιρών του έργου και τη δημιουργία και πιλοτική δοκιμή ενός μεταβιβάσιμου, βιώσιμου μοντέλου που προέρχεται από τις εμπειρίες και τις καλές πρακτικές των πιο προηγμένων εταιρών του έργου για την ενίσχυση των λιγότερο προηγμένων εταιρών με την εφαρμογή δημοτικών υπηρεσιών για την υποστήριξη των μεταβιβάσεων των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, το έργο στόχευε στην υποστήριξη της ανταλλαγής εμπειριών σχετικά με την ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου στο πλαίσιο της διαδοχής των επιχειρήσεων, τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών, καθώς και την ανάπτυξη νέων δομών υποστήριξης, τη δημιουργία μιας συνεχούς συνεργασίας και τη δημιουργία μιας πλατφόρμας για την ανταλλαγή

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

εμπειρογνωμοσύνης και γνώσης μεταξύ των εταίρων του έργου.

Η πλατφόρμα επικεντρώθηκε:

- Στη διασυννοριακή μεταβίβαση επιχειρήσεων το οποίο αποτελεί ένα πολύπλοκο αντικείμενο όπου όλες οι χώρες χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις Φορολογία, Νόμοι, Αδειοδότηση, αλλά με διαφορετικό νόημα.
- Στην αναζήτηση ξένων επενδυτών, την περίοδο που κανείς δεν ήθελε να ασχοληθεί με επενδύσεις στην Ελλάδα λόγω πολιτικής και οικονομικής αστάθειας.
- Βρέθηκε στο μάτι του Κυκλώνα, των δομικών μεταρρυθμίσεων στο καθεστώς φορολόγησης, αδειοδότησης κλπ
- Δεν ήταν στον σχεδιασμό η κατεύθυνση της εθνικής μεταβίβασης με έμφαση στην εσωτερική διαδοχή (παιδιά, εργαζόμενοι)
- Στη δημιουργία Πανευρωπαϊκού δικτύου μεταβίβασης επιχειρήσεων με τοπικά γραφεία σε Δήμους, επενδύοντας περισσότερο στην εξωστρέφεια και λιγότερο σε εξειδικευμένους μέντορες και Συμβούλους.

Η πλατφόρμα αποτελεί matching point για όσους ενδιαφέρονται να πουλήσουν και να αγοράσουν. Από τη λειτουργία της πλατφόρμας διαπιστώθηκε ότι οι Μικρομεσαίοι Επιχειρηματίες είναι ευέλικτοι στις λήψεις αποφάσεων, με ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, ωστόσο:

- Δεν είναι συνηθισμένοι να λογοδοτούν σε τρίτους
- Είναι προσωποπαγείς
- Υπάρχει ανταγωνισμός και σημειώνονται συγκρούσεις όταν συμμετέχουν οικογένειες στην επιχείρηση
- Στερούνται τυπικής στρατηγικής
- Δεν προετοιμάζουν σχέδιο διαδοχής

Η προστιθέμενη αξία του έργου ΤΟΚ-ΤΟC ήταν η ανάπτυξη συνεργασιών με άλλα ελληνικά επιμελητήρια, αλλά και με άλλους δήμους, καθώς και με ελληνικά υπουργεία, προκειμένου να μεταρρυθμιστεί το πλαίσιο μεταβιβάσεων, συμπεριλαμβανομένων των φορολογικών και γραφειοκρατικών επιβαρύνσεων που ισχύουν για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Ο συντονιστής του έργου ήταν το Επιμελητήριο Μικρών και Μεσαίων Βιομηχανιών Αθηνών, ενώ το εταιρικό σχήμα περιλάμβανε επίσης τους παρακάτω φορείς:

- Δήμος Μαραθώνα (Ελλάδα)
- University of Strathclyde (Σκωτία)

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- Business Development Friesland-BDF (Ολλανδία)
- Barcelona Chamber of Commerce (Ισπανία)
- Latvia Technological Park (Λετονία)
- Municipality of Kardzhali (Βουλγαρία)

Το έργο συγχρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα INTERREG IVC, με συνολικό προϋπολογισμό 1,722.660 ευρώ και η διάρκειά του ήταν 36 μήνες (από 1-1-2012 έως 31-12-2014).

4.5 DANAΕ



Το έργο «Developing Advisors in a Novel business transfers & Acquisitions Environment Transfer of Business», με το ακρωνύμιο DANAΕ, αφορούσε στη δημιουργία διευρωπαϊκών προτύπων εκπαίδευσης για συμβούλους που ασχολούνται με τη διεκπεραίωση διαδικασιών για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, με στόχο να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τη μεθοδολογία που χρησιμοποιούν, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα ποικίλα θέματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εν λόγω διαδικασίας και να τα προσαρμόσουν στα εκάστοτε εθνικά πρότυπα.

Το έργο αποσκοπούσε στο να συμβάλει στη δημιουργία – ποσοτικά και ποιοτικά – μιας κατάλληλης ομάδας εξειδικευμένων συμβούλων σε θέματα μεταβίβασης επιχειρήσεων, οι οποίοι θα μπορούσαν να βοηθήσουν μελλοντικά τις μεταβιβάσεις των πολύ μικρών και των μικρών επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Το έργο DANAΕ ήταν μια διεθνής συνεργατική πρωτοβουλία που υποστηρίχθηκε και χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχοντας ως σκοπούς:

- ✓ Τη δημιουργία ενός διευρωπαϊκού πλαισίου κατάρτισης για συμβούλους με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρογνομosύνη στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, ως μέσο για την ανάπτυξη μιας ικανής ομάδας ικανών επαγγελματιών, ειδικευμένων στον τομέα των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων.
- ✓ Την ανάπτυξη ενός αξιόπιστου ευρωπαϊκού πλαισίου διαπίστευσης / πιστοποίησης για συμβούλους μεταβίβασης επιχειρήσεων, ως μέσο παροχής σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να συμμετάσχουν σε μια διαδικασία μεταβίβασης επιχειρήσεων, μιας αξιόπιστης ομάδας πιστοποιημένων συμβούλων.
- ✓ Τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Κέντρου Αριστείας στον θεματικό τομέα των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, βάσει του οποίου πιστοποιημένοι επαγγελματίες στον τομέα των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, διαπιστευμένοι οργανισμοί, υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

ακαδημαϊκοί κ.ά., θα μπορούν να έχουν πρόσβαση σε βέλτιστες πρακτικές, ανταλλαγή τεχνογνωσίας, έρευνα, υποστήριξη και συνεχή εκπαίδευση και βελτίωση δεξιοτήτων.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και συνεδριών που εστιάζουν σε συμβούλους μεταβιβάσεων επιχειρήσεων θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως κρίσιμο ορόσημο στο πλαίσιο του έργου DANAΕ, ιδίως για τους ακόλουθους λόγους:

- Ο διεπιστημονικός χαρακτήρας των μεταβιβάσεων των επιχειρήσεων, που συμπεριλαμβάνει «σκληρούς» παράγοντες όπως οικονομικά, νομικά, φορολογικά και οργανωτικά ζητήματα και «ήπιους» παράγοντες, όπως οι συναισθηματικές και ευρύτερες ψυχολογικές παράμετροι που εμπλέκονται στη διαδικασία.
- Οι νομικές, ηθικές και οικονομικές διαφορές στα διάφορα εθνικά πλαίσια.
- Τα αντίστοιχα διαφορετικά υπόβαθρα και εμπειρογνωμοσύνη υπαρχόντων και δυνητικών συμβούλων μεταβίβασης επιχειρήσεων στα εν λόγω κοινωνικοοικονομικά πλαίσια.

Σε αυτό το πλαίσιο, το έργο DANAΕ στόχευε στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών ενοτήτων και μεθόδων παράδοσης για συμβούλους με διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρογνωμοσύνη στη μεταβίβαση επιχειρήσεων. Επιπλέον, το έργο DANAΕ αφορούσε στον σχεδιασμό και την ανάπτυξη κατάλληλων διαδικασιών αξιολόγησης και μηχανισμών συλλογής σχολίων.

Συντονιστής του έργου ήταν το Επιμελητήριο Μικρών και Μεσαίων Βιομηχανιών της Αθήνας, ενώ το εταιρικό σχήμα του έργου περιλάμβανε επίσης τους ακόλουθους φορείς:

- London South Bank University (Ηνωμένο Βασίλειο)
- Université Catholique de Lyon (Γαλλία)
- IST Studies (Ελλάδα).

Ένα βασικό μέρος των αποτελεσμάτων του έργου DANAΕ, αποτελεί η δημιουργία του Κέντρου Αριστείας Μεταβίβασης Επιχειρήσεων (CoE), στο οποίο ενσωματώθηκαν οι παρακάτω λειτουργίες:

- να ενεργεί ως θεματοφύλακας του εκπαιδευτικού περιεχομένου, των εργαλείων και των μεθόδων παράδοσης του Έργου ΔANAΕ,
- να αποτελεί το μοναδικό όργανο ανάθεσης συμβούλων σε μεταγραφές επιχειρήσεων που επιθυμούν να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά σεμινάρια ΔANAΕ,
- να παραχωρήσει το δικαίωμα διορισμού των δικαιωμάτων ανάθεσης σε κατάλληλα διαπιστευμένους οργανισμούς, όπως εμπορικά και βιομηχανικά επιμελητήρια, εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.λπ.
- να γίνει κομβικό σημείο για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης σε θέματα που σχετίζονται με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων,

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- να διευκολύνει τις ενδοευρωπαϊκές μεταφορές επιχειρήσεων, κυρίως μέσω των έντονων δυνατοτήτων δικτύωσης του.

Το Κέντρο Αριστείας DANAΕ σχεδιάστηκε για να λειτουργήσει ως διακριτή νομική οντότητα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με αρχικούς συμμετέχοντες τους φορείς που συμμετείχαν στο Έργο DANAΕ.

Επιπλέον, μέσω του Έργου DANAΕ παρέχεται μία Online πλατφόρμα εκπαίδευσης στην οποία προσφέρεται εξειδικευμένο και πλούσιο εκπαιδευτικό υλικό σχετικά με τα θέματα της διαδοχής και της μεταβίβασης επιχειρήσεων, όπως είναι η εκτίμηση των επενδύσεων και η αποτίμηση της εταιρείας, η διαχείριση αλλαγών κτλ. (<https://www.danae-project.eu/moodle/>). Το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό υλικό είναι διαθέσιμο κατόπιν εγγραφής στην πλατφόρμα εκπαίδευσης.

The screenshot shows the DANAΕ Training Platform interface. At the top, there is a header with 'DANAΕ' on the left and 'Log in' on the right. Below the header is the main title 'DANAΕ Training Platform'. On the left side, there are three navigation menus: 'MAIN MENU' with a 'Site news' link, 'NAVIGATION' with 'Home', 'Site news', and 'Courses' links, and 'CALENDAR' showing a calendar for May 2022. The main content area is titled 'Available courses' and lists four courses: 'Examinations Material', 'A001 Psychological insights into the functioning of SMEs', 'A002 Investment Appraisal & Company Valuation', and 'A003 Alternative Dispute Resolution Mediation'. Each course has a brief description. Below the list is a fourth course, 'A004 Change Management', which is partially visible.

DANAΕ

Log in

DANAΕ Training Platform

□ MAIN MENU

Site news

□ NAVIGATION

Home

Site news

Courses

DANAΕ Teletraining Platform

□ CALENDAR

May 2022

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Available courses

□ Examinations Material

□ A001 Psychological insights into the functioning of SMEs

Small- and medium-sized enterprises (SMEs) account for the majority of firms in most -if not all- domestic economies around the world. Even though organizational variables typically examined in terms of larger firms also apply to SMEs, some further peculiarities characterize the latter's functioning, and thus merit a distinct, in-depth examination. This Module has been designed to highlight arguably the most significant among these issues/peculiarities, focusing on subject-matter that has been the focus of researchers in the fields of Psychology and Organisational Behaviour. The Module includes a series of themed lectures regarding key psychological insights into SMEs Business Transfer Processes; the criterion for their selection has been their prevalence in the relevant literature. In terms of teaching methods that will be used on the module, a mix between exposition, relevant videos stimulating discussion and ad hoc commenting of practical issues has been opted for. The module also utilises an extensive range of printed resources, corresponding to main trends in the relevant academic literature. A web version of the module will also be developed, offering the above teaching tools in a concise mode.

□ A002 Investment Appraisal & Company Valuation

Financial management is one of the most crucial elements that ensures entrepreneurial success. Financial management includes among others financial resources, capital structure and investment appraisal decisions. This Module has been designed to train business advisors to manage financial decision making of small and medium enterprises. In particular it will focus on investment appraisal decisions, including risk concerns. It will also provide the fundamentals for the valuation of companies. The Module includes a series of themed lectures regarding key issues in investment appraisal, as well as a case study designed to enhance advisors' understanding of the topic and their ability to deal practically with the specified issues. The module also introduces advisors to main corporate finance concepts such as time value of money, working capital, costing techniques, investment appraisal, capital structure, dividend policy and valuation models.

□ A003 Alternative Dispute Resolution Mediation

In this 12-hour module, the participants will acquire an understanding of the mediation procedure and the role of the mediator and the foundational values of mediation. They will also develop and enhance their conflict resolution skills and learn how to manage the complexities of distributive bargaining situations, especially in power imbalance conditions, and how to manage people as a part of a transfer of business strategy. In this 12-hour module, the participants will acquire an understanding of the mediation procedure and the role of the mediator and the foundational values of mediation. They will also develop and enhance their conflict resolution skills and learn how to manage the complexities of distributive bargaining situations, especially in power imbalance conditions, and how to manage people as a part of a transfer of business strategy.

□ A004 Change Management

Given the prevalence of change in most contemporary business settings and industries globally, the managers and entrepreneurs of today are expected to anticipate and deal with several types of changes and challenges successfully. This Module has been designed to train advisors to cope with change, tackle its ensuing problems and challenges and proactively manage change. The Module includes a series of themed lectures regarding key issues in managing change, designed to enhance advisors' understanding of the topic and their ability to deal practically with the specified issues.

Πηγή: <https://www.danae-project.eu/moodle/>

4.6 Early Warning Europe



Κάθε χρόνο 200.000 ευρωπαίοι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν προβλήματα αφερεγγυότητας και 1.7 εκ. θέσεις εργασίας χάνονται εξαιτίας του εν λόγω προβλήματος. Στο πλαίσιο αυτό, αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη για την υποστήριξη ΜΜΕ από εξωτερικούς Συμβούλους / Καθοδηγητές με την ιδιότητα του Μέντορα, με αποτέλεσμα να βλέπουμε όλο και περισσότερους επιχειρηματίες να καταφεύγουν σε μια τέτοια απόφαση.

Σε πολλά κράτη μέλη της Ε.Ε δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες συμβούλων οι οποίες έχοντας διαγνώσει την ανάγκη να προσφερθούν εκτός των άλλων και υπηρεσίες "Mentoring" σε επιχειρήσεις, έχουν ήδη αναπτύξει αντίστοιχα τμήματα και προσφέρουν υπηρεσίες στο "Business Mentoring". Το πιο σημαντικό στοιχείο που επισημαίνεται μεταξύ των ΜΜΕ είναι ότι οι Μέντορες των επιχειρήσεων θα πρέπει να διαθέτουν αποδεδειγμένη εμπειρία στην συμβουλευτική καθοδήγηση επιχειρήσεων και συγκεκριμένες δεξιότητες στην ανάπτυξη και την επιχειρηματική δραστηριότητα.

Το 2016, 15 οργανισμοί από 7 ευρωπαϊκά κράτη μέλη δημιούργησαν μια συνεργασία για την ανάπτυξη του έργου «Early Warning Europe» στο πλαίσιο της πρόσκλησης «European Network for Early Warning and for Support to Enterprises and Second Starters» του προγράμματος της ΕΕ COSME. Τα πανευρωπαϊκά δίκτυα που συμμετείχαν στο πρόγραμμα (χρηματοδοτήθηκαν άμεσα από την ΕΕ) ήταν 15, μοιράστηκαν σε 7 χώρες (Δανία, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Βέλγιο, Πολωνία και Ελλάδα) και ήταν δημόσια και ιδιωτικά. Εθνικός συντονιστής της Ελλάδας ήταν το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ, καθώς και το Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών.

Αυτή η συνεργασία διαμορφώθηκε ως ένας διεθνής οργανισμός δικτύου φορέων και συνεργατών έγκαιρης προειδοποίησης που εργάζονται για την υποστήριξη και παροχή συμβουλών σε επιχειρηματίες με ενδιαφέρον για την έγκαιρη προειδοποίηση προς το συμφέρον των εταιρειών που βρίσκονται σε κίνδυνο σε όλη την Ευρώπη.

Το εταιρικό σχήμα αποτελούνταν από 3 ομάδες φορέων:

- 1) Οργανώσεις μεντόρων με σημαντική εμπειρία στην παροχή υποστήριξης σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα.
- 2) Εθνικοί ή περιφερειακοί οργανισμοί που σκοπεύουν να εφαρμόσουν μηχανισμούς έγκαιρης προειδοποίησης στις τέσσερις χώρες-στόχους (Πολωνία, Ιταλία, Ελλάδα και Ισπανία).
- 3) Οργανισμοί που είναι υπεύθυνοι για την υποστήριξη των πανευρωπαϊκών δραστηριοτήτων

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

επικοινωνίας και διάδοσης του έργου.

Ο γενικός στόχος του προγράμματος ήταν να προωθήσει την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων (σε ολόκληρη την Ευρώπη). Ένα βασικό στοιχείο ήταν η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ανάπτυξης για τους επιχειρηματίες και τις επιχειρήσεις τους σε εκείνους τους τομείς που μπορούν να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τις βασικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης μιας κρίσης και της αντιμετώπισης της πτώχευσης, λαμβάνοντας έτσι μια δεύτερη ευκαιρία.

Οι βασικοί στόχοι του προγράμματος ήταν:

- ✓ Η λειτουργία του μηχανισμού και η ανάπτυξη του στις χώρες της Ε.Ε.
- ✓ Η δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Δικτύου που θα αποτελείται από ειδικούς, δημόσιους φορείς, επιμελητήρια, επιχειρηματικούς συνδέσμους κλπ
- ✓ Η ανάπτυξη μεθοδολογίας που θα βασίζεται σε επιχειρησιακά δεδομένα που θα επιτρέπουν τη διάγνωση των προβληματικών επιχειρήσεων.

Το έργο προσπάθησε να δώσει απαντήσεις, αλλά ειδικά να προτείνει βιώσιμες λύσεις και συγκεκριμένες προτάσεις πολιτικής για τη δημιουργία ενός πλαισίου στήριξης των επιχειρήσεων. Η «δεύτερη ευκαιρία» για έναν επιχειρηματία παραμένει σε μεγάλο βαθμό ένας πολύ μοναχικός και δύσκολος δρόμος. Ωστόσο, υπάρχουν χώρες στην Ευρωπαϊκή Ένωση που έχουν καλές πρακτικές και, ιδίως, συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης για επιχειρηματίες πρώιμου σταδίου, όπου μπορούν να ληφθούν τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα. Ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας, το έργο ήταν ένα πιλοτικό έργο που χαρακτηρίστηκε από καινοτομία, τόσο αναφορικά με το αντικείμενο, όσο και με τον τρόπο εφαρμογής του, που βασίζεται στον ενεργό και δυναμικό εθελοντισμό έμπειρων επιστημόνων και επαγγελματιών.

Επιπλέον, δημιουργήθηκε ένα Εθνικό Δίκτυο, αποτελούμενο από θεσμικούς εταίρους, νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, που ήταν μέλη του έργου και των αποτελεσμάτων του και ήταν δίπλα σε αυτήν την προσπάθεια ενίσχυσης της ελληνικής επιχειρηματικότητας, καθένας από τον τομέα του και με τη δική του πολύτιμη εμπειρία.

Το έργο υλοποιήθηκε σε όλη σχεδόν την επικράτεια, επάνω σε τρεις βασικούς άξονες:

- Τη δημιουργία ενός Δικτύου συνεργαζομένων φορέων (Επιμελητήρια, Περιφέρειες, Γραμματείες Υπουργείων, Δήμοι)
- Την πιλοτική εφαρμογή της υποστήριξης 1.050 επιχειρήσεων σε θέματα έγκαιρης διάγνωσης του επιχειρηματικού κινδύνου
- Την επεξεργασία των δεδομένων και την παραγωγή προτάσεων πολιτικής.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

«Σημείο κλειδί» για την επιτυχή υλοποίηση ήταν η δημιουργία ενός μητρώου εθελοντών μεντόρων πιστοποιημένων σύμφωνα με το πρότυπο ISO 17024 για την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι οποίοι παρείχαν τις υπηρεσίες τους προς τις επιχειρήσεις αφιλοκερδώς κατόπιν εκπαίδευσής τους ως Μέντορες έγκαιρης προειδοποίησης στα θέματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, της διαδοχής κλπ.. Το Μητρώο μέχρι σήμερα αριθμεί 161 άτομα και συμπεριλαμβάνει εθελοντές – μέντορες. Οι Εθελοντές – Μέντορες είναι έμπειρα και επιτυχημένα στελέχη επιχειρήσεων, καταξιωμένοι σύμβουλοι, δικηγόροι με εμπειρία στην αναδιάρθρωση επιχειρήσεων και στον πτωχευτικό κώδικα, ψυχολόγοι, φοροτεχνικοί κλπ., που ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση του Early Warning Greece, και παρέχουν τις υπηρεσίες τους αφιλοκερδώς.

Οι υπηρεσίες παρέχονταν με την συμβολή του Συμβούλου διάγνωσης, ο οποίος πραγματοποιούσε την αρχική διάγνωση και δει τις απαραίτητες συμβουλές για την υποστήριξη της αναπτυξιακής προσπάθειας της επιχείρησης, συνέδεε την επιχείρηση με Μέντορα, ο οποίος την παρακολουθούσε/συμβούλευε για το ξεπέρασμα των προβλημάτων με στόχο την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Στη συνέχεια και ανάλογα με το αποτέλεσμα της διάγνωσης των προβλημάτων της επιχείρησης, αναθέτονταν σε εθελοντή μέντορα η περαιτέρω και πιο εξειδικευμένη υποστήριξη. Η περίοδος συνεργασίας του επιχειρηματία με τον μέντορα μπορεί να ανερχόταν από 1 έως 3 μήνες (2 έως 30 ανθρωποώρες ανά επιχείρηση). Κάθε εθελοντής - μέντορας είχε τη δυνατότητα να χειριστεί τουλάχιστον δύο (2) περιπτώσεις το χρόνο. Τουλάχιστον, 40% των περιπτώσεων προβλέπονταν για αποστολή στους εθελοντές - μέντορες. Το 60% το χειριζόταν το προσωπικό της έγκαιρης προειδοποίησης (Early Warning) από το επιχειρηματικό κέντρο του Ε.Ε.Α..

Εάν, η επιχείρηση είχε υποχρεώσεις προς τις τράπεζες, τα ασφαλιστικά ταμεία, την εφορία κλπ ένας εξειδικευμένος νομικός σύμβουλος συνεργαζόταν με την επιχείρηση για την εξεύρεση της καταλληλότερης λύσης, πριν την σύνδεση με εξειδικευμένο μέντορα (πρώην στελέχη τραπεζών, εφοριών, ασφαλιστικών ταμείων, επιχειρήσεων κλπ). Σε περίπτωση διαφορών είτε εντός της επιχείρησης είτε με πελάτες, προμηθευτές κλπ. δόθηκε η δυνατότητα επίλυσης των διαφορών με την συνδρομή έμπειρων διαμεσολαβητών – μεντόρων.

Από το πιλοτικό αυτό έργο ωφελήθηκαν 3.505 επιχειρήσεις, 1.069 εκ των οποίων βρίσκονται στην Ελλάδα. Ένας βασικός στόχος του έργου ήταν, μετά τη λήξη του, η παραγωγή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων ικανών να συνθέσουν εργαλεία πολιτικής για την υιοθέτηση δράσεων σε κρατικό επίπεδο. Μετά το τέλος κάθε συμβουλευτικού κύκλου, το έργο προέβλεπε την παρακολούθηση των επιχειρήσεων, ώστε να αξιολογηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της δράσης.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Πηγή: <http://www.earlywarning.eea.gr/>

4.7 ENTER – transfer project



Στόχος του έργου «ENTER-transfer» ήταν η προώθηση οικονομικών και κοινωνικών καινοτομιών προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδοχή εταιρειών σε εθνικό και διακρατικό επίπεδο και να μειωθεί ο κίνδυνος «επιχειρηματικών εξόδων». Το έργο είχε επίσης στόχο να επικεντρώσει την προσοχή του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα στη σημασία του θέματος και να εμβαθύνει στις δεξιότητες και τις γνώσεις των νέων (μελλοντικών) επιχειρηματιών. Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμα εργαστήρια με ιδιωτικά και δημόσια ιδρύματα και σχολεία. Ιδιαίτερα επιτυχημένες ήταν οι εκπαιδευτικές συνεδρίες για τις μεταβιβάσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες σχεδιάστηκαν με τη μέθοδο LEGO® SERIOUS PLAY®. Μαζί με τους συμμετέχοντες, δόθηκαν πολύ ενδιαφέρουσες λύσεις για τις αντίστοιχες μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, έτσι ώστε ο στόχος της επιτυχημένης παράδοσης της εταιρείας να πραγματοποιηθεί μέσω του παιχνιδιού.

Οι ειδικοί στόχοι του έργου ήταν:

- Να ευαισθητοποιήσει τους δημόσιους φορείς στο θέμα.
- Να εκπαιδεύσει τους νέους επιχειρηματίες, ιδιοκτήτες και διαδόχους οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να αναπτύξει καινοτόμα εργαλεία και υπηρεσίες για τη βελτίωση της διαδικασίας διαδοχής των επιχειρήσεων και την υποστήριξη των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να αναδείξει τη διακρατική πλατφόρμα matchmaking για τις εταιρείες.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- Να αναπτύξει στρατηγικές για δημόσιους φορείς που συμβάλλουν στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών διαδοχής επιχειρήσεων.
- Να αναπτύξει ένα σύνολο μέσων για τη διαδοχή της εταιρείας με πρακτικές οδηγίες για την παράδοση και την εξαγορά.

Οι Εταίροι έργου ήταν οι εξής:

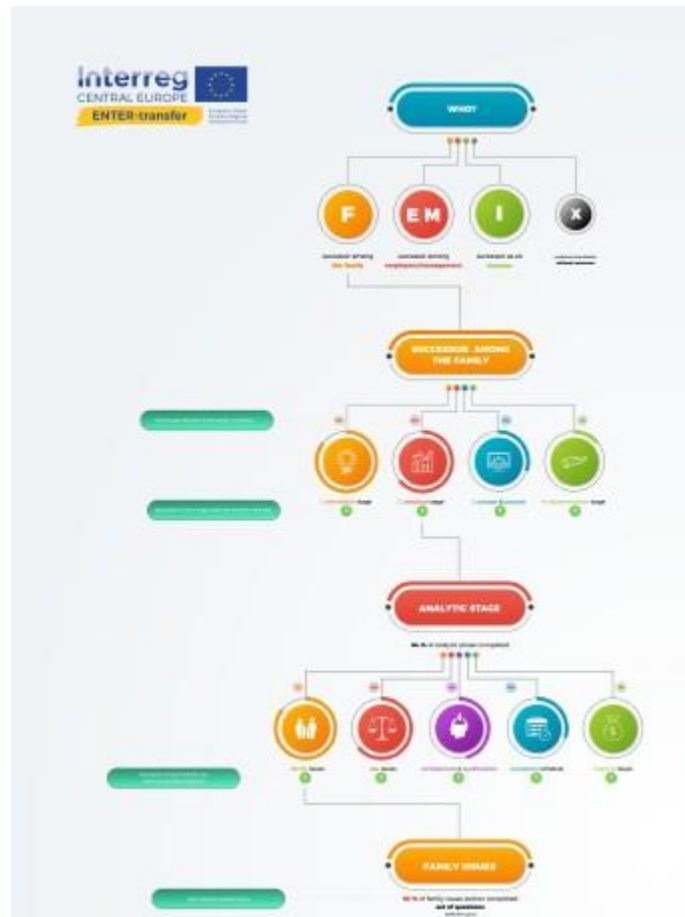
- 1) (LP) Οικονομικό Πανεπιστήμιο Μπρατισβάλας – University of Economics in Bratislava (Σλοβακία)
- 2) (PP2) Κέντρο Σύμπραξης Καινοτομίας – Innovation Partnership Centre (Σλοβακία)
- 3) (PP3) Οικονομικό Πανεπιστήμιο της Πράγας – University of Economics, Prague (Τσεχική Δημοκρατία)
- 4) (PP4) Νότιο Βοημικό Πάρκο Επιστήμης και Τεχνολογίας – South Bohemian Science and Technology Park (Τσεχική Δημοκρατία)
- 5) (PP5) Πανεπιστήμιο Εφαρμοσμένων Επιστημών Άνω Αυστρίας – University of Applied Sciences Upper Austria (Αυστρία)
- 6) (PP6) Επιχειρηματική Άνω Αυστρίας – Business Upper Austria (Αυστρία)
- 7) (PP 7) DUNEA PI., Υπηρεσία Περιφερειακής Ανάπτυξης του Ντουμπρόβνικ και της Περιφέρειας Νερέτβα (Κροατία)
- 8) (PP8) Ινστιτούτο Βιώσιμων Τεχνολογιών – Εθνικό Ινστιτούτο Ερευνών – Institute for Sustainable Technologies – National Research Institute (Πολωνία)

Τα αποτελέσματα του έργου ήταν τα εξής:

Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων

Ειδικότερα το εταιρικό σχήμα ανέπτυξε μέσω της ακαδημαϊκής έρευνας και της ανατροφοδότησης από οικογενειακές ΜΜΕ ένα **μοντέλο διαδοχής επιχειρήσεων**, παρέχοντας μια απλή εξήγηση του πιθανού σχεδιασμού διαδοχής.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ



Πηγή: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ENTER-transfer.html>

Εργαλειοθήκη μεταβίβασης (Transfer Toolbox)

Η εργαλειοθήκη μεταβίβασης είναι μια διαδικτυακή εφαρμογή που έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τη διαδοχή επιχειρήσεων σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Ενημερώνει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης για τις πιο σημαντικές πτυχές της διαδικασίας διαδοχής της επιχείρησης και του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσει μεμονωμένες πτυχές που σχετίζονται με τη διαδοχή. Το σύστημα προσφέρει τέσσερα μοντέλα διαδοχής: εντός της οικογένειας, εντός της εταιρείας, πώληση σε επενδυτή και εκκαθάριση εταιρείας. Η διαδικασία διαδοχής επιχείρησης αξιολογείται σε 4 στάδια: Πληροφόρηση, ανάλυση, αντίληψη και υλοποίηση. Σε κάθε μία από αυτές τις φάσεις, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης απαντά βήμα προς βήμα ερωτήσεις που σχετίζονται με την αντίστοιχη διαδικασία. Ταυτόχρονα, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να προσκαλέσει άλλους βασικούς παράγοντες να συμμετάσχουν στην αίτηση – π.χ. μέλη της οικογένειας, ή ακόμα και εργαζόμενοι, δικηγόροι, σύμβουλοι, οι οποίοι θα πρέπει να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις. Ως αποτέλεσμα γίνεται η σύγκριση των επιμέρους

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

απαντήσεων και ο εντοπισμός πιθανών περιοχών σύγκρουσης που δεν συζητούνται συναινετικά στο πλαίσιο της προετοιμασίας και της διαδικασίας διαδοχής της εταιρείας σε μια οικογενειακή επιχείρηση και επομένως πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Η πλατφόρμα αντιστοιχίας «Matchmaking platform»

Η πλατφόρμα αντιστοιχίας είναι μια διαδικτυακή πλατφόρμα που προσπαθεί να συνδυάσει τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων με ενθουσιώδεις επιχειρηματίες και πιθανούς διαδόχους. Κάθε χρόνο πολλές οικογενειακές εταιρείες με βιώσιμη λειτουργία εξαφανίζονται λόγω της αδυναμίας εύρεσης ενός ικανού διαδόχου. Προκειμένου να αμβλύνει αυτές τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις, η Enterprise Transfer δημιούργησε την πλατφόρμα αυτή για να αποκτήσει μεγαλύτερο κοινό και να βρει κατάλληλες αντιστοιχίες μεταξύ επιχειρήσεων και διαδόχων. Πρόκειται για μια διακρατική πλατφόρμα και λειτουργεί σαν αγορά για εταιρείες από την Αυστρία, την Κροατία, την Τσεχική Δημοκρατία, την Πολωνία και τη Σλοβακία.

Περιφερειακές Στρατηγικές για τη Διαδοχή

Ο κύριος σκοπός των περιφερειακών στρατηγικών είναι να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τις δημόσιες αρχές για την εισαγωγή και την ενίσχυση της διαδικασίας διαδοχής επιχειρήσεων. Κάθε στρατηγική επικεντρώνεται σε μία επιλεγμένη περιοχή. Επίσης, κάθε στρατηγική επιτρέπει την αναγνώριση των δυνατών σημείων και των αδυναμιών της επιλεγμένης περιοχής σχετικά με την υποστήριξη της διαδικασίας διαδοχής των επιχειρήσεων και έχουν συζητηθεί και επικυρωθεί από την επιλεγμένη δημόσια αρχή της κάθε περιοχής. Η πολυεθνική στρατηγική παρουσιάζει ένα στρατηγικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός σε κάθε περιοχή μετά από μία πρώτη προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες.

4.8 C-TEMAIp



Το έργο «Continuity of Traditional Enterprises in Mountain Alpine Space areas», με ακρωνύμιο «C-TEMAIp», συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσω του προγράμματος Interreg Alpine Space.

Το C-TEMAIp στόχευε να υποστηρίξει αυτήν την κρίσιμη φάση της εταιρείας, προσφέροντας στους επιχειρηματίες συγκεκριμένες υπηρεσίες και ένα δίκτυο οργανισμών υποστήριξης με διττό

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

στόχο: αφενός την ενίσχυση του δυναμικού καινοτομίας των καθιερωμένων ΜΜΕ και αφετέρου την προώθηση της αντιστοίχισης μεταξύ αγοραστών και πωλητών σε διακρατικό επίπεδο.

Το C-TEMAIp θα ήθελε να αναδείξει, μέσα από τις εμπειρίες των επιχειρηματιών και συγκεκριμένα τις πιλοτικές περιπτώσεις, ότι η μεταφορά επιχειρήσεων δεν είναι μόνο ένα κρίσιμο ζήτημα, αλλά επιπλέον είναι μια ευκαιρία για την επιχειρηματική ανανέωση της Μάκρο περιοχής των Άλπεων.

Η γεωγραφική εμβέλεια του έργου αφορούσε στην ευρύτερη περιοχή των Άλπεων.

Το εταιρικό σχήμα υλοποίησης του C-TEMAIp περιλάμβανε 11 οργανισμούς που είναι ειδικευμένοι και συμμετέχουν ενεργά στην υποστήριξη της καινοτομίας και της μεταφοράς επιχειρήσεων. Το εταιρικό σχήμα απαρτιζόταν από τους εξής φορείς:

- 1) Veneto Innovazione S.p.A. (Ιταλία)
- 2) Unioncamere del Veneto - Eurosportello Veneto (Ιταλία)
- 3) Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bolzano (Ιταλία)
- 4) CSMT Gestione S.c.a.r.l. (Ιταλία)
- 5) Innovation Region Styria GmbH (Αυστρία)
- 6) Italienische handelskammer München (Γερμανία)
- 7) Industrie- und handelskammer für München und Oberbayern (Γερμανία)
- 8) Chambre de commerce et d'industrie Marseille-Provence (Γαλλία)
- 9) Association européenne des élus de montagne (Γαλλία)
- 10) Območna obrtna zbornica Maribor (Σλοβενία)
- 11) Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur (Ελβετία)

Δράσεις – Παραδοτέα του έργου:

1. Δημιουργία της κοινότητας C-TEMAIp

- *Εκδηλώσεις για τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς:* Το C-TEMAIp είχε ως στόχο να δημιουργήσει ένα δίκτυο οργανισμών υποστήριξης επιχειρήσεων που βοηθούν τις ΜΜΕ στη διακρατική διαδικασία Μεταφοράς Επιχειρήσεων. Αυτός ο στόχος επιδιώχθηκε μέσω μιας συγκεκριμένης δοκιμής ενός κοινού και διακρατικού προγράμματος καθοδήγησης με μια πλήρη σειρά εξατομικευμένων υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό το C-TEMAIp βασίστηκε στις ικανότητες των εταιρών και των ενδιαφερομένων τους σε τοπικό επίπεδο με στόχο την αναβάθμιση των υπηρεσιών και της διαδικασίας σε διακρατικό επίπεδο κατά τη διάρκεια του έργου. Ως εκ τούτου, το C-TEMAIp διοργάνωσε τις λεγόμενες εκδηλώσεις AlpCafé για να χαρτογραφήσει σε ένα πρώτο βήμα το περιφερειακό οικοσύστημα των ενδιαφερομένων, προκειμένου να δημιουργήσει ένα διακρατικό δίκτυο ενδιαφερομένων.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

- *Πόροι και μεθοδολογία:* Η μορφή και το όνομα AlpCafé βασίστηκε στην ιδέα του World Café (<http://www.theworldcafe.com/>), μιας διαδραστικής μεθοδολογίας για την εμπλοκή των ανθρώπων σε συζητήσεις και την παρότρυνση των συμμετεχόντων να αλληλεπιδρούν, να μοιράζονται τις απόψεις τους και να συμφωνούν σε κοινές λύσεις. Στην πραγματικότητα, οι άτυπες συναντήσεις μεταξύ των ανθρώπων (όπως η συζήτηση που ξεκίνησε σε ένα καφενείο ή σε σπίτια) αποτελούσαν πάντα το πλαίσιο για την ανταλλαγή απόψεων, την ενεργή εμπλοκή στην κοινωνική ζωή και τη μάθηση μέσω συνεργασίας. Το AlpCafé είναι ένα εργαλείο για την έναρξη μιας γόνιμης συνεργασίας με τον σχετικό στόχο.

Κατά την πραγματοποίηση του AlpCafé, οι εταίροι του έργου ήταν ελεύθεροι να αλλάξουν και να προσαρμόσουν τη μεθοδολογία στις περιφερειακές ανάγκες τους, προκειμένου να κάνουν την εκδήλωση όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη για τους συμμετέχοντες και να επιτύχουν τους στόχους του έργου.

Ως εκ τούτου, ορισμένοι συνεργάτες συνδύασαν το AlpCafé I με τη διοργάνωση μιας ομάδας ειδικών ως ολοήμερη εκδήλωση. Ορισμένοι εταίροι συνεργάστηκαν με άλλους εταίρους από διαφορετικές περιφέρειες και προσκάλεσαν επίσης εμπειρογνώμονες και ενδιαφερόμενους από γειτονικές περιοχές.

Μετά από κάθε AlpCafé I ο υπεύθυνος εταίρος του έργου δημιούργησε μια αναφορά σχετικά με τα αποτελέσματα της εκδήλωσης και τις συζητήσεις στα διάφορα τραπέζια εργασίας.

- Εκδηλώσεις C-TEMAIp για τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς:
 - AlpCafé Βενετίας (11 Μαΐου 2016)
 - AlpCafé Μάριμπορ (25 Μαΐου 2016)
 - AlpCafé Γκρατς (16 Ιουνίου 2016)
 - AlpCafé Μασσαλίας (5 Ιουλίου 2016)
 - AlpCafé Μονάχου (15 Σεπτεμβρίου 2016)
 - AlpCafé Μπολτσάνου (4 Οκτωβρίου 2016)
 - AlpCafé Μπρέσιας (24 Οκτωβρίου 2016)

2. Η συνθήκη πλαισίου για τη διαδοχή επιχειρήσεων

- *Η ανάλυση του C-TEMAIp:* Το C-TEMAIp προέβλεψε μια αρχική φάση ανάλυσης και χαρτογράφησης των περιφερειακών πλαισίων αναφοράς σε σχέση με νομικές, οικονομικές και φορολογικές πτυχές σχετικά με τη διαδοχή επιχειρήσεων. Για τον σκοπό

αυτό οργανώθηκε μια επιτροπή σε κάθε χώρα, με στόχο τη σύγκριση των πολιτικών και των κανονισμών που ισχύουν στις συμμετέχουσες περιοχές για την ανάπτυξη ενός κοινού μοντέλου συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων οργανισμών προς όφελος των πιθανών επενδυτών/πωλητών.

Κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης, μια ομάδα εμπειρογνομόνων του θέματος εμβάθυνε το κύριο περιφερειακό νομικό και φορολογικό πλαίσιο για τη διαδοχή επιχειρήσεων, αλλά και τα πιθανά σενάρια συνεργασίας με άλλες χώρες στις ευρύτερες περιοχές των Άλπεων.

- *Οι συζητήσεις των panels:* Πέντε panels οργανώθηκαν με στόχο τη συζήτηση σχετικά με το πλαίσιο διαδοχής επιχειρήσεων σε κάθε χώρα.
- *Η σύγκριση μεταξύ των διαφορετικών συνθηκών:* Από τα panels, παραδόθηκε μια συγκριτική ανάλυση για την εμβάθυνση κοινών ζητημάτων και φραγμών προς ένα κοινό πλαίσιο διαδοχής επιχειρήσεων.

3. Δοκιμασμένες Υπηρεσίες για την διαδοχή επιχειρήσεων στην περιοχή των Άλπεων

- *Ενημερωτικές εκδηλώσεις για πιθανούς πωλητές:* Ένα σύνολο υπηρεσιών που δοκιμάστηκαν από το C-TEMAIp αποτελούνταν από δομημένες εκδηλώσεις με εμπειρογνώμονες που παρουσιάζουν θέματα όπως: αξιοποίηση και καινοτομία της επιχείρησης (μέθοδοι, διάγνωση, εμπορικές και οικονομικές πτυχές) και νομικές πτυχές της διακρατικής διαδοχής επιχειρήσεων (π.χ. Συμβόλαιο Πώλησης Επιχειρήσεων) και ατομικές συνεδρίες συμβουλευτικής (20 λεπτά για κάθε εταιρεία).
 - *Δεύτερος γύρος του AlpCafé:*
 - Μαριμπόρ, 30 Μαΐου 2017
 - Τρεβίζο, 27 Ιουνίου 2017
 - Μασσαλία, 11 Ιουνίου 2017
 - Μόναχο, 13 Ιουλίου 2017
 - Zurich, September 15th 2017
 - Χάρτμπεργκ, 21 Σεπτεμβρίου 2017
 - Μπρέσκια, 12 Οκτωβρίου 2017
- *Ενημερωτικές Υπηρεσίες για πιθανούς αγοραστές:* Διοργανώθηκαν συγκεκριμένες εκδηλώσεις που ονομάζονται Business to Credit (B2C) για να παράσχουν στους ενδιαφερόμενους αγοραστές όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να ξεκινήσουν να

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

σχεδιάζουν μια εξαγορά εταιρείας με διακρατική προοπτική. Ως εκ τούτου, οι ειδικοί ήταν στη διάθεση των επιχειρηματιών για να παράσχουν συγκεκριμένες συμβουλές.

Οι εκδηλώσεις που πραγματοποιήθηκαν:

- Μασσαλία, 12 Δεκεμβρίου 2017
 - Βενετία-Μέστρε, 28 Φεβρουαρίου 2018
 - Μπολτσάνο, 28 Φεβρουαρίου 2018
 - Μαριμπόρ, 13 Μαρτίου 2018
 - Μόναχο, 10 Απριλίου 2018
- *Mentoring και Coaching:*

Το C-TEMAIp δοκίμασε κατά τη διάρκεια της πιλοτικής φάσης ένα σύνολο υπηρεσιών καθοδήγησης, δομημένες με παρέμβαση 3 επιπέδων:

Επίπεδο 1: Προκαταρκτικές πληροφορίες μεταβίβασης διακρατικών επιχειρήσεων

Επίπεδο 2: Υπηρεσία προσανατολισμού Διακρατικής Μεταφοράς Επιχειρήσεων

Επίπεδο 3: Υπηρεσίες αντιστοίχισης μεταβίβασης διακρατικών επιχειρήσεων

Περισσότερες από 100 εταιρείες εξυπηρετήθηκαν από τους συνεργάτες της C-TEMAIp.

4. Εργαλεία C-TEMAIp για οργανισμούς υποστήριξης επιχειρήσεων και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής:

- *Το Εγχειρίδιο Συνεργασίας:* Το Εγχειρίδιο Συνεργασίας C-TEMAIp είναι μια κατευθυντήρια γραμμή που βοηθά τους οργανισμούς που ανήκουν στο δίκτυο C-TEMAIp, να καθορίσουν μια κοινή και εναρμονισμένη προσέγγιση και να προσφέρουν υπηρεσίες στον τομέα της Μεταβίβασης Επιχειρήσεων, ανταποκρινόμενες στις ανάγκες των πελατών και να τους βοηθήσουν να κατανοήσουν καλύτερα τη διαδοχή των επιχειρήσεων ως διακρατικό ζήτημα.
- *The Strategy and the MOU of the C-TEMAIp network:* Όλοι οι εταίροι του έργου στο πλαίσιο του έργου C-TEMAIp δεσμεύτηκαν να ενισχύσουν το χαρτοφυλάκιο των υπηρεσιών τους και την ικανότητά τους να παρέχουν βασικές πληροφορίες στις εταιρείες σε σχέση με πιθανές διεθνικές διαδικασίες μεταβίβασης επιχειρήσεων και καινοτομίας.
- *Η πλατφόρμα για την υποστήριξη στη Διαδοχή των επιχειρήσεων:* Στο πλαίσιο του C-TEMAIp αναπτύχθηκε μια πλατφόρμα πληροφορικής ως εργαλείο για τη διευκόλυνση της αντιστοίχισης μεταξύ πιθανών αγοραστών και πωλητών σε διακρατικό επίπεδο. Η

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

πλατφόρμα ΒΤ όχι μόνο υποστηρίζει τη διεθνή αντιστοιχία, αλλά είναι επίσης χρήσιμη για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης για εταιρείες και την ενίσχυση του δυναμικού καινοτομίας των καθιερωμένων ΜΜΕ. Αυτή η πλατφόρμα Business Transfer είναι ένας τρόπος συνάντησης για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και προσφέρει στους επιχειρηματίες συγκεκριμένες υπηρεσίες και ένα δίκτυο οργανισμών υποστήριξης (<https://www.business-transfer.eu/>).

5. Προτάσεις για την έναρξη διακρατικών Υπηρεσιών Μεταφοράς Επιχειρήσεων:

Η συνολική εμπειρία του C-TEMAIp με συνεργάτες, εταιρείες και ειδικούς στις διαδοχές επιχειρήσεων έχει συνοψιστεί στη δημοσίευση "Handbook on Transnational Business Transfer", στην οποία παρουσιάζεται ο τρόπος που δομήθηκαν και προσφέρθηκαν οι υπηρεσίες και οι συστάσεις προς οργανισμούς που ενδιαφέρονται να ξεκινήσουν παρόμοιες υπηρεσίες.

Στο τέλος του εγγράφου περιλαμβάνεται επίσης το έγγραφο συζήτησης "Διεθνής Μεταβίβαση Επιχειρήσεων – Καινοτομία και ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω της μεταβίβασης επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή των Άλπεων" που δημοσιεύτηκε από τους Frank Bau, Katrin Schillo, Eva Rohrer.

6. Πόροι για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων:

Το C-TEMAIp συμμετείχε επίσης στην ανάδειξη του θέματος της Διαδοχής Επιχειρήσεων στην ατζέντα των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Έχουν γίνει διάφορες δραστηριότητες για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Το 2017 οργανώθηκε μια στρογγυλή τράπεζα πολιτικής στις Βρυξέλλες για να συζητηθεί το θέμα της διαδοχής επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή των Άλπεων. Στη συζήτηση του πάνελ συμμετείχαν υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, περιφερειακοί εκπρόσωποι στις Βρυξέλλες μαζί με εμπειρογνώμονες και ενδιαφερόμενα μέρη.

Σε αυτή τη βάση και υπό το πρίσμα των πιλοτικών δοκιμών, οι κύριοι φραγμοί στη διακρατική μεταφορά επιχειρήσεων επισημάνθηκαν σε ένα «Έγγραφο εισόδου για τη μεταφορά επιχειρήσεων» όπου προτάθηκαν ορισμένα μέτρα παρέμβασης πολιτικής.

Στη συνέχεια παραδόθηκε ένα "Έγγραφο Θέσεων για τη Μεταβίβαση Επιχειρήσεων", συμπεριλαμβανομένων των προτεινόμενων επιλογών μέτρων πολιτικής για την προώθηση της διακρατικής μεταφοράς επιχειρήσεων και τη στήριξη εταιρειών και επιχειρήσεων σε αυτό το θέμα.

4.9 INBETS



Οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην οικονομική ανάπτυξη από τις νεοφυείς επιχειρήσεις. Η μελλοντική ανάπτυξη και βιωσιμότητα των καινοτόμων εταιρειών στην Περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας περιορίζεται σοβαρά από τις αποτυχημένες επιχειρηματικές μεταβιβάσεις. Σε όλες τις χώρες ο αριθμός και τα προσόντα των πιθανών διαδόχων πρέπει να βελτιωθούν. Η πλειονότητα των έργων και των μέτρων επικεντρώνεται στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, ενώ δεν καλύπτεται η πρόκληση της επιτυχούς λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, οι στόχοι του έργου «Innovative Business Transfer Models for SMEs in the BSR» με ακρωνύμιο «Inbets» είναι η εξέταση, η περαιτέρω ανάπτυξη και ο σχεδιασμός καινοτόμων και μεταβιβάσιμων μοντέλων και εργαλείων για τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων στις ΜΜΕ, η διάθεσή τους σε ευρεία εμβέλεια και η εφαρμογή τους σε επιχειρήσεις.

Η γεωγραφική εμβέλεια του έργου ήταν η περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας.

Το εταιρικό σχήμα του έργου απαρτιζόταν από τους εξής:

1. Drivuset – Σουηδία
2. University of Skovde – Σουηδία
3. Baltic Sea Academy – Γερμανία
4. Vytautas Magnus University – Λιθουανία
5. Vilnius Chamber of Commerce, Industry and Crafts – Λιθουανία
6. Satakunta University of Applied Sciences – Φινλανδία
7. St. Peterburg Foundation for SME Development – Ρωσία
8. IBC – Δανία
9. Gdansk University of Technology – Πολωνία
10. Estonian Chamber of Commerce, Industry and Crafts – Εσθονία
11. Vocational Academy Hamburg: Γερμανία
12. Latvian Chamber of Commerce and Industry: Λετονία
13. The Masovian Chamber of Craft and Entrepreneurship: Πολωνία
14. Association of SMEs support centers of the Kaliningrad region: Ρωσία

Το έργο χρηματοδοτείται από Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης μέσω του Interreg Baltic Sea Region.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Δράσεις – αποτελέσματα:

Οι εταίροι των inbets έχουν συλλέξει έναν αριθμό επιχειρηματικών υποθέσεων από τις αντίστοιχες χώρες τους, που αποτελούν περιπτώσεις που καταδεικνύουν τόσο επιτυχημένες όσο και προβληματικές επιχειρηματικές μεταβιβάσεις. Αυτές οι περιπτώσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί στα εξής 6 καινοτόμα μοντέλα μεταφοράς επιχειρήσεων για ΜΜΕ στην Περιοχή της Βαλτικής Θάλασσας:

- ⇒ **1ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Οικογενειακή Διαδοχή**
- ⇒ **2ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Ένας ή περισσότεροι εξωτερικοί επιχειρηματίες**
- ⇒ **3ο Μοντέλο Διαδοχής επιχειρήσεων: Μεταφορά σε στελέχη της εταιρείας**
- ⇒ **4ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Εξαγορά από εργατικό συνεταιρισμό**
- ⇒ **5ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Εξαγορά από άλλη εταιρεία**
- ⇒ **6ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Εξαγορά με τη μορφή μικτού σχήματος**

Business Transfer Model 1 - Family Transfer



Steps to a successful business transfer:

Step 1 – Align Family Goals
A successful transfer involves understanding each generation's goals.

Step 2 – Evaluate the Senior Generation's Liquidity Needs
An evaluation of the senior generation's future income needs should be conducted prior to structuring the transition

Step 3 – Analyze the Company's Finances
The business's historical financial performance provides insight into what the company can handle in terms of a transaction as well as a range of values for the parties to consider a transaction.

Cases

Business Transfer Model 1 – Family Transfer

Πηγή: <https://inbets.eu>

Αναλυτικότερα:

1ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Οικογενειακή Διαδοχή

1ο Βήμα: Ευθυγράμμιση των οικογενειακών στόχων: Η επιτυχημένη διαδοχή περιλαμβάνει την κατανόηση των στόχων κάθε γενιάς.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

2^ο Βήμα: Αξιολόγηση των αναγκών ρευστότητας της μεγαλύτερης γενιάς: Θα πρέπει να διενεργηθεί αξιολόγηση των μελλοντικών εισοδηματικών αναγκών της μεγαλύτερης γενιάς πριν από τη διάρθρωση της μετάβασης.

3^ο Βήμα: Ανάλυση των οικονομικών της εταιρίας: Η ιστορική χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης παρέχει μια εικόνα για το τι μπορεί να χειριστεί η εταιρεία όσον αφορά μια συναλλαγή, καθώς και μια σειρά αξιών για τα μέρη που πρέπει να εξετάσουν μια συναλλαγή.

4^ο Βήμα: Αξιολόγηση των μεθόδων Διαδοχής

5^ο Βήμα: Αξιολόγηση και ανάλυση της φορολογικής δομής: Οι μέθοδοι μεταβίβασης θα υπαγορεύσουν τις φορολογικές συνέπειες για τη μεγαλύτερη γενιά, την επόμενη γενιά και την εταιρεία και όλες πρέπει να αξιολογηθούν.

6^ο Βήμα: Ανάπτυξη της συμφωνίας αγοράς – πώλησης: Σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση θα μεταβιβαστεί σε περισσότερους από έναν ιδιοκτήτες, η ανάπτυξη συμφωνίας αγοράς-πώλησης έχει μεγάλη σημασία.

Το 1^ο Μοντέλο εφαρμόστηκε στις επιχειρήσεις: Technopoisk, Holding company Sozvezdie Vodoleya, Consulting group TIM, Metrostroj, Metallservis, Maksidom, Industrial and Metallurgical Holding, Lanit, Kiss, Ginza Project Group, Phosagro, Eurosib, Cherkizovo Group, Polcolorit SA, N. BOMJA MAIZNICA “LIELEZERS” κτλ.

2ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Ένας ή περισσότεροι εξωτερικοί επιχειρηματίες

Βήμα 1: Συζήτηση των όρων μεταβίβασης της ιδιοκτησίας: Αποσαφήνιση των προσδοκιών και των δύο πλευρών: του εξωτερικού επιχειρηματία και του ιδιοκτήτη.

Βήμα 2: Ειδικό Σύμβουλο: Διεξαγωγή χρηματοοικονομικών διαγνωστικών και μετά τη διαπίστωση της αξίας της εταιρείας, αναθεώρηση των φορολογικών στρατηγικών.

Βήμα 3 – Επιλογή από τις διαθέσιμες λύσεις: Πραγματοποίηση μιας ανασκόπησης διαφόρων σεναρίων με την ομάδα των ειδικών και μια επιλογή και διαπραγμάτευση χρηματοδότησης

Βήμα 4 – Έγκριση και εφαρμογή: Διενέργεια επανεξέτασης επιμέλειας, δημιουργία απαιτούμενων δομών, οριστικοποίηση της χρηματοδότησης.

Το 2^ο Μοντέλο εφαρμόστηκε στις επιχειρήσεις: VimpelCom, Panelian kone Oy, Anonymous - FI.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

3ο Μοντέλο Διαδοχής επιχειρήσεων: Μεταφορά σε στελέχη της εταιρείας

Βήμα 1: Αποσαφήνιση των προσδοκιών και από τις δύο πλευρές

Βήμα 2: Σχεδιασμός ενός πλάνου δράσης για την εταιρεία

Βήμα 3: Αξιολόγηση των ικανοτήτων των στελεχών της εταιρείας/ της ομάδας διαχείρισης

Βήμα 4: Καθιέρωση ενός προγράμματος κατάρτισης για τους διαδόχους

Βήμα 5: Ενημέρωση για τα θέματα που σχετίζονται με τη μεταβίβαση της διοίκησης

Βήμα 6: Παροχή βοήθειας από ειδικούς

Το 3ο Μοντέλο εφαρμόστηκε στην επιχείρηση LenSpecSmu.

4ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Εξαγορά από εργατικό συνεταιρισμό

Βήμα 1^ο: Απόφαση για έναρξη

Βήμα 2^ο: Εκπαίδευση εργαζομένων και αποτίμηση της επιχείρησης

Βήμα 3^ο: Καθορισμός των δομών

Βήμα 4^ο: Ολοκλήρωση της μετάβασης

Βήμα 5^ο: Παρακολούθηση

Το 4ο Μοντέλο εφαρμόστηκε στην επιχείρηση Anonymous – FI.

5ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Εξαγορά από άλλη εταιρεία

Βήμα 1: Καθορισμός των προσωπικών στόχων του ιδιοκτήτη

Βήμα 2: Κατανόηση της ύπαρξης μιας σειράς αξιών για την επιχείρηση

Βήμα 3^ο: Εξέταση των διαθέσιμων επιλογών για τη μεταβίβαση μετοχών

Βήμα 4^ο: Παροχή πλήρων οικονομικών αποκαλύψεων στον αγοραστή

Βήμα 5: Παροχή βοήθειας από ειδικούς

Το 5ο Μοντέλο εφαρμόστηκε στις επιχειρήσεις: Anonymous -SE, Martins Grav AB, Cleantech, Bagfactory.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

6ο Μοντέλο Διαδοχής Επιχειρήσεων: Εξαγορά με τη μορφή μικτού σχήματος

Βήμα 1^ο: Διατήρηση των βασικών υπαλλήλων

Βήμα 2^ο : Αποφυγή της διακοπής της επιχείρησης

Βήμα 3^ο : Μεγιστοποίηση της αξίας πώλησης της επιχείρησης

Βήμα 4^ο: Ελαχιστοποίηση των φορολογικών υποχρεώσεων

Βήμα 5^ο: Συμπερίληψη σχεδίων έκτακτης ανάγκης για απροσδόκητες συνθήκες ζωής και επιχειρηματικές αλλαγές.

Βήμα 6^ο: Έλεγχος ότι η επιχείρηση λειτουργεί σαν να μην πραγματοποιηθεί πώληση.

Το 5^ο Μοντέλο εφαρμόστηκε στην επιχείρηση Veda.

4.10 SUFABU



Το έργο «Succession in Family Businesses/ Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses», με ακρωνύμιο «SUFABU», στοχεύει στη δημιουργία ενός ευέλικτου εκπαιδευτικού συστήματος επικεντρωμένου στη διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις και, ταυτόχρονα, στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακοί επιχειρηματίες στο δρόμο τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην περιφερειακή υποστήριξη και στην ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών χωρών. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν αρκετά συγκεκριμένα εμπόδια που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη προοπτική τους. Μεταξύ άλλων, αντιμετωπίζουν την πρόκληση να μεταφέρουν την εταιρεία στην επόμενη γενιά. Ο κύριος στόχος του έργου SUFABU είναι να βοηθήσει τους οικογενειακούς επιχειρηματίες να διαχειριστούν με επιτυχία τη διαδικασία διαδοχής και να ευαισθητοποιήσουν σχετικά με την αναγκαιότητα της εφαρμογής των οικογενειακών επιχειρήσεων στην κρατική νομοθεσία.

Το έργο συγχρηματοδοτείται από το Πρόγραμμα Erasmus+ της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το εταιρικό σχήμα απαρτιζόταν από τους εξής φορείς:

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

1. AMSP ČR – ASSOCIATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES AND CRAFTS OF THE CZECH REPUBLIC (Τσεχία)
2. CEDIT- CENTRE OF ENTREPRENEURIAL DIFFUSION OF TUSCANY (Ιταλία)
3. DUNDEE AND ANGUS COLLEGE (Ηνωμένο Βασίλειο)
4. FAMILY BUSINESS NORWAY (Νορβηγία)
5. GEIE EUROPEAN FAMILY BUSINESSES (Βέλγιο)
6. INSTITUT INPRO, A.S. (Τσεχία)
7. ON PROJECTS (Ισπανία)

Δράσεις – Παραδοτέα:

Το κύριο αποτέλεσμα του προτεινόμενου έργου είναι μια σύνθετη και αναλυτική **πλατφόρμα μάθησης** που βασίζεται σε διαφορετικά και συμπληρωματικά εργαλεία μάθησης που θα παρέχει στους οικογενειακούς επιχειρηματίες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες για να προετοιμαστούν για την ανταλλαγή μεταξύ των γενεών και να την πραγματοποιήσουν όσο το δυνατόν πιο ομαλά. Επιπλέον αναπτύχθηκαν **Μελέτες περίπτωσης** για τη μάθηση μέσα από πραγματικές ιστορίες.

Ειδικότερα στο πλαίσιο του έργου, έχουν δοθεί συνεντεύξεις από μέλη διαφορετικών οικογενειακών επιχειρήσεων και έχουν γραφτεί περιπτωσιολογικές μελέτες που παρουσιάζουν διαφορετικές επιλογές διαδοχής και τα ανάλογα αποτελέσματα. Οι οικογένειες έχουν μοιραστεί γενναιόδωρα καλές και άσχημες εμπειρίες για να μάθουν οι αναγνώστες από αυτές. Οι περιπτώσεις ομαδοποιούνται σε διαφορετικά θέματα για να καταδειχθεί ότι παρόλο που οι οικογένειες μπορεί να αντιμετωπίζουν παρόμοιες περιστάσεις, υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί τρόποι για να αντιμετωπίσουν τη διαδοχή ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και φιλοδοξίες της οικογένειας και της επιχείρησης. Στόχος λοιπόν του έργου είναι η παροχή διορατικότητας και έμπνευσης στις οικογένειες κατά τη διαδικασία της διαδοχής.

Οι ιστορίες της οικογενειακής διαδοχής χωρίζονται σε 7 βασικά θέματα:

1. Απρογραμμάτιστη Διαδοχή
2. Αποκλειστική ιδιοκτησία
3. Αδελφική διαδοχή
4. Σύζυγοι που περιλαμβάνονται στη διαδοχή
5. Συνεργασία μεταξύ των γενεών
6. Κολλώδης σκυτάλη
7. Έξοδος

Επίσης, προκειμένου να δοθεί μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση σε οικογενειακούς επιχειρηματίες, στο έργο SUFABU δημιουργήθηκαν 8 εκπαιδευτικές ενότητες εστιασμένες σε ένα

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

ευρύ φάσμα θεμάτων που σχετίζονται με τη διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

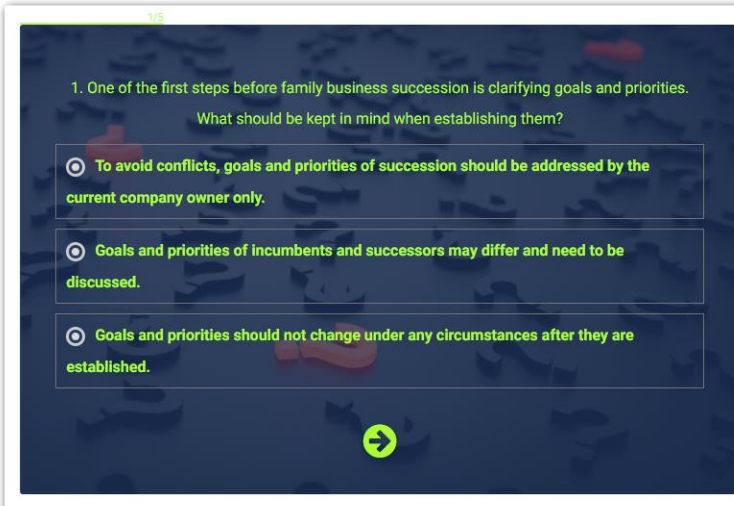
Οι ενότητες περιλαμβάνουν θέματα όπως εισαγωγή στη διαδικασία της διαδοχής της οικογενειακής επιχείρησης, δικαιοσύνη και ισότητα στη διαδοχή, ρόλοι και ευθύνες, επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας, διακυβέρνηση οικογενειακής επιχείρησης, κατανόηση και κύκλο ζωής των γενεών και της έννοιας της οικογένειας και της συναισθηματικής ιδιοκτησίας.

Οι ενότητες ήταν οι εξής:

1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
2. Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΩΣ ΔΙΚΑΙΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
3. ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ
4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
5. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
6. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΓΕΝΕΩΝ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ
7. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ
8. ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ & ΠΡΟΦΙΛ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Για κάθε ενότητα υπάρχουν και αντίστοιχα quiz που μπορεί ο ενδιαφερόμενος να απαντήσει για να ελέγξει τις νέες γνώσεις του.

Quiz – Module 1



1. One of the first steps before family business succession is clarifying goals and priorities. What should be kept in mind when establishing them?

- To avoid conflicts, goals and priorities of succession should be addressed by the current company owner only.
- Goals and priorities of incumbents and successors may differ and need to be discussed.
- Goals and priorities should not change under any circumstances after they are established.

→

Πηγή: <https://www.sufabu.eu>

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

4.11 SPRING



Το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Συμβουλευτικής SPRING, που παρέχεται από ειδικούς στον τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων, στοχεύει να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των ιδιοκτητών, διευθυντών και διαδόχων οικογενειακών επιχειρήσεων και να τους βοηθήσει με τον σχεδιασμό της διαδοχής, τη δημιουργία στρατηγικής για την ανάπτυξη, την οικοδόμηση ισχυρής διακυβέρνησης, την εξισορρόπηση της δυναμικής μεταξύ των γενεών, τον εντοπισμό, την εκπαίδευση και παρακίνηση των μελλοντικών διαδόχων.

Ο κύριος στόχος του έργου SPRING ήταν να συμβάλει στο να γίνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές, κερδοφόρες και βιώσιμες, με υψηλότερες δυνατότητες ανάπτυξης, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη μείωση των επιπέδων ανεργίας σε όλη την ΕΕ και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ΕΕ. Αυτοί οι στόχοι εντάσσονται στην τρίτη αποστολή των πανεπιστημίων να ασχοληθούν με τις κοινωνικές απαιτήσεις και να συνδέσουν το πανεπιστήμιο με το κοινωνικό-οικονομικό του πλαίσιο. Η SPRING ήταν σύμφωνη με τη στρατηγική Ευρώπη 2020, η οποία τοποθετεί τη γνώση στο επίκεντρο των προσπαθειών της ΕΕ για την επίτευξη έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης.

Το έργο SPRING χρηματοδοτήθηκε από το Πρόγραμμα Erasmus+ 2018, στο πλαίσιο της δράσης «KA2: Συνεργασία για την καινοτομία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών- Συμμαχίες γνώσης»

Το εταιρικό σχήμα απαρτιζόταν από τους εξής φορείς:

- Università degli Studi di Palermo (Ιταλία)
- GrantXpert Consulting (Κύπρος)
- EDHEC Business School (Γαλλία)
- Universitat de Valencia (Ισπανία)
- University UCLan (Κύπρος)
- Universidade da Beira Interior (Πορτογαλία)
- William Battle Learning Limited (Ηνωμένο Βασίλειο)
- ABB Training Center (Γερμανία)
- KEDIA International Ltd (Μάλτα)
- European Family Businesses, GEIE (Βέλγιο)

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

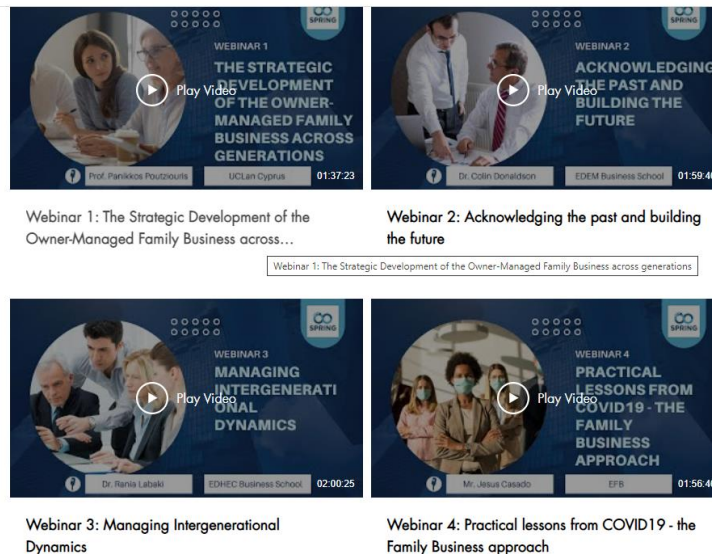
- CYBAN Cyprus Business Angels Network Ltd (Κύπρος)

Δράσεις – Παραδοτέα:

- ✚ Εφαρμογή κινητού SPRING: Για android και για Apple
- ✚ Πίνακας Αυτοαξιολόγησης SPRING: Αξιολογεί τον βαθμό προετοιμασίας της εταιρίας για τη διαδοχή⁹
- ✚ Εγχειρίδιο εκπαίδευσης SPRING: Οι ομάδες SPRING είχαν σχεδιάσει και δοκιμάσει πιλοτικά ένα καινοτόμο και πρακτικό Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Συμβουλευτικής, που αποτελούνταν από 11 εκπαιδευτικές ενότητες, που μπορούσαν να ολοκληρωθούν μέσω της πλατφόρμας eLearning της SPRING.

Αυτό το εκπαιδευτικό εγχειρίδιο χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός Train-the-Trainer για εκπαιδευτές και συμβούλους που εργάζονται με ιδιοκτήτες, διευθυντές, διευθυντές και άλλα μέλη οικογενειακών επιχειρήσεων σε συνδυασμό, που θέλουν να παραδώσουν οι ίδιοι τις εκπαιδευτικές ενότητες στους μαθητές, τους εκπαιδευόμενους τους, πελάτες ή/και υπαλλήλους¹⁰

- ✚ Η e-learning πλατφόρμα την οποία μπορεί κανείς να αξιοποιήσει μέσω δωρεάν εγγραφής:



Πηγή: <https://www.platform.euspring.eu/>

⁹https://871f2b34-72a1-4b9d-a11f-05494c52503c.filesusr.com/ugd/f4f22d_31610f703b354709a8013b0f723f43c2.pdf

¹⁰ https://www.euspring.eu/files/ugd/6c0a6f_cbe805739fee461db7e23774fb5310c2.pdf

5 Συμπεράσματα

Η προώθηση της μεταφοράς επιχειρήσεων αποτελεί σημείο ενδιαφέροντος και δράσης στις χώρες της ΕΕ. Ωστόσο, το επίπεδο προσοχής, η τρέχουσα συνολική λειτουργικότητα του οικοσυστήματος μεταβίβασης επιχειρήσεων και η έκταση των μέτρων προώθησης της διαδοχής και της μεταβίβασης επιχειρήσεων διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των χωρών. Η διεθνής συγκριτική αξιολόγηση επιτρέπει την εξερεύνηση διαφορετικών πρακτικών και προσφέρει ιδέες για ανανέωση υφιστάμενων πρακτικών σε εθνικό αλλά και κλαδικό επίπεδο και ειδικότερα στον κλάδο του εμπορίου. Οι διαφορές στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα καθιστούν την άμεση υιοθέτηση δύσκολη, αλλά υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προσαρμογή σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Η μελέτη των καλών πρακτικών που προηγήθηκε στο πλαίσιο του παρόντος παραδοτέου και αφορούσε σε πρωτοβουλίες σε επίπεδο Ελλάδας, σε επίπεδο άλλων ευρωπαϊκών και τρίτων χωρών και σε διακρατικό επίπεδο αποτελεί σημαντική ενέργεια για τις επόμενες δράσεις του έργου «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο», καθώς αποτυπώνει τον βαθμό ανάπτυξης των οικοσυστημάτων μεταβίβασης επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Χώρες με ανεπτυγμένα οικοσυστήματα έχουν να επιδείξουν πληθώρα πρωτοβουλιών, ενώ σε χώρες όπου τα οικοσυστήματα υστερούν - όπως η Ελλάδα - οι πρωτοβουλίες είναι αποσπασματικές και λιγιστές.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των προηγούμενων διαδικασιών ανάπτυξης που χρηματοδοτήθηκαν από την ΕΕ τόσο τα περιγραφικά, όσο και τα προγνωστικά δεδομένα για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων αναδεικνύουν ότι υπάρχει αναγκαιότητα για βελτίωση των μέτρων προώθησης του θέματος της διαδοχής και της μεταβίβασης επιχειρήσεων.

Η υλοποίηση προγραμμάτων βραχυχρόνιας εκπαίδευσης, η οργάνωση μητρώου «μεσιτών» επιχειρήσεων που θα διευκολύνουν τη μεταβίβαση σε τρίτους, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μέσω τηλεφωνικής γραμμής είναι μόνο μερικά παραδείγματα τα οποία μπορούν να εμπνεύσουν και να δώσουν το έναυσμα για την οργάνωση ενός ολοκληρωμένου οικοσυστήματος διαδοχής / μεταβίβασης εμπορικών επιχειρήσεων στην ελληνική επικράτεια, όπως είναι και το όραμα του έργου «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι, μέσα από την επισκόπηση των καλών πρακτικών, δίνεται η ευκαιρία για τη **μεταφορά παρόμοιων εγχειρημάτων** στο πλαίσιο του έργου «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο». Αναγκαία προϋπόθεση για τη μεταφορά των καλών πρακτικών στον τομέα του ελληνικού εμπορίου είναι η επίτευξη προσαρμογής αυτών των παραδειγμάτων και πρωτοβουλιών στις συνθήκες της ελληνικής πραγματικότητας που χαρακτηρίζουν τον εν λόγω

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

κλάδο.

Η προσαρμογή των καλών πρακτικών δεν είναι μια διαδικασία εύκολη και αυτόματη, αλλά αντίθετα προϋποθέτει:

- εις βάθος ανάλυση του θέματος της διαδοχής και της μεταβίβασης των εμπορικών επιχειρήσεων και των παραγόντων που σχετίζονται με τη συστηματική και οργανωμένη διευκόλυνσή της.
- συστηματική και πολυεπίπεδη διάχυση της γνώσης προς όλους τους εμπλεκόμενους φορείς κυρίως σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, επιχειρηματικών συνδέσμων, κοινωνικών εταίρων, επιμελητηριακών φορέων και σχετικών εμπειρογνομόνων.
- διασφάλιση της ενεργούς συμμετοχής (δημόσιων/ιδιωτικών) εμπλεκόμενων φορέων για ανταλλαγή ιδεών και για την από κοινού ή συμπληρωματική εφαρμογή μέτρων.

Ο εντοπισμός και η διερεύνηση καλών πρακτικών σε ευρωπαϊκό / διεθνές επίπεδο οδηγεί συνήθως τους stakeholders και τους experts σε επεξεργασία βέλτιστων λύσεων στον ίδιο τομέα αλλά σε διαφορετικό περιβάλλον με διαφορετικές κοινωνίες, όπου αναδεικνύονται τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να μεταφερθούν και να βελτιώσουν την προτεινόμενη λύση στη μελετώμενη περιοχή παρέμβασης. Προς τον σκοπό αυτό, **θα μπορούσε να δράσει μια Task Force υπό τον συντονισμό της ΕΣΕΕ** με αντικείμενο εργασιών την εφαρμογή του σχεδίου αναπαραγωγής / μεταφοράς των καλών πρακτικών και την επίτευξη υψηλού βαθμού καινοτομίας σε σχέση με τις μέχρι σήμερα εφαρμοζόμενες πολιτικές. Το σχέδιο αναπαραγωγής / μεταφοράς των καλών πρακτικών θα πρέπει να λειτουργήσει υπό τις εξής **προϋποθέσεις**:

- * να αναπτυχθεί μια κοινή αντίληψη της κάθε Καλής Πρακτικής που πρέπει να μεταφερθεί,
- * να εξεταστούν οι όροι και οι προϋποθέσεις για την επιτυχημένη μεταφορά της Καλής πρακτικής σε κλαδικό πλαίσιο και στην ελληνική πραγματικότητα
- * να καθοριστεί η μεθοδολογία μεταφοράς, προσδιορίζοντας στοιχεία όπως τους στόχους, τα πεδία δράσης, τις ομάδες στόχους, τους απαιτούμενους πόρους, τους εμπλεκόμενους, κλπ.

Σε κάθε περίπτωση, η προσαρμογή των καλών πρακτικών θα πρέπει να εστιάζει στο γεγονός ότι, ο εντοπισμός και η διάδοση αυτών των καλών πρακτικών σε συνεργασία με άλλες δημόσιες και ιδιωτικές αρχές και φορείς αποτελεί βέλτιστη μέθοδο μαθησιακής διαδικασίας και αναβάθμιση των γνώσεων και εμπειριών. Ως εκ τούτου, οι καλές πρακτικές αφορούν διαδικασίες αλλαγών και μάθησης, ενώ επιτρέπουν να αναγνωριστεί δημόσια η αριστεία στο θέμα της διευκόλυνσης της διαδοχής / μεταβίβασης και η εδραίωση σχετικού οικοσυστήματος που να εξυπηρετεί τις ανάγκες των επιχειρήσεων.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Η επισκόπηση των καλών πρακτικών που παρουσιάστηκαν δίνουν τροφή για σκέψη και δράση έτσι ώστε να προσαρμοστούν ανάλογες πρακτικές που να έχουν μια σειρά από χαρακτηριστικά:

- **Συνάφεια:** η πρωτοβουλία / έργο / πρακτική να αποτελεί ευδιάκριτη λύση σε ένα σημαντικό πεδίο του οικοσυστήματος διαδοχής και μεταβίβασης
- **Αποδοτικότητα:** τα αποτελέσματα /οφέλη της προτεινόμενης πρωτοβουλίας να καλύπτουν το κόστος της, σχέση κόστους / οφέλους
- **Καινοτομία:** η πρωτοβουλία να προωθεί και να εφαρμόζει μια νέα, δημιουργική προσέγγιση
- **Αντίκτυπος:** η πρωτοβουλία να οδηγεί σε σαφή και αναγνωρίσιμα αποτελέσματα
- **Βιωσιμότητα:** η προτεινόμενη πρακτική να ενσωματώνει τη δυνατότητα ευρείας και μακροπρόθεσμης προοπτικής για το μέλλον του κλάδου του ελληνικού εμπορίου μαζί με μια αίσθηση ότι είναι απαραίτητη για τη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη
- **Κεφαλαιοποίηση / Πολλαπλαστικότητα:** η πρωτοβουλία να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για κεφαλαιοποίηση των αποτελεσμάτων της και διάχυση αυτών για την περαιτέρω αξιοποίησή της.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι και πέρα του προαναφερθέντος έργου, η επισκόπηση των καλών πρακτικών, μπορεί να αξιοποιηθεί από την ΕΣΕΕ στη **διαμόρφωση προτάσεων για μελλοντικές πρωτοβουλίες** που να κινητοποιούν όλους τους εμπλεκόμενους stakeholders, όπως η **ανάπτυξη εθνικού συμβουλευτικού συμβουλίου για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και η συνεχής βελτίωση του νομικού / θεσμικού πλαισίου.**

Παράλληλα, θα ήταν χρήσιμο να αναπτυχθούν συστήματα για την τήρηση και παρακολούθηση στατιστικών στοιχείων για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες της ΕΕ, προκειμένου να αποτυπώνεται η διαχρονική εξέλιξη του φαινομένου.

Ένα καλά ανεπτυγμένο οικοσύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων θα πρέπει να μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη δυναμικών αγορών μεταβίβασης επιχειρήσεων και, ως εκ τούτου, να στηρίξει την ανάπτυξη των ΜΜΕ. Οι δραστηριότητες ευαισθητοποίησης, οι οποίες γενικά στοχεύουν στην προώθηση του προγενέστερου σχεδιασμού και στην αύξηση της ετοιμότητας για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, αποτελούν μέρος του οικοσυστήματος. Οι αγοραστές και οι πωλητές είναι οι βασικοί παράγοντες σε ένα οικοσύστημα μεταβίβασης επιχειρήσεων και θα πρέπει να μπορούν να έρθουν σε επαφή μεταξύ τους άμεσα και αξιόπιστα.

Σύμβουλοι επιχειρήσεων, όπως μεσίτες επιχειρήσεων, λογιστές, δικηγόροι και σύμβουλοι πρέπει συχνά να εμπλέκονται στη διαδικασία υλοποίησης μιας μεταβίβασης επιχείρησης. Σε πολλά οικοσυστήματα, οι οργανισμοί υποστήριξης επιχειρήσεων και τα χρηματοπιστωτικά

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

ιδρύματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

Οι συνθήκες της αγοράς και οι οικονομικές συνθήκες καθώς και το ρυθμιστικό περιβάλλον λαμβάνονται στο οικοσύστημα ως συνθήκες υπό τις οποίες πραγματοποιούνται οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Όλα τα παραπάνω μπορούν να επηρεαστούν έμμεσα από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στη χώρα μας.

Τέλος, η παράθεση παραδειγμάτων από έργα διακρατικού χαρακτήρα που χρηματοδοτούνται ή χρηματοδοτήθηκαν από την Ε.Ε. καθιστά σαφές ότι, το θέμα της διαδοχής / μεταβίβασης είναι ένα καίριο πεδίο δράσης, το οποίο η ΕΣΕΕ πρέπει να βάλει στην ατζέντα της και να αναπτύξει συνεργασίες με φορείς του εξωτερικού προκειμένου για την υλοποίηση σχετικών έργων στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Έτσι μπορεί να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη θεσμική της ικανότητα στο πεδίο της υποστήριξης των μελών της σε θέματα διαδοχής / μεταβίβασης.

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

Βιβλιογραφία

Duh, M. (2012), Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions. Διαθέσιμο σε: <https://www.researchgate.net/publication/221928382>

European Commission, (2011). Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. The economic impact of legal and administrative procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe. Directorate-General for Enterprise and Industry, Entrepreneurship Unit, Bruxelles.

European Commission, (2012), Guidebook Series - Πώς θα στηριχθεί η πολιτική για τις ΜΜΕ από τα διαρθρωτικά ταμεία.

Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna, 31. 7. 2009, Διαθέσιμο σε: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm

Tall, T., Varamäki, E. & Viljamaa, A. (2021). BUSINESS TRANSFER PROMOTION, IN EUROPEAN COUNTRIES. Seinäjoki University of Applied Sciences

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, (2020). 1η Απολογιστική Έκθεση Εργασιών: Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης σε ό,τι αφορά τη διαδοχή των επιχειρήσεων, στο πλαίσιο του έργου SUCCESS ROAD

Ιστοσελίδες:

<http://www.fabuss-project.eu/el/>

<https://succession-project.eu/>

<https://imegsevee.gr/>

<https://diktyo.imegsevee.gr/>

<http://www.earlywarning.eea.gr/>

<http://www.sowaccess.be>

<https://www.alpine-space.org/projects/c-temalp/en/home>

<https://inbets.eu/>

<https://www.transeo-association.eu/>

<https://www.sufabu.eu/>

Παραδοτέο 1.1.2: Μελέτη – Έρευνα καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση. Προσαρμογή και εξειδίκευση των καλών πρακτικών και πρωτοβουλιών στην περίπτωση της Ελλάδας μετά από ανάλυση της παρούσας κατάστασης μεταβίβασης στην Ελλάδα και τη διάρθρωση αυτών των πρακτικών στη βάση της πολιτικής της Ε.Ε. για την εφαρμογή φορολογικών, νομικών και υποστηρικτικών μέτρων κατά τη μεταβίβαση οικογενειακών ΜΜΕ

<https://www.euspring.eu/>

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/ENTER-transfer.html>

<https://www.yde.lu/transmission/bourses-d-entreprises>

https://www.cdm.lu/media/4f620439c5046_la-reprise-d-une-entreprise-artisanale_septembre-2009.pdf

<https://www.ifub.at/nachfolgeprozess>

<http://training.succession-project.eu/en/>

<https://www.danae-project.eu/moodle/>

<https://www.reempresa.org/Vull-Reemprendre/Eines-de-suport>

<https://www.reempresa.org/Formacio/Academia-Online>

<https://www.wko.at/site/follow-me/Ratgeber-und-Helfer.html>

<https://europeanfamilybusinesses.eu/events/sufabu-final-dissemination-conference-online/>