



# IN.EM.Y. - ΕΣΣΕ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ

**Παραδοτέο 2.1.1: 1η εξαμηνιαία έκθεση διαμόρφωσης προτάσεων πολιτικής για θέματα θεσμικού πλαισίου και διαβίβασή τους προς κέντρα λήψης αποφάσεων και φορείς χάραξης πολιτικών**

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

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

**DBC** ▲ diadikasia

Αύγουστος 2022



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. - ΕΣΣΕ  
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ



## Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b> .....	3
<b>1. Ο εμπορικός κλάδος στην Ελλάδα</b> .....	7
1.1 Το μακροοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα.....	7
1.2 Η συνεισφορά του εμπορίου στην ελληνική οικονομία.....	8
1.3 Το προφίλ των εμπορικών επιχειρήσεων.....	9
1.4 Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Χονδρικό – Λιανικό Εμπόριο.....	13
1.4 Η απασχόληση στον κλάδο του εμπορίου.....	15
1.5 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στο εμπόριο.....	20
1.5.1 Μερική απασχόληση.....	20
1.5.2 Σύμβαση ορισμένου χρόνου.....	23
<b>2. Η διαδοχή στον εμπορικό κλάδο - Ευρήματα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών</b> .....	25
2.1 Η έρευνα της ΕΣΕΕ για τη διαδοχή στον εμπορικό κλάδο.....	25
2.2 Η έρευνα της Γ.Γ. Βιομηχανίας για τη διαδοχή στην Ελλάδα.....	38
<b>3. Προτάσεις για τη βελτιστοποίηση του θεσμικού και νομικού περιβάλλοντος της διαδοχής / μεταβίβασης στον εμπορικό κλάδο</b> .....	54
3.1 Η κρισιμότητα του θέματος της μεταβίβασης.....	54
3.1.1 Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	54
3.1.2 Σε επίπεδο Ελλάδας.....	56
3.2 Κύριες προκλήσεις για την προώθηση της διαδοχής στην Ελλάδα.....	57
3.3 Προτάσεις για τη διαμόρφωση ευνοϊκού νομικού και θεσμικού πλαισίου για τη διαδοχή / μεταβίβαση εμπορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	62
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	67

## Εισαγωγή

Η εταιρεία «DIADIKASIA BUSINESS CONSULTING ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «DBC» (Σύμβουλος) σύμφωνα με την από 15 Φεβρουαρίου 2022 υπογραφείσα 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 εν λόγω έργου είναι η υλοποίηση δράσεων μελέτης, ανάλυσης και υποστήριξης της διαδοχής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που αποτελεί σημαντική ευρωπαϊκή και εθνική προτεραιότητα για την 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.

### Αντικείμενο του παρόντος παραδοτέου

Το παρόν παραδοτέο αφορά στην **Πρώτη (1η) εξαμηνιαία έκθεση διαμόρφωσης προτάσεων πολιτικής** για θέματα θεσμικού πλαισίου και διαβίβασή τους προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων και τους φορείς χάραξης πολιτικών.

Ειδικότερα, το αντικείμενο εργασιών της Ομάδας Έργου του Συμβούλου για τις ανάγκες του παρόντος παραδοτέου όπως περιγράφεται και στο τεχνικό δελτίο της ενταγμένης Πράξης με τίτλο: «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο» αφορά στη διατύπωση προτάσεων πολιτικής για θέματα που άπτονται του νομικού και θεσμικού πλαισίου που διέπει τη μεταβίβαση και τη διαδοχή επιχειρήσεων. Απώτερος στόχος είναι το παρόν τεύχος να αξιοποιηθεί ως βάση για τη διαβίβαση των υπό διαμόρφωση προτάσεων προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων και φορείς χάραξης πολιτικών προκειμένου να προβούν σε μεταρρυθμίσεις και αναμορφώσεις του οικείου νομικού και θεσμικού περιβάλλοντος που έγκειται στη μεταβίβαση και στη διαδοχή επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, κρίσιμα ζητήματα πολιτικής είναι ενδεικτικά:

- η οργάνωση διαφανών αγορών (market-place) για μεταβιβάσεις / διαδοχή επιχειρήσεων,
- η δημιουργία ενός φιλικού προς τις μεταβιβάσεις / διαδοχές κανονιστικού πλαισίου,
- η ύπαρξη χρηματοδοτήσεων, οι ευνοϊκές φορολογικές και ασφαλιστικές ρυθμίσεις,
- η ανάπτυξη συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις,
- η ενημέρωση και πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων υπηρεσιών και φορέων, κλπ.

#### Μεθοδολογική προσέγγιση του παρόντος παραδοτέου

Επιδίωξη του Συμβούλου είναι η διαμόρφωση πολιτικών κατόπιν συλλογής και ανάλυσης τεκμηριωμένης πληροφορίας που προέρχεται από τις εισροές και εκροές του Παρατηρητηρίου έτσι όπως αυτές θα διαμορφώνονται από τη συστηματική συλλογή πληροφορίας και τήρησης στατιστικών δεδομένων για τις μεταβιβάσεις εμπορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το Παρατηρητήριο Πολιτικών για τη διαδοχή στον εμπορικό κλάδο έχει ως αντικείμενο τη συλλογή και ανάλυση σε συστηματική βάση μικρο-και μακροοικονομικών δεδομένων που αφορούν στο φαινόμενο της διαδοχής / μεταβίβασης του εμπορικού κλάδου. Δεδομένα που θα παρακολουθεί θα αφορούν ενδεικτικά α) σε ποσοτικά στοιχεία όπως ο αριθμός των επιχειρήσεων που περιήλθαν σε διαδόχους, ο αριθμός των επιχειρήσεων που μεταβιβάστηκαν σε τρίτους εκτός οικογένειας (αγοραστές), ο χρόνος που χρειάστηκε για την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής, νομική μορφή των επιχειρήσεων που μεταβιβάστηκαν, αλλά και β) σε ποιοτικά στοιχεία όπως οι λόγοι που οδήγησαν στη μεταβίβαση, τα τυχόν προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διαδικασία διαδοχής, κλπ.

Για τη συλλογή των παραπάνω στοιχείων, η Ομάδα Έργου του Συμβούλου προβαίνει σε δύο βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις:

Ειδικότερα, η πρώτη μεθοδολογική προσέγγιση έγκειται στην ανάλυση δευτερογενών στοιχείων και ουσιαστικά αφορά στη δημιουργία ενός αποθετηρίου με μελέτες, άρθρα, παραδοτέα προηγούμενων έργων, στρατηγικά κείμενα, κλπ. που αφορούν στο φαινόμενο της διαδοχής/μεταβίβασης στην Ελλάδα, με έμφαση στον εμπορικό κλάδο. Σημαντικές πηγές πληροφόρησης αποτελούν οι δύο τελευταίες Ετήσιες Εκθέσεις του Ελληνικού Εμπορίου που εξέδωσε για τα έτη 2020 και 2021 το INEMY-ΕΣΕΕ, καθώς και Δελτία Τύπου και χρονοσειρές της ΕΛΣΤΑΤ. Επιπλέον, για τις ανάγκες του παρόντος παραδοτέου, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει ιδιαίτερη μνεία σε πρωτογενείς έρευνες γνώμης που διεξήχθησαν πρόσφατα στην Ελλάδα και αφορούσαν στις εξής:

- έρευνα γνώμης που διενεργήθηκε το 2018 για τις ανάγκες του παραδοτέου της ΕΣΕΕ στο πλαίσιο της Δράσης 2.4 της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ»
- έρευνα που διεξήχθη από τη Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021) στο πλαίσιο του έργου «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models» με ακρωνύμιο «Success Road», το οποίο

χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής Συνεργασίας Interreg Europe 2014-2020.

Επισημαίνεται ότι αν και η δεύτερη έρευνα δεν αφορούσε αποκλειστικά τον εμπορικό κλάδο, σημαντική μερίδα των συμμετεχόντων εκπροσωπούσε εμπορικές επιχειρήσεις.

Η δεύτερη μεθοδολογική προσέγγιση έγκειται στην ανάλυση δεδομένων από πρωτογενείς πηγές και αφορά στη συλλογή στοιχείων από βάσεις δεδομένων και στατιστικές σειρές που τηρούν στοιχεία για το φαινόμενο της διαδοχής. Ειδικότερα, για τη δεύτερη προσέγγιση απαιτείται η ενεργοποίηση ενός δικτύου φορέων που μπορούν να παρέχουν πρωτογενή πληροφόρηση, όπως είναι οι Εμπορικοί Σύλλογοι και οι Ομοσπονδίες Εμπορίου, μέλη της ΕΣΕΕ. Αξίζει να επισημανθεί ότι αυτή η προσέγγιση εμφανίζει και τη μεγαλύτερη δυσκολία, μιας και μια βασική διαπίστωση που αποτέλεσε και ένα από τα εναύσματα για την υλοποίηση του έργου «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο» είναι η έλλειψη συστηματικής καταγραφής και παρακολούθησης σε στατιστική βάση του φαινομένου της διαδοχής στον εμπορικό κλάδο.

Με βάση τα παραπάνω, κατά την εκπόνηση του παρόντος παραδοτέου, οι εργασίες του Παρατηρητηρίου είναι ακόμη σε αρχικό στάδιο καθώς δεν έχει ενεργοποιηθεί πλήρως το δίκτυο συνεργασίας με τους φορείς (Εμπορικούς Συλλόγους και Ομοσπονδίες Εμπορίου) που μπορούν να συμβάλλουν στη συλλογή στατιστικών στοιχείων για το φαινόμενο της διαδοχής / μεταβίβασης. Ως εκ τούτου, στην παρούσα φάση, η Ομάδα Έργου του Συμβούλου αντιμετώπισε περιορισμούς στη συλλογή της απαιτούμενης τεκμηριωμένης πληροφόρησης, καθώς τα διαθέσιμα δεδομένα για το φαινόμενο της διαδοχής στην Ελλάδα και πολύ περισσότερο για τον εμπορικό κλάδο είναι σπάνια. Για τον λόγο αυτό, το παρόν τεύχος που αφορά στη διαμόρφωση προτάσεων πολιτικής σχετικά με θέματα θεσμικού πλαισίου βασίζεται σε στοιχεία προηγούμενων μελετών που έχουν αποδελτιωθεί, καθώς και σε στρατηγικά κείμενα που έχουν εκπονηθεί όπως η Γνώμη της ΟΚΕ για τη διαδοχή και το Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τη Διαδοχή που εκπονήθηκε στο πλαίσιο της Πράξης «Success Road».

#### [Δομή του παρόντος παραδοτέου](#)

Στο πλαίσιο του παρόντος παραδοτέου, κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 1, το προφίλ του εμπορικού κλάδου στην Ελλάδα, προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η δυναμική του στην ελληνική οικονομία και αγορά εργασίας. Ακολουθώντας, στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζονται τα ευρήματα από δύο σημαντικές έρευνες γνώμης που διεξήχθησαν πρόσφατα (η πρώτη από την ΕΣΕΕ και η δεύτερη από τη Γ.Γ. Βιομηχανίας το 2020) και αφορούσαν το θέμα της μεταβίβασης και διαδοχής επιχειρήσεων και ουσιαστικά προσδίδουν πρόσθετη πληροφορία με το πως εκλαμβάνουν τα θέματα της διαδοχής οι ίδιοι οι αποχωρήσαντες επιχειρηματίες και οι διάδοχοι. Τέλος στο κεφάλαιο 3, γίνεται μια συνοπτική αναφορά στην κρισιμότητα του θέματος όπως προκύπτει από το οικείο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προσδιορίζονται τα κρίσιμα ζητήματα σε νομικό επίπεδο για τη μεταβίβαση επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τέλος διατυπώνονται μια σειρά προτάσεων που

μπορούν να προάγουν το θέμα της μεταβίβασης / διαδοχής στον εμπορικό κλάδο, μέσα από ενέργειες που ειδικότερα άπτονται σε πεδία όπως η μεταρρύθμιση και βελτίωση του θεσμικού και νομικού πλαισίου, η εκπαίδευση και η δια βίου μάθηση, η συμβουλευτική υποστήριξη και ενημέρωση και η χρηματοοικονομική στήριξη.

## 1. Ο εμπορικός κλάδος στην Ελλάδα

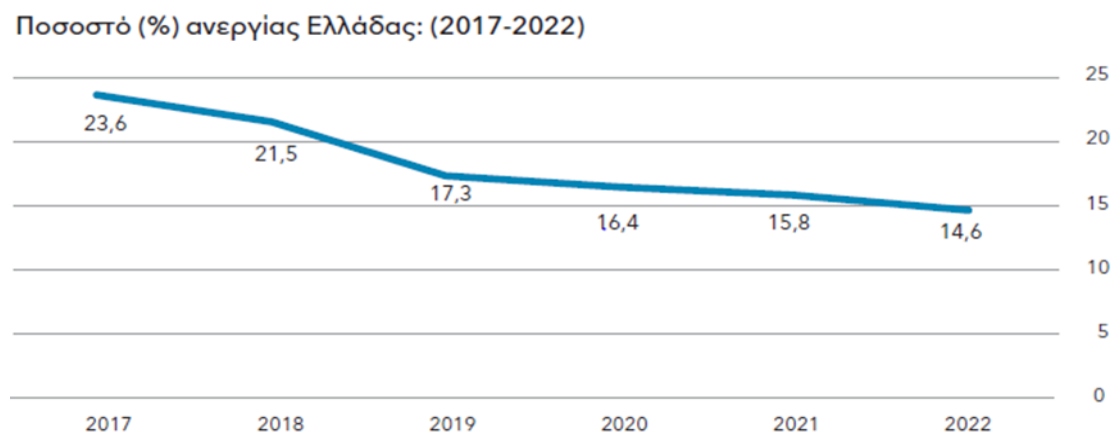
### 1.1 Το μακροοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο του σύγχρονου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, και ιδιαίτερα λόγω της πανδημικής κρίσης, της ανόδου των τιμών και των μετασχηματισμών στο ενεργειακό τοπίο, έχει διαμορφωθεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό πλαίσιο ιδίως για τον κλάδο του εμπορίου. Συγκεκριμένα, έχουν συμπληρωθεί τρία χρόνια πανδημικής κρίσης, η οποία, εκτός των υγειονομικών επιδράσεων, φαίνεται πως είχε και ισχυρές οικονομικές επιπτώσεις, που έχουν ήδη αποτυπωθεί στην οικονομική δραστηριότητα, προκαλώντας σημαντικούς μετασχηματισμούς και στον κλάδο του Εμπορίου.

Ειδικότερα, το 2020, η ελληνική οικονομία, όπως και οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές και μη οικονομίες, βίωσε μια ιδιαίτερα έντονη ύφεση. Η μείωση του ΑΕΠ προσέγγισε το 9% κυρίως λόγω της επιδείνωσης του ισοζυγίου αγαθών και υπηρεσιών (κατά περίπου 10 δις. Ευρώ) και της απότομης μείωσης της ιδιωτικής κατανάλωσης (κατά περίπου 6 δις. Ευρώ). Η μείωση των εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών ανήλθε στο 22%, ενώ η παράλληλη μείωση των εισαγωγών κατά 7%, δεν επαρκούσε για να μετριάσει την επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου. Η πτώση των εξαγωγών οφείλεται στη μείωση των εξαγωγών υπηρεσιών κατά 44%, καθώς οι εξαγωγές αγαθών γνώρισαν αύξηση τεσσάρων ποσοστιαίων μονάδων (IN.EM.Y - ΕΣΣΕ, 2021).

Το 2021, η ελληνική οικονομία άρχισε να αποκτά μία άλλη δυναμική. Η ανακοίνωση των στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ., για το τρίτο τρίμηνο του 2021, επανέφερε τη συζήτηση για την ανάκαμψη ελατηρίου (τύπου V), ως το βασικό σενάριο ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με το ΔΝΤ, ο ρυθμός μεγέθυνσης αναμενόταν να προσεγγίσει το 6,5% το 2021, και το 4,6% το 2022. Η ανεργία αναμένεται να αποκλιμακωθεί σταδιακά, λόγω της αύξησης του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, προσεγγίζοντας το 14,6%, το 2022, από το 15,8% το 2021.

#### Διάγραμμα 1.1 Ποσοστό (%) ανεργίας στην Ελλάδα (2017 -2022)



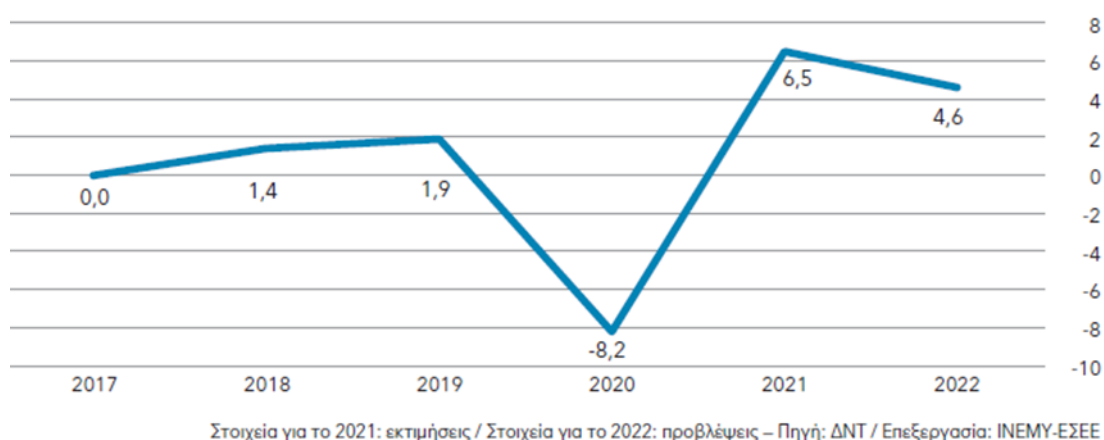
Στοιχεία για το 2021: εκτιμήσεις / Στοιχεία για το 2022: προβλέψεις – Πηγή: ΔΝΤ / Επεξεργασία: INEMY-ΕΣΣΕ

Πηγή: IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021

Ωστόσο, παρά τη δυναμική, υπάρχουν ορισμένες εξελίξεις που κινούνται αντίθετα από τη γενικότερη ευφορία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προς τα κάτω αναθεώρηση του ΑΕΠ (ύφεση της τάξης του -9% σε σχέση με τις αρχικές εκτιμήσεις του -8,2%). Ακόμη στοιχεία που συνθέτουν το αρνητικό εξωτερικό περιβάλλον είναι οι γεωπολιτικές αναταραχές, οι πληθωριστικές πιέσεις, και η αύξηση του ενεργειακού, του μεταφορικού αλλά και του αποθηκευτικού κόστους.

### Διάγραμμα 1.2 Ποσοστιαία μεταβολή ΑΕΠ: 2017 -2022

#### Ποσοστιαία μεταβολή ΑΕΠ: 2017-2022



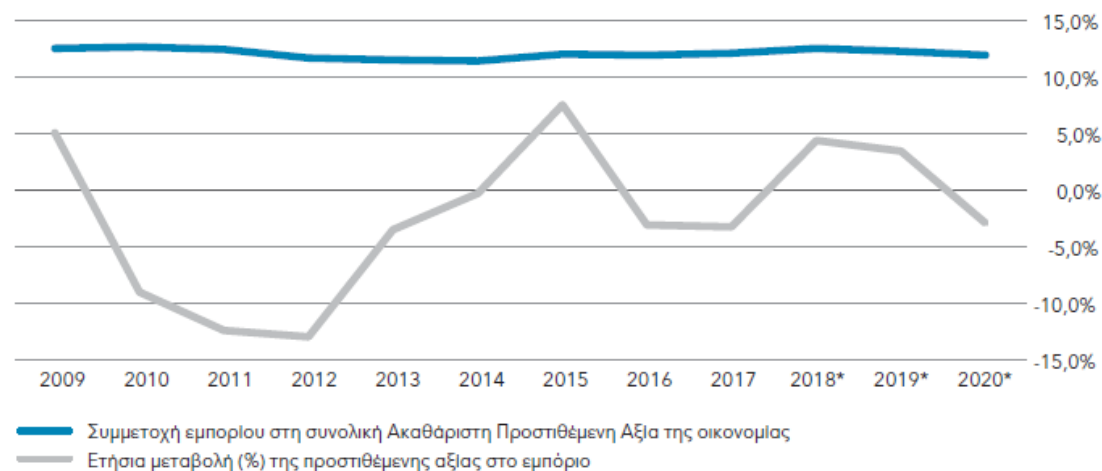
Πηγή: IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021

## 1.2 Η συνεισφορά του εμπορίου στην ελληνική οικονομία

Η δημοσιονομική και πανδημική κρίση επηρέασε ιδιαίτερα τους κλάδους εκείνους που καταγράφουν έντονους βαθμούς εξάρτησης από την εξωτερική αγορά και έχουν σημαντική συμμετοχή τόσο στην απασχόληση όσο και στο ΑΕΠ. Η αποδιάθρωση των αλυσίδων αξίας επιδείνωσε τις περιφερειακές ανισότητες και άσκησε σημαντική πίεση σε πολλούς κλάδους, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον κλάδο του εμπορίου. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω Διάγραμμα (1.3), αν και η συμμετοχή του εμπορίου στην οικονομική δραστηριότητα εμφανίζει οριακή πτώση την περίοδο 2009-2020, η ετήσια μεταβολή της συμμετοχής του τομέα του εμπορίου στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία της ελληνικής οικονομίας κατέγραψε πολλές αυξομειώσεις, με το έτος 2012 να καταγράφεται η χειρότερη επίδοση. Ενδιαφέρον είναι επίσης το γεγονός ότι από το έτος 2018 ως το 2020 η μεταβολή βαιίνει μειωμένη.



### Διάγραμμα 1.3 Συμμετοχή του εμπορίου στην οικονομική δραστηριότητα και μεταβολή (%) της Ακαθάριστη Προστιθέμενης Αξίας



Πηγή: IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021

Σε κάθε περίπτωση το χονδρικό και λιανικό εμπόριο και το εμπόριο αυτοκινήτων συνιστά έναν σημαντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας, έχοντας αυξημένη συμμετοχή στον συνολικό αριθμό επιχειρήσεων, στην απασχόληση καθώς και στον κύκλο εργασιών. Σύμφωνα με το στατιστικό μητρώο των επιχειρήσεων της ΕΛΣΤΑΤ (2019), στο εμπόριο δραστηριοποιούνται 230.782 επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν 772.794 άτομα και πραγματοποιούν τζίρο 124.856.277 €.

Η ιδιωτική κατανάλωση κατά το διάστημα 2019-2020 παρουσιάζει μείωση της τάξεως του 6,4%, λόγω των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημικής κρίσης. Η μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης είναι μικρότερη από την αντίστοιχη του ΑΕΠ, το οποίο μειώνεται κατά 9% κατά το ίδιο διάστημα. Το δεδομένο αυτό ενισχύει τη συμμετοχή της ιδιωτικής κατανάλωσης στο ΑΕΠ, το οποίο πιθανώς να οξύνει την επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

#### 1.3 Το προφίλ των εμπορικών επιχειρήσεων

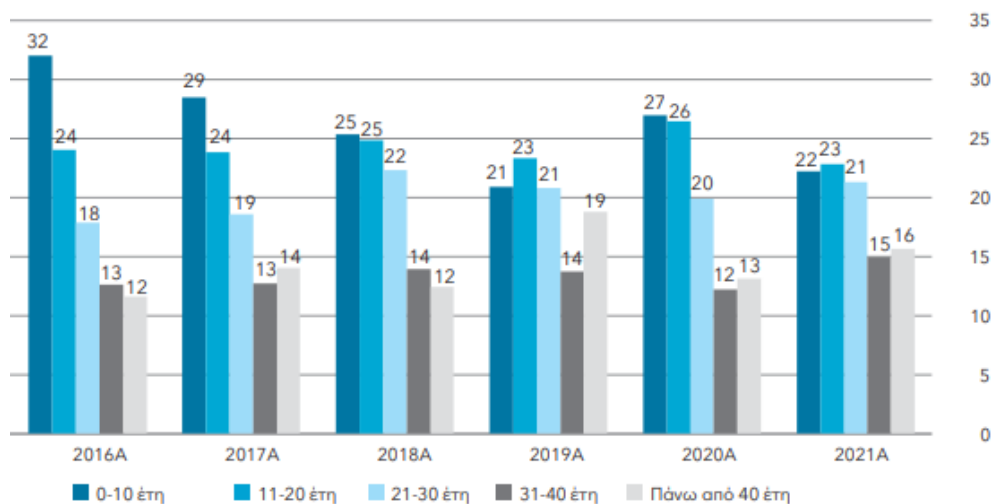
Η διαμόρφωση του προφίλ των εμπορικών επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ειδικότερα, τα έτη λειτουργίας της κάθε επιχείρησης, το καθεστώς της επαγγελματικής στέγης και η μεταβολή της επιχείρησης αποτελούν κρίσιμες παράμετροι, καθώς καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Αναλυτικότερα και όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.4, κατά το Α' Εξάμηνο του 2021, το 22% των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου βρίσκεται σε λειτουργία λιγότερο από 10 έτη, ενώ το 23% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται για διάστημα από 11 έως 20 έτη. Σε σχέση με το Α' εξάμηνο του 2020, παρουσιάζεται σχετική μείωση στο ποσοστό των νέων

επιχειρήσεων (0 – 10 έτη) καθώς ανέρχεται στο 22% έναντι του 27%, γεγονός που αντανακλά την αποτρεπτική επιρροή της υγειονομικής κρίσης στην ανάληψη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

#### Διάγραμμα 1.4 Έτη λειτουργίας στο λιανικό εμπόριο

Έτη λειτουργίας στο λιανικό εμπόριο



Πηγή: IN.EM.Y -ΕΣΕΕ, 2021

Με βάση τα δεδομένα του ως άνω διαγράμματος (Διάγραμμα 1.4) διαπιστώνεται ότι το μερίδιο των επιχειρήσεων με ηλικία έως και 20 έτη μειώνεται διαχρονικά. Συγκεκριμένα, η συμμετοχή τους στο σύνολο εμφανίζει μείωση κατά 8 ποσοστιαίες μονάδες, σε σχέση με το προηγούμενο έτος (45%, το 2021, από 53%, το 2020). Αντίθετα, οι «μεγαλύτερες σε ηλικία» εμπορικές επιχειρήσεις (άνω των 30 ετών λειτουργίας) το 2021 παρουσιάζουν αύξηση του μεριδίου τους στο σύνολο σε 31% από 25% το 2020 (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

Επιπλέον, όσον αφορά στη μίσθωση ή το ιδιόκτητο ακίνητο για τους χώρους των επιχειρήσεων, το ποσοστό ιδιόκτητης επαγγελματικής στέγης παραμένει υψηλό. Ειδικότερα, το 34% των επιχειρήσεων στεγάζει την επιχειρηματική δραστηριότητά του σε ιδιόκτητο ακίνητο. Ωστόσο, το 65% των επιχειρήσεων καταβάλλει μίσθωμα για το κτίριο της επαγγελματικής στέγης, ποσοστό που μειώθηκε ελαφρώς συγκριτικά με το 2016 και προβάλλει ενδεικτικά την τάση των επιχειρηματιών του κλάδου να αποκτήσουν ιδιόκτητη στέγη προκειμένου να περιορίσουν το μέρος των λειτουργικών τους εξόδων που συνεπάγεται η καταβολή μισθώματος (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

Αξίζει να σημειωθεί το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που παρουσιάζει η συσχέτιση μεταξύ των ετών λειτουργίας των επιχειρήσεων και του καθεστώτος ιδιοκτησίας. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτουν ιδιόκτητο ακίνητο αντιστοιχεί στις επιχειρήσεις που λειτουργούν από 21 έτη λειτουργίας και άνω (65%). Ακόμη, μία στις τέσσερις επιχειρήσεις με ιδιόκτητο ακίνητο βρίσκεται σε λειτουργία στην αγορά για περισσότερα από 40 έτη, όταν το αντίστοιχο ποσοστό για τις επιχειρήσεις με μισθωμένο ακίνητο υπολογίζεται στο 11%. Αντίθετη εικόνα παρατηρείται στις επιχειρήσεις με μισθωμένο ακίνητο διότι

περισσότερες από μία στις τέσσερις (28%), που καταβάλλουν μίσθωμα για την επαγγελματική τους στέγη βρίσκονται σε λειτουργία για λιγότερο από 10 έτη, επιβαρύνοντας με αυτόν τον τρόπο τα λειτουργικά τους έξοδα (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

#### Διάγραμμα 1.5 Καθεστώς χρήσης ακινήτου στο λιανικό εμπόριο



Πηγή: IN.EM.Y -ΕΣΕΕ, 2021

Επιπλέον, αξίζει να επισημανθεί και η συσχέτιση του ύψους της απασχόλησης με τα έτη λειτουργίας των επιχειρήσεων (Πίνακας 1.1). Το 37% των εμπορικών επιχειρήσεων που δεν απασχολεί κανέναν υπάλληλο λειτουργεί στην αγορά για λιγότερο από δέκα έτη. Παρατηρείται επίσης ότι το 62% των επιχειρήσεων χωρίς προσωπικό δραστηριοποιείται στον κλάδο για λιγότερο από 20 έτη. Αντιθέτως, το 57% των επιχειρήσεων που απασχολούν τουλάχιστον έναν υπάλληλο λειτουργεί περισσότερα από 21 έτη.

#### Πίνακας 1.1 Καθεστώς χρήσης ακινήτου στο λιανικό εμπόριο

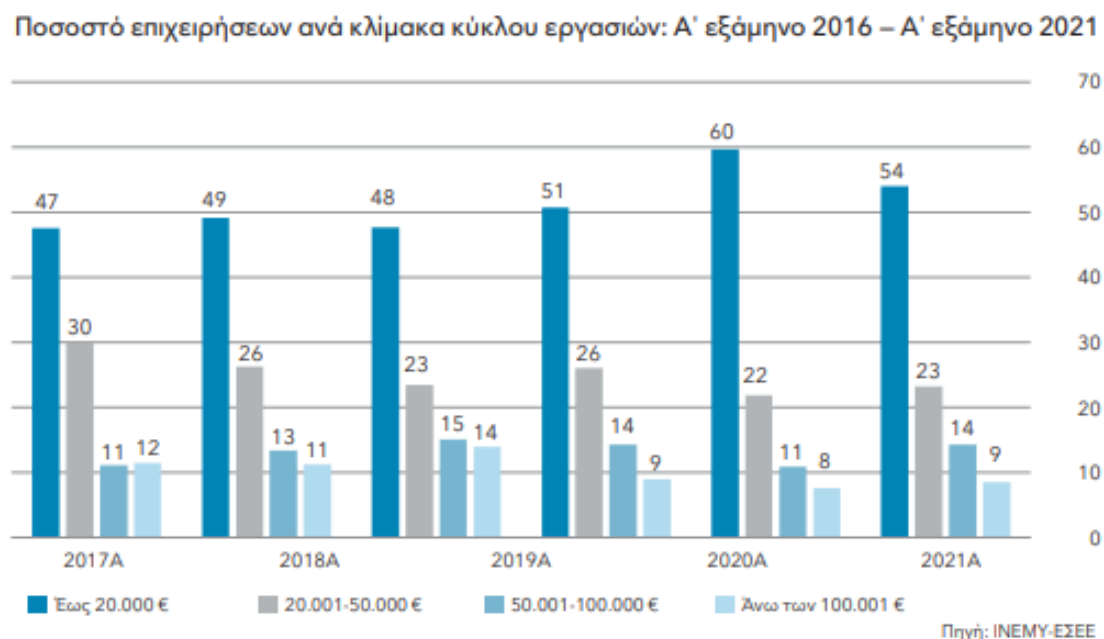
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 Έτη λειτουργίας και μισθωτή εργασία			
	Χωρίς υπαλλήλους	Με έναν τουλάχιστον υπάλληλο	Σύνολο
0-10 έτη	37%	22%	27%
11-20 έτη	25%	18%	22%
21-30 έτη	19%	23%	21%
31-40 έτη	15%	16%	15%
Πάνω από 40 έτη	4%	18%	12%
ΔΓ/ΔΑ	0%	3%	3%
Σύνολο	100%	100%	100%

Πηγή: IN.EM.Y -ΕΣΕΕ, 2021

Όσον αφορά στον αριθμό των επιχειρήσεων ανά τάξη μεγέθους του κύκλου εργασιών, στο Α' εξάμηνο του 2021, ο αριθμός των επιχειρήσεων με κύκλο εργασιών έως 20.000€ παρουσίασε μείωση έξι ποσοστιαίων μονάδων σε σύγκριση με το αντίστοιχο εξάμηνο του 2020. Ειδικότερα, το 54% των επιχειρήσεων πραγματοποίησε εξαμηνιαίο κύκλο εργασιών μικρότερο των 20.000€. Συγκρίνοντας τα δεδομένα με τα αντίστοιχα εξάμηνα των ετών από το 2016 έως το 2019 (Διάγραμμα 1.6) αξίζει να σημειωθεί ότι είναι ελαφρώς υψηλότερα (Διάγραμμα).

Από την άλλη πλευρά, το ποσοστό των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν εξαμηνιαίο κύκλο εργασιών άνω των 100.000 € παραμένει μονοψήφιο (9% από 8% το 2020), δεδομένο που αντανακλά πως ο σχετικά μεγάλος όγκος των πωλήσεων συγκεντρώνεται σε έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

**Διάγραμμα 1.6 Ποσοστό επιχειρήσεων ανά κλίμακα κύκλου εργασιών: Α' εξάμηνο 2016 – Α' εξάμηνο του 2021**



Πηγή: IN.EM.Y -ΕΣΕΕ, 2021

Τέλος, σχετικά με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων, σύμφωνα με το στατιστικό μητρώο των επιχειρήσεων (2019), φαίνεται πως υπερिशύουν οι ατομικές επιχειρήσεις, αφού ανέρχονται σε 171.983 στο σύνολο των 230.782 μονάδων, ήτοι 75%. Ακολουθούν με ποσοστό 11% οι Ο.Ε., ενώ οι επιχειρήσεις με άλλες νομικές μορφές συμμετέχουν με πολύ μικρότερα ποσοστά. Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις του εμπορικού κλάδου με βάση τη νομική τους μορφή υπολογίζονται σε:

- ΑΤΟΜΙΚΕΣ: 171.983
- ΟΕ: 25.738
- ΕΕ: 8.629
- ΕΠΕ 5.572
- ΑΕ: 7.658
- ΙΚΕ: 8.875
- ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ: 13
- ΛΟΙΠΕΣ: 2.314

#### 1.4 Ο Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Χονδρικό – Λιανικό Εμπόριο

Με βάση τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, κατά το Δ' Τρίμηνο 2020 ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων στον κλάδο του Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου ανήλθε στα 32.132.498 €, ενώ κατά το Α' Τρίμηνο 2021 σημείωσε μία μικρή πτώση ανερχόμενος στα 29.226.563 €. Ωστόσο, σημαντική άνοδος παρατηρήθηκε κατά το Δ' Τρίμηνο 2021 στον κύκλο εργασιών, ο οποίος υπολογίζεται στα 38.704.111€. Αξίζει να σημειωθεί ότι μεταξύ του Α' Τριμήνου 2021 και του Α' Τριμήνου 2022 υπήρξε μεταβολή κατά 22,2% στον κύκλο εργασιών, καθώς κατά το Α' Τρίμηνο 2022 ανήλθε στα 35.725.917€ στο σύνολο των επιχειρήσεων του λιανικού και του χοντρικού εμπορίου. Αναλυτικότερα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.2, κατά το Α' Τρίμηνο 2022 οι Δείκτες του Κύκλου Εργασιών στο Χονδρικό Εμπόριο της περιόδου: Ιανουαρίου-Μαρτίου 2022, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους δείκτες περιόδου: Ιανουαρίου-Μαρτίου 2021, παρουσίασαν ετήσια μεταβολή ως εξής: Ιανουάριος: **αύξηση 14,0%**, Φεβρουάριος: **αύξηση 27,7%** και Μάρτιος: **αύξηση 25,6%**.

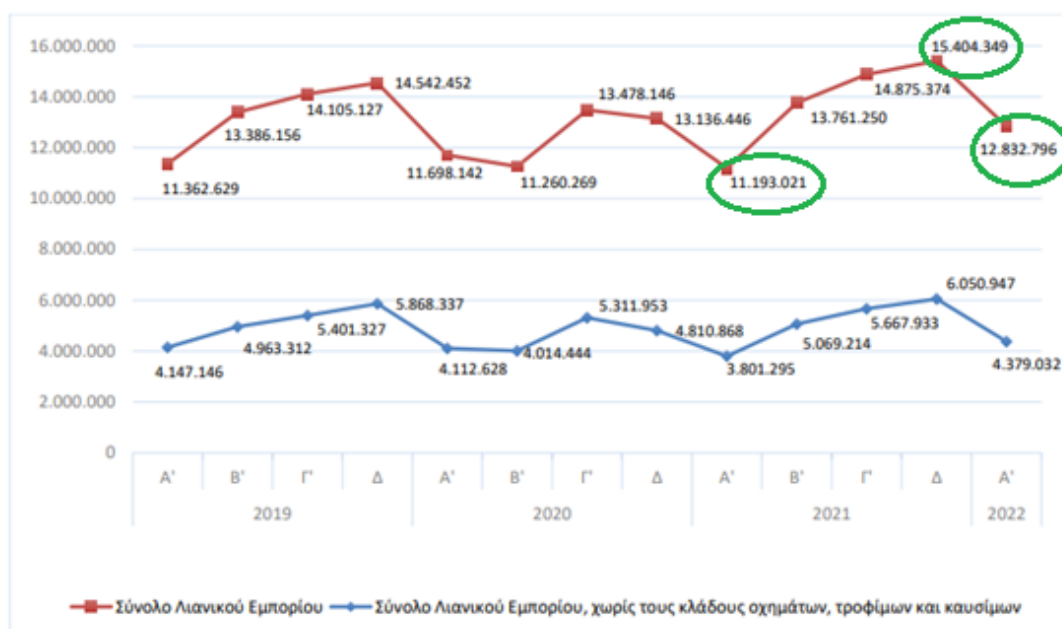
**Πίνακας 1.2: Μεταβολές των Δεικτών Κύκλου Εργασιών στο Χονδρικό Εμπόριο**

Έτος και μήνας	Δείκτες	Δείκτης Κύκλου Εργασιών	
		Μηνιαίες μεταβολές (%)	Ετήσιες μεταβολές (%)
<b>2021:</b>	1	91,4	
	2	93,9	2,8
	3	112,9	20,3
	4	115,4	2,2
	5	111,3	-3,5
	6	125,3	12,6
	7	134,1	7,0
	8	111,1	-17,2
	9	123,6	11,2
	10	119,3	-3,5
	11	128,2	7,5
	12	133,7	4,3
<b>Μέσος Ετήσιος</b>		<b>116,7</b>	
<b>2022:</b>	1**	104,2	-22,1
	2**	119,9	15,1
	3*	141,8	18,3

Πηγή: (ΕΛΣΤΑΤ,2022) <https://www.statistics.gr/documents/20181/159fac5d-8dd2-0683-998f-a26092c148dd>

Στο σύνολο των επιχειρήσεων του τομέα του λιανικού εμπορίου, ο κύκλος εργασιών το Α' τρίμηνο 2022 ανήλθε σε 12,8 δισ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 14,6% σε σχέση με το Α' τρίμηνο 2021, όπου είχε διαμορφωθεί σε 11,2 δισ. ευρώ και μείωση 16,7% σε σχέση με το Δ' τρίμηνο του 2021 που είχε διαμορφωθεί σε 15,4 δισ. ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο κύκλος εργασιών στο Σύνολο Λιανικού Εμπορίου, χωρίς τους κλάδους οχημάτων, τροφίμων και καυσίων ακολουθεί παρόμοια πορεία την περίοδο α' τριμ 2019- α' τριμ 2022, σημειώνοντας μία μικρή αύξηση όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.7.

**Διάγραμμα 1.7 Κύκλος εργασιών (σε χιλ. ευρώ) για το σύνολο των επιχειρήσεων στις τάξεις οικονομικής δραστηριότητας του λιανικού εμπορίου και για το σύνολο των επιχειρήσεων στις τάξεις δραστηριότητας του λιανικού εμπορίου, με εξαίρεση τους κλάδους οχημάτων, τροφίμων και καυσίων**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2022

Όσον αφορά στις μεγαλύτερες μεταβολές (είτε πρόκειται για αύξηση είτε πρόκειται για μείωση) στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.8.

Ειδικότερα, οι επιμέρους εμπορικές δραστηριότητες που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη αύξηση στον κύκλο εργασιών το Α' τρίμηνο του 2022 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2021 είναι οι κάτωθι:

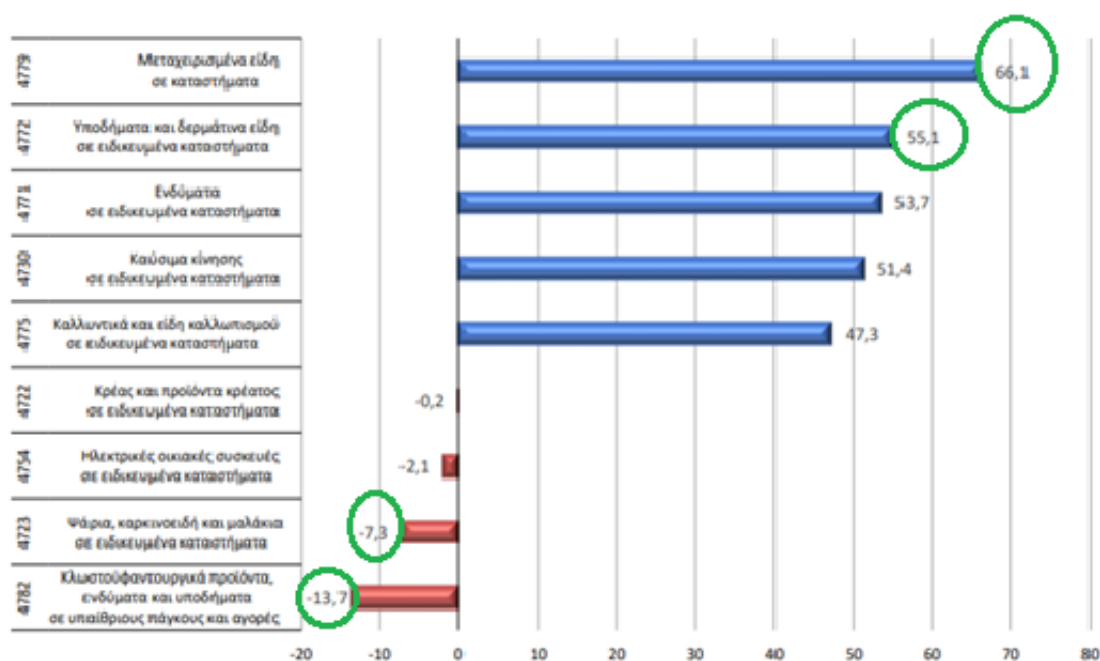
- Το λιανικό εμπόριο μεταχειρισμένων ειδών σε καταστήματα, το οποίο παρουσίασε **αύξηση κατά 66,1%**.

- Το λιανικό εμπόριο υποδημάτων και δερμάτινων ειδών σε ειδικευμένα καταστήματα, το οποίο παρουσίασε **αύξηση κατά 55,1%**.

Στον αντίποδα, οι δραστηριότητες που παρουσίασαν τη μεγαλύτερη μείωση στον κύκλο εργασιών το Α' τρίμηνο του 2022 σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2021 είναι οι κάτωθι:

- Το λιανικό εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, ενδυμάτων και υποδημάτων σε υπαίθριους πάγκους και αγορές, το οποίο παρουσίασε **μείωση κατά 13,7%**.
- Το λιανικό εμπόριο ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων σε ειδικευμένα καταστήματα, το οποίο παρουσίασε **μείωση κατά 7,3%**.

**Διάγραμμα 1.8 Μεγαλύτερες μεταβολές (%) για το σύνολο των επιχειρήσεων στις τάξεις οικονομικής δραστηριότητας του λιανικού εμπορίου (κλάδοι 45 και 47 της Στατιστικής Ταξινόμησης Οικονομικών Δραστηριοτήτων NACE Αναθ.2) Α' Τρίμηνο 2022 / Α' Τρίμηνο 2021**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2022

#### 1.4 Η απασχόληση στον κλάδο του εμπορίου

Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, κατά το έτος 2019 δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα συνολικά 718.624 επιχειρήσεις στους τομείς της βιομηχανίας, των κατασκευών, του εμπορίου και των υπηρεσιών (πλην των προσωπικών υπηρεσιών). Οι κλάδοι με το μεγαλύτερο πλήθος επιχειρήσεων ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο με 227.183 επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν το 31,6% του συνόλου των ανωτέρω επιχειρήσεων.

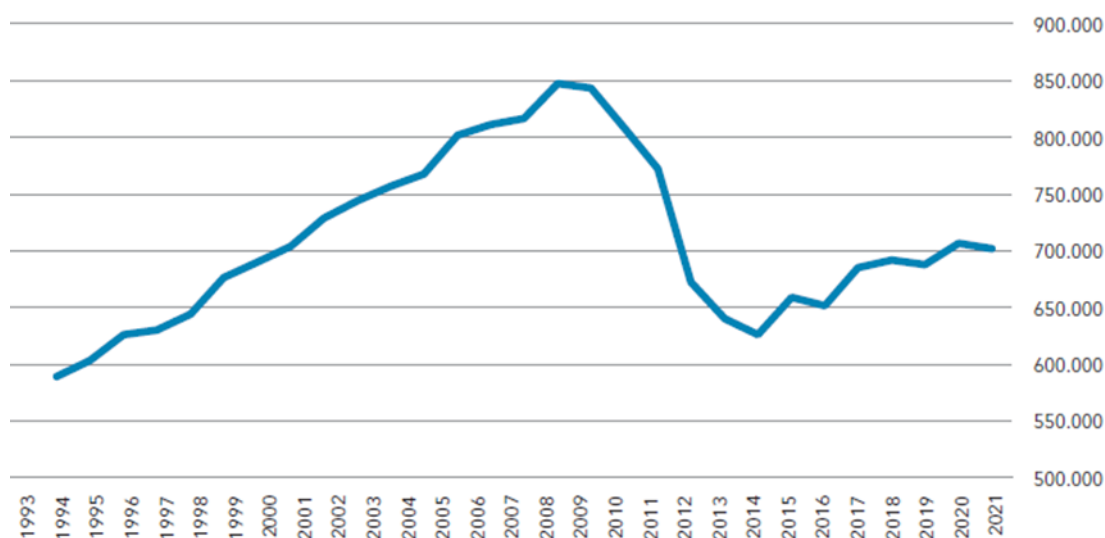
Αναφορικά με τα μεγέθη της απασχόλησης, ο κλάδος του χονδρικού και λιανικού εμπορίου κατείχε την πρώτη θέση το 2019 με 761.116 απασχολούμενους (28,7%), εκ των οποίων

538.036 ήταν μισθωτοί (27,1% στο σύνολο των μισθωτών). Το 2021, η απασχόληση στο εμπόριο παρουσίασε οριακή πτώση κατά 0,6% σε σχέση με το 2020. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού της ΕΛ.ΣΤΑΤ., ο κλάδος του εμπορίου, κατά το Β' τρίμηνο του 2021, απασχολούσε 700.163 άτομα άνω των 15 ετών (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

Διαχρονικά, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.9, Εξαιρώντας την περίοδο της οικονομικής κρίσης, κατά το οποίο προκλήθηκαν ισχυρές αναταράξεις στην ελληνική οικονομία συνολικά και στην αγορά εργασίας, το απόλυτο μέγεθος των εργαζομένων του κλάδου το 2021 προσεγγίζει το αντίστοιχο του 2000. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει τις πιέσεις που ασκήθηκαν στο εμπόριο, αλλά υπονοεί και τον ριζικό μετασχηματισμό του, αφού η απασχόληση έχει σωρευτικά υποχωρήσει σε μεγάλο βαθμό.

### Διάγραμμα 1.9 Επίπεδο απασχόλησης στο εμπόριο

#### Επίπεδο απασχόλησης στο εμπόριο



Πηγή: IN.EM.Y -ΕΣΕΕ, 2021

Παρά τη μικρή υποχώρηση, το εμπόριο παραμένει ο μεγαλύτερος εργοδότης της χώρας. Από το 2008, όπου η απασχόληση, στον κλάδο, είχε ξεπεράσει τις 845 χιλ. εργαζόμενους έως το 2014, οι θέσεις εργασίας μειώνονταν, ως απόρροια της οικονομικής ύφεσης. Η ανάκαμψη, με διακοπές, η οποία παρατηρείται από το 2015, δεν στάθηκε δυνατόν να αναπληρώσει παρά ένα μικρό μέρος των απωλειών. Καθώς σωρευτικά, από το 2008, έχει απολεσθεί το 17,1% της απασχόλησης (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ,2021).

Παρόλα αυτά, η ισχυρή άνοδος σε όρους κύκλου εργασιών το 2021, σε σχέση με το 2020, κατά 16,7% δεν ισοδυναμεί με αύξηση των θέσεων εργασίας. Η υπο-απασχόληση των εργαζομένων, κατά την περίοδο αναστολής της λειτουργίας των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τη μη ισόρροπη κατανομή του αντικτύπου της πανδημίας, τις έντονες διαφορές στον βαθμό ανάκαμψης του τζίρου μεταξύ των επιχειρήσεων (αναλόγως του κλάδου, του μεγέθους και της περιφέρειας), την έντονη αβεβαιότητα τη σύγκριση του τζίρου

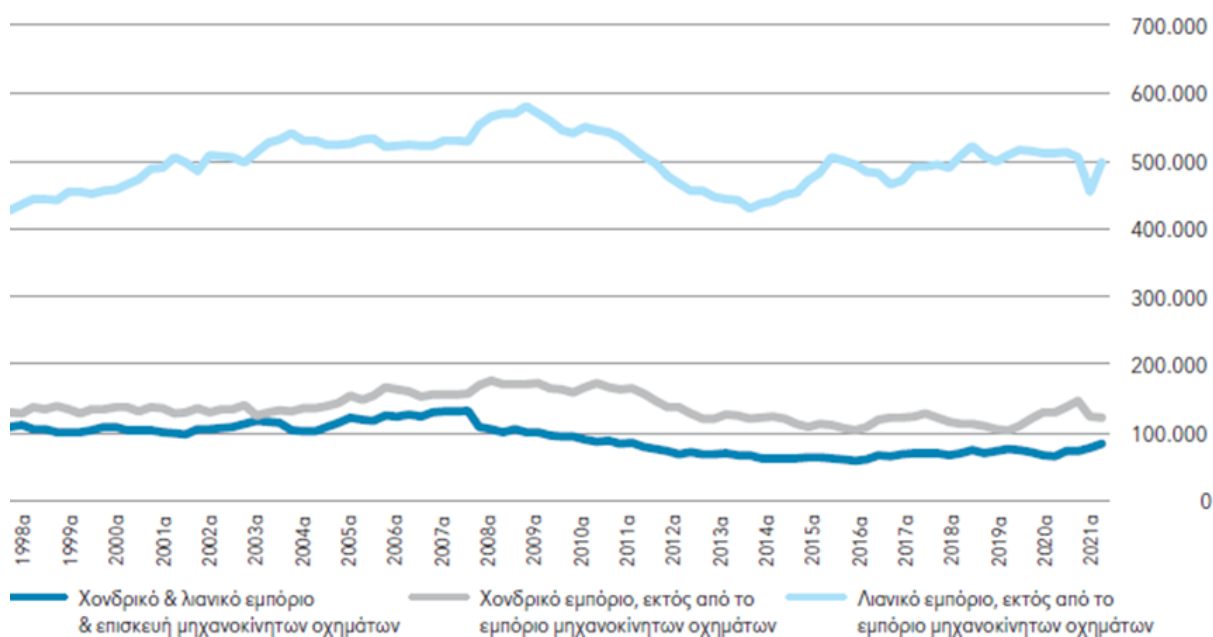


με την πολύ χαμηλή βάση του 2020 καθώς και με το γεγονός ότι τα στοιχεία της απασχόλησης δεν λαμβάνουν υπόψη το Β' εξάμηνο του 2021, διαμόρφωσαν την εικόνα αυτή.

Ακόμη, εντός του κλάδου του εμπορίου, παρατηρούνται σημαντικές διαφορές, σχετικά με την πορεία της απασχόλησης. Η πολύ ισχυρή ενίσχυση των θέσεων εργασίας στο «εμπόριο και την επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων» (28,4%) υπεραντισταθμίστηκε από την υποχώρηση των θέσεων στο Χονδρικό (-6,1%) και στο Λιανικό (-2,9%) (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

#### Διάγραμμα 1.10 Επίπεδο απασχόλησης στους κλάδους του εμπορίου

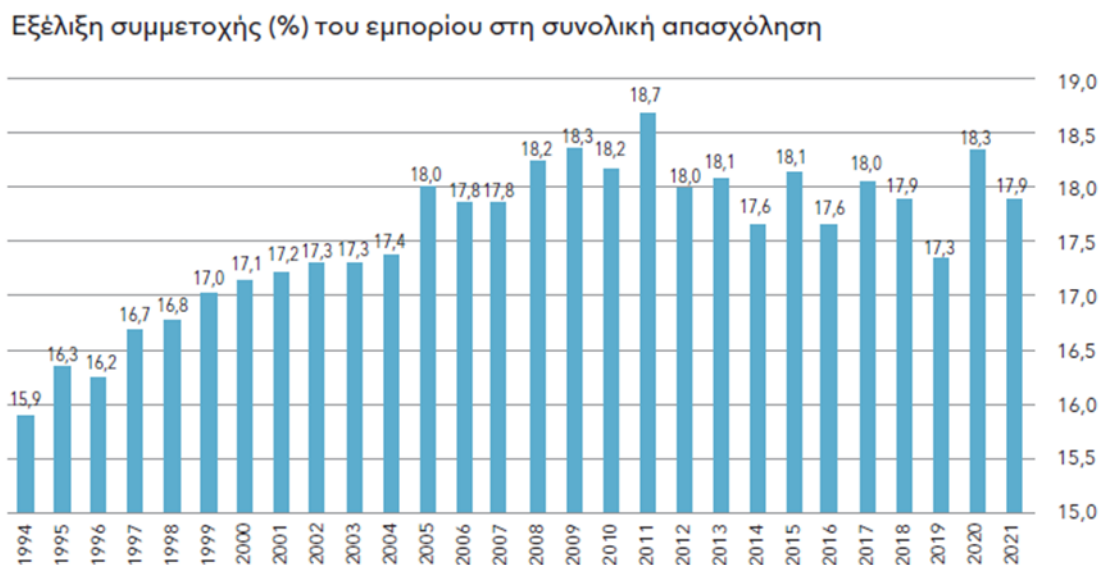
##### Επίπεδο απασχόλησης στους κλάδους του εμπορίου



Πηγή: IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021

Παρά το ρευστό επιχειρηματικό κλίμα, το εμπόριο εξακολουθεί να διατηρεί κορυφαία μερίδια στη συνολική απασχόληση. Συγκεκριμένα, η συμμετοχή στις θέσεις εργασίας ανήλθε, κατά το 2021, σε 17,9% από το 18,3% (Διάγραμμα 1.11).

### Διάγραμμα 1.11 Η Εξέλιξη συμμετοχής (%) του εμπορίου στη συνολική απασχόληση



Πηγή: IN.EM.Y -ΕΣΣΕ, 2021

Ενδιαφέρον έχει και η ανάλυση της κατά θέση στο επάγγελμα απασχόλησης των επιμέρους κλάδων του εμπορίου. Μπορεί οι θέσεις εργασίας στον κλάδο να σημείωσαν φέτος οριακή πτώση, αλλά οι επιμέρους κατηγορίες διαφοροποιήθηκαν όχι μόνον ως προς την ένταση, αλλά και την κατεύθυνση της μεταβολής. Ειδικότερα, οι εργοδότες στο εμπόριο ενισχύθηκαν σημαντικά (16.5%), ενώ θεαματική άνοδο παρουσίασαν και οι βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση (18.5%). Ωστόσο, οι αυξήσεις στην απασχόληση υπερκεράστηκαν από την υποχώρηση που παρατηρήθηκε στους αυτοαπασχολούμενους (-2.9%) και στους μισθωτούς (-4.1%).

Κατόπιν των παραπάνω εξελίξεων, οι εργοδότες είδαν τη συμμετοχή τους να διαμορφώνεται στο 13.3% της απασχόλησης του κλάδου (από 11.4%, το 2020), οι αυτοαπασχολούμενοι σε 20.2% (από 20.7%, πέρυσι), οι μισθωτοί σε 61.7% (από 64.0%) και οι βοηθοί σε 4.8% (από 4.0%). Με εξαίρεση τους αυτοαπασχολούμενους, οι οποίοι ακολουθούν, σε γενικές γραμμές, μια πτωτική πορεία τα τελευταία χρόνια, γεγονός που αποτελεί ένδειξη των ισχυρών πιέσεων και του μετασχηματισμού που υφίσταται ο κλάδος, απομένει να αποδειχτεί, κατά πόσον, οι παραπάνω εξελίξεις μπορούν να σχηματοποιηθούν σε συγκεκριμένη τάση.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ, κατά το Α' τρίμηνο του 2022, στον κλάδο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου και της επισκευής μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσικλετών, οι απασχολούμενοι ανέρχονται στους 737.900 συνολικά εκ των οποίων:

- Αυτοαπασχολούμενοι που διαθέτουν προσωπικό: 101.000
- Αυτοαπασχολούμενοι χωρίς προσωπικό: 131.700
- Μισθωτοί (με μισθό ή ημερομίσθιο): 479.700

- Βοηθεί στην οικογενειακή επιχείρηση: 25.500

Αναφορικά με την εξέλιξη των Βραχυχρόνιων Δεικτών Απασχόλησης το Α' τρίμηνο 2022, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους Δείκτες του Α' τριμήνου 2021 (Πίνακας 1.3) στον κλάδο του Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, ενδιαφέρουν παρουσιάζουν τα εξής ευρήματα:

- Ο Δείκτης Απασχολούμενων Ατόμων παρουσίασε ετήσια μεταβολή κατά 1,6%
- Ο Δείκτης Ωρών Εργασίας: παρουσίασε ετήσια μεταβολή κατά 12,6%
- Ο Δείκτης Μισθών και Ημερομισθίων παρουσίασε ετήσια μεταβολή κατά 15,3%.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι καταγράφηκαν θετικές τάσεις στην εξέλιξη των Βραχυχρόνιων Δεικτών Απασχόλησης το Α' τρίμηνο 2022, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους Δείκτες του Α' τριμήνου 2021.

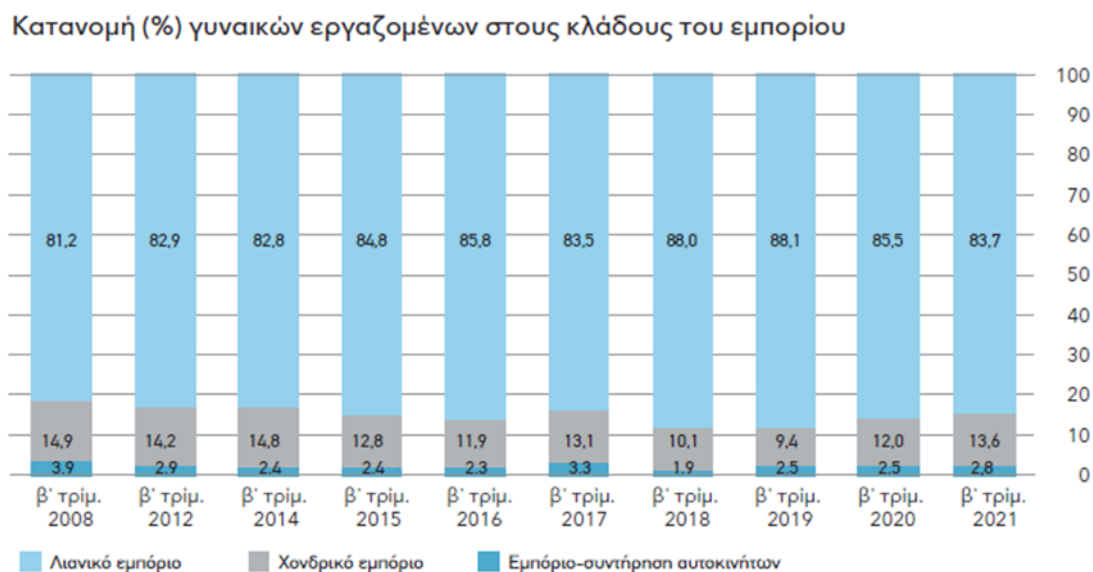
**Πίνακας 1.3: Βραχυχρόνιοι Δείκτες Απασχολούμενων Ατόμων, Ωρών Εργασίας και Μισθών και Ημερομισθίων, ετήσιες και τριμηνιαίες μεταβολές στον τομέα του Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, περίοδος: Α' τρίμηνο 2021 - Α' τρίμηνο 2022**

Έτος, τρίμηνο	Δείκτης Απασχολούμενων Ατόμων			Δείκτης Ωρών Εργασίας			Δείκτης Μισθών και Ημερομισθίων			
	Δείκτης	Ετήσια Μεταβολή (%)	Τριμηνιαία Μεταβολή (%)	Δείκτης	Ετήσια Μεταβολή (%)	Τριμηνιαία Μεταβολή (%)	Δείκτης	Ετήσια Μεταβολή (%)	Τριμηνιαία Μεταβολή (%)	
2021	Α'	109,8	0,9	-1,3	104,5	-6,9	-3,0	114,7	2,9	-22,4
	Β'	115,5	4,1	5,1	116,7	10,3	11,7	144,3	15,7	25,8
	Γ'	112,3	-0,6	-2,7	114,9	-0,3	-1,5	141,5	11,1	-2,0
	Δ'	111,0	-0,3	-1,2	116,7	8,4	1,5	164,5	11,4	16,3
<b>Μέσος Ετήσιος</b>		<b>112,2</b>	<b>1,0</b>		<b>113,2</b>	<b>2,7</b>		<b>141,3</b>	<b>10,5</b>	
2022	Α'	111,6	1,6	0,5	117,7	12,6	0,8	132,3	15,3	-19,6

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2022

Αναφορικά με την κατά φύλο διάρθρωση της απασχόλησης στους επιμέρους κλάδους του εμπορίου παρατηρείται, σε σχέση με το 2008, σημαντική διόγκωση της ποσοστιαίας συμμετοχής των γυναικών στο λιανικό εμπόριο με παράλληλη συρρίκνωση του μεριδίου τους στους έτερους δύο υποκλάδους (Διάγραμμα 1.12).

### Διάγραμμα 1.12 Κατανομή (%) γυναικών εργαζομένων στους κλάδους του εμπορίου



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ

Η μέση ηλικία των εργαζομένων στο εμπόριο, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.4, αυξήθηκε ως απόλυτο μέγεθος, την περίοδο 2008-2021, κατά τέσσερα έτη. Μέχρι το 2020, δεν είχε σημειωθεί ιδιαίτερη διαφοροποίηση της μέσης ηλικίας, με την απόκλιση να κυμαίνεται περίπου στο ένα (1) έτος. Ωστόσο, το 2021, η διαφορά μειώνεται ακόμα περισσότερο, εξέλιξη η οποία επηρεάζεται και από τις ειδικές συνθήκες.

### Πίνακας 1.4: Μέση ηλικία εργαζομένων στο εμπόριο

Μέση ηλικία εργαζομένων στο εμπόριο: Ηλικίες 15-65 ετών										
	2008	2012	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Άνδρες	39,4	40,5	41,3	41,2	41,1	40,9	41,7	42,0	42,1	42,4
Γυναίκες	38,2	39,3	39,7	39,6	39,8	39,8	40,7	41,2	41,4	42,1
Σύνολο	38,9	40,0	40,6	40,5	40,5	40,4	41,2	41,7	41,8	42,3

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., ΕΕΔ.

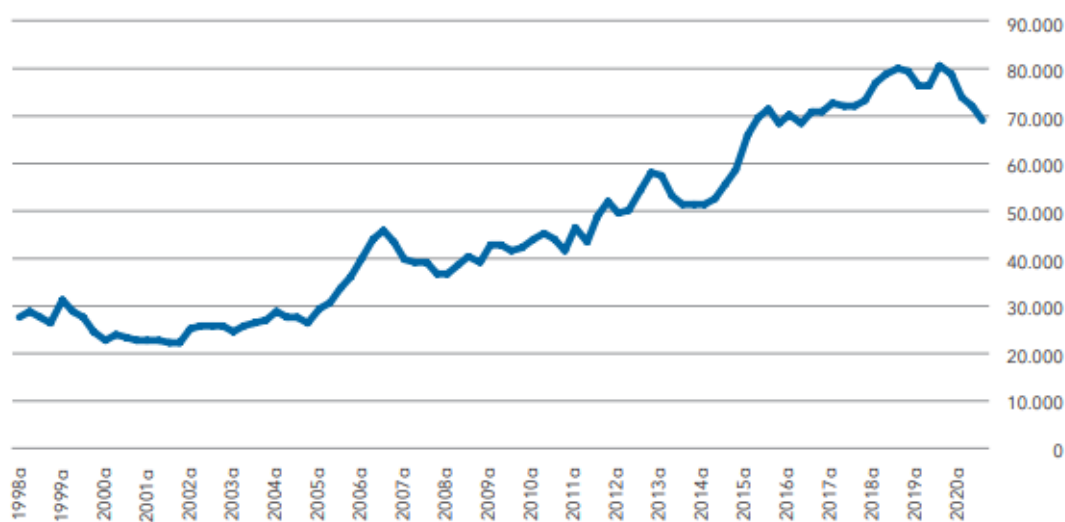
## 1.5 Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης στο εμπόριο

### 1.5.1 Μερική απασχόληση

Στο εμπόριο, η μερική απασχόληση παρουσίαζε σχετική σταθερότητα το χρονικό διάστημα που προηγήθηκε της οικονομικής κρίσης, ενώ από το 2008 και έπειτα εμφανίζει ανοδικές τάσεις, με αξιοσημείωτες όμως διακυμάνσεις. Αναλυτικότερα και όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.13, κατά τη χρονική περίοδο 1998-2001 καταγράφηκε συρρίκνωση των μερικώς

απασχολούμενων στον κλάδο, ενώ ως το τέλος του 2006 η κατηγορία παρουσιάζει ιδιαίτερα ισχυρή άνοδο (94,6%), δηλαδή σχεδόν διπλασιάστηκε. Τα έτη 2007-2008 χαρακτηρίζονται ως περίοδος διόρθωσης, ενώ από το 2009 επανεμφανίζονται οι τάσεις ενίσχυσης. Στη συνέχεια, η πτώση του αριθμού των μερικώς απασχολούμενων το 2013 αποδείχτηκε προσωρινή καθώς το επόμενο διάστημα η εν λόγω κατηγορία εργαζομένων παρουσιάζει ανοδική τάση, με αποτέλεσμα το γ' τρίμηνο του 2019 οι μερικώς απασχολούμενοι να κορυφωθούν στις 81.179 εργαζομένους, σημειώνοντας την υψηλότερη επίδοση στον κλάδο (I.N.E.M.Y – ΕΣΕΕ, 2020).

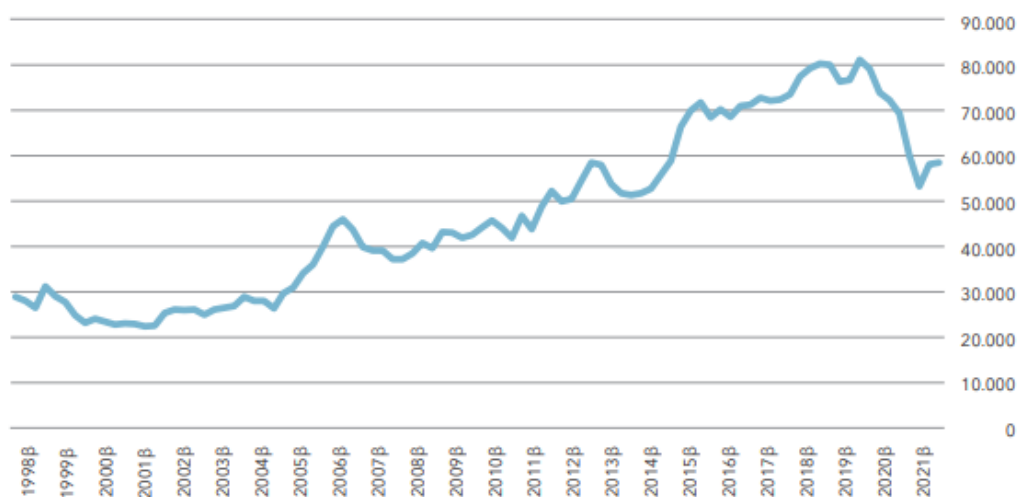
**Διάγραμμα 1.13 Η μερική απασχόληση στο εμπόριο: β' τρίμ. 1998 – β' τρίμ. 2020**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ. ΕΕΔ 2020 Β' τριμήνου

Έκτοτε κινήθηκε πτωτικά, με αποτέλεσμα, το αντίστοιχο τρίμηνο του 2021, οι μερικώς απασχολούμενοι εργαζόμενοι να είναι λιγότεροι από 58,5 χιλ. άτομα (I.N.E.M.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

**Διάγραμμα 1.14 Η μερική απασχόληση στο εμπόριο: Α' τρίμ. 1998 – Γ' τρίμ. 2021**

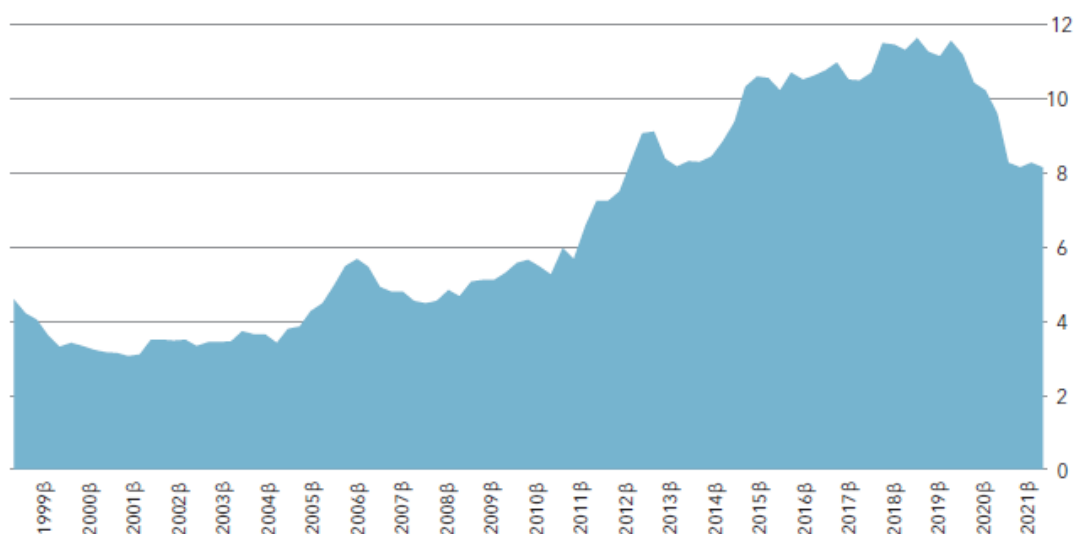


Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ

Εντούτοις, σε γενικές γραμμές, είναι γεγονός ότι η μερική απασχόληση έχει εισέλθει σε σημαντικό βαθμό, στο εμπόριο, καθώς από το 4,6% της συνολικής απασχόλησης του κλάδου, το Β' τρίμηνο του 2008, διογκώθηκε στο 11,5%, το Β' τρίμηνο του 2018, για να υποχωρήσει στο 8,3%, το ίδιο τρίμηνο του 2021. Πιο συγκεκριμένα, το χρονικό διάστημα από το Β' τρίμηνο του 2020 έως το Β' τρίμηνο του 2021, η μερική απασχόληση συρρικνώθηκε κατά 14,2 χιλ. άτομα (ή κατά 19,7%), με παράλληλη αύξηση του αριθμού των πλήρως απασχολουμένων κατά 9,7 χιλ. (ή κατά 1,5%). Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι η τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας, κατά το Γ' τρίμηνο του 2021, εξαιτίας της εποχικότητας, δεν ενίσχυσε τη μερική απασχόληση στον κλάδο, αφού το μερίδιό της συρρικνώθηκε οριακά στο 8,2% (IN.EM.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

#### Διάγραμμα 1.15 Εξέλιξη του μεριδίου μερικής απασχόλησης στο σύνολο της απασχόλησης του εμπορίου

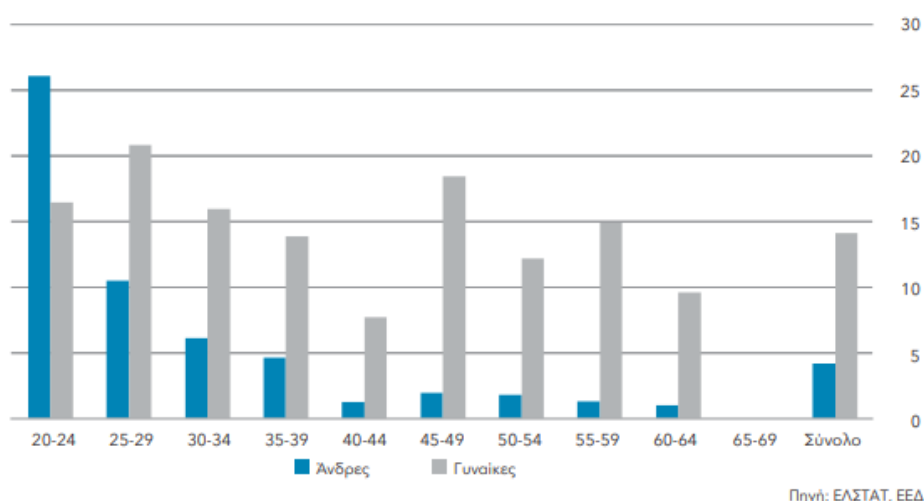
Μερίδιο μερικής απασχόλησης στο σύνολο της απασχόλησης του εμπορίου



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ

Το 2021, το 64.3% των μερικώς απασχολούμενων είναι γυναίκες, αναλογία που δεν μεταβλήθηκε σε σχέση με πέρυσι. Στο Διάγραμμα 1.16 παρουσιάζεται το ποσοστό των εργαζομένων με μερική απασχόληση, κατά ομάδα ηλικιών, και για τα δύο φύλα. Με εξαίρεση την ηλικιακή ομάδα 20-24 ετών, τα ποσοστά των γυναικών στη μερική απασχόληση υπερβαίνουν σαφώς τα αντίστοιχα των ανδρών, σε όλες τις υπόλοιπες ομάδες. Επιπλέον, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η μερική απασχόληση εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά στους πολύ νέους, ηλικιακά, εργαζομένους, μέχρι 29 ετών, και στα δύο φύλα. Στις μικρότερες ηλικίες, αυτή η εικόνα, όταν είναι βέβαια εκούσια, συνδέεται με τις αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ στις μεγαλύτερες, με αποφάσεις συνταξιοδότησης (I.N.E.M.Y - ΕΣΕΕ, 2021).

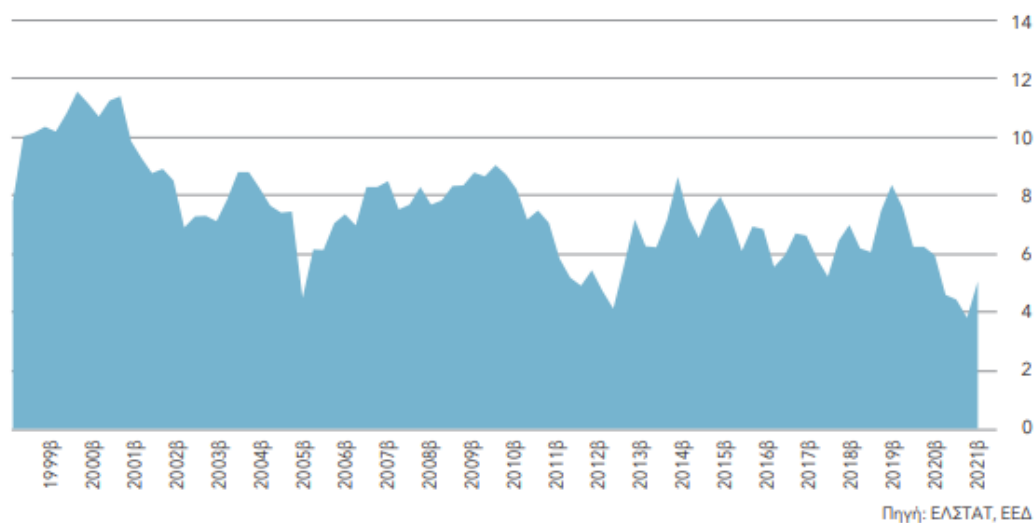
**Διάγραμμα 1.16 Ποσοστό (%) μερικής απασχόλησης στην αντίστοιχη συνολική στο εμπόριο: Β' τρίμ. 2021**



### 1.5.2 Σύμβαση ορισμένου χρόνου

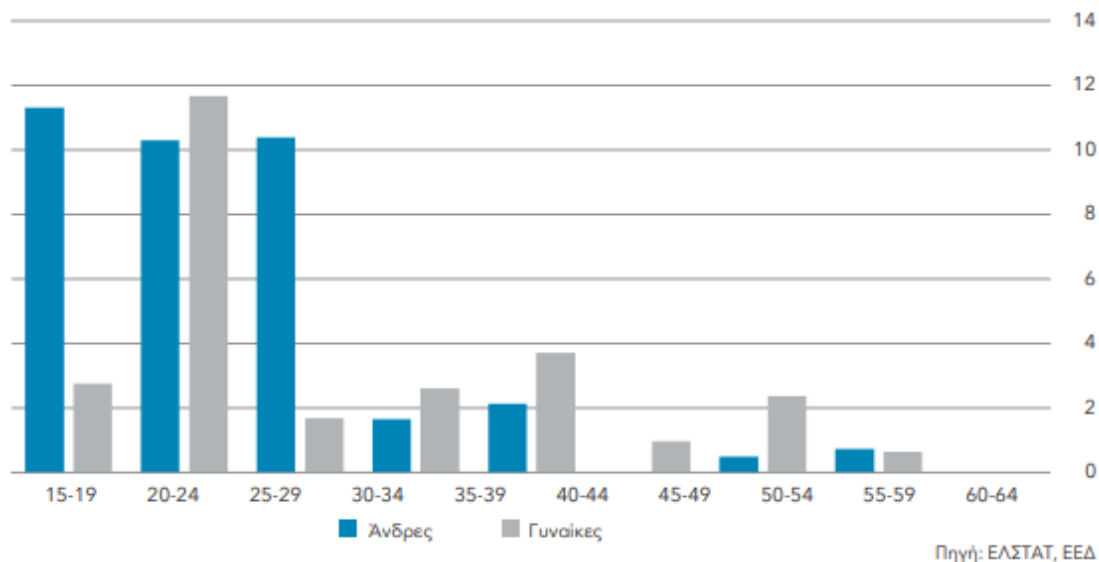
Η εξέλιξη της απασχόλησης των μισθωτών με συμβάσεις ορισμένου χρόνου περιορίστηκε κατά την κορύφωση της οικονομικής ύφεσης. Συγκριτικά με το 2020 (συγκρίσεις Β' τριμήνων σε ετήσια βάση), η προσωρινή εργασία παρουσίασε πολύ ισχυρή πτώση, καταγράφοντας απώλειες ύψους 11,7 χιλ. θέσεων εργασίας (συρρίκνωση της τάξης του 41.6%), σε συνέχεια της έντονης υποχώρησης κατά 13.7% πέρυσι. Εν τούτοις, ούτε η ανάκαμψη των εποχικών δραστηριοτήτων, κατά το Γ' τρίμηνο του έτους, λόγω και του τουρισμού, μετέβαλαν ουσιαστικά τη συνολική εικόνα, καθώς, παρά την αύξηση των θέσεων προσωρινής απασχόλησης, σε σχέση με το Β' τρίμηνο του 2021, η εν λόγω μορφή ευέλικτης απασχόλησης υποχώρησε κατά 17.1%, συγκριτικά με πέρυσι. Η εξέλιξη της συμμετοχής της προσωρινής εργασίας στο εμπόριο φαίνεται στο Διάγραμμα 1.17 (I.N.E.M.Y – ΕΣΕΕ, 2021).

**Διάγραμμα 1.17 Ποσοστό (%) προσωρινά εργαζομένων στο σύνολο των μισθωτών του εμπορίου: Α' τρίμ. 1999 – Β' τρίμ. 2021**



Και σε αυτήν την περίπτωση, η αναλογία της προσωρινής εργασίας είναι πολύ υψηλή στις νεότερες ηλικίες, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων, δηλαδή την ανάγκη τους να αποκτήσουν εργασιακή εμπειρία ή την εύρεση απασχόλησης σε περιοχές που επηρεάζονται έντονα από την εποχικότητα (τουρισμός, αγροτικές εργασίες, Διάγραμμα 1.18).

**Διάγραμμα 1.18 Ποσοστό (%) προσωρινής εργασίας κατά ηλικία στην αντίστοιχη συνολική απασχόληση του εμπορίου: Β' τρίμ. 2021**





## 2. Η διαδοχή στον εμπορικό κλάδο - Ευρήματα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα όπως προκύπτουν από μελέτες που αφορούν στο φαινόμενο της διαδοχής στην Ελλάδα και διενεργήθηκαν τα πρόσφατα χρόνια.

Ειδικότερα, αυτές οι μελέτες αφορούν στις εξής:

1ον) έρευνα γνώμης που διενεργήθηκε το 2018 για τις ανάγκες του παραδοτέου της ΕΣΕΕ στο πλαίσιο της Δράσης 2.4 της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ»

2ον) έρευνα που διεξήχθη από τη Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021) στο πλαίσιο του έργου «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models» με ακρωνύμιο «Success Road», το οποίο χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής Συνεργασίας Interreg Europe 2014-2020.

### 2.1 Η έρευνα της ΕΣΕΕ για τη διαδοχή στον εμπορικό κλάδο

Το 2018, η ΕΣΕΕ στο πλαίσιο της Δράσης 2.4 της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ» πραγματοποίησε πρωτογενή έρευνα γνώμης, η οποία αφορά στη διαδικασία διαδοχής στον εμπορικό κλάδο. Σκοπός της έρευνας ήταν η αποσαφήνιση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας της Μεταβίβασης – Διαδοχής καθώς και η διατύπωση προτάσεων σχετικά με τη λήψη μέτρων και την υιοθέτηση στρατηγικών που θα συμβάλλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας της διαδικασίας αυτής. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της τεχνικής των σε βάθος συνεντεύξεων «In-depth Interviews» (face to face) οπότε και η αποτύπωση των αποτελεσμάτων γίνεται με ανάλυση λόγου και ως εκ τούτου προκύπτουν κυρίως ποιοτικού τύπου στοιχεία.

Στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθούν οι παράμετροι της διαδοχής σε πολλαπλά επίπεδα και για τον λόγο αυτό στην πρωτογενή έρευνα συμμετείχαν:

- α) Διάδοχοι και Επιχειρηματίες-Μεταβιβάζοντες (19 άτομα που αποκρίθηκαν) και
- β) ειδικοί Φοροτεχνικοί - Λογιστές (2 άτομα που αποκρίθηκαν) και Δικηγόροι (2 άτομα που αποκρίθηκαν).

Όσον αφορά στο **δημογραφικό προφίλ** του δείγματος (19 ερωτώμενοι), η πλειονότητα των ερωτώμενων με την ιδιότητα του μεταβιβάζοντος, είναι άνδρες, περίπου 60 χρονών και άνω, έγγαμοι και κάτοχοι Απολυτηρίου Τριτάξιου Γυμνασίου ή Απολυτηρίου Μέσης Εκπαίδευσης. Σχετικά με τους συμμετέχοντες που ανήκουν στην κατηγορία των διαδόχων, οι ίδιοι αποτελούνται από 7 γυναίκες και 4 άνδρες με ηλικία περίπου 30 χρόνων και άνω, έγγαμοι

και είναι κυρίως κάτοχοι Απολυτηρίου Μέσης Εκπαίδευσης ή πτυχίου Ανώτερης Τεχνολογικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

Σχετικά με τη νομική μορφή των επιχειρήσεων του δείγματος, στην πλειονότητα είναι ιδιοκτήτες ατομικών επιχειρήσεων και προσωπικών εταιρειών (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ), ενώ στην περίπτωση των διαδόχων καταγράφεται και μία εταιρεία ΑΕ. Σημειώνεται ότι οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις συγκεντρώνουν ετησίως κύκλο εργασιών 0-150.000.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα σημαντικότερα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας γνώμης σε σχέση με κρίσιμα ζητήματα που σχετίζονται με το φαινόμενο της διαδοχής.

### **Αναφορικά με τους λόγους διαδοχής/ μεταβίβασης**

Η πλειονότητα του δείγματος αποτελείται από οικογενειακές επιχειρήσεις. Στη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης η επιχείρηση πέρασε από τους ιδρυτές στα χέρια της δεύτερης γενιάς, σε αντίθεση με ένα μικρό μέρος του δείγματος των διαδόχων που εκπροσωπούν την τρίτη ή την τέταρτη γενιά ιδιοκτητών.

Όσον αφορά στους λόγους διαδοχής, η πλειονότητα των μεταβιβάσεων στις επιχειρήσεις του δείγματος πραγματοποιήθηκε λόγω συνταξιοδότησης του μεταβιβάζοντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετοί από τους ερωτώμενους επιχειρηματίες δήλωσαν ότι λόγω των ιδιαίτερων οικονομικών καταστάσεων έσπευσαν να λάβουν την απόφαση για τη συνταξιοδότηση. Συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι «αν δεν υπήρχε η οικονομική κρίση, δεν θα είχαμε βγει στη σύνταξη».

Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι, η διαδικασία της μεταβίβασης δεν συμπίπτει με την ουσιαστική διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς είτε ο διάδοχος δεν έχει ακόμη αναλάβει ουσιαστικά τα ηνία της επιχείρησης, είτε ο διάδοχος είχε αναλάβει τα σχετικά καθήκοντα και τις αντίστοιχες ευθύνες πριν την τυπική μεταβίβαση της επιχείρησης σε αυτόν. Επομένως, συμπεραίνεται ότι η μεταβίβαση της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί πολυπλοκότερη διαδικασία σε σχέση με τη μεταβίβαση εκτός οικογένειας δηλαδή στην περίπτωση της πώλησης της επιχείρησης.

Εμφανής είναι και ο ισχυρός δεσμός και η ταύτιση των εμπόρων – επιχειρηματιών με την επιχείρηση και με την καθημερινότητά της, έχοντας ως αποτέλεσμα την αναβολή της συνταξιοδότησής τους υπό φυσιολογικές συνθήκες, παρά το γεγονός ότι έχουν κατοχυρώσει το συνταξιοδοτικό δικαίωμά τους. Το γεγονός αυτό διαπιστώνεται και από τις ελάχιστες αναφορές των μεταβιβαζόντων σχετικά με την προσωπική τους ανάγκη για διακοπή της εργασίας εξαιτίας της κόπωσης στην οποία έχουν επέλθει.

Σε ορισμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων, ο κύριος λόγος μεταβίβασης αφορά στη μείωση των εμπορικών δραστηριοτήτων μιας οικογένειας αλλά και στην απεμπλοκή της επιχείρησης από υπάρχουσες οικονομικές απαιτήσεις τρίτων όπως για παράδειγμα προμηθευτές.

Επιπλέον, λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών, πραγματοποιείται και η μεταβίβαση των επιχειρήσεων με πολύ μικρή κερδοφορία, συνήθως σε τέκνα, ακόμη και αν δεν υπήρχε ως ενδεχόμενο στον οικογενειακό προγραμματισμό. Η απόφαση μεταβίβασης της επιχείρησης στα τέκνα του επιχειρηματία ενισχύεται από την αδυναμία εύρεσης άλλης επαγγελματικής ενασχόλησης από αυτά, καθώς η απόκτηση της επιχειρηματικής ιδιότητας συνεπάγεται τη δυνατότητα ασφάλισης και τη λήψη κάποιας μικρής οικονομικής απολαβής.

Σχετικά με τις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, ως λόγοι μεταβίβασης καταγράφονται η συνταξιοδότηση του επιχειρηματία, η μεταπήδηση του μεταβιβάζοντα σε άλλη εμπορική δραστηριότητα, καθώς και η μετεγκατάσταση του σε άλλον τόπο διαμονής.

### **Αναφορικά με την επιλογή του διαδόχου**

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες μεταβιβάζοντες, η αρχική επιλογή διαδόχου στηρίχθηκε στην επιθυμία και τη διαθεσιμότητα του ίδιου του διαδόχου. Η πλειονότητα των μεταβιβάζοντων δηλώνουν ότι τα υπόλοιπα παιδιά τους ακολούθησαν διαφορετικές επαγγελματικές πορείες και δεν ήταν πρόθυμα να απασχοληθούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Διαπιστώνεται επίσης ότι τη διαδοχή της επιχείρησης αναλαμβάνει τελικά ο απόγονος, ο οποίος δεν σπούδασε ή δεν μπόρεσε να αποκατασταθεί επαγγελματικά, γεγονός που είναι ιδιαίτερα εμφανές σε πολύ μικρές επιχειρήσεις. Ακόμη, οι συμμετέχοντες στην έρευνα με την ιδιότητα του μεταβιβάζοντος δηλώνουν ότι, όταν πρόκειται για μια μικρή εμπορική επιχείρηση με περιορισμένα περιθώρια κέρδους, η πώληση σε τρίτο άτομο μπορεί να καταστεί είτε ασύμφορη λόγω ελάχιστου περιθωρίου οικονομικού οφέλους από την πώληση, είτε ανέφικτη λόγω της απουσίας ζήτησης από υποψήφιους αγοραστές. Το μειωμένο ενδιαφέρον από τρίτους για αγορά αιτιολογείται τόσο από τη μικρή κερδοφορία των επιχειρήσεων αυτών όσο και από τις υψηλές απαιτήσεις τους σε χρόνο και κόπο για τον υποψήφιο ανάδοχο, ιδιαίτερα δε όταν συνδυάζεται με την έλλειψη μιας σύγχρονης εικόνας των ίδιων των επιχειρήσεων που καθιστά αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό της.

Σχετικά με τις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, οι διάδοχοι προέρχονται κυρίως από τον κλάδο του εμπορίου όπου απασχολούνταν ως μισθωτοί, και αναλυτικότερα είτε υπήρξαν εργαζόμενοι στην ίδια είτε σε άλλη εμπορική επιχείρηση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, στη μεταβίβαση εκτός οικογένειας μια βασική προϋπόθεση της διαδικασίας είναι η επαφή των μεταβιβάζοντων με τους υποψήφιους διάδοχους. Έχοντας ως δεδομένο ότι στην πλειονότητα του το δείγμα αποτελείται από ατομικές επιχειρήσεις, ως κυρίαρχη τάση αναδεικνύεται οι διάδοχοι να αναζητούνται κυρίως από το κοινωνικό περίγυρο του μεταβιβάζοντος (φιλικό περιβάλλον, γειτονιά κ.τ.λ.), ή μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Πολύ σπανιότερα χρησιμοποιούνται άλλοι δίαυλοι για την εύρεση αγοραστή, όπως για παράδειγμα δημοσίευση αγγελίας.

Συμπεραίνεται από τα παραπάνω ότι, ο καθορισμός του διαδόχου στη μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν ακολουθεί μια τεκμηριωμένη διαδικασία επιλογής του ιδανικότερου ατόμου, το οποίο να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις διοίκησης και διαχείρισης των υποθέσεων της εκάστοτε επιχείρησης. Αντ' αυτού βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση των οικογενειακών μελών και την ιεράρχηση των επαγγελματικών δυνατοτήτων και των προοπτικών επαγγελματικής αποκατάστασης ή σε άλλες περιπτώσεις αξιολογώντας το

εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την προηγούμενη επαγγελματική πορεία. Αυτό είναι σαφές ότι αποδυναμώνει την πιθανότητα των διαδόχων να ενταχθούν άμεσα στο ιδιαίτερο οικοσύστημα της επιχείρησης και να αναλάβουν με αποτελεσματικότητα τα ηνία της ηγεσίας.

Αξίζει να επισημανθεί ότι όπως φάνηκε από την έρευνα, στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις πραγματοποιείται μία διαφορετική διαδικασία κατά τον καθορισμό του διαδόχου. Σε εταιρείες με αυξημένους κύκλους εργασιών και μεγάλο αριθμό εργαζομένων, συνήθως ο διάδοχος δεν περιορίζεται σε ένα άτομο. Ο επιχειρηματίας μεταβιβάζει κάποιο ποσοστό από το εταιρικό του μερίδιο ή τις μετοχές (Α.Ε.) σε κάθε τέκνο, εφόσον υπάρχουν παραπάνω από ένα. Σε αντίθεση, επομένως, με την πολύ μικρή επιχείρηση, στις μεγάλες εταιρείες που εμφανίζουν δυναμική εξέλιξης και σχετικά υψηλή κερδοφορία, το ενδιαφέρον των απογόνων είναι αυξημένο. Στις περιπτώσεις αυτές παρατηρείται ότι, οι διάδοχοι προετοιμάζονται για τη διαδοχή με ανάλογες σπουδές ή με την απασχόληση εκτός εταιρείας προκειμένου να αποκομίσουν εργασιακή εμπειρία η οποία θα τους φανεί χρήσιμη στη μετέπειτα σταδιοδρομία τους κατά τη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης.

### **Αναφορικά με την προετοιμασία του διαδόχου**

Στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας γνώμης, διαπιστώθηκε ότι η προετοιμασία του διαδόχου αποτελεί μία διαδικασία που παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη σχέση του μεταβιβάζοντος με τον διάδοχο, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης. Για τη μεταβίβαση εντός οικογενείας, συμπεραίνεται ότι *η πρότερη διαδρομή και οι επιλογές σταδιοδρομίας των διαδόχων συγκλίνουν συνήθως σε μια πορεία έστω και άτυπης προετοιμασίας για τη διαδοχή.*

Στις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, κατά την προετοιμασία του διαδόχου η μάθηση των εργασιακών καθηκόντων αποτελεί μια φυσική διαδικασία που ξεκινά από την πρώιμη εμπλοκή του διαδόχου στην επιχείρηση ως οικογενειακού βοηθού. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των οικογενειακών μεταβιβάσεων, οι περισσότεροι διάδοχοι απασχολούνται στην επιχείρηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Ακόμη, χαρακτηριστικό των πολύ μικρών επιχειρήσεων αποτελεί η μεγάλη βαρύτητα που αποδίδεται στο κομμάτι της προετοιμασίας που αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών. Ένα από τα πιο σημαντικά κομμάτια της προετοιμασίας του διαδόχου είναι και η σταδιακή γνωριμία του με τους πελάτες της επιχείρησης, καθώς και η απόκτηση σχέσεων εμπιστοσύνης.

Διαπιστώθηκε ακόμη, ότι οι διάδοχοι που προέρχονται από την οικογένεια και που έχουν ολοκληρώσει σπουδές, στην πλειονότητά τους ακολούθησαν γνωστικά αντικείμενα που αφορούν στην εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης (είτε σε κάποιο ειδικό αντικείμενο είτε σχετίζονται με τη διοίκηση ή και την οικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων).

Στην περίπτωση των μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων, οι συμμετέχοντες στην έρευνα τονίζουν κυρίως τη σημασία της σταδιακής ανέλιξης του διαδόχου, ώστε να αποκτήσει συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Κατά τη σταδιακή ανάληψη των ευθυνών, σε κάποιες περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι σε επιχειρήσεις με εταιρική σύνθεση, ο διάδοχος γίνεται αρχικά εταίρος έχοντας μικρότερο μερίδιο από τον γονέα του

και σε επόμενο χρονικό στάδιο πραγματοποιείται η μεταβίβαση του συνολικού μεριδίου ή της επιχείρησης.

### Αναφορικά με τα κίνητρα των διαδόχων

Ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις παρουσιάζονται και στα βασικά κίνητρα των διαδόχων για να αναλάβουν την επιχείρηση. Σε γενικές γραμμές, συμπεραίνεται ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες σχετικά με τη φύση των κινήτρων τους. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται τα κίνητρα των διαδόχων που σχετίζονται με βιοποριστικούς και πρακτικούς λόγους. Η εξασφάλιση ενός βασικού εισοδήματος αποτελεί το κυριότερο κίνητρο για τη διαδοχή. Επιπλέον, διατυπώθηκαν επιπρόσθετα κίνητρα ιδίως από τις γυναίκες – διαδόχους, που αφορούν σε άλλους πρακτικούς λόγους εξυπηρέτησας τη συμφιλίωση εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Συγκεκριμένα τέτοια κίνητρα αποτελούν:

- η εγγύτητα της εμπορικής επιχείρησης στο σπίτι,
- η δυνατότητα παράλληλης ενασχόλησης με τα παιδιά,
- η δυνατότητα απουσίας από την εργασία σε περίπτωση ανάγκης (με τη βοήθεια άλλων μελών της οικογένειας)

Στη δεύτερη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα κίνητρα που αφορούν στην εξυπηρέτηση προσωπικών αναγκών αυτοπραγμάτωσης και ευχαρίστησης. Βασικό κίνητρο για τους συμμετέχοντες αυτής της κατηγορίας αποτελεί το προσωπικό ενδιαφέρον για το ίδιο το αντικείμενο της δραστηριότητας, η αίσθηση της δυνατότητας της έκφρασης των κλίσεων και της προσωπικής εξέλιξης, καθώς επίσης και η αντίληψη ότι μπορούν οι ίδιοι να προσφέρουν περισσότερα και να προωθήσουν την ίδια την επιχείρηση.

Σε αυτή την κατηγορία, εντάσσονται με μεγαλύτερη συχνότητα οι διάδοχοι:

- με σπουδές σε συναφές αντικείμενο
- σε εμπορικές επιχειρήσεις με βιοτεχνική δραστηριότητα και εμπορικές επιχειρήσεις ειδικών προϊόντων όπως είδη τέχνης κλπ.
- που είναι εντός οικογένειας
- άνδρες
- που αφορούν στη μεταβίβαση μεγαλύτερων επιχειρήσεων

Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό των διαδόχων εντός της οικογένειας αντιλαμβάνεται την επιλογή για τη διαδοχή ως μια αυτονόητη και φυσική εξέλιξη, η οποία συνδέεται με την πρότερη πορεία και σταδιοδρομία των διαδόχων αυτών που είναι ταυτισμένη με την οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, στην περίπτωση των διαδόχων εκτός οικογένειας, διαπιστώθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις, η απόφασή τους να αναλάβουν την επιχείρηση ήταν από σύμπτωση ενώ όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα διάδοχοι μικρών ατομικών επιχειρήσεων, πριν λάβουν την απόφαση για την αγορά της επιχείρησης, δεν βρίσκονταν σε διαδικασία συστηματικής αναζήτησης κάποιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

### **Αναφορικά με το Πλάνο προγραμματισμού της διαδοχής/ μεταβίβασης**

Σχετικά με τον προγραμματισμό της διαδοχής – μεταβίβασης και την ύπαρξη σχεδίου για τη διαδικασία αυτή, σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνεί ότι υφίσταται ανάγκη για τέτοια πρόβλεψη, παρόλο που στην πράξη για την πλειονότητα των περιπτώσεων δεν είχε υπάρξει εκ των προτέρων ένα καθορισμένο σχέδιο διαδοχής – μεταβίβασης. Επιπλέον, σχετικά με τη σημασία και το περιεχόμενο του προγραμματισμού και της προετοιμασίας της διαδοχής, διαπιστώθηκε ότι για την πλειονότητα των ερωτώμενων, η προετοιμασία της διαδοχής συνδέεται σχεδόν αποκλειστικά με την εκπαίδευση και την ετοιμότητα του διαδόχου να αναλάβει την επιχείρηση. Διαπιστώνεται, λοιπόν, η απουσία οικονομικού προγραμματισμού της μεταβίβασης. Η απουσία αυτή προκύπτει ως έναν βαθμό από την έλλειψη ενημέρωσης των επιχειρηματιών για τις νομικές και φορολογικές διαστάσεις της διαδικασίας.

### **Αναφορικά με το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου**

Στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας γνώμης διερευνήθηκε η αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου. Ένα γενικό εύρημα είναι ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην οικογενειακή διαδοχή από γενιά σε γενιά και στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας. Πιο συγκεκριμένα, στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας διαπιστώθηκε ότι η συνεργασία μετά την πώληση ενδέχεται να απουσιάζει εντελώς. Στο πλαίσιο αυτό, δεν προκαλεί έκπληξη ότι οι διάδοχοι εξέφρασαν δυσαρέσκεια για την ποιότητα της σχέσης με τους μεταβιβάζοντες και για την ανεπαρκή καθοδήγηση που έλαβαν. Προκύπτει, λοιπόν, το συμπέρασμα ότι η μεταβίβαση εκτός οικογένειας έχει περισσότερο τα χαρακτηριστικά μιας τυπικής αγοραπωλησίας.

Αντίθετη περίπτωση αποτελεί η μεταβίβαση μέσα στην οικογένεια, καθώς όπως φαίνεται αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα φορτισμένη συναισθηματικά. Οι συναισθηματικές διαστάσεις της εντός οικογένειας διαδοχής – μεταβίβασης, σχετίζονται με τα δυναμικά πλαίσια αλληλεπίδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων και τους υφιστάμενους συναισθηματικούς δεσμούς, καθώς και με τα προσωπικά συναισθηματικά ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτή τη φάση του κύκλου της ζωής του.

Διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική εμπλοκή τόσο των μεταβιβαζόντων όσων και των διαδόχων με τη διαδικασία της διαδοχής είναι έντονη και σε κάποιες περιπτώσεις επίπονη. Όπως είναι αναμενόμενο επηρεάζεται η ποιότητα της σχέσης και της συνεργασίας από τον βαθμό και τον τρόπο διαχείρισης των συναισθημάτων αυτών.

Για τον μεταβιβάζοντα γονέα, παρατηρείται συνήθως ότι η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της προσωπικής του ταυτότητας, με αποτέλεσμα ο ίδιος να έχει έντονη συναισθηματική φόρτιση απέναντι στην προοπτική της συνέχειας της οικογενειακής επιχείρησης. Παράλληλα, ο μεταβιβάζων, καθώς πλησιάζει στο στάδιο της συνταξιοδότησης βρίσκεται σε μια ειδική ψυχολογική συνθήκη που εμπεριέχει τη συναισθηματική δυσκολία αποδοχής της απόσυρσης από την ενεργή εργασιακή ζωή. Έτσι, η

συναισθηματική κατάσταση του μεταβιβάζοντος είναι έντονη και πιθανώς να εμπεριέχει αντιφατικά συναισθήματα που δεν είναι πάντα ευκόλως διαχειρίσιμα.

Παράλληλα, για τον διάδοχο, ο οποίος στις περισσότερες περιπτώσεις έχει ακολουθήσει μια επαγγελματική σταδιοδρομία και εκπαιδευτική διαδρομή άμεσα συνυφασμένη με την οικογενειακή επιχείρηση, μια ενδεχόμενη αποτυχία επιβαρύνεται περαιτέρω από την αίσθηση απουσίας εναλλακτικών επαγγελματικών προοπτικών. Ως εκ τούτου είναι εύλογο το γεγονός ότι οι περισσότεροι διάδοχοι τονίζουν τη δυσκολία αυτή που ενυπάρχει σε αυτή τη διττή σχέση (οικογενειακή – επαγγελματική) με τον προκάτοχό τους. Το γεγονός αυτό εξάλλου ενισχύεται από την ύπαρξη των αντίρροπων διαδικασιών που ενυπάρχουν στις σχέσεις γονέων – παιδιών: από τη μία υπάρχει η τάση για ταύτιση με το γονεϊκό πρότυπο και από την άλλη υπάρχει η τάση για ανεξαρτητοποίηση και διαφοροποίηση. Είναι, λοιπόν, λογικό η πλειονότητα των διαδόχων να κάνει λόγο για διαφωνίες και εντάσεις στη συνεργασία τους με τους γονείς – μεταβιβάζοντες.

Αυτές οι τάσεις εξισορροπούνται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση έχοντας ως αποτέλεσμα οι διάδοχοι να εμφανίζουν διαφορές ως προς τον βαθμό συμμόρφωσης ή διαφοροποίησης από το επαγγελματικό πρότυπο του γονέα. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι οι μεταβιβάζοντες διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό συνεργατισμού ή αυταρχισμού επίδειξης κατά τη μαθητεία του διαδόχου τους, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ή λιγότερη προθυμία εκχώρησης των εξουσιών και των αρμοδιοτήτων τους και διαφοροποιούνται ως προς τη στάση τους απέναντι στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας και σε πιθανές αλλαγές που μπορεί να κάνει ο διάδοχος.

Συμπερασματικά, προκύπτει το γεγονός ότι υφίστανται δύο διαστάσεις της διαφωνίας – σύγκρουσης ανάμεσα σε διαδόχους και μεταβιβάζοντες:

Η πρώτη διάσταση είναι η πρακτική, δηλαδή οι διαφορετικές απόψεις των εμπλεκόμενων για τα ζητήματα διαχείρισης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Η δεύτερη διάσταση των προστριβών έγκεινται στο συναισθηματικό υπόβαθρο της σχέσης και είναι πιθανό να υπάρχει κάποια προβληματική συμπεριφορά που να οδηγεί σε μία ή περισσότερες κατηγορίες σχέσεων:

- Συγκρουσιακή ή απορριπτική σχέση,
- Σχέση συμμόρφωσης,
- Συμφιλιωτική /συνεργατική σχέση

Συμπεραίνεται επίσης ότι η οργανωτική δομή της επιχείρησης επιδρά στη σχέση μεταβιβάζοντος και διαδόχου. Ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις η απουσία μιας ξεκάθαρης οργανωτικής δομής και η εκτέλεση όλων των αρμοδιοτήτων από όλους, σε ορισμένες περιπτώσεις δυσχεραίνει τη συνεργασία, διότι δεν είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι και οι ευθύνες του κάθε εμπλεκόμενου.

Γενικότερα διαφαίνεται ότι σε οικογένειες που υφίστανται ενδογενή προβλήματα, αυτά αντανakλώνται και στις επαγγελματικές σχέσεις και στην ομαλή μετάβαση και ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής. Ταυτόχρονα όμως η σχέση οικογένειας και επιχείρησης είναι αμφίδρομη, με αποτέλεσμα οι διαφωνίες και τα προβλήματα στην επιχείρηση να έχουν συνέπειες και στα πλαίσια λειτουργίας της οικογένειας. Παρόλα αυτά, βασιζόμενη στους

υγιείς οικογενειακούς δεσμούς, η επιχείρηση είναι πιθανό να λειτουργήσει σαν ένας θετικός ενισχυτικός παράγοντας, που φέρνει πιο κοντά τα μέλη της οικογένειας.

Βασική διάσταση της σχέσης των μεταβιβαζόντων και των διαδόχων αποτελεί η μεταβίβαση των γνώσεων και των αξιών από τον μεταβιβάζοντα στον διάδοχό του. Οι περισσότεροι διάδοχοι διαπιστώνεται ότι κατανοούν τον ρόλο του μέντορα και του καθοδηγητή που αναλαμβάνει ο μεταβιβάζοντας. Το πιο βασικό γνωστικό φορτίο που μεταβιβάζεται από τον γονέα στον διάδοχο είναι η «γνώση της αγοράς». Συγκεκριμένα, αρκετοί διάδοχοι οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν ότι οι γονείς τους, τους μετέδωσαν πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες που συνήθως αφορούν στη διαχείριση των εμπορικών συναλλαγών και των συμφωνιών με τους προμηθευτές και τις επαφές με τους πελάτες.

Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι διάδοχοι τονίζουν κυρίως την αξία της μεταβίβασης των ηθικών και επαγγελματικών αξιών του προκατόχου τους, ενώ λιγότερες αναφορές υπήρξαν από τους συμμετέχοντες διαδόχους σχετικά με την αξία της εμπειρίας των γονέων σε τεχνικά και διοικητικά ζητήματα.

Γενικά, από την ανάλυση των συνεντεύξεων προκύπτει ότι, από τη μια δρουν οι μεταβιβάζοντες έχοντας την πείρα και από την άλλη οι διάδοχοι ως φορείς των νέων ιδεών και των γνώσεων της τεχνολογίας. Έτσι οι δύο κατηγορίες δρώντων αποκτούν διαφορετική αξία και ρόλο στα διάφορα επιχειρηματικά – οικογενειακά περιβάλλοντα. Οι διαφοροποιήσεις αυτές προκύπτουν από το προφίλ και τις αξίες της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς επίσης και από την συνεργασία και την επικοινωνία ανάμεσα στους μεταβιβάζοντες και στους διαδόχους. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε δυναμικά και εξελισσόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, η συμβολή των διαδόχων στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης, έχοντας ακολουθήσει και σπουδές άμεσα συνυφασμένες με αυτή, μπορεί να θεωρηθεί αναγκαιότητα, καθώς οι νέοι διάδοχοι μπορούν να καινοτομήσουν λόγω των νέων γνώσεων και ιδεών. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η πείρα των μεταβιβαζόντων και η μεταβίβαση των γνώσεων ίσως να μην θεωρείτο ιδιαίτερο σημαντική από τη μεριά των διαδόχων.

Με τον τρόπο αυτό διαφαίνεται και ένα άλλο πεδίο όπου μπορεί να εκδηλωθούν συγκρουσιακές σχέσεις. Ως σημεία προστριβών οι ερωτώμενοι αναφέρουν τις διαφωνίες σχετικά με την ανάγκη αλλαγών στην επιχείρηση και την υλοποίηση των προτεινόμενων ιδεών από τους διαδόχους. Επιπλέον, άλλες διαφωνίες που αναφέρθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων σχετίζονται με ζητήματα διαφήμισης και προβολής, διαχείρισης προσωπικού και εξυπηρέτησης πελατών.

Συμπερασματικά, το διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο των μεταβιβαζόντων και των διαδόχων, καθώς και η συνεχής αντιπαλότητα όσον αφορά στην παράδοση, την αλλαγή και την καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως η βασική αιτία διαφωνιών ή και συγκρούσεων που προκύπτουν κατά το διάστημα προετοιμασίας του διαδόχου.

### **Αναφορικά με τις διαδικασίες διαδοχής/ μεταβίβασης**

Όσον αφορά στις διαδικασίες διαδοχής/ μεταβίβασης, διαπιστώθηκε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, η μεταβίβαση δεν συμπίπτει με την ουσιαστική διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό προκύπτει είτε επειδή ο διάδοχος δεν έχει ακόμα αναλάβει επί της ουσίας



τη διαχείριση της επιχείρησης, είτε επειδή δεν είχε αναλάβει τις αντίστοιχες ευθύνες πριν την τυπική μεταβίβαση της επιχείρησης. Επομένως, η μεταβίβαση της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να καταστεί περιπλοκότερη σε σχέση με τη μεταβίβαση εκτός οικογενείας.

Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι στις ενδοοικογενειακές μεταβιβάσεις, η διαδοχή δεν σηματοδοτεί στις περισσότερες περιπτώσεις και την απεμπλοκή του μεταβιβάζοντος από την επιχείρηση. Παρόλα αυτά, η εμπλοκή του μεταβιβάζοντος παρουσιάζει ορισμένες διαφοροποιήσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Διαπιστώθηκε ότι ο βαθμός εμπλοκής του μεταβιβάζοντος σχετίζεται με την πρότερη διαδρομή του διαδόχου και τη διαδικασία προετοιμασίας του μέσα στην επιχείρηση, αλλά επηρεάζεται και από το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος της εμπορικής δραστηριότητας και τις οικογενειακές σχέσεις.

Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις ο διάδοχος έχει αναλάβει ουσιαστικά τις διοικητικές ευθύνες πριν την τυπική μεταβίβαση της επιχείρησης σε αυτόν. Επομένως, η απεμπλοκή του μεταβιβάζοντος οριστικοποιείται με τη διευθέτηση του τυπικού μέρους της διαδοχής. Παρόλα αυτά, και σε αυτήν την περίπτωση οι μεταβιβάζοντες μπορεί να παρουσιάζονται συχνά στην εμπορική επιχείρηση και να λάβουν έναν συμβουλευτικό ρόλο απέναντι στους διαδόχους τους. Έτσι, ο μεταβιβάζων εξακολουθεί να προσφέρει κατά κάποιο τρόπο στην οικογενειακή επιχείρηση, έχοντας όμως παραχωρήσει τη διοίκηση στους διαδόχους. Αυτού του τύπου η εμπλοκή παρατηρείται συνήθως σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπου δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα απασχόλησης προσωπικού.

Επιπλέον, σχετικά με τις μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις, η εμπλοκή του μεταβιβάζοντα μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη νομική μορφή της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, σε μία Ανώνυμη Εταιρεία ο μεταβιβάζων είναι πιθανό να διατηρήσει ένα μειοψηφικό ποσοστό των μετοχών του και να συμμετέχει συμβουλευτικά στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Αντίθετα, σε μία επιχείρηση με μεγάλη εμπορική δραστηριότητα έχοντας στη διάθεσή της και υποκαταστήματα, ο μεταβιβάζων διατηρεί συνήθως εποπτικό ρόλο. Επομένως, η μεταβίβαση της επιχείρησης δεν σηματοδοτεί πάντα και την ουσιαστική μεταφορά της ευθύνης σε σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις η μεταβίβαση αποτελεί μία καθαρά τυπική διαδικασία και ο μεταβιβάζων εξακολουθεί να διατηρεί τις βασικές διοικητικές αρμοδιότητες χωρίς να τις εκχωρεί στον διάδοχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο διάδοχος δεν έχει αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία όσον αφορά στον χειρισμό των διαφόρων ζητημάτων της επιχείρησης, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες της έρευνας. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ένα μέρος των διαδόχων δεν νιώθει αυτοπεποίθηση σχετικά με τις δυνατότητες διαχείρισης της επιχείρησης και εκφράζει διστακτικότητα ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Μία ακόμη διαπίστωση αφορά στην έκβαση και την επιτυχία της διαδοχής, η οποία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία του μεταβιβάζοντος να εκχωρήσει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του στον διάδοχο, αλλά και από την προθυμία του ίδιου του διαδόχου να αναλάβει τις ευθύνες. Η ενεργητική εμπλοκή του μεταβιβάζοντος στη διαχείριση της επιχείρησης καθιστά ασαφή τον χρονικό προγραμματισμό της αποχώρησής του από αυτή.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η μεταβίβαση μέσα στην οικογένεια φαίνεται ότι αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα φορτισμένη συναισθηματικά. Οι συναισθηματικές διαστάσεις της εντός οικογένειας διαδοχής-μεταβίβασης, σχετίζονται με τα εμπλεκόμενα άτομα και τους υφιστάμενους συναισθηματικούς δεσμούς αλλά και τα προσωπικά συναισθηματικά ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτή τη φάση του κύκλου της ζωής του.

Επισημαίνεται ότι, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η συνέχεια των επιχειρήσεων που μεταβιβάζονται μέσα στον χρόνο, συνδέεται με τα εξής ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- ⇒ Το όνομα του καταστήματος που έχει εδραιωθεί στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού και αποτελεί εγγύηση της ποιότητας των προϊόντων
- ⇒ Την εμπειρία που έχει αποκτήσει ο ίδιος ο επιχειρηματίας λόγω της πολυετούς ενασχόλησης με το αντικείμενο
- ⇒ Τα οικονομικά πλεονεκτήματα που έχει μια υγιής πολυετής επιχείρηση, όπως η επίτευξη καλύτερων προσφορών από τους προμηθευτές ή η αυξημένη πιστοληπτική ικανότητα.

Όσον αφορά στους παράγοντες που επιδρούν θετικά στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους, πολλοί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα συμπεριλαμβάνουν επίσης και τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης ως συνθήκη μειωμένου εργατικού κόστους. Οι επιχειρηματίες τονίζουν και την παροχή εθελοντικής εργασίας στην οικογενειακή επιχείρηση ως ιδιαίτερη βοήθεια από τα μέλη της οικογένειας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ύπαρξη ιδιόκτητου ακινήτου, που έχει μεταβιβαστεί μαζί με την επιχείρηση από την προηγούμενη γενιά, αναφέρεται ως βασικός παράγοντας μείωσης του λειτουργικού κόστους της οικογενειακής επιχείρησης.

Σχετικά με τη χρονική διάρκεια ολοκλήρωσης της διαδικασίας διαδοχής, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα επιχειρηματίες δηλώνουν ότι η ολοκλήρωση όλων των απαιτούμενων ενεργειών στις περιπτώσεις τους είχε διάρκεια κατά μέσο όρο 12 μήνες.

Ωστόσο, υπάρχουν διαφοροποιήσεις τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την απαιτούμενη γραφειοκρατική διαδικασία κατά τη μεταβίβαση. Ένα μέρος των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερα προβλήματα κατά την διαδικασία της μεταβίβασης και την χαρακτηρίζει ως «σχετικά απλή διαδικασία». Παρόλα αυτά, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ανέφερε ότι ανέθεσε τη διευθέτηση των διαδικαστικών ζητημάτων σε ειδικούς, όπως λογιστές και δικηγόρους. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα, αρκετοί ερωτώμενοι να μην είναι σε θέση να ανακαλέσουν τη σειρά των ενεργειών που απαιτήθηκαν, ή να αναφερθούν σε ειδικά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαδικασία της μεταβίβασης. Το βασικότερο, επομένως, γενικό πρόβλημα που δηλώνει το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτηθέντων και κυρίως οι αυτοαπασχολούμενοι αποτελούν οι εξαντλητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Επίσης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα αναφέρουν και άλλα πρόσθετα θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες μεταβίβασης, όπως είναι η διακοπή των εργασιών της ατομικής επιχείρησης από τον επιχειρηματία και το μεγάλο κόστος που καλείται να επωμιστεί ο επιχειρηματίας για την ολοκλήρωση της μεταβίβασης. Χαρακτηριστικά, σε

εταιρείες με μεγάλο κύκλο εργασιών κατά τα προηγούμενα έτη, τα απαιτούμενα χρηματικά ποσά για την εξόφληση του φόρου είναι ιδιαίτερα υψηλά.

Συνοψίζοντας, οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ολοκλήρωση της διαδικασίας της μεταβίβασης είναι το μεγάλο οικονομικό κόστος της διαδικασίας αυτής, η άγνοια των εμπλεκόμενων μερών για τις απαιτούμενες ενέργειες και η έλλειψη καθοδήγησης από ειδικούς επαγγελματίες.

### **Αναφορικά με τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά το πρώτο διάστημα μετά τη διαδοχή/ μεταβίβαση**

Σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατά το πρώτο διάστημα μετά τη μεταβίβαση, στην πλειονότητά τους δηλώνουν ότι δεν ήρθαν αντιμέτωποι με ιδιαίτερα σημαντικά προβλήματα, με εξαίρεση τις λίγες αναφορές σε προβλήματα συνεργασίας με τους γονείς στο πλαίσιο των ενδοοικογενειακών μεταβιβάσεων. Ακόμη, ένα ποσοστό των διαδόχων δηλώνει ότι ήρθε αντιμέτωπο με μία προβληματική κατάσταση που αφορά την οικονομικά της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται είτε στην ελλιπή αναλυτική ενημέρωση είτε στην παραπλανητική πληροφόρηση που έλαβε. Ορισμένοι από τους συμμετέχοντες διαδόχους επισήμαναν και προβλήματα που προέκυψαν από λανθασμένες εκτιμήσεις τους σχετικά με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης και αυτό είχε ως αποτέλεσμα το κόστος λειτουργίας να είναι μεγαλύτερο από το αναμενόμενο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση της οικογενειακής διαδοχής, η μη ύπαρξη σοβαρών προβλημάτων και η ομαλή ολοκλήρωση της διαδικασίας οφείλεται στην πρότερη ενασχόληση των διαδόχων με την επιχείρηση και η σταδιακή ανάληψη ευθυνών, σε συνδυασμό με το ότι οι μεταβιβάζοντες συχνά εξακολουθούν να εμπλέκονται στα θέματα διοίκησης και να καθοδηγούν τον διάδοχο.

Αντίθετα, στην περίπτωση των διαδόχων εκτός οικογένειας, συμπεραίνεται ότι παρουσιάζονται σοβαρότερα προβλήματα για τον διάδοχο κατά το πρώτο χρονικό διάστημα μετά την ολοκλήρωση της μεταβίβασης. Συνήθως τα προβλήματα αυτά έχουν δυσμενείς συνέπειες στην απόδοση της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά, η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου αλλά και η πιθανή απουσία στενής συνεργασίας με τον προηγούμενο επιχειρηματία μπορούν να θεωρηθούν βασικές αιτίες κακής απόδοσης του νέου ιδιοκτήτη.

### **Αναφορικά με τη διαχρονική εξέλιξη των μεταβιβαζόντων επιχειρήσεων**

Σχετικά με την πορεία και τη διαχρονική εξέλιξη των επιχειρήσεων των συμμετεχόντων στην εν λόγω έρευνα, η πλειονότητα του δείγματος εμφανίζει μία κυκλική πορεία εξέλιξης. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι επιχειρηματίες ξεκίνησαν από μία μικρή εμπορική επιχείρηση πριν μερικές δεκαετίες και στη συνέχεια ακολούθησε μία επιτυχημένη πορεία σταδιακής μεγέθυνσης και κερδοφορίας. Η αναπτυξιακή αυτή πορεία ανακόπτεται την τελευταία δεκαετία και ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης, που θέτει την επιχείρηση σε μια τροχιά συνεχούς συρρίκνωσης και μααρασμού.

Παρόλα αυτά, σε γενικές γραμμές οι συμμετέχοντες επιχειρηματίες θεωρούν ότι οι επιχειρήσεις τους είναι επιτυχημένες καθώς καταφέρνουν και επιβιώνουν. Βέβαια τα κριτήρια καθορισμού της επιτυχίας μιας επιχείρησης διαφέρουν για τον κάθε επιχειρηματία. Βασικότερο κριτήριο αποτελεί το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του δείγματος, οι επιχειρηματίες ορίζουν την επιτυχία με βάση το ύψος του τζίρου και τον αριθμό των απασχολούμενων, σε αντίθεση με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις του δείγματος που θεωρούν επιτυχία την εξασφάλιση της προσωπικής και οικογενειακής τους επιβίωσης.

### **Αναφορικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μετά τη διαδοχή/ μεταβίβαση**

Στην πλειονότητα των ερωτώμενων υπάρχει σύγκλιση των απόψεων ως προς την πεποίθηση ότι η προηγούμενη εμπειρία του διαδόχου μέσα στην επιχείρηση μειώνει τους πιθανούς κινδύνους. Επομένως, σύμφωνα με ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων, η απειρία του νέου διαδόχου μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε φθίνουσα πορεία.

Ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι συμμετέχοντες στην εν λόγω έρευνα αναφέρουν ως βασικό κίνδυνο το ενδεχόμενο ο διάδοχος να μην μπορέσει να διατηρήσει το πελατολόγιο που δημιούργησαν οι προκάτοχοί του. Ακόμη ένα κίνδυνος, που αναφέρεται από ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων, αποτελεί η μη αποτελεσματική οικονομική διαχείριση από τον διάδοχο, που μπορεί να οφείλεται σε πράξεις και παραλείψεις του νέου ιδιοκτήτη. Επιπλέον, ενδεχόμενο κίνδυνο αποτελεί και η επανάπαυση του διαδόχου στην παραλαβή μίας έτοιμης επιχείρησης και η μη καταβολή κοπιώδους προσπάθειας, η οποία απαιτείται για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης, όπως αναφέρουν οι συμμετέχοντες.

Τέλος, ο γενικότερος κίνδυνος, ιδιαίτερα σε μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, αποτελεί το ενδεχόμενο ο διάδοχος να κληθεί να αντιμετωπίσει μια κατάσταση που δεν γνώριζε ή πολύ περισσότερο που του απέκρυψε.

### **Αναφορικά με τις ευκαιρίες που δίνονται στην επιχείρηση μετά τη διαδοχή/ μεταβίβαση**

Όσον αφορά στις ευκαιρίες που δίνονται στους διαδόχους για την ανάληψη διοίκησης της επιχείρησης, οι ερωτώμενοι δηλώνουν ως σημαντικότερη ευκαιρία την ανανέωση της επιχείρησης και την ανάπτυξη μιας νέας δυναμικής από τους ίδιους τους διαδόχους, καθώς όντας φορείς νέων γνώσεων και ιδεών, μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση προς μια πορεία εκσυγχρονισμού σε τεχνολογικό και λειτουργικό επίπεδο.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι περισσότεροι διάδοχοι προχώρησαν σε ορισμένες ενέργειες ανανέωσης της επιχείρησής τους με βάση τις διαθέσιμες δυνατότητες. Συνήθως οι περισσότεροι νέοι διάδοχοι προβαίνουν στην ανανέωση των προϊόντων, κίνηση η οποία αποτελεί την κύρια στρατηγική ανανέωσης της εικόνας του καταστήματός τους. Συγκεκριμένα, οι διάδοχοι συνήθως επιλέγουν την προώθηση προϊόντων που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες καταναλωτικές συνήθειες. Ωστόσο, η έλλειψη οικονομικών πόρων δεν παρέχει στους διαδόχους τη δυνατότητα μιας

μεγάλης επένδυσης σε αλλαγές. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο ένα μικρό τμήμα του δείγματος των διαδόχων προέβησαν στην ανακαίνιση ολόκληρου του καταστήματος στοχεύοντας σε μια ριζική ανανέωση της εικόνας της.

Τέλος, οι ερωτώμενοι έκαναν λόγο και για άλλες αλλαγές, όπως η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, κυρίως στο κομμάτι της δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις καταγράφονται και δραστικές αλλαγές στη δομή οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας. Μία εξίσου σημαντική αλλαγή αποτελεί και η μείωση του προσωπικού που αναφέρεται από τμήμα των ερωτώμενων ως αλλαγή που συνδέθηκε χρονικά με τη μεταβίβαση. Ωστόσο, οι ερωτώμενοι αποδίδουν αυτή την ενέργεια ως μέτρο αντιμετώπισης της συρρίκνωσης των τζίρων της επιχείρησης λόγω της οικονομικής κρίσης.

### **Συμπεράσματα**

Από την έρευνα που διεξήγαγε το 2018 η ΕΣΕΕ σε δείγμα εμπορικών επιχειρήσεων προκύπτει ότι, στην πλειονότητα των περιπτώσεων η μεταβίβαση αφορά διαδοχή στην επόμενη γενιά η οποία συμπίπτει με τη συνταξιοδότηση του γονέα που μεταβιβάζει την επιχείρηση. Επίσης σημαντικό κίνητρο αποτελεί η επαγγελματική αποκατάσταση του τέκνου. Όσον αφορά στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, οι διάδοχοι προέρχονται κυρίως από τον κλάδο του εμπορίου όπου απασχολούνταν ως μισθωτοί, και αναλυτικότερα είτε υπήρξαν εργαζόμενοι στην ίδια είτε σε άλλη εμπορική επιχείρηση. Ενδιαφέρον είναι επίσης το γεγονός ότι η διαδικασία καθορισμού του διαδόχου διαφοροποιείται αισθητά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπου συνήθως ο διάδοχος δεν είναι ένας. Σε αυτές τις περιπτώσεις παρατηρείται επίσης ότι οι διάδοχοι συνήθως προετοιμάζονται ενεργητικά για τη διαδοχή, ακολουθώντας ανάλογες σπουδές ή επιλέγοντας να αποκτήσουν και εργασιακή εμπειρία εκτός εταιρείας που θα τους φανεί χρήσιμη στη μετέπειτα σταδιοδρομία τους ως ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης. Φαίνεται μάλιστα πως η οργανωτική δομή της επιχείρησης έχει επίδραση στη σχέση μεταβιβάζοντος και διαδόχου. Ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις η απουσία μιας ξεκάθαρης οργανωτικής δομής όπου οι ρόλοι του κάθε εμπλεκόμενου δεν είναι διακριτοί, ενδέχεται να δημιουργούν περιοριστικούς παράγοντες στην ομαλή μετάβαση στο νέο καθεστώς διοίκησης.

Αναφορικά με την ύπαρξη σχεδίου και προγραμματισμού της διαδοχής – μεταβίβασης, διαπιστώνεται σε μεγάλο τμήμα του δείγματος, η απουσία οικονομικού προγραμματισμού της μεταβίβασης, που σε κάποιες περιπτώσεις είχε και σαν άμεσο αποτέλεσμα την αναστολή της διαδικασίας. Η απουσία οικονομικού προγραμματισμού φαίνεται ότι οφείλεται ως έναν βαθμό στην έλλειψη ενημέρωσης των επιχειρηματιών για τις νομικές και φορολογικές διαστάσεις της διαδικασίας.

Μια ακόμη σημαντική διαπίστωση είναι το γεγονός ότι η μεταβίβαση δεν συμπίπτει με την ουσιαστική διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς είτε αναφέρεται ότι ο διάδοχος δεν έχει ακόμα αναλάβει επί της ουσίας τα ηνία της επιχείρησης, είτε ο διάδοχος είχε αναλάβει τις αντίστοιχες ευθύνες πολύ πριν του μεταβιβαστεί και τυπικά η επιχείρηση. Ως εκ τούτου μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η μεταβίβαση της διοίκησης εντός της οικογένειας μπορεί να αποδειχτεί πιο περίπλοκη συγκριτικά με τη μεταβίβαση εκτός

οικογένειας. Μάλιστα στην περίπτωση της διαδοχής εντός της οικογένειας, ένα σημαντικό εύρημα αφορά στο γεγονός ότι η συναισθηματική εμπλοκή τόσο των μεταβιβαζόντων όσων και των διαδόχων με τη διαδικασία της διαδοχής είναι έντονη. Η έκβαση και η επιτυχία της διαδοχής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία του μεταβιβάζοντος να εκχωρήσει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του στον διάδοχο, αλλά και από την προθυμία του ίδιου του διαδόχου να αναλάβει τις ευθύνες.

Όσον αφορά στη χρονική διάρκεια ολοκλήρωσης της διαδικασίας διαδοχής, η πλειονότητα των επιχειρηματιών αναφέρει ότι η ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών στις περιπτώσεις τους διήρκησε κατά μέσο όρο 12 μήνες.

Αναφορικά με τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν το βασικότερο γενικό πρόβλημα που αναφέρεται από μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων, και κυρίως από τους αυτοαπασχολούμενους, που στην πλειονότητά τους διεκπεραίωσαν μεγάλο μέρος των ενεργειών χωρίς καμιά βοήθεια. Από την άλλη πλευρά ένα σημαντικό ποσοστό δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερα προβλήματα κατά την διαδικασία της μεταβίβασης, καθώς ανέθεσε τη διεκπεραίωση των διαδικαστικών θεμάτων σε ειδικούς επαγγελματίες όπως λογιστές και δικηγόρους.

Γενική διαπίστωση είναι ότι, παράγοντες που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αναστολή ή μη ολοκλήρωση μιας μεταβίβασης είναι το μεγάλο οικονομικό κόστος της διαδικασίας, η άγνοια των εμπλεκόμενων μερών για τις απαιτούμενες ενέργειες και η έλλειψη σωστής καθοδήγησης από ειδικούς.

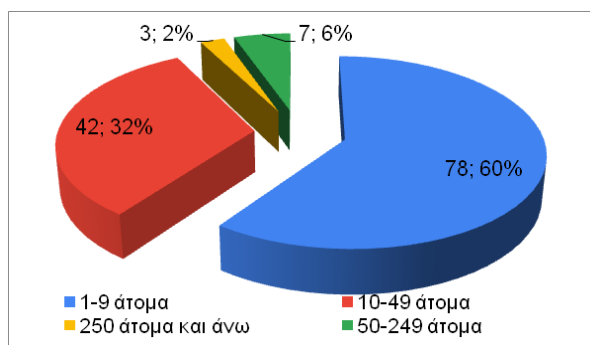
## 2.2 Η έρευνα της Γ.Γ. Βιομηχανίας για τη διαδοχή στην Ελλάδα

Στο παρόν κεφάλαιο καταγράφονται τα **ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη από τη Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021)** στο πλαίσιο του έργου «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models» με ακρωνύμιο «Success Road», το οποίο χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής Συνεργασίας Interreg Europe 2014-2020.

Έχοντας ως σκοπό την καταγραφή και την συνεκτίμηση της εμπειρίας, της τεχνογνωσίας, των απόψεων και των προτάσεων των επιχειρήσεων για τον θεσμό της διαδοχής ως μια πρακτική διατήρησης και συνέχισης μιας επιχείρησης, πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 11 Νοεμβρίου έως 29 Δεκεμβρίου 2020 η ακόλουθη έρευνα γνώμης πανελλαδικής εμβέλειας. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 130 επιχειρήσεις, από τις οποίες οι 65 ερωτώμενοι κατείχαν τη θέση του ιδρυτή και 65 ερωτώμενοι τη θέση του διαδόχου.

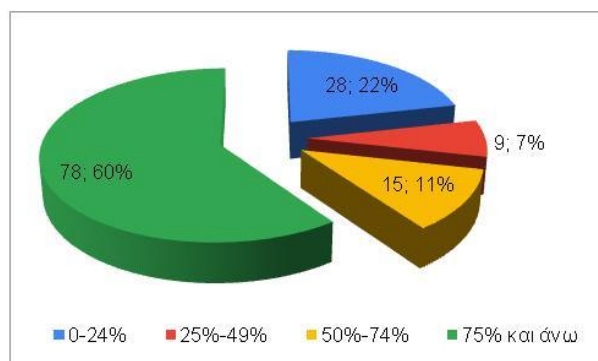
Αναλυτικότερα, σχετικά με το **προφίλ του δείγματος** των επιχειρήσεων και με βάση τον αριθμό του προσωπικού που απασχολούν, η πλειονότητα αποτελείται από επιχειρήσεις μικρού μεγέθους. Συγκεκριμένα, 78 επιχειρήσεις (ήτοι το 60%) απασχολούν 1-9 εργαζομένους και έπονται 42 επιχειρήσεις με 10-49 εργαζομένους (ήτοι το 32%). Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις 7 επιχειρήσεις απασχολούν 50 – 249 άτομα και μόνο 3 επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους από 250 υπαλλήλους.

**Διάγραμμα 2.1 Κατανομή επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό του προσωπικού**

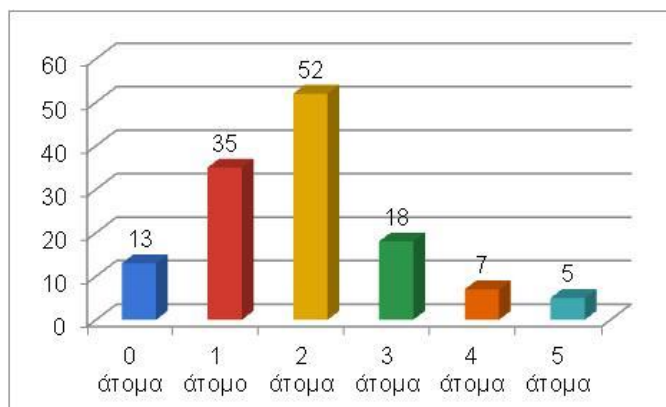


Όσον αφορά στην κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος βάσει του ποσοστού των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας σε αυτές, αξίζει να σημειωθεί ότι το 60% των επιχειρήσεων κατέχει περισσότερο από το 75% των μετοχών, γεγονός που επιβεβαιώνει και τον οικογενειακό χαρακτήρα της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικά το δείγμα αποτελείται από μικρού μεγέθους και οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, γεγονός που αντανακλάται και στον αριθμό των επιχειρήσεων, όπου υφίστανται ενεργή συμμετοχή στη διοίκηση από μέλη της οικογένειας, καθώς στις 117 από τις 130 επιχειρήσεις συμμετέχει τουλάχιστον 1 άτομο στην ενεργή άσκηση διοικητικών καθηκόντων.

**Διάγραμμα 2.2 Κατανομή επιχειρήσεων με βάση το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας**

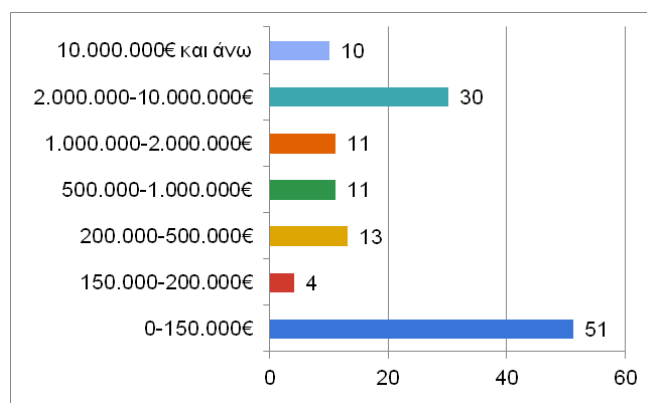


**Διάγραμμα 2.3 Κατανομή επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό των ατόμων της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της επιχείρησης**



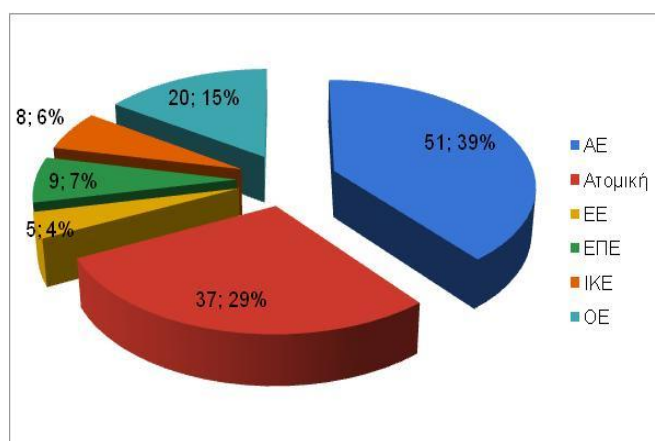
Σχετικά με την κατανομή του δείγματος **με βάση τον κύκλο εργασιών**, το 39% (ήτοι 51 από τις 130 επιχειρήσεις) εντάσσεται στην χαμηλότερη τάξη κύκλου εργασιών (έως 150.000€), ενώ το 23% (ήτοι 30 επιχειρήσεις) εντάσσεται στην κλίμακα από 2 ως 10 εκ. € του κύκλου εργασιών. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι 10 επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους έχουν κύκλο εργασιών άνω των 10 εκ. €.

**Διάγραμμα 2.4 Κατανομή των επιχειρήσεων ανά κύκλο εργασιών**



Σχετικά με τη **νομική μορφή** των επιχειρήσεων του δείγματος, το 39% (ήτοι 51 από τις 130 επιχειρήσεις) είναι ΑΕ και το 29% αποτελούν ατομικές επιχειρήσεις. Το υπόλοιπο 32% μοιράζεται σε Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε.

**Διάγραμμα 2.5 Κατανομή επιχειρήσεων ανά νομική μορφή**

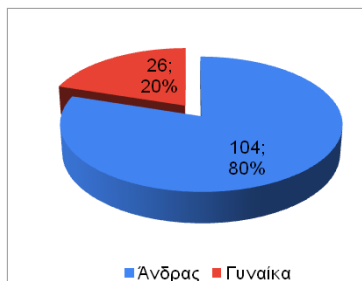


Τέλος, αναφορικά με τα **δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπροσώπων** των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 80% αποτελείται από άνδρες (106 άνδρες κα 24 γυναίκες) ηλικίας από 45-54 ετών (41 άτομα ήτοι 32% του δείγματος) και από 35-44 ετών (32 άτομα ήτοι 25%). Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εκπροσώπων του δείγματος, το 70% (91 άτομα) είναι απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή πτυχιούχοι τριτοβάθμιας, μόνο

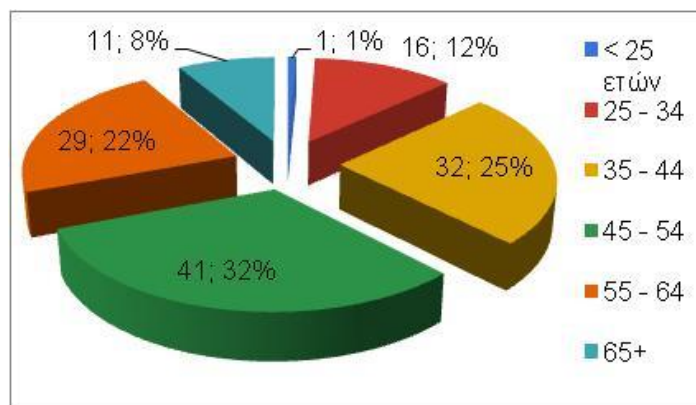


7 άτομα είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι υπόλοιποι 32 είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

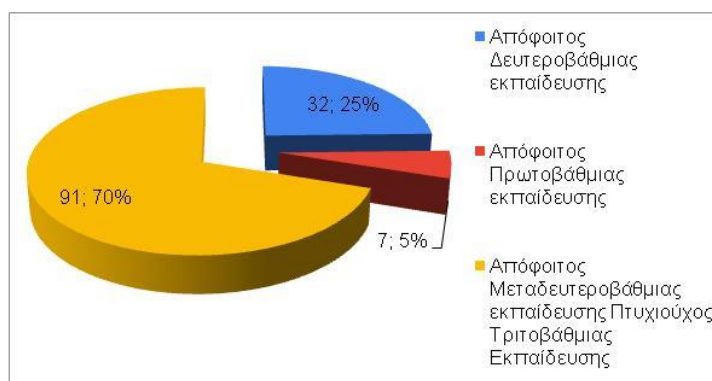
Διάγραμμα 2.6 Κατανομή εκπροσώπων επιχειρήσεων ανά φύλο



Διάγραμμα 2.7 Κατανομή εκπροσώπων επιχειρήσεων ανά ηλικιακή τάξη

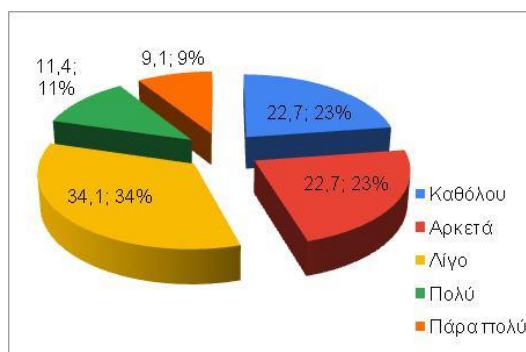


Διάγραμμα 2.8 Κατανομή εκπροσώπων επιχειρήσεων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο



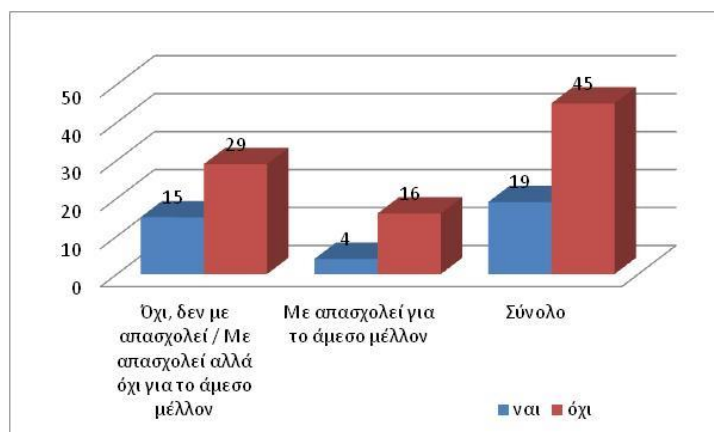
Αναλυτικότερα, όσον αφορά στα ευρήματα της έρευνας απευθυνόμενη στους ιδρυτές των επιχειρήσεων, σε πρώτο επίπεδο οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι γνωρίζουν λίγο ή αρκετά την έννοια της μεταβίβασης, γεγονός που αναδεικνύει την έλλειψη πληροφόρησης των επιχειρηματιών σε θέματα διαδοχής και μεταβίβασης.

**Διάγραμμα 2.9 Γνώση της έννοιας της μεταβίβασης**

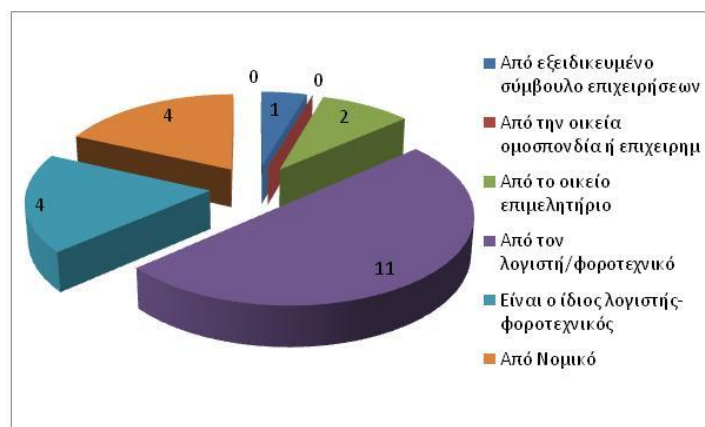


Στη συνέχεια, στην ερώτηση εάν έχουν ενημερωθεί στο παρελθόν για θέματα διαδοχής/ μεταβίβασης της επιχείρησης, η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι δεν έλαβε ποτέ ενημέρωση από κάποιον φορέα ή σύμβουλο και όσοι δήλωσαν ότι έχουν ενημερωθεί, η πληροφόρηση τους αφορά σε ατομική πρωτοβουλία μέσω του φοροτεχνικού / λογιστή τους. Σε ελάχιστες περιπτώσεις η ενημέρωση είχε περισσότερο οργανωμένο χαρακτήρα από έναν επιμελητηριακό ή επιχειρηματικό φορέα ή έναν εξωτερικό σύμβουλο επιχειρήσεων.

**Διάγραμμα 2.10 Έχετε ενημερωθεί στο παρελθόν για θέματα διαδοχής/μεταβίβασης επιχείρησης;**

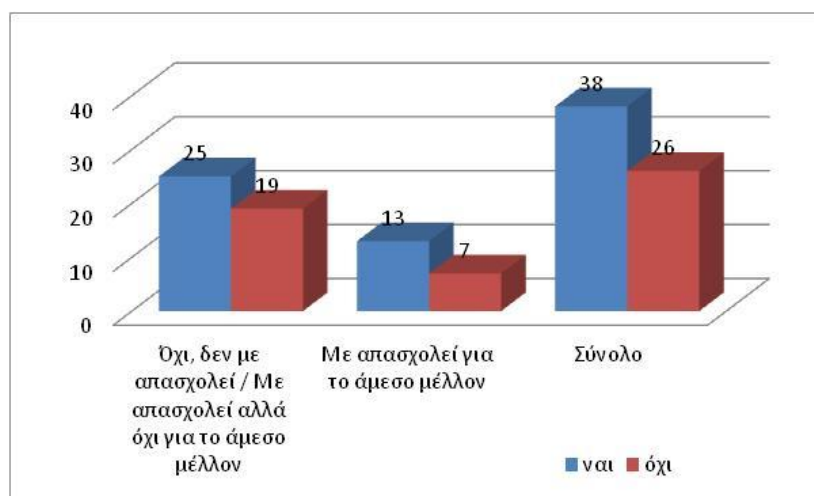


**Διάγραμμα 2.11 Αν ναι, από πού πληροφορηθήκατε και ενημερωθήκατε;**

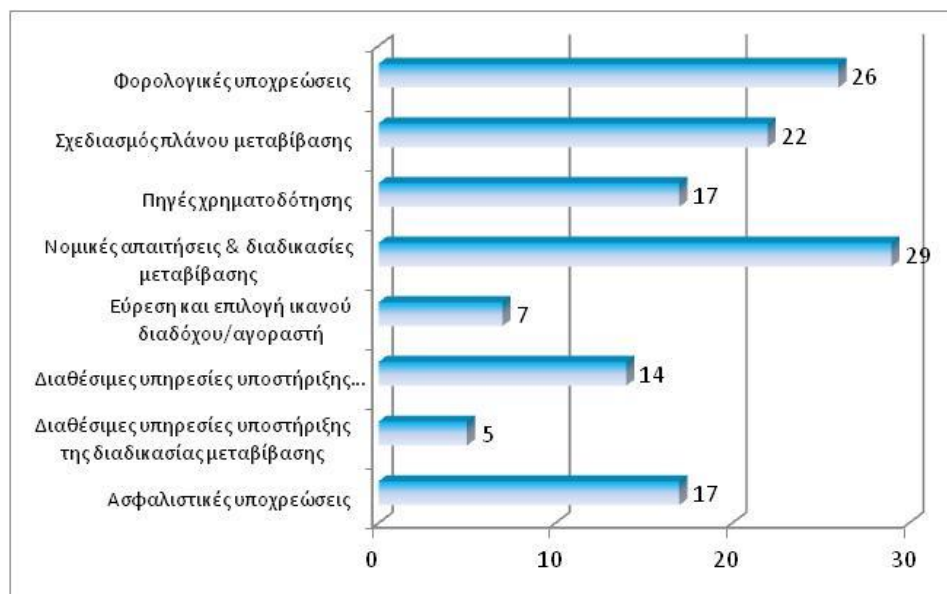


Παρόλα αυτά, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει την επιθυμία να ενημερωθεί κυρίως για θέματα που αφορούν σε φορολογικές υποχρεώσεις, νομικές απαιτήσεις, για τον σχεδιασμό πλάνου διαδοχής/μεταβίβασης, την εύρεση πηγών χρηματοδότησης και τις προβλεπόμενες ασφαλιστικές υποχρεώσεις. Από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν διαφαίνεται η επιθυμία ενημέρωσης σχετικά με θέματα προσέλκυσης αγοραστών ή εύρεση διαδόχων, καθώς στην πλειοψηφία η συνέχιση της επιχείρησης γίνεται με τη διαδοχή της από γενιά σε γενιά, λόγω του οικογενειακού τύπου των επιχειρήσεων του δείγματος.

**Διάγραμμα 2.12 Θα θέλατε να μάθετε περισσότερες λεπτομέρειες για τη διαδικασία μεταβίβασης σε μέλος της οικογένειας ή σε τρίτο;**



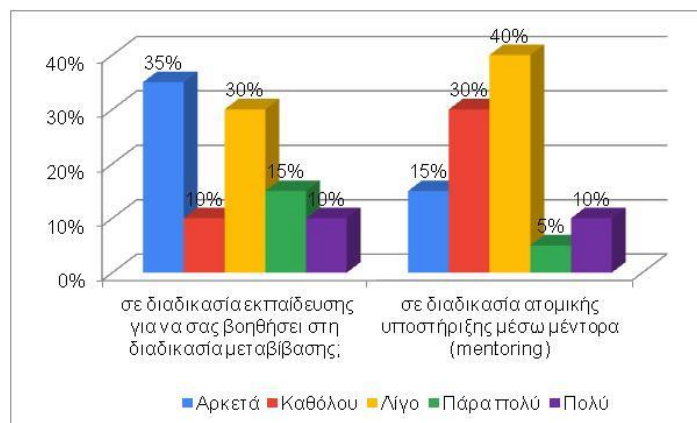
**Διάγραμμα 2.13 Για ποιο/α θέμα/τα επιθυμείτε να ενημερωθείτε;**



Ταυτόχρονα, σε συνδυασμό με την ελλιπή πληροφόρηση, η συντριπτική πλειοψηφία δεν έχει συμμετάσχει σε δράσεις σχετικής εκπαίδευσης ή εξατομικευμένης συμβουλευτικής, διότι δεν θεωρούσε αναγκαίο. Χαρακτηριστικά, οι διάδοχοι δήλωσαν ότι όσον αφορά στις

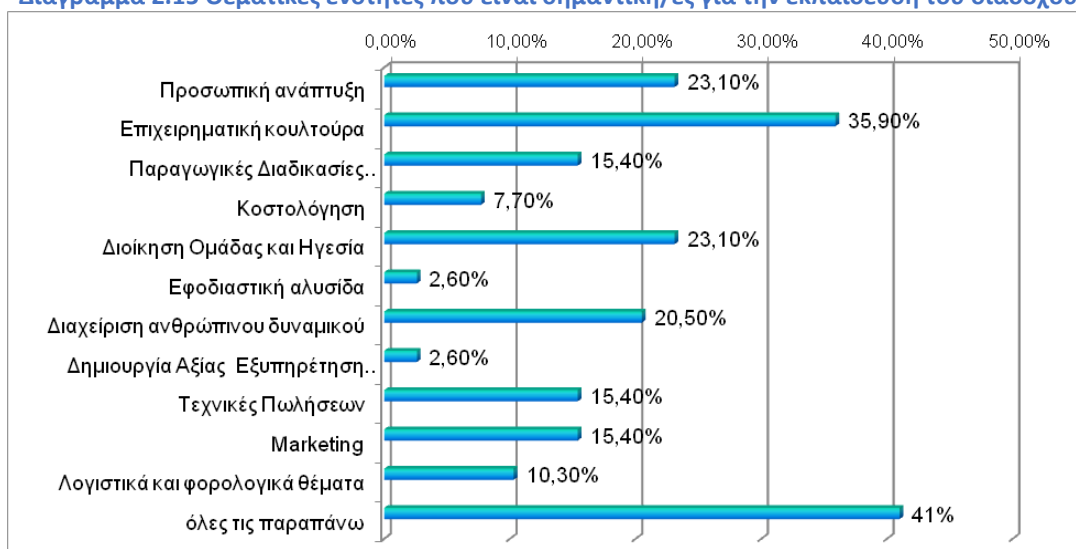
απαιτούμενες διαδικασίες συχνά ασχολείται με αυτές ο ιδρυτής της επιχείρησης, ενώ ορισμένοι δήλωσαν την εξοικείωση τους με τις διαδικασίες αυτές. Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε ότι δεν επιθυμεί να λάβει μέρος είτε σε δράσεις εκπαίδευσης είτε εξατομικευμένης συμβουλευτικής μέσω μεντόρων.

**Διάγραμμα 2.14 Πόσο πιθανόν είναι να συμμετάσχετε σε διαδικασία α) εκπαίδευσης και β) mentoring για να σας βοηθήσει στη διαδικασία μεταβίβασης;**



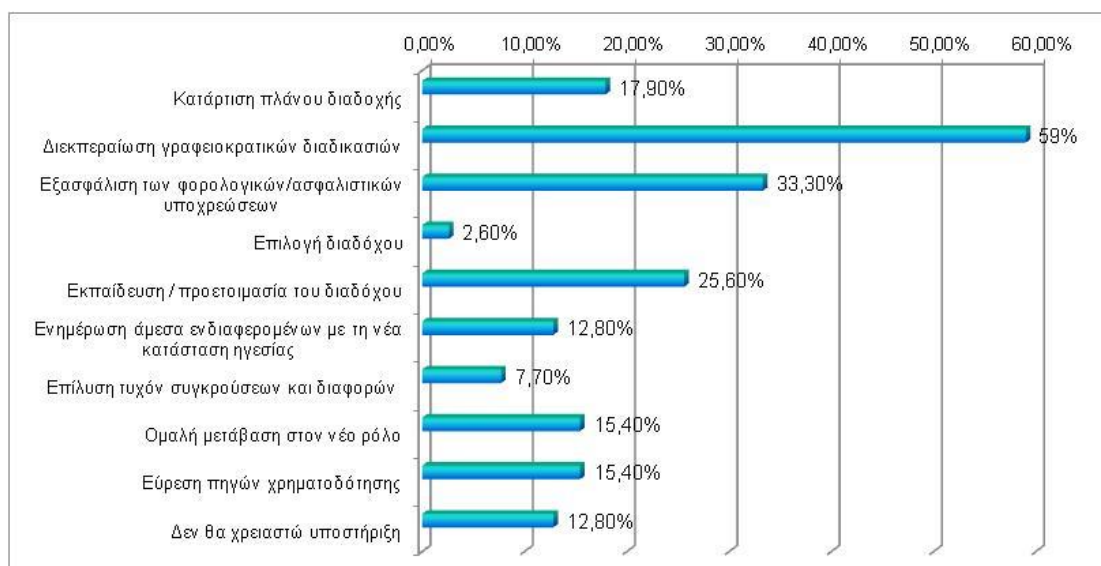
Παρόλα αυτά, το 41% του δείγματος των ιδρυτών δήλωσε την ανάγκη ύπαρξης σχετικής μέριμνας για την εκπαίδευση των διαδόχων σε ποικίλες θεματικές ενότητες, παραδείγματος χάρι σε θέματα που αφορούν την επιχειρηματική κουλτούρα, την προσωπική ανάπτυξη, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τις πρακτικές διοίκησης της ομάδας και της ηγεσίας.

**Διάγραμμα 2.15 Θεματικές ενότητες που είναι σημαντική/ές για την εκπαίδευση του διαδόχου**



Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι ελάχιστοι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν την προθυμία τους να καταβάλλουν χρηματική αμοιβή σε εξωτερικούς συμβούλους για την παροχή υπηρεσιών σε θέματα που τους απασχολούν. Παρόλα αυτά, αρκετοί ήταν εκείνοι που δήλωσαν πρόθυμοι να λάβουν υποστήριξη σε θέματα κυρίως που αφορούν την διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών (59%) και των φορολογικών και ασφαλιστικών απαιτήσεων (33,3%) και πολύ λιγότερο σε άλλα θέματα όπως η επίλυση τυχόν συγκρούσεων μεταξύ ιδρυτών και διαδόχων (7,7%), η ομαλή μετάβαση στους νέους ρόλους (15,4%) και η εύρεση πηγών χρηματοδότησης (15,4%).

Διάγραμμα 2.16 Πεδίο/α στα οποία χρήζουν υποστήριξης



Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει και το σχετικό εύρημα ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ως κύριο πρόβλημα τις γραφειοκρατικές και ασαφείς διαδικασίες κατά την περίοδο της διαδοχής/μεταβίβασης. Άλλα προβλήματα, που καταγράφηκαν, είναι η έλλειψη κινήτρων και η υψηλή φορολογική επιβάρυνση.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η διαδοχή εκλαμβάνεται από τους ιδρυτές ως μια πρακτική που μπορεί να δώσει την ευκαιρία στη νέα γενιά για επαγγελματική αποκατάσταση, ενώ από τους διαδόχους ως μια πρακτική πρωτίστως για τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης και δευτερευόντως για επαγγελματική αποκατάσταση και ως εκ τούτου διενεργείται με αφορμή τη συνταξιοδότηση του ιδρυτή. Η πρακτική που συνήθως επιλέγεται για να γίνει η διαδοχή είναι η εξολοκλήρου μεταβίβαση της ιδιοκτησίας, της διοίκησης και του ελέγχου της επιχείρησης, ενώ στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο αποχωρήσας διατηρεί άτυπα έναν υποστηρικτικό ρόλο εντός της λειτουργίας της επιχείρησης. Τέλος, συνήθως ο τυπικός χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης είναι από 1 έως 3 μήνες και σε ελάχιστες περιπτώσεις μεγαλύτερη του ενός έτους, ενώ σύμφωνα με τις απόψεις των ίδιων των διαδόχων η διαδικασία της διαδοχής θεωρείται σε μεγάλο βαθμό επιτυχής.

Σχετικά με την πιθανότητα συμμετοχής σε σχετική με τη διαδοχή/μεταβίβαση εκπαιδευτική δράση ή δράση εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης, η επικρατέστερη απάντηση είναι «καθόλου πιθανόν».

Όσον αφορά στα ευρήματα της έρευνας με δείγμα τους διαδόχους/αγοραστές των επιχειρήσεων, 65 ερωτώμενοι αποτελούν διάδοχοι σε επιχειρήσεις που είτε βρίσκονται σε τυπικό ή σε άτυπο στάδιο μεταβίβασης (27 επιχειρήσεις) είτε έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία μεταβίβασης (38 επιχειρήσεις). Αναλυτικότερα, σε σχέση με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, το 89,2% (ήτοι 58 άτομα) είναι συγγενής 1ου βαθμού, γεγονός που επιβεβαιώνει και σε αυτή την περίπτωση ότι η μεγαλύτερη μερίδα του δείγματος εντάσσεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Διάγραμμα 2.17 Σχέση με τον ιδιοκτήτη



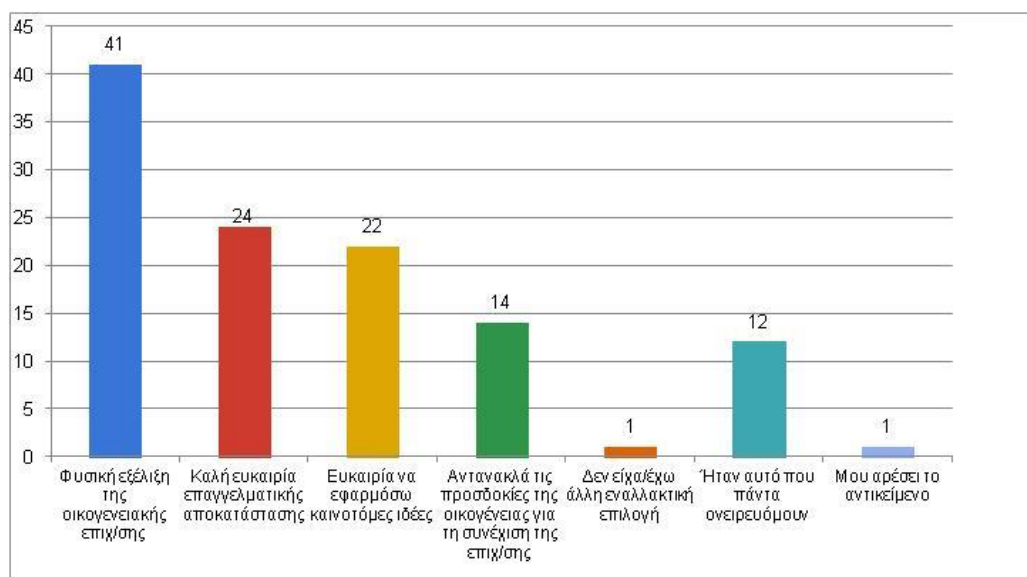
Στην ερώτηση σχετικά με το αίτιο που οδήγησε στη λήψη της απόφασης για διαδοχή της προηγούμενης γενιάς, το 66% (ήτοι 43 από τα 65 άτομα) τόνισε την επιθυμία τους για τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης, ενώ το 28% (ήτοι 18 άτομα) κατέγραψε ως αιτία τη συνταξιοδότηση του ιδιοκτήτη. Τα ποσοστά είναι πολύ μικρότερα όσον αφορά κάποιο αιφνίδιο ή απρόβλεπτο γεγονός ή μετακόμιση στον τόπο δραστηριότητας της επιχείρησης και η μετεγκατάσταση του ιδιοκτήτη σε άλλον τόπο διαμονής ως αίτια.

Διάγραμμα 2.18 Το αίτιο της διαδοχής της «προηγούμενης γενιάς»



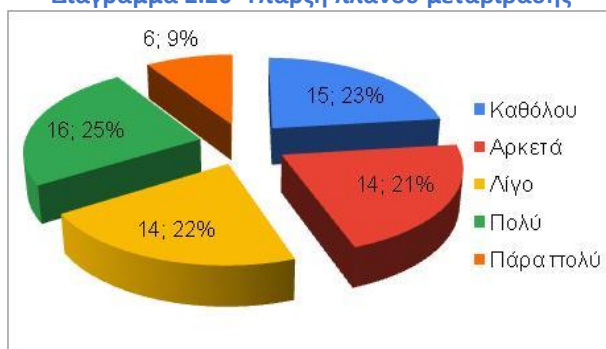
Σχετικά με τα κίνητρα για τη λήψη της απόφασης διαδοχής της «προηγούμενης γενιάς», 41 ερωτώμενοι (ήτοι το 63,1%) κατέγραψε ως κίνητρο τη διασφάλιση της φυσικής εξέλιξης της οικογενειακής επιχείρησης. Ακόμη, για τα 24 άτομα η διαδοχή της επιχείρησης αποτελεί μια καλή ευκαιρία για την επαγγελματική τους αποκατάσταση, ενώ για τα 22 άτομα αποτελεί μία ευκαιρία για να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες. Τέλος, 12 άτομα δήλωσα ότι η ενασχόληση τους με την συγκεκριμένη επιχείρηση ήταν όνειρο ζωής για αυτούς και μόνο 2 άτομα δήλωσαν ότι είτε δεν είχαν άλλη εναλλακτική επιλογή είτε ότι τους αρέσει το αντικείμενο.

Διάγραμμα 2.19 Κίνητρο/α για να αποφασίσετε να διαδεχτείτε την «προηγούμενη γενιά»



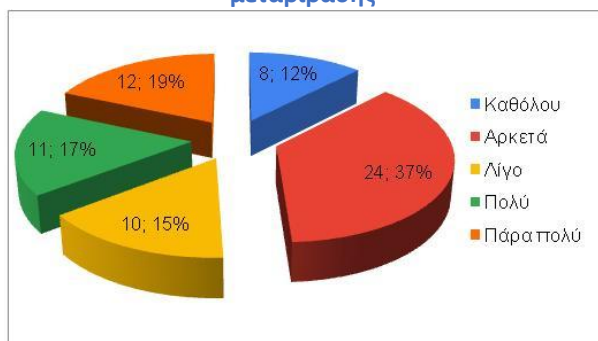
Σχετικά με την ύπαρξη πλάνου μεταβίβασης, το 25% απάντησε πολύ, το 23% απάντησε <καθόλου> και ακολουθούν οι απαντήσεις <λίγο> με ποσοστό 22% και <αρκετά> με ποσοστό 21%, ενώ μόνο το 9% απάντησε <πάρα πολύ>.

Διάγραμμα 2.20 Ύπαρξη πλάνου μεταβίβασης



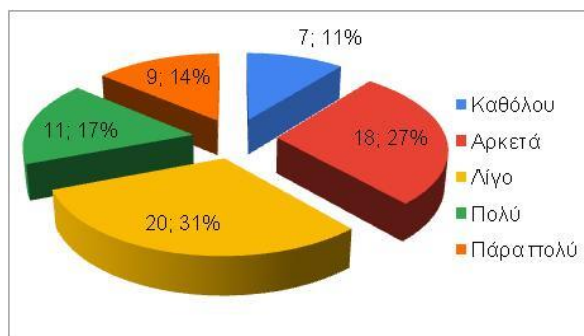
Αναφορικά με την ερώτηση αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν από πού μπορούν να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις της μεταβίβασης, 24 άτομα (ήτοι το 37%) απάντησαν <αρκετά> και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι απαντήσεις <πάρα πολύ>, <πολύ>, <λίγο> και <καθόλου>.

**Διάγραμμα 2.21 Γνώση πηγών πληροφόρησης σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις της μεταβίβασης**



Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν γνωρίζουν όλα τα απαραίτητα βήματα για μια επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής/μεταβίβασης, και το 31% (ήτοι το 20 άτομα) απάντησε <λίγο> και ακολουθεί με μικρή διαφορά το 27% (ήτοι 18 άτομα) που απάντησε <αρκετά>. Με μικρότερα ποσοστά είναι κατά σειρά οι απαντήσεις <πολύ> (11 άτομα), <πάρα πολύ> (9 άτομα) και <καθόλου> (7 άτομα).

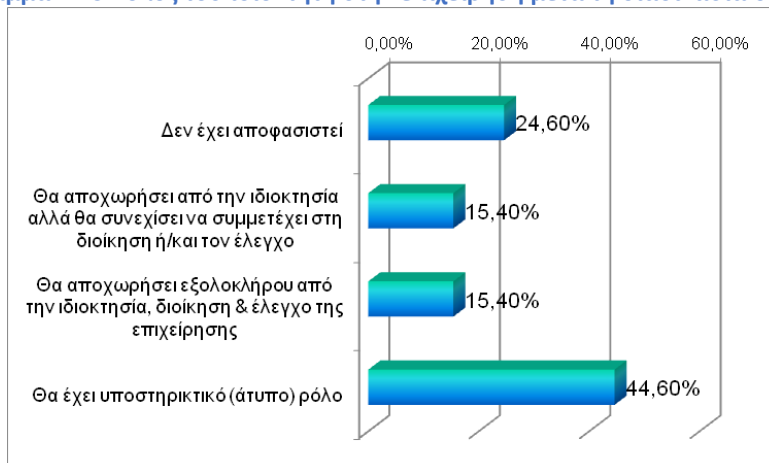
**Διάγραμμα 2.22 Γνώση όλων των βημάτων για μια επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής/μεταβίβασης**



Αναφορικά με το ποιος θα είναι ο ρόλος του ιδιοκτήτη μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης, η πολυπληθέστερη απάντηση είναι ότι θα έχει άτυπα υποστηρικτικό ρόλο (44,6% ήτοι 29 άτομα), ενώ το 24,6% (6 άτομα) δήλωσε ότι δεν έχει ακόμη αποφασιστεί. Τα υπόλοιπα 20 άτομα δήλωσαν ότι ο ιδιοκτήτης είτε θα αποχωρήσει από την ιδιοκτησία της επιχείρησης αλλά θα συνεχίσει να συμμετέχει στη διοίκηση και στον έλεγχο είτε θα αποχωρήσει εξολοκλήρου από την ιδιοκτησία, τη διοίκηση και τον έλεγχο.

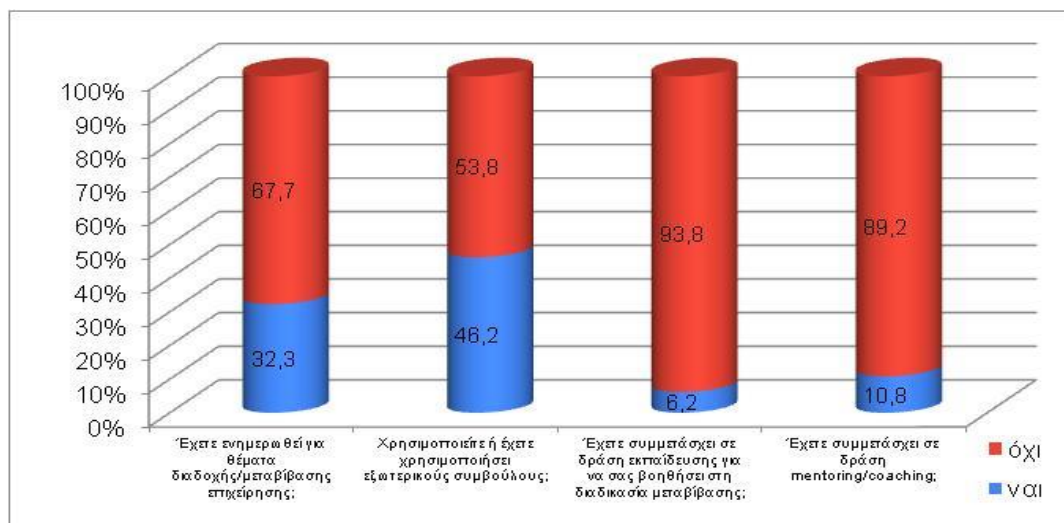


**Διάγραμμα 2.23 Ρόλος του ιδιοκτήτη στην επιχείρηση μετά τη διαδικασία διαδοχής**



Αναφορικά με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που έχουν λάβει κατά τη διαδικασία της διαδοχής/μεταβίβασης οι ερωτώμενοι διάδοχοι. Καταρχήν στην ερώτηση αν έχουν ενημερωθεί σχετικά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά (67,7% ήτοι 44 άτομα) έναντι 21 ατόμων που απάντησαν καταφατικά, δηλώνοντας μάλιστα οι 19 εξ αυτών ότι ενημερώθηκαν από τον λογιστή/φοροτεχνικό τους. Στην ερώτηση αν έχουν χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους, θετικά απάντησαν οι 30 από τους 65 (ήτοι 46,2%). Οι υπόλοιποι 35 που απάντησαν ότι δεν χρησιμοποίησαν εξωτερικούς συμβούλους αιτιολόγησαν το γεγονός αυτό με την απάντηση ότι είτε δεν το θεώρησαν απαραίτητο και αναγκαίο, είτε ασχολείται ο ιδιοκτήτης / ιδρυτής με αυτή τη διαδικασία (7 άτομα) είτε γιατί δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη η διαδικασία και μέχρι το στάδιο αυτό δεν προέκυψε η ανάγκη (7), ενώ υπήρξαν και εκείνοι που δήλωσαν ότι γνωρίζουν καλά τη διαδικασία και τις απαιτήσεις της (6 άτομα), ενώ μόλις 2 δήλωσαν ότι δεν ήξεραν που να απευθυνθούν.

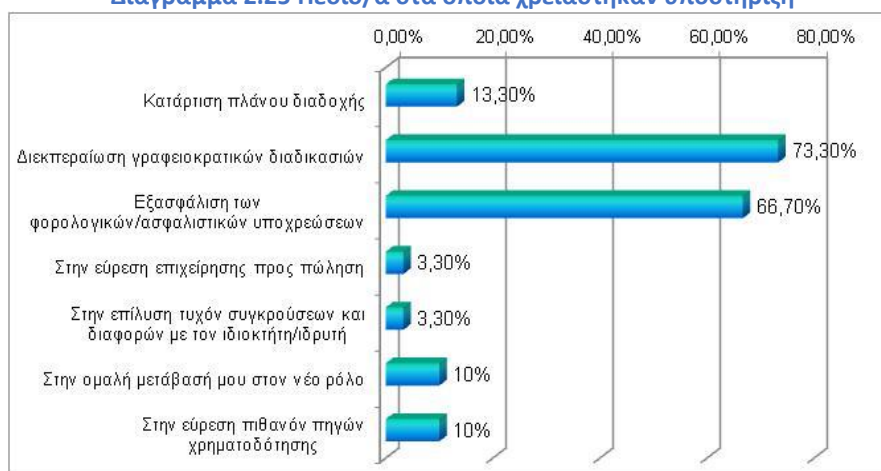
**Διάγραμμα 2.24 Υποστηρικτικές υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της διαδοχής/μεταβίβασης**



Αναφορικά με τα πεδία στα οποία χρειάστηκαν υποστήριξη, πολυπληθέστερες απαντήσεις αποτελούν η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών (73,3%) και η εξασφάλιση φορολογικών / ασφαλιστικών υποχρεώσεων. Σε πολύ μικρότερο βαθμό χρειάστηκαν υποστήριξη κατά την κατάρτιση του πλάνου διαδοχής (4 άτομα ήτοι 13,3%) και με οριακή διαφορά για την ομαλή μετάβαση στον νέο ρόλο του διαδόχου και στην εύρεση πιθανών πηγών χρηματοδότησης (από 3 άτομα ήτοι 10%).

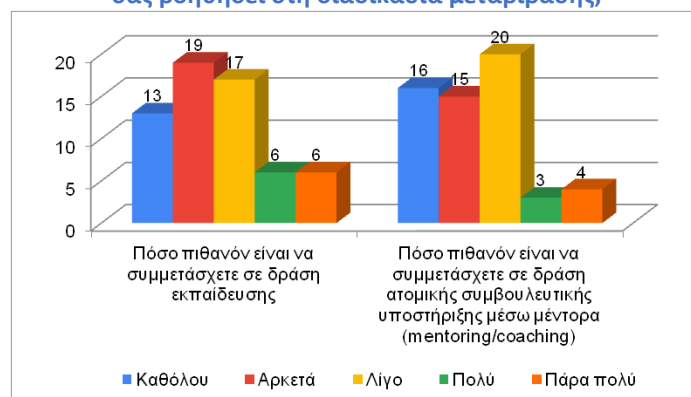
Επιπλέον, 4 άτομα (ήτοι το 6,2%) απάντησαν θετικά ως προς την συμμετοχή τους σε δράσεις σχετικής εκπαίδευσης και 7 άτομα (ήτοι το 10,8%) σε δράσεις εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης.

**Διάγραμμα 2.25 Πεδίο/α στα οποία χρειάστηκαν υποστήριξη**



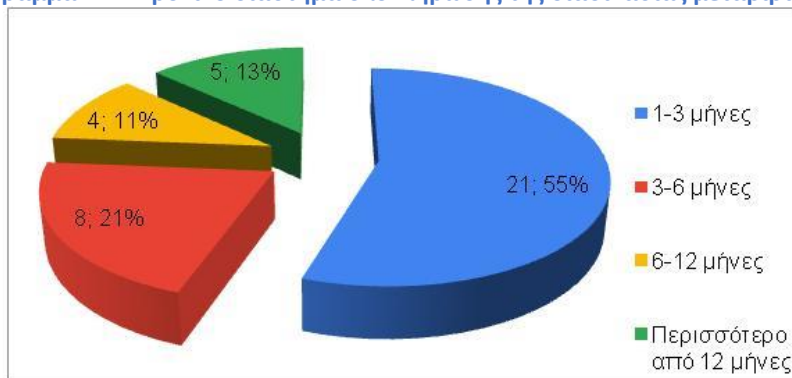
Στη συνέχεια, στην ερώτηση πόσο πιθανόν είναι να συμμετέχουν σε διαδικασίες προετοιμασίας, 19 άτομα δήλωσαν ότι είναι αρκετά πιθανόν να συμμετάσχουν σε δράσεις εκπαίδευσης και το 17 άτομα είναι λίγο πιθανόν. Μικρότερα είναι τα ποσοστά όσον αφορά σε δράσεις ατομικής υποστήριξης μέσω mentoring, καθώς 20 άτομα δήλωσαν ότι είναι λίγο πιθανόν, 15 άτομα αρκετά πιθανόν και 16 άτομα καθόλου.

**Διάγραμμα 2.26 Πιθανότητα συμμετοχής σε διαδικασία α) εκπαίδευσης και β) mentoring για να σας βοηθήσει στη διαδικασία μεταβίβασης;**



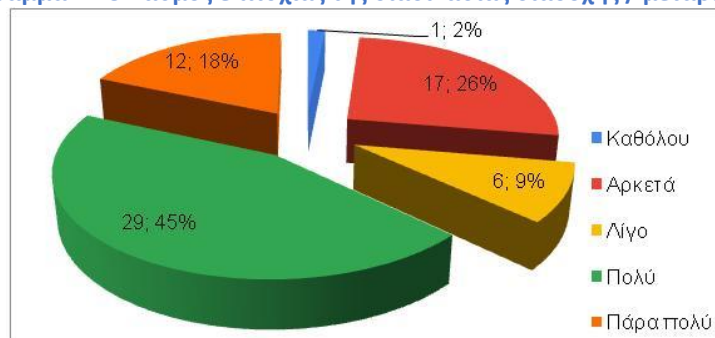
Στην ερώτηση σχετικά με το χρονικό διάστημα στο οποίο ολοκληρώθηκε η τυπική διαδικασία μεταβίβασης, οι 38 ερωτώμενοι που απάντησαν θετικά στη σχετική ερώτηση, δήλωσαν ότι στην πλειονότητα απαιτήθηκε διάστημα από 1 έως 3 μήνες (21 άτομα), 8 άτομα από 3 έως 6 μήνες, 4 άτομα από 4-12 μήνες και περισσότερο από ένα έτος χρειάστηκε στην περίπτωση 5 επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 2.27 Χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης της διαδικασίας μεταβίβασης



Αναφορικά με αν οι ερωτώμενοι θεωρούν τη μεταβίβαση επιτυχή, η πολυπληθέστερη απάντηση (29 άτομα από τα 65 ήτοι 45%) είναι <πολύ> και ακολουθεί με μεγαλύτερη διαφορά η απάντηση <αρκετά> από 17 άτομα (ήτοι 26%).

Διάγραμμα 2.28 Βαθμός επιτυχίας της διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης



Τέλος, σε σχέση με το όραμα που έχουν οι διάδοχοι για την επιχείρηση που αναλαμβάνουν, οι πολυπληθέστερες απαντήσεις είναι η βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης (19 άτομα) και η ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών (18 άτομα), ενώ 14 άτομα δήλωσαν ότι όραμά τους είναι η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης.

**Διάγραμμα 2.29 Όραμα των διαδόχων για την επιχείρηση**

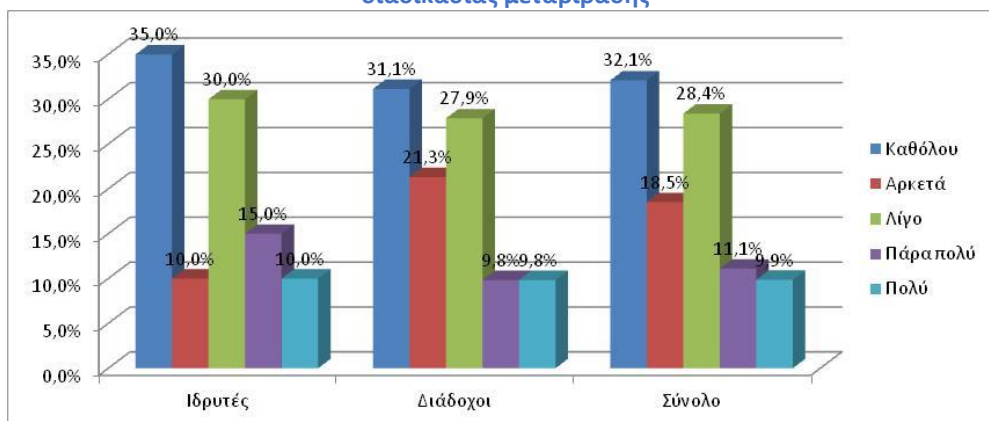


Στο σημείο αυτό, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να καταγραφούν **ορισμένα συγκριτικά ευρήματα μεταξύ των απαντήσεων των ιδρυτών και των διαδόχων.**

Σε πρώτο επίπεδο, σχετικά με την πηγή πληροφόρησης, η πλειονότητα και των ιδρυτών και των διαδόχων αναφέρει τον λογιστή/φοροτεχνικό ως πηγή ενημέρωσης για αυτούς, ενώ καταδεικνύεται μια διαφοροποίηση σχετικά με την ενημέρωση από εξειδικευμένο σύμβουλο επιχειρήσεων.

Η προθυμία συμμετοχής σε δράσεις εκπαίδευσης και εξατομικευμένης συμβουλευτικής (mentoring) αποτελεί άλλο ένα κοινό σημείο της έρευνας σε διαδόχους και ιδρυτές. Συγκεκριμένα, σχετικά με την πιθανότητα συμμετοχής σε κάποια εκπαιδευτική δράση για τη διαδικασία της διαδοχής/μεταβίβασης, δεν εντοπίζονται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των ιδρυτών και των διαδόχων πο δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου πιθανόν. Ωστόσο, υπάρχει και ένα πολύ μικρότερο ποσοστό των ιδρυτών που δηλώνουν αρκετά πιθανόν (10,0%) να συμμετάσχουν σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό στους διαδόχους (21,3%). Αξίζει να σημειωθεί η ύπαρξη απόκλισης στην απάντηση <πάρα πολύ> πιθανόν την οποία δήλωσε το 15% των ιδρυτών και το 9,8% των διαδόχων. Συμπερασματικά, όπως προκύπτει και από το παρακάτω γράφημα, υπερिशύει η πιθανότητα μη συμμετοχής σε κάποια εκπαιδευτική δράση.

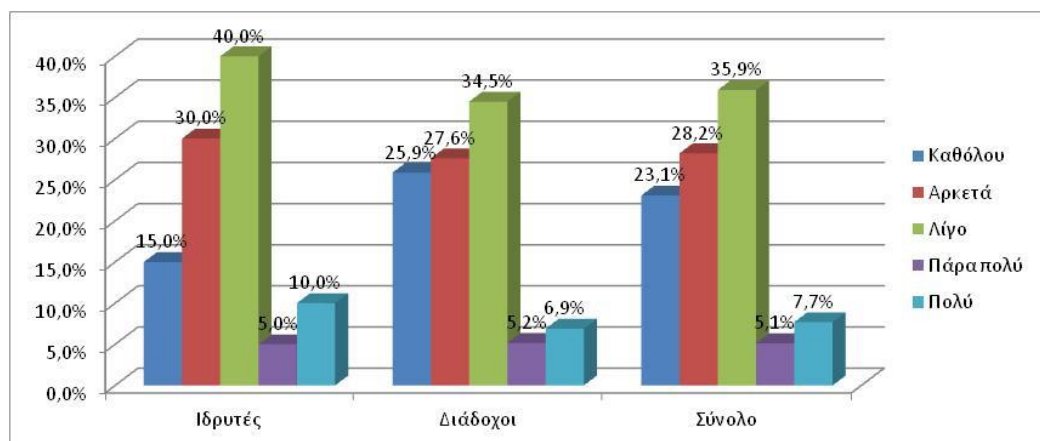
**Διάγραμμα 2.30 Πιθανότητα συμμετοχής σε διαδικασία εκπαίδευσης για διευκόλυνση της διαδικασίας μεταβίβασης**



Σε ανάλογα επίπεδα κυμαίνεται και η πιθανότητα συμμετοχής σε σχετική με τη διαδοχή/μεταβίβαση δράση εξατομικευμένης συμβουλευτικής μέσω μέντορα μεταξύ των ιδρυτών και των διαδόχων παρά μόνο στην περίπτωση που δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου πιθανόν να συμμετάσχουν.

Ειδικότερα, το ποσοστό των ιδρυτών που δηλώνουν καθόλου πιθανόν (15,0%) να συμμετάσχουν είναι σημαντικά μικρότερο σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό στους διαδόχους (25,9%). Αξιόλογη είναι και η απόκλιση στην απάντηση <πάρα πολύ> πιθανόν την οποία δήλωσε το 15% των ιδρυτών και το 9,8% των διαδόχων. Οριακά μικρότερες είναι οι απαντήσεις <λίγο> και <αρκετά> πιθανόν των ιδρυτών σε σχέση με τις αντίστοιχες των διαδόχων, γεγονός που αντισταθμίζεται την προηγούμενα αναφερθείσα απόκλιση. Συνολικά πάντως διαπιστώνεται να υπερισχύει η μικρή πιθανότητα να συμμετάσχουν σε διαδικασία mentoring.

**Διάγραμμα 2.31 Πιθανότητα συμμετοχής σε διαδικασία ατομικής υποστήριξης μέσω για διευκόλυνση της διαδικασίας μεταβίβασης**



### 3. Προτάσεις για τη βελτιστοποίηση του θεσμικού και νομικού περιβάλλοντος της διαδοχής / μεταβίβασης στον εμπορικό κλάδο

#### 3.1 Η κρισιμότητα του θέματος της μεταβίβασης

##### 3.1.1 Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης

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 συνεταιίρου 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 Γενική Διεύθυνση 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. Προς τον σκοπό

αυτό 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 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).

Έπειτα στην **Ανακοίνωση [COM (2006) 117 τελικό] - Μεταβίβαση επιχειρήσεων - Εξασφάλιση της συνέχειας με μια νέα αρχή<sup>1</sup>**, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τόνισε ότι μια επιτυχημένη μεταβίβαση επιχείρησης παρέχει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και απασχόλησης και γι' αυτόν το λόγο, είναι σημαντικό να αποφεύγεται το κλείσιμο μιας επιχείρησης ως αποτέλεσμα νομικών και φορολογικών φραγμών που εμποδίζουν τη μεταβίβασή της. Στην Ανακοίνωση επίσης περιλαμβάνονται μια σειρά συστάσεων προς τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Ειδικότερα προτείνει τα εξής:

1. **Μεγαλύτερη πολιτική έμφαση στις μεταβιβάσεις:** Οι χώρες της ΕΕ πρέπει να προωθήσουν με συστηματικό τρόπο τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων ως εναλλακτική λύση στην ίδρυση επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, πρέπει να εξετάσουν την πιθανότητα να θεσπίσουν μέτρα στήριξης για τις μεταβιβάσεις που να είναι αντίστοιχα με τα μέτρα στήριξης για την ίδρυση επιχειρήσεων.
2. **Ευαισθητοποίηση των φορέων:** Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους νέους δυνητικούς επιχειρηματίες, όπως συμβαίνει με τους επιχειρηματίες που βρίσκονται στο στάδιο αποχώρησης από τον επαγγελματικό βίο, δεδομένου ότι η ανάληψη μιας υπάρχουσας επιχείρησης αποτελεί συχνά ενδιαφέρουσα εναλλακτική λύση αντί της δημιουργίας νέας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η Επιτροπή συνιστά την αύξηση της ευαισθητοποίησης των επιχειρηματιών, για παράδειγμα, μέσω των εμπορικών επιμελητηρίων και άλλων συνομιλητών όπως οι φορολογικοί σύμβουλοι, οι φοροτεχνικοί ή οι τράπεζες, προκειμένου να υπάρχει εκ των προτέρων

<sup>1</sup> Πηγή: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/eefa446a-ac28-47c9-a241-8e1501e0826d.0004.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/eefa446a-ac28-47c9-a241-8e1501e0826d.0004.02/DOC_1)

προγραμματισμός σχετικά με τις μεταβιβάσεις. Η Επιτροπή καλεί επίσης τις χώρες της ΕΕ να προωθήσουν συστήματα καθοδήγησης με σκοπό την υποστήριξη των επιχειρηματιών κατά τη μεταβίβαση. Οι χώρες της ΕΕ πρέπει να εξετάσουν τους άμεσους τρόπους προσέγγισης, όπως οι προσωπικές επιστολές σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που έχουν υπερβεί μια ορισμένη ηλικία, ως μέσο ευαισθητοποίησής τους.

3. Διευκόλυνση στις μεταβολές της νομικής κατάστασης των επιχειρήσεων: Τα σύμφωνα διαδοχής, οι εταιρικές συμβάσεις, η ίδρυση εταιρειών περιορισμένης ευθύνης ή, ακόμη, οι αναδιρθρώσεις αποτελούν ισάριθμα νομικά εργαλεία που επιτρέπουν την αποφυγή του κλεισίματος της επιχείρησης. Για παράδειγμα, το σύμφωνο διαδοχής, το οποίο απαγορεύεται σε σχετικά σημαντικό αριθμό χωρών, η εταιρική σύμβαση ή, ακόμη, η ίδρυση εταιρειών περιορισμένης ευθύνης επιτρέπουν τη διασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης σε περίπτωση θανάτου του ιδιοκτήτη ή ενός από τους συνεταίρους. Η νομική αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης επιτρέπει την αποφυγή της παύσης λειτουργίας της επιχείρησης κατά την αλλαγή της νομικής δομής της.
4. Βελτίωση της χρηματοδότησης των μεταβιβάσεων: η Επιτροπή συνιστά στις χώρες της ΕΕ να παρέχουν τις κατάλληλες χρηματοοικονομικές συνθήκες όπως μέσα εκκίνησης, δάνεια και εγγυήσεις. Οι εγγυήσεις για τα ίδια κεφάλαια που επενδύονται σε ΜΜΕ πρέπει να περιλαμβάνουν τις επενδύσεις τοπικών ή περιφερειακών επενδυτικών ταμείων που παρέχουν κεφάλαιο εκκίνησης και/ή κεφάλαιο κατά τη φάση έναρξης, καθώς και ενδιάμεση χρηματοδότηση (συνδυασμός ιδίων κεφαλαίων και κεφαλαίων από δανεισμό).
5. Φορολογικές διευκολύνσεις για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων: Αν και οι μεταβιβάσεις ενδοοικογενειακού χαρακτήρα διευκολύνονται ήδη σε πολλές χώρες, οι μεταβιβάσεις σε τρίτους πρέπει να τύχουν περαιτέρω ενθάρρυνσης μέσω απαλλαγών στον φόρο εισοδήματος που προκύπτει από την πώληση μιας επιχείρησης, ειδικών ελαφρύνσεων για τα εισοδήματα που επανεπενδύονται σε άλλη επιχείρηση ή χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση της σύνταξης του ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή ακόμη και φοροαπαλλαγών για τις επενδύσεις των μισθωτών στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται.
6. Οργάνωση διαφανών αγορών για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων: Η δημιουργία αμερόληπτων υπηρεσιών οι οποίες θα διαδραματίζουν ρόλο ενδιάμεσου μεταξύ των δυνητικών αγοραστών και των πωλητών, θα επιτρέψει την οργάνωση διαφανών αγορών για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Σε ορισμένες χώρες, τη σχετική ευθύνη αναλαμβάνουν τα εμπορικά επιμελητήρια.

### 3.1.2 Σε επίπεδο Ελλάδας

Η **Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.)** στο πλαίσιο της Γνώμης για τις “Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις - Το Παρόν και το Μέλλον” που εξέδωσε κατόπιν εισήγησης της Εκτελεστικής Επιτροπής προς την Ολομέλεια στη συνεδρίαση της στις 22/10/2001 επισήμανε ότι όταν σημειώνεται μείωση του μέσου χρόνου ζωής των επιχειρήσεων, τότε συντελείται καταστροφή και απώλεια επενδυμένου κεφαλαίου. Παρόμοια φαινόμενα σημειώθηκαν στο λιανεμπόριο και ιδίως στον κλάδο των



καταστημάτων τροφίμων, στη δεκαετία 1986-1996, λόγω ταχύτατης εξάπλωσης των πολυκαταστημάτων (Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος, 2001). Ωστόσο τα ποσοστά ανασύνθεσης των επιχειρήσεων, στην Ελλάδα, δείχνουν τον δυναμισμό και την ανθεκτικότητα των ΜΜΕ, να δημιουργούνται και να αναπτύσσονται κάτω από αντίξοες συνθήκες, ακόμη και όταν ο ανταγωνισμός οξύνεται ή ασκούνται σταθεροποιητικές πολιτικές, που θέτουν αντικίνητρα.

Η Ο.Κ.Ε. στο πλαίσιο της έκδοσης της εν λόγω γνώμης, προτείνει:

- να αρθεί το αντικίνητρο της φορολόγησης της υπεραξίας, κατά τη μεταβίβαση των ΜΜΕ και να προσαρμοσθεί σε επίπεδα που κάνουν ελκυστική τη διαδοχή - μεταβίβαση.
- την επέκταση της απαλλαγής φορολόγησης της υπεραξίας, κατά τη μεταβίβαση που προβλέπει το άρθρο 3 του Ν. 2753/99 σε όλες τις περιπτώσεις συνταξιοδότησης από οποιαδήποτε αιτία.

### 3.2 Κύριες προκλήσεις για την προώθηση της διαδοχής στην Ελλάδα

Όπως επισημαίνεται και στο κείμενο του Παραδοτέου με τίτλο: «3η Απολογιστική Έκθεση Εργασιών: Ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης» της πράξης SUCCESS ROAD που εκπόνησε η Γ.Γ. Βιομηχανίας<sup>2</sup>, στο θέμα της διαδοχής κυριαρχούν οι εξής τάσεις:

- Η διαδοχή αποτελεί μείζον θέμα, καθώς είναι μια διαδικασία προσαρμογής ρόλων ανάμεσα στον ιδρυτή της επιχείρησης και στην επόμενη γενιά που θα αναλάβει τα ηνία.
- Οι διαδοχές και οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων θα πρέπει να λαμβάνουν από την ελληνική πολιτεία την ίδια ένταση υποστήριξης με τις start-up επιχειρήσεις
- Διαφαίνεται ελλιπής ενημέρωση και πληροφόρηση των επιχειρηματιών σε θέματα διαδοχής και μεταβίβασης, γεγονός που απορρέει εν μέρει και από την άγνοια των σημείων /φορέων στους οποίους μπορούν να απευθυνθούν για να λάβουν σχετική ενημέρωση
- Κύριο πρόβλημα που ανακύπτει κατά τη μετάβαση σε νέο καθεστώς ιδιοκτησίας είναι οι γραφειοκρατικές και ασαφείς διαδικασίες διαδοχής/ μεταβίβασης, ενώ άλλα προβλήματα είναι η έλλειψη κινήτρων και η υψηλή φορολογική επιβάρυνση.
- Η ασάφεια και η πολυπλοκότητα του ελληνικού θεσμικού πλαισίου αποτελεί σε σημαντικό βαθμό παράγοντα χρονικών υστερήσεων ή ανασταλτικών αποφάσεων για τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης και συχνά οδηγεί στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων και εξαγοράς της υπό τη σκέψη μεταβιβαζόμενης επιχείρησης.
- Κύρια θέματα ενδιαφέροντος είναι οι φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις, οι νομικές απαιτήσεις, ο σχεδιασμός πλάνου διαδοχής/μεταβίβασης, η εύρεση πηγών χρηματοδότησης.

<sup>2</sup> Πηγή: Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων - Γ.Γ. Βιομηχανίας, (2021), «3η Απολογιστική Έκθεση Εργασιών: Ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης» της πράξης «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models» με ακρωνύμιο SUCCESS ROAD η οποία χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής Συνεργασίας Interreg Europe 2014-2020

- Σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων δεν έχουν σχέδιο που να προβλέπει και να περιγράφει το πλάνο διαδοχής.
- Σημειώνεται σχεδόν μηδενική συμμετοχή σε δράσεις εκπαίδευσης ή εξατομικευμένης συμβουλευτικής σχετικής με θέματα διαδοχής/μεταβίβασης, με κύρια αιτία τη μη αναγνώριση της σημαντικότητάς τους.
- Αναδεικνύεται η σημασία της μέριμνας για την εκπαίδευση των διαδόχων σε πολυποίκιλες θεματικές ενότητες όπως η επιχειρηματική κουλτούρα, οι πρακτικές διοίκησης ομάδας και ηγεσίας, η προσωπική ανάπτυξη, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.
- Υφίσταται ανάγκη για υποστήριξη από μηχανισμούς και φορείς, σε θέματα που αφορούν κυρίως στη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και των φορολογικών και ασφαλιστικών απαιτήσεων και πολύ λιγότερα σε άλλα θέματα όπως η επίλυση τυχόν συγκρούσεων μεταξύ ιδρυτών και διαδόχων, η ομαλή μετάβαση στους νέους ρόλους, κλπ.
- Η μετάβαση σε νέο καθεστώς ιδιοκτησίας γίνεται συνήθως με την εξολοκλήρου μεταβίβαση της ιδιοκτησίας, της διοίκησης και του ελέγχου της επιχείρησης, ενώ στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο αποχωρήσας διατηρεί άτυπα έναν υποστηρικτικό ρόλο εντός της λειτουργίας της επιχείρησης, γεγονός που σε κάποιες περιπτώσεις δημιουργεί ζητήματα αποτελεσματικής κατανομής των ρόλων.
- Η στήριξη από θεσμικούς φορείς συχνά δεν προσφέρεται με οργανωμένο τρόπο και έτσι δεν φτάνει απαραίτητα στο κοινό-στόχο. Η ευαισθητοποίηση του κοινού, η παροχή πληροφοριών για τη διαθέσιμη στήριξη, η προσφορά ειδικών δράσεων εκπαίδευσης σχετικά με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, η καθοδήγηση σχετικά με την επιχειρηματικότητα και η διάθεση χρηματοδότησης αποτελούν σημαντικά μέσα για τη διευκόλυνση και την παροχή υποστήριξης για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

Παράλληλα, το παρόν περιβάλλον στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι εμπορικές επιχειρήσεις δημιουργεί μια σειρά προβλημάτων όπως η φορολόγηση, η μείωση της καταναλωτικής δαπάνης, η έλλειψη ρευστότητας, η αύξηση του κόστους εμπορευμάτων από τους προμηθευτές και οι πράξεις αθέμιτου ανταγωνισμού. Βέβαια η εφαρμογή μιας σειράς μέτρων στήριξης από την κυβέρνηση, σε συνδυασμό με τη βελτίωση του φορολογικού πλαισίου, επέφερε οριακή βελτίωση του κλίματος.

Είναι επίσης γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με πολύχρονη παρουσία (άνω των 30 ετών) αποτελούνται κυρίως από δυναμικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις αγωνιστές, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των απειλούμενων επιχειρήσεων. Είναι λοιπόν εύλογο για αυτή τη μερίδα των απειλούμενων επιχειρήσεων με πολυετή δραστηριοποίηση ότι θα πρέπει να μειωθούν τα εμπόδια που μειώνουν την αξία τους, καθιστώντας τες πιο ελκυστικές προς μεταβίβαση ή διαδοχή.

Έτσι εκ των πραγμάτων ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα επιβίωσης, οπότε όποιες και αν είναι οι δυνατότητες αυτής της διάδοχης κατάστασης, τα περιθώρια ανάπτυξης είναι σημαντικά περιορισμένα.

Επιπλέον, η ασάφεια και η πολυπλοκότητα του ελληνικού θεσμικού πλαισίου αποτελεί σε σημαντικό βαθμό παράγοντα χρονικών υστερήσεων ή ανασταλτικών αποφάσεων για τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης και συχνά οδηγεί στο κλείσιμο, στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων και εξαγοράς της υπό τη σκέψη μεταβιβαζόμενης επιχείρησης.

Η μετάβαση σε νέο καθεστώς ιδιοκτησίας γίνεται συνήθως με την εξολοκλήρου μεταβίβαση της ιδιοκτησίας, της διοίκησης και του ελέγχου της επιχείρησης, ενώ στην πλειονότητα των περιπτώσεων ο αποχωρήσας διατηρεί άτυπα έναν υποστηρικτικό ρόλο εντός της λειτουργίας της επιχείρησης, γεγονός που σε κάποιες περιπτώσεις δημιουργεί ζητήματα αποτελεσματικής κατανομής των ρόλων.

Η στήριξη από θεσμικούς φορείς συχνά δεν προσφέρεται με οργανωμένο τρόπο και έτσι δεν φτάνει απαραίτητα στο κοινό-στόχο. Η ευαισθητοποίηση του κοινού, η παροχή πληροφοριών για τη διαθέσιμη στήριξη, η προσφορά ειδικών δράσεων εκπαίδευσης σχετικά με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, η καθοδήγηση σχετικά με την επιχειρηματικότητα, η παροχή αγορών για αγοραστές και πωλητές επιχειρήσεων και η διάθεση χρηματοδότησης αποτελούν σημαντικά μέσα για τη διευκόλυνση και την παροχή υποστήριξης για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

### **Κύρια κρίσιμα νομικά ζητήματα**

Κρίσιμο νομικό ζήτημα είναι η **προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων** σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης, δηλαδή η διατήρηση των υφιστάμενων κατά τον χρόνο της μεταβίβασης εργασιακών σχέσεων εξαρτημένης εργασίας. Το ζήτημα της μεταβίβασης ή μεταφοράς των εργασιακών σχέσεων στον διάδοχο εργοδότη πρόκειται για ένα θεμελιακό ζήτημα που πρέπει να ερευνείται τόσο ως «εσωτερικό» στοιχείο της έννοιας της «μεταβίβασης της επιχείρησης», όσο και εκτός αυτής, ως αυτοτελής νομική συνέπεια του περιστατικού της μεταβίβασης επιχείρησης (Θεοδόσης, 2019).

Σε περίπτωση μεταβολής του προσώπου του εργοδότη, δημιουργείται, αφενός, το ζήτημα της προστασίας της ίδιας της εργασιακής σχέσης και, αφετέρου, της διασφάλισης συγκεκριμένων δικαιωμάτων που ο εργαζόμενος είχε αποκτήσει με βάση τη σύμβαση εργασίας του και τους λοιπούς ρυθμιστικούς παράγοντες υπό τον παλαιό εργοδότη στο νέο εργασιακό περιβάλλον που προκύπτει από την είσοδο στην εργασιακή σχέση του διάδοχου εργοδότη.

Το ζήτημα ρυθμίζεται από το ΠΔ 572/1988, όπως τροποποιήθηκε με το ΠΔ 178/2002, το οποίο αποτελεί ενσωμάτωση στο ελληνικό δίκαιο της κοινοτικής οδηγίας 77/187 (τροποποιηθείσα με την 98/50) (INE ΓΣΕΕ, 2014).

Βασικός άξονας των νομοθετικών αυτών κειμένων είναι η αρχή ότι, σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης ή εκμετάλλευσης ή τμήματος εκμετάλλευσης, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις από την εργασιακή σχέση μεταβιβάζονται αυτοδικαίως και ως έχουν στον διάδοχο εργοδότη. Παράλληλα όμως με τον διάδοχο, παραμένει υπεύθυνος εις ολόκληρο (εξίσου) και ο μεταβιβάζων εργοδότης για τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τη σχέση εργασίας μέχρι τον χρόνο που αναλαμβάνει ο διάδοχος (INE ΓΣΕΕ, 2014).

Η αυτοδίκαιη «μεταφορά των εργασιακών σχέσεων» στο νέο εργοδότη μπορεί μεν να διαρρηγνύει το συμβατικό δεσμό των μεταφερόμενων εργαζομένων με τον μεταβιβάζοντα εργοδότη, αλλά αυτή η ίδια η εργασιακή σχέση δεν καταλύεται αλλά παραμένει ενεργός με αυτόματη αντικατάσταση του προσώπου του εργοδότη, πράγμα που σημαίνει ότι το νομικό γεγονός της μεταβίβασης επιχείρησης δεν προκαλεί απολύσεις, δεν δημιουργεί νέες προσλήψεις, ούτε διαμορφώνει νέες σχέσεις εργασίας, αλλά διατηρεί σε ισχύ τις ίδιες σχέσεις εργασίας, τροποποιημένες στο σημείο ακριβώς που αφορά στο πρόσωπο του ενός συμβαλλόμενου μέρους. Οι διατάξεις του Π.Δ 178/2002 (προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας 98/50/ΕΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 1998) θέτουν μέτρα προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης. Για την ακρίβεια, ο νόμος αντικαθιστά τον πράγματι αντισυμβαλλόμενον με τον εργαζόμενο παλιό εργοδότη με έναν κατά πλάσμα δικαίου «αντισυμβαλλόμενο» διάδοχο εργοδότη. Οι διατάξεις περί προστασίας από την απόλυση, ουσιαστικά, συμπληρώνουν συστηματικά τη διασφάλιση της μεταφοράς της σχέσης εργασίας στον νέο εργοδότη (Θεοδόσης, 2019).

Αυτό το πλαίσιο προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχείρησης, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, βασίζεται στη γενικευμένη αντίληψη ότι οι κανόνες αυτοί έχουν ως σκοπό την προστασία των θέσεων εργασίας, με γνώμονα, σχεδόν αποκλειστικά, το συμφέρον των εργαζομένων. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι έχουν ακόμη μια σημαντική διάσταση: αυτή της προστασίας του συμφέροντος της επιχείρησης να διατηρήσει, σε περίπτωση μεταβίβασής της σε νέο εργοδοτικό φορέα, το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό που, κατά τεκμήριο, αποτελεί στοιχείο απαραίτητο για την απρόσκοπτη λειτουργία της (Θεοδόσης, 2019).

Πέραν του προαναφερόμενου κρίσιμο θέματος της προστασίας των εργαζομένων, άλλο ένα κρίσιμο ζήτημα είναι **κατά πόσο τελικά η μεταβίβαση επιχείρησης αποτελεί επιχειρηματική ευκαιρία.**

Η απόκτηση επιχειρήσεων έναντι χαμηλού ανταλλάγματος, λόγω των συσσωρευμένων οικονομικών προβλημάτων αποτελεί μια πρόκληση, καθώς εκτός από επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει σοβαρό κίνδυνο για τα συμφέροντα του αποκτώντος / διαδόχου.

Ο κίνδυνος αυτός προκύπτει από τη διάταξη του άρθρου 479 του Αστικού Κώδικα. Με βάση τη διάταξη αυτή, εκείνος που αποκτά επιχείρηση ευθύνεται για τα, κατά το χρόνο της μεταβίβασης, χρέη της, έως την αξία των μεταβιβαζόμενων στοιχείων. Ιδιαίτερης προσοχής πρέπει να τύχει το γεγονός ότι την ίδια ευθύνη υπέχει ο αποκτών και σε περίπτωση μεταβίβασης μεμονωμένου στοιχείου της επιχείρησης, το οποίο όμως αποτελεί το μοναδικό ή το πιο σημαντικό στοιχείο της. Έτσι για παράδειγμα, η μεταβίβαση ενός σημαντικής αξίας ακινήτου ή της πελατείας μιας επιχείρησης, τα οποία αποτελούν το μοναδικό ή το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της, συνεπάγεται τη γέννηση ευθύνης του αποκτώντος για τα χρέη της επιχείρησης, εφόσον όμως ο αποκτών γνωρίζει ότι αποκτά το μοναδικό ή το σημαντικότερο στοιχείο της επιχείρησης.

Κρίσιμο είναι δε το γεγονός ότι για τη γέννηση της ευθύνης αυτής του αποκτώντος δεν απαιτείται να γνώριζε αυτός την ύπαρξη των χρεών κατά το χρόνο της μεταβίβασης.

Ο αποκτών ευθύνεται, κατά το γράμμα του νόμου, «έως την αξία των μεταβιβαζόμενων στοιχείων». Κατά την μάλλον κρατούσα άποψη, σε σχέση με τα χρέη αυτά, υπέγνου καθίστανται απέναντι στους δανειστές της επιχείρησης όχι μόνο τα στοιχεία που μεταβιβάστηκαν αλλά και η λοιπή περιουσία εκείνου που αποκτά. Η θέση μάλιστα του αποκτώντος καθίσταται (οικονομικά) δυσχερέστερη όταν αυτός έχει καταβάλει αντάλλαγμα για την απόκτηση της επιχείρησης: η σχετική ευθύνη του γεννιέται ανεξάρτητα του αν η μεταβίβαση έγινε από επαχθή ή χαριστική αιτία.

Από τα παραπάνω καθίσταται πρόδηλη η αναγκαιότητα της διενέργειας «due diligence» πριν την απόκτηση μίας επιχείρησης. Της προσυμβατικής, δηλαδή, διαδικασίας ελέγχου από νομική, οικονομική κτλ. άποψη της προς πώληση επιχείρησης. Με τη συνδρομή κυρίως του νομικού και οικονομικού του σύμβουλου ο υποψήφιος αγοραστής ενημερώνεται για τη ρευστότητα, τις οφειλές, την περιουσιακή κατάσταση αλλά και τις νομικές σχέσεις της προς πώληση επιχείρησης. Μέσω του ελέγχου αυτού περιορίζεται σημαντικά –αν όχι πλήρως– ο κίνδυνος να βρεθεί ο «αγοραστής» υπόχρεος προς πληρωμή χρεών της μεταβιβασθείσας επιχείρησης, που ο ίδιος αγνοούσε.

Τέλος, ο υποψήφιος αγοραστής μίας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει ότι από τη συντέλεση της μεταβίβασης υπεισέρχεται αυτοδικαίως στη θέση του εργοδότη έναντι των εργαζομένων της μεταβιβασθείσας επιχείρησης και ευθύνεται έναντι αυτών, υπό την προϋπόθεση ότι η επιχείρηση συνεχίζει τη λειτουργία της διατηρώντας την οικονομική της ενότητα. Στην περίπτωση που μεταβιβάζεται τμήμα επιχείρησης, ο αγοραστής υποκαθιστά αυτοδικαίως τον μεταβιβάσαντα μόνο στις εργασιακές σχέσεις με τους εργαζόμενους του συγκεκριμένου τμήματος.

Εν κατακλείδι, κάθε υποψήφιος αγοραστής επιχείρησης, πριν ξεκινήσει τις διαπραγματεύσεις για την απόκτησή της επιβάλλεται, για την αποφυγή προβλημάτων, να έχει κατά νου όλους τους ανωτέρω παράγοντες και να λαμβάνει την κατάλληλη καθοδήγηση από τους νομικούς και οικονομικούς του συμβούλους.

Τέλος, ένα από τα σοβαρότερα ζητήματα που ανακύπτουν κατά τη μεταβίβαση επιχείρησης είναι η **μεταβίβαση της μισθωτικής σχέσης**. Κατά τις διατάξεις περί εμπορικών μισθώσεων, η ολική ή μερική παραχώρηση της χρήσης του μισθίου σε τρίτο δεν επιτρέπεται, εκτός από αντίθετη συμφωνία των μερών.

Σε περίπτωση θανάτου όμως, του μισθωτή υπεισέρχονται στη μισθωτική σχέση οι κληρονόμοι του, οι οποίοι δικαιούνται να καταγγείλουν τη μίσθωση ή να τη συνεχίσουν για λογαριασμό τους, χωρίς να χρειάζεται γι' αυτό ιδιαίτερη δήλωση τους στον εκμισθωτή. Μάλιστα στις εμπορικές μισθώσεις, η μεταβίβαση της μισθωτικής σχέσης επέρχεται σε περίπτωση θανάτου και προς τους κληρονόμους που δεν έχουν απαραίτητα την ιδιότητα του συζύγου ή των τέκνων του θανόντος μισθωτή (βλέπε αρ.3 του Ν.813/78).

Κατά παρέκκλιση της πιο πάνω γενικής απαγόρευσης μεταβίβασης της μισθωτικής σχέσης, χωρίς τη συναίνεση του εκμισθωτή, στο άρθρο 6 του Ν.813/78 προβλέπεται ότι «επιτρέπεται

μετά τριετία από τη σύναψη της μίσθωσης η παραχώρηση της χρήσης του μισθίου σε εταιρία προσωπικής ή περιορισμένης ευθύνης, που θα συσταθεί με ελάχιστη συμμετοχή και του μισθωτή κατά ποσοστό 35% και αφού γίνει έγγραφη γνωστοποίηση των μεταβολών στον εκμισθωτή μέσα σε τακτή προθεσμία». Αν δεν τηρηθεί έστω μία από τις άνω προϋποθέσεις, η παραχώρηση είναι παράνομη και ο εκμισθωτής δικαιούται να καταγγείλει τη μισθωτική σχέση αζημίως (αρ.6 παρ.2 Ν.813/78).

Μεταβολή των προσώπων των εταίρων με σύμβαση εκτός προσώπου του μισθωτή επιτρέπεται για μία φορά. Δεύτερη μεταβολή επιφέρει λύση της μίσθωσης, εκτός εάν υπάρχει έγγραφη συναίνεση του εκμισθωτή. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να γνωστοποιείται εγγράφως στον εκμισθωτή μέσα σε προθεσμία 30 ημερών, τόσο η σύναψη των συμβάσεων όσο και τα στοιχεία εκείνων προς τους οποίους έγινε η παραχώρηση. Στις περιπτώσεις αυτές το καταβαλλόμενο μίσθωμα αυξάνεται κατά 20%.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι ο πλέον ενδεικνυόμενος τρόπος για τη μεταβίβαση ατομικής επιχείρησης από γενιά σε γενιά ή ακόμα και σε τρίτο, διατηρουμένης της μισθωτικής σχέσης και μάλιστα με χαμηλό κόστος, είναι η μετατροπή της ατομικής επιχείρησης σε προσωπική εταιρία με συμμετοχή του μεταβιβάζοντος σε ποσοστό 35% τουλάχιστον και εν συνεχεία η μετατροπή της σε ΕΠΕ ή ΑΕ δεδομένου ότι όπως κρίθηκε από ανώτατα Δικαστήρια, η μετατροπή μισθώτριας εταιρίας από ΟΕ σε ΕΠΕ και κατόπιν σε ΑΕ δεν συνιστά παραχώρηση χρήσεως του μισθίου ούτε υπεκμίσθωση δεδομένου ότι πρόκειται για το ίδιο πρόσωπο με νέα νομική μορφή.

### 3.3 Προτάσεις για τη διαμόρφωση ευνοϊκού νομικού και θεσμικού πλαισίου για τη διαδοχή / μεταβίβαση εμπορικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Το κύριο υπόβαθρο για οποιαδήποτε πολιτική είναι κρίσιμο να βασίζεται στην αναγνώριση της προσφοράς των ΜΜΕ στη δυναμική ανάπτυξη, την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα, τη νέα οικονομία. Επίσης για τον εμπορικό κλάδο είναι καίριο σημείο να αρθεί η υπερίσχυση των οριζόντιων πολιτικών και για λόγους ίσης μεταχείρισης και για λόγους εναρμόνισης με την Ε.Ε. Αυτές βέβαια μπορούν να αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό της άσκησης πολιτικών, αλλά κατά καιρούς έχουν εκτεθεί απόψεις εφαρμογής κάθετων (κλαδικών) πολιτικών, υποστηρίζοντας ότι είναι αναγκαίος ένας σχεδιασμός ειδικών κλαδικών αναπτυξιακών πολιτικών στη βάση ιδιαίτερων και διαφοροποιημένων ρόλων που παίζουν κλάδοι ή ομάδες επιχειρήσεων εντός κλάδων και χρήζουν κινήτρων.

Σε αυτό το πλαίσιο, ορισμένες στρατηγικές προτάσεις που μπορεί να υιοθετηθούν στο πλαίσιο πολιτικών για τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων είναι οι εξής:

- ➡ Η προσαρμογή της φορολόγησης της μεταβίβασης ώστε να μην έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ρευστότητα της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη βιωσιμότητα της για τις περιπτώσεις της διαδοχής.
- ➡ Η συστηματική συλλογή δεδομένων και η συνεχής παρακολούθηση των μεταβιβάσεων.

- ➔ Η βελτιστοποίηση των νομικών, διοικητικών και φορολογικών διατάξεων που διέπουν τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων.
- ➔ Η αξιοποίηση των υφιστάμενων ευρωπαϊκών ταμείων για την οικονομική υποστήριξη των μεταβιβάσεων των ΜμΕ σε επιχειρηματίες που επιθυμούν να συνεχίσουν τη λειτουργία της επιχείρησής τους μέσω πώλησης ή διαδοχής στην επόμενη γενικά.
- ➔ Η παροχή ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών προς κάθε ενδιαφερόμενο είτε πρόκειται για ιδιοκτήτη είτε για διάδοχο/αγοραστή.
- ➔ Η εφαρμογή μέτρων για την εξασφάλιση της συνέχισης των προσωπικών εταιρειών και ατομικών επιχειρήσεων σε περίπτωση θανάτου ενός από τους εταίρους ή του επιχειρηματία.
- ➔ Η ενθάρρυνση και η υποστήριξη των επιχειρηματιών να προετοιμάσουν τη διαδοχή τους εν ζωή, κυρίως όταν η μεταβίβαση δεν μπορεί να γίνει εντός του οικογενειακού κύκλου.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω στρατηγικές προτάσεις βελτίωσης του νομικού θα θεσμικού πλαισίου υποστήριξης και ενθάρρυνσης των μεταβιβάσεων, ειδικότερα προτείνονται οι εξής **ενέργειες που μπορούν να προάγουν το θέμα της μεταβίβασης στον εμπορικό κλάδο:**

#### **Στο πεδίο της μεταρρύθμισης και βελτίωσης του θεσμικού και νομικού πλαισίου**

- \* **Πρόβλεψη προνοιών για την απλοποίηση των διαδικασιών, τη μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης και τη θέσπιση κινήτρων για την υιοθέτηση πρακτικών διαδοχής και μεταβίβασης.** Δεδομένης της διαπιστωμένης ασάφειας και πολυπλοκότητας που διέπει τις απαιτούμενες διαδικασίες μεταβίβασης επιχειρήσεων, που πρέπει να εκτελεστούν από τους ενδιαφερομένους, προτείνεται η απλοποίηση του θεσμικού πλαισίου, αλλά και η μείωση του κόστους των μεταβιβάσεων στο πλαίσιο μιας πολιτικής διευκόλυνσης της επιχειρηματικότητας (υπεραξία). Προς τον σκοπό αυτό, **προτείνονται τρεις επιμέρους ενέργειες:**

1. Καταγραφή των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι μεταβιβάζοντες ανά νομική μορφή εμπορικών επιχειρήσεων
2. Εισαγωγή νέων διατάξεων σε νόμους που αφορούν τη μεταβίβαση επιχειρήσεων, όπως η μεταβίβαση εταιρικής συμμετοχής στις προσωπικές εταιρίες σύμφωνα με τον Ν. 4072/2012, η μεταβίβαση του μετοχικού τίτλου στην Ε.Π.Ε. σύμφωνα με τον Ν. 3190/1955 περί Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης, όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 4541/2018, η Σύνταξη ιδιωτικού συμφωνητικού μεταβίβασης σύμφωνα με το άρθρο ΑΚ 1034, τις Δεσμευμένες μετοχές σύμφωνα με το άρθρο 43 του Ν.4548/2018, η Εφαρμογή στη μεταβίβαση υποχρεωτικής συνεταιριστικής μερίδας μέλους στην Κοιν.Σ.Επ. σύμφωνα με τον Ν. 4430/2016, το Προεδρικό Διάταγμα 178/2002 σχετικά με τη Διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, η φορολογία μεταβίβασης σύμφωνα με τον Ν. 4172/2013 (Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του Ν.

4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις) («Νέος Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος»), όπως τροποποιήθηκε από το Ν.4646/2019 (Φορολογική μεταρρύθμιση με αναπτυξιακή διάσταση για την Ελλάδα του αύριο), κλπ. Στο πλαίσιο αυτό είναι κρίσιμη η επανεξέταση των φορολογικών συντελεστών που διέπουν τη μεταβίβαση οικογενειακών επιχειρήσεων προς τις νεότερες γενιές, προκειμένου αυτοί να μην πλήττουν τη βιωσιμότητά της, καθιστώντας ασύμφορη τη μεταβίβασή της. Επιπλέον θα πρέπει να θεσπιστούν φορολογικά κίνητρα, τα οποία θα ωθήσουν τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων να προτιμήσουν μια έγκαιρη διαδοχή, που θα τους επιτρέψει έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό.

3. Κωδικοποίηση του οικείου νομικού πλαισίου, ώστε να μην δημιουργείται ένας κυκεώνας νομοθετημάτων τα οποία πρέπει κάποιος να διερευνά.

\* **Ψηφιοποίηση της διαδικασίας μεταβίβασης**, ώστε να πραγματοποιείται μέσω διαδικτύου, με «υπηρεσίες μιας στάσης» και υπηρεσία «Help Desk». Ειδικότερα προτείνεται η ίδρυση και λειτουργία γραφείων μιας στάσης για την ενημέρωση σχετικά με θέματα διαδικασιών μεταβίβασης επιχειρήσεων προς τους επιχειρηματίες, αλλά και προς δυνητικούς αγοραστές.

\* **Δημιουργία ενός διαφανούς market-place**. Η αγορά αυτή μπορεί να λειτουργεί ως σημείο επαφής μεταξύ πωλητών και ενδιαφερομένων αγοραστών. Οι δυνητικοί αγοραστές επιχειρήσεων θα έχουν τη δυνατότητα αναζήτησης όλων των επιχειρήσεων προς πώληση, θέτοντας μια σειρά φίλτρων όπως γεωγραφική θέση (σε επίπεδο περιφέρειας ή ακόμη και πόλης), μέγεθος επιχείρησης (σύμφωνα με τον αριθμό απασχολούμενων ή /και τον κύκλο εργασιών), εκτιμώμενη αξία (σε κλίμακα τιμών). Οι αιτήσεις επικοινωνίας θα πρέπει να κατευθύνονται σε ένα ανώνυμο γραμματοκιβώτιο, φορέων που παρέχουν ασφάλεια και εμπιστοσύνη στους ενδιαφερόμενους. Κρίσιμο σημείο είναι το market place να γνωστοποιηθεί στους πιθανούς χρήστες του (ιδιοκτήτες και αγοραστές μέσω εκστρατειών ευαισθητοποίησης και μέσω της διάδοση πληροφοριών σε ιστοσελίδες της ΕΣΣΕ και των μελών της, σεμινάρια, ημερίδες, webinars, κλπ.

#### Στο πεδίο της εκπαίδευσης και της δια βίου μάθησης

\* **Αναβάθμιση των μαθημάτων** με εισαγωγή του θέματος της διαδοχής και της μεταβίβασης επιχειρήσεων στα προγράμματα σπουδών της μεταδευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ειδικότερα, προτείνεται τα μαθήματα επιχειρηματικότητας να αναβαθμιστούν και να ενταχθούν τόσο σε χαμηλότερες εκπαιδευτικές βαθμίδες για να προσφέρουν ευρεία γνώση στο γενικότερο πλαίσιο μαθημάτων επιχειρηματικότητας όσο και σε υψηλότερες εκπαιδευτικές βαθμίδες, παρέχοντας εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

\* **Διοργάνωση ειδικών προγραμμάτων δια βίου μάθησης** για θέματα διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων τα οποία μπορούν να συνδυαστούν με μηχανισμούς mentoring αλλά και job rotation, ώστε να προετοιμάζονται κατάλληλα τα άτομα που προορίζονται για διάδοχοι, με σκοπό την ενδυνάμωση των εγκάρσιων δεξιοτήτων και



ικανοτήτων τους (πέραν δηλαδή των τεχνικών/διοικητικών δεξιοτήτων για την ανάληψη της ηγεσίας) και την υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Παράλληλα, προτείνεται η πραγματοποίηση προγραμμάτων δια βίου μάθησης για την εκπαίδευση του ιδρυτή/ιδιοκτήτη σε μια σειρά θεμάτων όπως: ο τρόπος επιλογής διαδόχου, η προσέλκυση διαδόχων εκτός επιχείρησης, προϋποθέσεις για μια ομαλή μετάβαση της ηγεσίας, αποτίμηση της αξίας της επιχείρησης, κλπ.

Σημειώνεται ότι είναι σημαντικό να προβλέπεται η πραγματοποίηση μικρής διάρκειας εξ αποστάσεως μαθημάτων, ώστε να δίνεται η ευκαιρία παρακολούθησής τους από άτομα που δεν έχουν τη δυνατότητα για μακροχρόνια προγράμματα λόγω έλλειψης χρόνου.

- \* **Διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών σε θέματα διαδοχής** τόσο στην αρχική επαγγελματική κατάρτιση όσο και στη δια βίου μάθηση. Η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αναγκαία, ώστε να συγκεκριμενοποιηθούν τα θεματικά πεδία, τα γνωστικά αντικείμενα, η δομή των προγραμμάτων και να προσδιορίζονται σε ποιο επίπεδο θα απευθύνονται ώστε να αποδώσουν απτά αποτελέσματα. Ειδικότερα προτείνεται η διεξαγωγή

#### Στο πεδίο της συμβουλευτικής υποστήριξης και ενημέρωσης

- \* **Δημιουργία Διαδικτυακής πλατφόρμας** που θα παρέχει υπηρεσίες e-information, e-learning, e-consulting, e-coaching, e-mentoring. Η πλατφόρμα θα απευθύνεται σε επιχειρηματίες, σε διαδόχους οικογενειακών επιχειρήσεων και σε νέους επιχειρηματίες που προτίθενται να εξαγοράσουν μια επιχείρηση.
- \* **Δημιουργία μητρώου μεντόρων - Εκπαίδευση και πιστοποίησή τους.** Ειδικότερα, προτείνεται η Δημιουργία Μητρώου Μεντόρων για την παροχή εξειδικευμένων ολοκληρωμένων υπηρεσιών που θα περιλαμβάνουν τεχνική και διοικητική υποστήριξη των ιδιοκτητών και διαδόχων των υπό μεταβίβαση επιχειρήσεων για την ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση μιας εμπορικής επιχείρησης στο νέο καθεστώς διοίκησης και ηγεσίας. Ως Μέντορες μπορεί να είναι μια πλειάδα εξειδικευμένων συμβούλων όπως λογιστές, ορκωτοί λογιστές, σύμβουλοι επιχειρήσεων, συμβολαιογράφοι, δικηγόροι, ακόμη και τραπεζικοί σύμβουλοι. Οι Μέντορες θα καθοδηγούν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε όλες τις προβλεπόμενες φάσεις της διαδικασίας μεταβίβασης - από τον σχεδιασμό έως την τελική φάση μεταβίβασης - προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία η τελική έκβαση του εγχειρήματος. Κρίσιμο ζήτημα είναι οι Μέντορες μετά την επιλογή τους και τη συμπερίληψή τους στο Μητρώο να λάβουν σχετική εκπαίδευση με ένα βασικό πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης, το οποίο σκόπιμο είναι να οδηγεί σε εξετάσεις για την πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 17024 για την πιστοποίηση προσώπων.
- \* **Δημιουργία μητρώου διαμεσολαβητών – Εκπαίδευση και πιστοποίησή τους.** Ειδικότερα, προτείνεται η Δημιουργία Μητρώου Μεσολαβητών για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών διαμεσολάβησης μεταξύ των ιδιοκτητών και διαδόχων των υπό μεταβίβαση επιχειρήσεων προκειμένου για την αρμονική συνύπαρξη των δυο γενεών που προηγείται της ολοκληρωτικής μετάβασης της ηγεσίας, μέσω της εδραίωσης

σχέσεων εμπιστοσύνης και τη δημιουργία μηχανισμών επίλυσης τυχόν συγκρούσεων και διευκόλυνσης των διαπραγματεύσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών σε περιπτώσεις πώλησης επιχειρήσεων. Κρίσιμο ζήτημα είναι οι μεσολαβητές μετά την επιλογή τους και τη συμπερίληψή τους στο Μητρώο να λάβουν σχετική εκπαίδευση με ένα βασικό πρόγραμμα επαγγελματικής κατάρτισης, το οποίο σκόπιμο είναι να οδηγήσει σε εξετάσεις για την πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 17024 για την πιστοποίηση προσώπων.

#### **Στο πεδίο της χρηματοοικονομικής στήριξης**

- ★ **Πρόγραμμα εγγυοδοσίας από ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα σε επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να προβούν σε μία ενέργεια μεταβίβασης ή εξαγοράς.** Η χρηματοδότηση θα αφορά στη δυνατότητα λήψης δανείων από το τραπεζικό σύστημα 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, την κάλυψη δαπανών των δικαιωμάτων διαδοχής ή άλλων υποχρεώσεων που απορρέουν από την εξαγορά ή μεταβίβαση. Οι επενδύσεις θα αφορούν τόσο πάγιες εγκαταστάσεις ή εξοπλισμό (οικόπεδα, κτίρια, μηχανολογικές εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, αγορά Software & Hardware, τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό, μεταφορικά μέσα κλπ) όσο και άυλα πάγια (έρευνα και ανάπτυξη, εκπαίδευση – επιμόρφωση, κλπ.), που θα υλοποιηθούν σε ένα εύλογο διάστημα από την ημερομηνία εξαγοράς ή μεταβίβασης της επιχείρησης.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να τονιστεί ότι η μεταβίβαση επιχείρησης ως ενιαίο οικονομικό σύνολο, δημιουργεί πολλαπλά οικονομικά, φορολογικά, διοικητικά και νομικά ζητήματα όπως η μεταβίβαση των πραγμάτων, δικαιωμάτων, άυλων αγαθών, μεταξύ των οποίων και η μισθωτική σχέση, η σχέση με τους εργαζομένους της επιχείρησης, η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος<sup>3</sup>, η άδεια λειτουργίας της επιχείρησης, κ.α.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση των πολλαπλών προβλημάτων και του κινδύνου κλεισίματος των επιχειρήσεων, απαιτείται συνεργασία επιστημόνων διαφόρων ειδικοτήτων και συνδυασμός διαφόρων νομοθετημάτων και διατάξεων για η εξεύρεση της καλύτερης επιλογής από πλευράς οικονομικής, νομικής και φορολογικής.

---

<sup>3</sup> Σημειώνεται ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η μισθωτική σχέση, η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος κ.α. είναι προσωποπαγείς και δεν μεταβιβάζονται.

## Βιβλιογραφία

ΕΣΕΕ, (2018). Μελέτη για τη διαδοχή και μεταβίβαση των ΜΜ εμπορικών επιχειρήσεων, Παραδοτέο 2.4 της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ». Διαθέσιμο σε: [https://inemy.gr/wp-content/uploads/2018/01/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97-%CE%93%CE%99%CE%91-%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%92%CE%99%CE%92%CE%91%CE%A3%CE%97-%CE%9A%CE%91%CE%99-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%97\\_TELIKO.pdf](https://inemy.gr/wp-content/uploads/2018/01/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97-%CE%93%CE%99%CE%91-%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%92%CE%99%CE%92%CE%91%CE%A3%CE%97-%CE%9A%CE%91%CE%99-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%97_TELIKO.pdf)

Θεοδόσης Ν., Γ., (2019). Μεταβίβαση επιχείρησης και διατήρηση της θέσης εργασίας. ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΑΕΒΕ

ΙΝ.ΕΜ.Υ - ΕΣΕΕ. (2020). Ετήσια Έκθεση του Ελληνικού Εμπορίου. Ανακτήθηκε από: [https://inemy.gr/wp-content/uploads/2021/05/etisia\\_ekthesi\\_2020\\_high.pdf](https://inemy.gr/wp-content/uploads/2021/05/etisia_ekthesi_2020_high.pdf)

ΙΝ.ΕΜ.Υ - ΕΣΕΕ. (2021). Ετήσια Έκθεση του Ελληνικού Εμπορίου. Ανακτήθηκε από: [https://esee.gr/wp-content/uploads/2022/04/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1\\_%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7\\_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D\\_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85\\_2021.pdf](https://esee.gr/wp-content/uploads/2022/04/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1_%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D_%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85_2021.pdf)

ΙΝΕ ΓΣΕΕ, (2014). Μεταβολή (Αλλαγή) του Προσώπου του Εργοδότη – Μεταβίβαση Επιχείρησης, Δίκτυο Υπηρεσιών Πληροφόρησης & Συμβουλευτικής Εργαζομένων. Διαθέσιμο σε: <https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/09/metabolh-ergodoth.pdf>

Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά, (2021). Θεσμικό πλαίσιο μεταβίβασης Επιχειρήσεων. Διαθέσιμο σε: <https://piraeusbsc.gr/wp-content/uploads/2021/04/2.-%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%AF%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD.pdf>

Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.), (2001). “Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις - Το Παρόν και το Μέλλον”. Διαθέσιμο σε: <https://www.oke.gr/el/opinions/mikres-kai-mesaies-epiheiriseis-paron-kai-mellon>

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021). «2η Απολογιστική Έκθεση Εργασιών: Αναγνώριση βέλτιστων πρακτικών και διαμόρφωση αρχικών προτάσεων για τη διευκόλυνση της διαδοχής των επιχειρήσεων» στο πλαίσιο του έργου SUCCESS ROAD.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021). «3η Απολογιστική Έκθεση Εργασιών: Ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης» στο πλαίσιο της Πράξης SUCCESS ROAD.

### Ιστοσελίδες:

Ανακοίνωση [COM (2006) 117 τελικό] - Μεταβίβαση επιχειρήσεων - Εξασφάλιση της συνέχειας με μια νέα αρχή

[http://publications.europa.eu/resource/cellar/eefa446a-ac28-47c9-a241-8e1501e0826d.0004.02/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/eefa446a-ac28-47c9-a241-8e1501e0826d.0004.02/DOC_1)

Το νομικό πλαίσιο της μεταβίβασης επιχείρησης

[http://lawsavvidou.gr/%CE%9D%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC %CE%98%CE%AD%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C/%CF%84%CE%BF-%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%AF%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82](http://lawsavvidou.gr/%CE%9D%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AC %CE%98%CE%A D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%95%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CF%8C/%CF%84%CE%BF-%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CE%BB%CE%B1%CE%AF%CF%83%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B2%CE%AF%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82)  
[2](#)

ΕΛΣΤΑΤ. (2022). Δελτίο Τύπου: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου: Μάρτιος - Α' Τρίμηνο 2022. Ανακτήθηκε από: <https://air.euro2day.gr/media/files/1474065-elstat.pdf>

ΕΛΣΤΑΤ. (2022). Δελτίο Τύπου: Δείκτες Κύκλου Εργασιών και Όγκου στο Χονδρικό Εμπόριο: Ιανουαρίου-Μαρτίου 2022. Ανακτήθηκε από: <https://www.statistics.gr/documents/20181/159fac5d-8dd2-0683-998f-a26092c148dd>

ΕΛΣΤΑΤ. (2022). Δελτίο Τύπου: Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών των Ελληνικών Επιχειρήσεων - Απρίλιος 2022. Ανακτήθηκε από: <https://www.statistics.gr/documents/20181/25c72d43-77f3-bdfe-2172-c50db46dcf59>

ΕΛΣΤΑΤ. (2021). Δελτίο Τύπου: Έρευνα Διάρθρωσης Επιχειρήσεων: Έτος 2019. Ανακτήθηκε από:

[https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=1&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN ln=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN documentID=448747&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_qDQ8fBKKo4IN locale=el](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=1&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN ln=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN documentID=448747&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_qDQ8fBKKo4IN locale=el)

ΕΛΣΤΑΤ. (2019). Στατιστικό Μητρώο Επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε από:

[https://www.statistics.gr/el/statistics?p\\_p\\_id=documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_VBZOni0vs5VJ&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=4&p\\_p\\_col\\_pos=3&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_VBZOni0vs5VJ javax.faces.resource=document&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_VBZOni0vs5VJ ln=downloadResources&documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTANCE\\_VBZOni0vs5VJ](https://www.statistics.gr/el/statistics?p_p_id=documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=4&p_p_col_pos=3&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ javax.faces.resource=document&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ ln=downloadResources&documents_WAR_publicationsportlet_INSTANCE_VBZOni0vs5VJ)

Παραδοτέο 2.1.1: 1η εξαμηνιαία έκθεση διαμόρφωσης προτάσεων πολιτικής για θέματα θεσμικού πλαισίου και διαβίβασή τους προς κέντρα λήψης αποφάσεων και φορείς χάραξης πολιτικών

[ANCE\\_VBZOni0vs5VJ\\_documentID=462446&\\_documents\\_WAR\\_publicationsportlet\\_INSTAN  
CE\\_VBZOni0vs5VJ\\_locale=el](#)