

## Συμπεράσματα ποιοτικής έρευνας σε εκπροσώπους εμπορικών συλλόγων της χώρας

Τα συμπεράσματα που μπορούν να διατυπωθούν, σε μια προσπάθεια ανακεφαλαίωσης της δειγματοληπτικής έρευνας που διεξήχθη με αποδέκτες τους εκπροσώπους των μελών της ΕΣΕΕ (εκπρόσωποι των Εμπορικών Συλλόγων και των Ομοσπονδιών Εμπορίου και Επιχειρηματικότητας), παρατίθενται στη συνέχεια.

Όσον αφορά στην ανάλυση των τάσεων του φαινομένου της διαδοχής / μεταβίβασης στον εμπορικό κλάδο της χώρας μας, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

➔ *Πόσο συχνά απασχολούν θέματα διαδοχής / μεταβίβασης τις εμπορικές επιχειρήσεις μέλη σας;*

Το θέμα της διαδοχής είναι ένα σημαντικό ζήτημα που απασχολεί τις εμπορικές επιχειρήσεις, καθώς υπάρχει μια κρίσιμη μάζα που καταφεύγουν στη μεταβίβαση προκειμένου να συνεχιστεί η οικογενειακή παράδοση. Η διαδοχή των εμπορικών επιχειρήσεων είναι ευχής έργου, ιδιαίτερα στις μικρές περιοχές όπου υπάρχουν πολλές ατομικές επιχειρήσεις και είναι κρίσιμο θέμα η διατήρησή τους για την τοπική οικονομία και ευρύτερα για την εθνική οικονομία.

➔ *Πόσο σύννηθες φαινόμενο είναι η διαδοχή εμπορικής επιχείρησης από γενιά σε γενιά; Μεταβλήθηκε η τάση αυτή τα χρόνια της κρίσης;*

Το θέμα της διαγενεακής διαδοχής είναι ένα σημαντικό ζήτημα που απασχολεί τις εμπορικές επιχειρήσεις, καθώς υπάρχει μια κρίσιμη μάζα που καταφεύγουν στη μεταβίβαση προκειμένου να συνεχιστεί η οικογενειακή παράδοση. Όμως την τελευταία δεκαετία τα μεγέθη διαδοχής φθίνουν, καθώς η αβέβαιη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων μειώνουν την προθυμία των διαδόχων να αναλάβουν τη συνέχιση της επιχείρησης αλλά και την προθυμία των ίδιων των προκατόχων να μεταβιβάσουν την επιχείρησή τους στα παιδιά τους. Η παράμετρος της βιωσιμότητας της επιχείρησης αναδείχθηκε ιδιαίτερα στα χρόνια της οικονομικής αλλά και της υγειονομικής κρίσης, που είχε σαν γενική επίδραση τη στροφή των διαδόχων σε άλλα επαγγέλματα εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και που έχουν μεγαλύτερη συνάφεια με το αντικείμενο σπουδών τους.

➔ *Πόσο σύννηθες φαινόμενο είναι η μεταβίβαση εμπορικής επιχείρησης μέσω πώλησης σε τρίτους; Μεταβλήθηκε η τάση αυτή τα χρόνια της κρίσης;*

Συγκριτικά η μεταβίβαση εμπορικών επιχειρήσεων μέσω πώλησης σε τρίτους αποτελεί ένα μικρό ποσοστό σε σχέση με τη διαγενεακή διαδοχή. Αυτό έγκειται και

στο γεγονός ότι, η πλειονότητα των εμπορικών επιχειρήσεων είναι μικρού μεγέθους, που τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα βιωσιμότητας. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο η νέα γενιά δεν θέλει να αναλάβει υφιστάμενες επιχειρήσεις και προτιμούν είτε να ανοίξουν νέα επιχείρηση ή να στραφούν σε άλλη μορφή απασχόλησης (π.χ. μισθωτή εργασίας). Υπάρχουν, ωστόσο, σημαντικές διαφοροποιήσεις που σε πολλές περιπτώσεις συνδέονται με το αντικείμενο δραστηριοποίησης των εμπορικών επιχειρήσεων, το μέγεθος ή ακόμη και την περιοχή όπου δραστηριοποιούνται. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια τουριστική περιοχή έχει περισσότερες πιθανότητες να μεταβιβαστεί μέσω πώλησης. Το ίδιο ισχύει και για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εστίασης.

➔ *Πιστεύετε ότι υπάρχουν ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το φαινόμενο της διαδοχής στον εμπορικό κλάδο; Αν ναι, ποιες είναι αυτές;*

Σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων το θέμα της διαδοχής - ιδιαίτερα της οικογενειακής - είναι αρκετά πολύπλοκο και ο βαθμός επιτυχίας της επηρεάζεται από μια σειρά παραμέτρων που εντοπίζονται στο εσωτερικό αλλά κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και που επιδρούν τόσο την απόφαση της διαδοχής μιας επιχείρησης όσο και την ομαλή και εύρυθμη ολοκλήρωση της διαδικασίας μεταβίβασης. Η διαδοχή ως πρακτική απορρέει ως αποτέλεσμα συναισθηματικών παραγόντων, και βασίζεται στα οράματα και στις επιδιώξεις των δύο βασικών εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή του απερχόμενου ιδιοκτήτη και του διαδόχου (ή των διαδόχων). Επίσης, συντελεί στην πραγμάτωση του οράματος του ιδιοκτήτη να συνεχιστεί η εμπορική επιχείρησή του. Συναισθηματικούς λόγους έχει όμως και η μελλοντική γενιά που και αυτή δεν θέλει να χαθεί η οικογενειακή παράδοση, αφού η πλειοψηφία αυτής έχει μεγαλώσει μέσα στα εμπορικά καταστήματα. Έτσι σε κάποιες περιπτώσεις, η οικογενειακή διαδοχή είναι μονόδρομος. Μία ακόμη παράμετρος που σήμερα καθορίζει το φαινόμενο της διαδοχής είναι ο βαθμός αποτελεσματικής οργάνωσης της εμπορικής επιχείρησης που πρόκειται να μεταβιβαστεί. Ειδικότερα, θα πρέπει η οργάνωση της επιχείρησης να είναι τέτοια που ένα άτομο με νέες ιδέες και πολύ συχνά με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο να μπορεί να συνεχίσει σε ένα νέο πλαίσιο τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει ότι, η επιχείρηση έχει κάποιες βάσεις που επιτρέπουν την εισαγωγή αλλαγών και καινοτομιών.

Αξίζει να αναφερθεί επίσης, ότι διακρίνονται τρεις κατηγορίες εμπορικών επιχειρήσεων:

1) εκείνοι που αντιλαμβάνονται τη μεταβίβαση ως μια διαδικασία εσωτερική, οπότε δεν εμπλέκουν και δεν προσφεύγουν στην υποστήριξη από τρίτους

2) εκείνοι που δεν γνωρίζουν τις διαδικασίες μεταβίβασης μετοχών, μεριδίων, κλπ., οπότε προσφεύγουν στην υποστήριξη από λογιστές, συμβολαιογράφους και νομικούς για να διεκπεραιωθούν οι απαιτούμενες ενέργειες

3) εκείνοι που έχουν μια μόνιμη συνεργασία με συμβούλους και άλλους επαγγελματίες, οι οποίοι αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας τις διαδικασίες μεταβίβασης.

➔ *Με βάση την εμπειρία σας, ποια είναι τα κύρια εμπόδια και ανασταλτικοί παράγοντες για την ομαλή διαδοχή / μεταβίβαση μιας εμπορικής επιχείρησης;*

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων συμφώνησε πως κύριο στοιχείο που καθορίζει πλέον το φαινόμενο της διαδοχής είναι αν η εμπορική επιχείρηση είναι βιώσιμη ώστε να συνεχίσει να λειτουργεί υπό άλλο καθεστώς ηγεσίας. Επιπλέον, το υψηλό φορολογικό κόστος (απόδοση ΦΠΑ) που επιβαρύνει τη μεταβίβαση της επιχείρησης λειτουργεί ανασταλτικά, με αποτέλεσμα να προβαίνουν οι επιχειρήσεις σε μείωση των αποθεμάτων τους στην αποθήκη ώστε να μειώνεται και η αναλογία της φορολογίας. Επίσης το κόστος μεταβίβασης το οποίο είναι μεγάλο, ιδιαίτερα για τις μετοχικές εταιρίες, ενώ διαπιστώνονται γραφειοκρατικές και χρονοβόρες διαδικασίες τις οποίες καλείται να διεκπεραιώσει η επιχείρηση.

Ένα άλλα θέμα που κρίνει τη διαδικασία διαδοχής είναι η καταλληλότητα των διαδόχων. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από κάποιους συμμετέχοντες ότι το σχήμα της διάδοξης κατάστασης συνοψίζεται στα τρία Δ: «η πρώτη γενιά δημιουργεί, η δεύτερη γενιά διατηρεί και η τρίτη γενιά διαλύει».

Επίσης κρίσιμο ζήτημα είναι η έγκαιρη προετοιμασία της επιχείρησης για να μπει στη διαδικασία μεταβίβασης, γεγονός που συνδέεται και με τον βαθμό που η απερχόμενη γενιά αφήνει χώρο στους διαδόχους για λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων. Πολλές φορές η απερχόμενη γενιά εξακολουθεί να έχει τον κεντρικό ρόλο στην ηγεσία της επιχείρησης και δεν δίνει τον απαιτούμενο χώρο στη νεότερη γενιά για τη λήψη πρωτοβουλιών, την εισαγωγή νέων επιχειρησιακών πρακτικών, την υιοθέτηση καινοτομιών, κλπ.

Όσον αφορά στον ρόλο της ΕΣΣΕ και των μελών της για υποστήριξη των εμπορικών επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία προετοιμασίας και διενέργειας της μεταβίβασης σε νέο σχήμα ηγεσίας, προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

➔ *Οι εμπορικές επιχειρήσεις μέλη σας προστρέχουν σε εσάς ώστε να τις υποστηρίξετε σε θέματα που άπτονται της διαδοχής / μεταβίβασης;*

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων των εμπορικών συλλόγων, διαπιστώθηκε η παντελής απουσία ή η μειωμένη εκδήλωση αιτημάτων των επιχειρήσεων προς τους εμπορικούς συλλόγους για την ενημέρωση και διευκόλυνση στη διεκπεραίωση των διαδικασιών μεταβίβασης. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί οι επιχειρήσεις είτε δεν ξέρουν που να απευθυνθούν είτε προστρέχουν σε υποστήριξη από εξειδικευμένους επαγγελματίες όπως δικηγόροι και λογιστές.

➔ *Αν ναι, ποιες υπηρεσίες ζητούνται περισσότερο;*

Στις ελάχιστες περιπτώσεις που εκφράζονται αιτήματα υποστήριξης είναι για το πως θα διαχειριστούν ζητήματα που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησής τους μετά τη συνταξιοδότηση, πως απεμπλέκεται ο απερχόμενος ιδιοκτήτης από την επιχείρηση και με ποιο κόστος.

➔ *Πόσο αποτελεσματικές κρίνετε τις υφιστάμενες εθνικές πολιτικές και στρατηγικές για την υποστήριξη των εμπορικών επιχειρήσεων κατά την εφαρμογή της επιχειρηματικής διαδοχής;*

Γενικά θεωρείται ότι οι υφιστάμενες εθνικές πολιτικές δεν προσβλέπουν στη διευκόλυνση της διαδοχής, καθώς το νομικό και θεσμικό πλαίσιο των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων δεν προβλέπει ευνοϊκές ρυθμίσεις. Επιπλέον, οι απαιτούμενες από την επιχείρηση ενέργειες για τη μεταβίβαση συνεπάγονται τη διευθέτηση χρονοβόρων και γραφειοκρατικών διαδικασιών που την ωθούν να προσφύγει σε εξειδικευμένους επαγγελματίες όπως συμβούλους επιχειρήσεων, λογιστές, δικηγόρους, εργατολόγους, κλπ.

➔ *Ποιες θεωρείτε ως αναγκαίες ρυθμίσεις που πρέπει να θεσπιστούν στο οικείο νομικό και φορολογικό πλαίσιο προκειμένου για τη διευκόλυνση των διαδικασιών διαδοχής / μεταβίβασης των εμπορικών επιχειρήσεων;*

Θα πρέπει να υιοθετηθούν φορολογικά και άλλα οικονομικά μέτρα για την οικονομική ενίσχυση επιχειρήσεων που θέλουν να συνεχίσουν τη δραστηριότητά τους μέσω της μεταβίβασής τους. Ενδεικτικά προτάθηκαν τα εξής:

- Για το μεταβατικό στάδιο της ανάληψης των ηνίων από τη νέα ηγεσία να προβλεφθεί μια περίοδος χάριτος σχετικά με τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων για παράδειγμα προς το δημόσιο (εφορία, ασφαλιστικά ταμεία, κλπ.) ή και τραπεζικά ιδρύματα.
- Επιχορήγηση μέρους του μισθολογικού κόστους, προκειμένου να παρέχει υποστήριξη στη μείωση των λειτουργικών εξόδων των εμπορικών επιχειρήσεων, χωρίς παράλληλα να τίθενται αυστηρές δεσμεύσεις (π.χ.

διατήρηση του αριθμού των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα) που πρέπει να πληρούνται από μεριάς των επιχειρήσεων.

- Μείωση του φόρου μεταβίβασης
- Μείωση των εργοδοτικών εισφορών για κάθε επιπλέον θέση εργασίας που δημιουργείται και καλύπτεται από τις εμπορικές επιχειρήσεις που μεταβιβάζονται

➔ *Ποιες θεωρείτε ότι θα πρέπει να είναι οι εξειδικευμένες υπηρεσίες για τη διευκόλυνση της μεταβίβασης / διαδοχής στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις;*  
Θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα ώστε να παρέχονται εξειδικευμένες υπηρεσίες στα εξής πεδία:

- Προετοιμασία της προηγούμενης γενιάς, δηλαδή των προκατόχων, ώστε να μπορέσουν να αποδεχθούν τη διάδοχη κατάσταση και να είναι δεκτικοί στις νέες τακτικές διοίκησης, στις πρωτοβουλίες και στις ιδέες της επόμενης γενιάς.
- Εκπαίδευση των ιδιοκτητών σε θέματα που αφορούν στην έγκαιρη μέριμνα για τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με θέματα διαδοχής, όπως ανάλυση εναλλακτικών επιλογών για τη συνέχιση της επιχείρησης, εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης για την εύκολη μετάβαση σε καθεστώς νέας ηγεσίας, προσδιορισμός των ρόλων απερχόμενων ιδιοκτητών και διαδόχων, κλπ.
- Εκπαίδευση των διαδόχων σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου να κατανοήσουν το σύγχρονο επιχειρείν και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ρόλο του ηγέτη της επιχείρησης που θα αναλάβουν.
- Δημιουργία μιας πλατφόρμας τύπου marketplace όπου θα μπορούν να εγγράφονται αφενός επιχειρήσεις προς μεταβίβαση και αφετέρου ενδιαφερόμενοι αγοραστές και να διευκολύνεται έτσι η σύζευξη προσφοράς και ζήτησης.
- Δημιουργία σώματος συμβούλων διαδοχής που θα βοηθήσουν τις εμπορικές επιχειρήσεις να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες που προκύπτουν κατά τη διαδικασία μεταβίβασης, «αγγίζοντας» θέματα λειτουργίας, οργάνωσης και ομαλής μετάβασης της επιχείρησης στη νέα κατάσταση ηγεσίας, τεχνικά και διαδικαστικά ζητήματα της διαδικασίας μεταβίβασης (π.χ. ασφαλιστικά, φορολογικά), αλλά και επιλύοντας θέματα που σχετίζονται με τη συναισθηματική φόρτιση που επιφέρει η διαδοχή στα δύο εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή στην απερχόμενη γενιά και στους διαδόχους.

➔ *Ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ρόλος της ΕΣΣΕ, των ομοσπονδιών και των εμπορικών συλλόγων για την προώθηση της διαδοχής / μεταβίβασης;*  
Κατά γενική ομολογία είναι πολύ σημαντικό να έχουν οι εμπορικοί σύλλογοι και οι ομοσπονδίες εργαλεία για να υποστηρίξουν τους ιδιοκτήτες αλλά και τους διαδόχους



κατά τη διαδικασία μεταβίβασης. Προς τον σκοπό αυτό, τα στελέχη και οι εκπρόσωποι των εμπορικών συλλόγων θα πρέπει να εξοικειωθούν με την έννοια και τις διαδικασίες μεταβίβασης και να εκπαιδευτούν στη χρήση των εργαλείων υποστήριξης προς τους επιχειρηματίες είτε είναι προκάτοχοι είτε είναι οι διάδοχοι. Έτσι, η ΕΣΕΕ θα πρέπει να λάβει ενεργή δράση ώστε να ενημερωθούν οι εμπορικοί σύλλογοι και οι ομοσπονδίες μέλη της. Επίσης προτάθηκε να λειτουργεί μια νομική υπηρεσία σε κάθε ομοσπονδία που θα δέχεται αιτήματα των μελών της σε θέματα μεταβίβασης και σε συνεργασία με την ΕΣΕΕ να είναι σε θέση να διευθετεί τα αιτήματα και να επιλύει τα ανακύπτοντα προβλήματα σε εύλογο χρόνο, χωρίς καθυστερήσεις.

Τέλος, η ΕΣΕΕ θα πρέπει να πιέσει την πολιτεία ώστε να ληφθούν θεσμικές παρεμβάσεις που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις που μεταβιβάζονται να έχουν λιγότερα βάρη και υποχρεώσεις και να είναι βιώσιμες, συμβάλλοντας στη διατήρηση της δυναμικής του εμπορικού κλάδου που αποτελεί τη «ραχοκοκαλιά» της ελληνικής οικονομίας.