



IN.E.M.Y. - ΕΣΕΕ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΕΕ

**Παραδοτέο 3.1.1: Είκοσι (20) εκθέσεις υλοποίησης πιλοτικών σχεδίων
σύζευξης ενδιαφερομένων μερών για διαδοχή**

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

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

DBC ▲ diadikasia

Απρίλιος 2023



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

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



IN.E.M.Y. - ΕΣΕΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΕΕ



Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	3
2. Το πλαίσιο υλοποίησης των πιλοτικών σχεδίων σύζευξης	5
3. Αποτελέσματα υλοποίησης των πιλοτικών σχεδίων σύζευξης.....	8
4. Παραρτήματα	11

1. Εισαγωγή

Η εταιρεία «DIADIKASIA BUSINESS CONSULTING ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «DBC» σύμφωνα με την από 15 Φεβρουαρίου 2022 υπογραφείσα σύμβαση, έχει αναλάβει και υλοποιεί για λογαριασμό του «Ινστιτούτου Εμπορίου και Υπηρεσιών (IN.EM.Y./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 τη διατήρηση και ανάπτυξη υφιστάμενων βιώσιμων επιχειρήσεων και των θέσεων εργασίας που αυτές προσφέρουν.

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

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

Το **παρόν παραδοτέο** περιλαμβάνει μια σειρά εργαλείων που μπορούν να αξιοποιηθούν κατά την προετοιμασία της διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης είτε από συμβούλους και μέντορες διαδοχής είτε από τις ίδιες τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαδικασία διαδοχής/μεταβίβασης. Στο πλαίσιο του πακέτου εργασίας 3.1. διεξήχθη πιλοτική εφαρμογή ολοκληρωμένων σχεδίων στήριξης, ενίσχυσης και διευκόλυνσης της διαδικασίας διαδοχής σε ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις, με απώτερο σκοπό να αυξηθεί ο αριθμός των επιτυχών μεταβιβάσεων/διαδοχών. Μέσα από τη λειτουργία του Online Support Center και ειδικού συστήματος online βάσης δεδομένων αναζητήθηκαν οι εμπορικές επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες εφαρμόστηκε σε πιλοτικό επίπεδο ένα ολοκληρωμένο σχέδιο στήριξης που περιλάμβανε τις εξής υπηρεσίες, με στόχο την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων των διαδόχων και την επιτυχή συνύπαρξη των δυο γενεών που προηγείται της ολοκληρωτικής μετάβασης της ηγεσίας.

Τα πιλοτικά σχέδια που υλοποιήθηκαν αφορούσαν 20 επιχειρήσεις που βρίσκονταν ή προετοιμάζονταν για διαδικασία διαδοχής ή μεταβίβασης. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικό ρόλο καθοδήγησης διαδραμάτισαν οι σύμβουλοι/μέντορες του Διαδικτυακού Κέντρου Υποστήριξης (Online Support Center), οι οποίοι παρείχαν εξατομικευμένες κατευθύνσεις στις επιχειρήσεις στο πλαίσιο των πιλοτικών τους σχεδίων. Επιχείρησαν να εξακριβώσουν τις

ανάγκες κάθε ιδιοκτήτη και διαδόχου της επιχείρησης για να προτείνουν τις κατάλληλες μεθόδους προετοιμασίας και καθοδήγησης. Οι σύμβουλοι προσέγγισαν και καθοδήγησαν εξατομικευμένα κάθε επιχείρηση προκειμένου να διευκρινιστούν απορίες που εκφράστηκαν από τους ωφελούμενους, να δοθούν κατευθύνσεις και πιθανές λύσεις για προβλήματα που αντιμετωπίζουν και να σχεδιάσουν τα επόμενα βήματά τους, προκειμένου η διαδικασία της διαδοχής να αποβεί αποτελεσματική.

2. Το πλαίσιο υλοποίησης των πιλοτικών σχεδίων σύζευξης

Στο πλαίσιο του έργου και ειδικότερα Πακέτου Εργασίας ΠΕ3.1: Πιλοτικά Σχέδια Σύζευξης Ενδιαφερομένων Μερών για Διαδοχή, οι σύμβουλοι/μέντορες της ομάδας έργου του Συμβούλου επιχείρησαν να καταστεί σαφής η διάδοση της σύγχρονης έννοιας της διαδοχής και της μεταβίβασης και να χαρακτηριστεί επιτυχής η έκβαση της διαδικασίας της διαδοχής, διαμέσου της απαιτούμενης προετοιμασίας και της καθοδήγησης των διαδόχων. Η διαδικασία της μεταβίβασης στηρίχθηκε στην υλοποίηση ενός συνόλου πιλοτικών σχεδίων, για επιχειρήσεις που ήδη βρίσκονταν ή προετοιμάζονταν για διαδικασία διαδοχής ή μεταβίβασης. Συγκεκριμένα στα πιλοτικά σχέδια σύζευξης συμμετείχαν και επωφελήθηκαν **20 εμπορικές επιχειρήσεις** που βρίσκονται ή προετοιμάζονται για διαδικασία διαδοχής ή μεταβίβασης, με στόχο την επιτυχή συνύπαρξη ιδιοκτήτη και διαδόχου και την αποτελεσματική ολοκλήρωση της διαδικασίας μεταβίβασης.

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η υλοποίηση των προκείμενων πιλοτικών σχεδίων πραγματοποιήθηκαν συγκεκριμένες και στοχευμένες ενέργειες. Αφενός, δόθηκε έμφαση στην επιλογή των επιχειρήσεων που έγινε με τη συνδρομή της ΕΣΕΕ και των μελών της (δηλαδή τους Εμπορικούς Συλλόγους και τις Ομοσπονδίες), που ανέλαβαν να κοινοποιήσουν στις εμπορικές επιχειρήσεις μέλη τους, την πρωτοβουλία για το έργο γενικότερα και τη δυνατότητα να επωφεληθούν από αυτό, μέσα από την πιλοτική εφαρμογή.

Αφετέρου, η ΕΣΕΕ, οι Εμπορικοί Σύλλογοι και οι Ομοσπονδίες διέθεσαν στην ομάδα έργου τα στοιχεία επικοινωνίας εμπορικών επιχειρήσεων που είχαν ξεκινήσει ή επρόκειτο και κατόπιν η ομάδα έργου ήρθε σε τηλεφωνική επικοινωνία με τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων, προκειμένου να τους ενημερώσει πλήρως για τη εν λόγω πιλοτική εφαρμογή.

Για τις ανάγκες πληρέστερης ενημέρωσης, αποστέλλονταν με e-mail σε κάθε ενδιαφερόμενο ενημερωτικό υλικό, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα 1. Ενημερωτικό για πιλοτικά σχέδια.

Στη συνέχεια η ομάδα έργου, κατάρτισε το ημερολόγιο των συνεδριών, με βάση τη διαθεσιμότητα των επιχειρηματιών και των διαδόχων τους.

Για την αποτελεσματικότερη καταγραφή των ιδιαιτεροτήτων της διαδοχής χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια/έντυπα από τον σύμβουλο. Ειδικότερα, κατά την πραγματοποίηση των συνεδριών, οι σύμβουλοι αξιοποίησαν τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν στον πλαίσιο της δράσης Π.3.2.2. Εργαλεία ανάλυσης - γρήγορος αυτοέλεγχος και ερωτηματολόγια με εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, παρακολούθηση - έλεγχο βιωσιμότητας και καθοδήγηση και συγκεκριμένα τα εξής τέσσερα προτυποποιημένα εργαλεία, τα οποία και παρατίθενται στο Παράρτημα 2:

1. Εργαλείο διάγνωσης της κατάστασης του ιδιοκτήτη της εμπορικής επιχείρησης

2. Εργαλείο διάγνωσης της αναγκαιότητας για διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης – καθορισμός των αντικειμενικών στόχων
3. Εργαλείο προσδιορισμού των ζητημάτων διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης
4. Σχέδιο δράσης για τη διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης

Συγκεκριμένα, ο κάθε σύμβουλος/μέντορας διαδοχής προέβη στην υλοποίηση 5 συνεδριών (διάρκειας 45' η κάθε μία) είτε δια ζώσης, είτε μέσω διαδικτύου, είτε και με τις δύο μεθόδους. Οι 5 συνεδρίες απευθύνονταν σε κάθε επιχείρηση εξατομικευμένα, ανάλογα με τις ανάγκες της, με απώτερο στόχο την ομαλή έκβαση της διαδοχής.

Ο σύμβουλος/μέντορας προέβη αφενός στη διεξαγωγή μιας αρχικής συζήτησης με την επιχείρηση και τους διαδόχους και αφετέρου τέθηκε ο σχεδιασμός της μετάβασης, συμπεριλαμβανομένων των στόχων και των προοπτικών της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθεί ομαλά και σταδιακά. Ο σύμβουλος επιχείρησε να διασαφηνίσει την πορεία της διαδικασίας της διαδοχής, επιλύοντας συνάμα και διευκρινίζοντας πιθανά ζητήματα και απορίες που ανέκυψαν. Επιπλέον οι διάδοχοι των επιχειρήσεων ενημερώθηκαν για τις δεξιότητες που χρειάζεται να αναπτύξουν, εφόσον αναλάβουν τα καθήκοντά τους, για να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες υποστήριξης από τον σύμβουλο ήταν δωρεάν και παρέχονταν στο πλαίσιο του έργου.

Για τις ανάγκες της δράσης διαμορφώθηκε:

- **Έντυπο τήρησης παρουσιών για κάθε συνεδρία**, το οποίο υπογράφηκε από τους ωφελούμενους και τον εκάστοτε σύμβουλο/μέντορα. Υπόδειγμα αρατίζεται στο παράρτημα 3. Παρουσιολόγιο ατομικών συνεδριών.
- **Έντυπο έκθεσης το οποίο συντάσσει ο εκάστοτε σύμβουλος/μέντορας** και περιλάμβανε τα εξής στοιχεία: το ονοματεπώνυμο του συμβούλου, την επωνυμία της επιχείρησης, την έδρα της επιχείρησης και τη δραστηριότητά της, την κατάσταση της επιχείρησης σε σχέση με τη διαδοχή, το χρονικό διάστημα υλοποίησης των 5 συνεδριών, τον τρόπο υλοποίησης αυτών, το άτομο ή τα άτομα που συμμετείχαν από την επιχείρηση και την ιδιότητα αυτών. Επιπροσθέτως καταγράφονταν οι ενέργειες που υλοποιήθηκαν, τα προβλήματα που ανέκυψαν και πως αυτά επιλύθηκαν και το αποτέλεσμα που προέκυψε από την διαδικασία της σύζευξης. Το εν λόγω αρχείο παρατίθεται στο Παράρτημα 4. Έκθεση υλοποίησης πιλοτικών σχεδίων σύζευξης ενδιαφερομένων μερών για διαδοχή.

Κατά τη διάρκεια της συμβουλευτικής προς τις επιχειρήσεις οι σύμβουλοι παρέιχαν τις υπηρεσίες τους με απόλυτη εχεμύθεια, τηρώντας τις διατάξεις της νομοθεσίας αναφορικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων και τις διατάξεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων της Ε.Ε. 2016/679.

Επισημαίνεται επίσης ότι:

- ❑ Οι υπηρεσίες υποστήριξης από τον Σύμβουλο ήταν **δωρεάν** και παρέχονταν στο πλαίσιο του έργου «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο»
- ❑ Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις δεν έχουν καμία δέσμευση να ενημερώσουν τον Σύμβουλο ως προς τις επόμενες ενέργειές τους σε σχέση με τη διαδοχή / μεταβίβαση της επιχείρησής τους.

3. Αποτελέσματα υλοποίησης των πιλοτικών σχεδίων σύζευξης

Στο πλαίσιο των πιλοτικών σχεδίων, **υλοποιήθηκαν συνολικά 100 συνεδρίες σε είκοσι (20) επιχειρήσεις**, δηλαδή 5 συνεδρίες σε κάθε ωφελούμενη επιχείρηση, όπως προαναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα. Οι εν λόγω συνεδρίες υλοποιήθηκαν το χρονικό διάστημα από 20/2/2023 έως 31/3/2023.

Όσον αφορά στη γεωγραφική κατανομή των 20 επιχειρήσεων στις οποίες οι σύμβουλοι/μέντορες παρείχαν τις υπηρεσίες τους εδράζουν ως εξής:

Τόπος έδρας	Αριθμός επιχειρήσεων
Αθήνα	3
Σπάτα	1
Πειραιάς	1
Θεσσαλονίκη	11
Χαλκιδική	1
Ξάνθη	1
Εύβοια	1
Σύρος	1
ΣΥΝΟΛΟ	20

Οι ωφελούμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ποικίλους υποκλάδους του Εμπορίου, προσδίδοντας έτσι τη δυνατότητα η πιλοτική εφαρμογή να αποκτήσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα και όχι μονοδιάστατη προσέγγιση, για παράδειγμα κυρίως στον κλάδο εμπορίου ενδυμάτων ή τροφίμων, κλπ. Συγκεκριμένα οι 20 επιχειρήσεις που έλαβαν συμβουλευτικές υπηρεσίες και καθοδήγηση στο πλαίσιο του παρόντος έργου ταξινομούνται ως εξής ανάλογα την έδρα και το αντικείμενο εμπορικής δραστηριότητας:

- Με έδρα την πόλη της Αθήνας συμμετείχαν 3 επιχειρήσεις., εκ των οποίων η μία δραστηριοποιείται στο εμπόριο εργαλείων βαφής, η δεύτερη στο εμπόριο μελισσοκομικών εφοδίων και η τρίτη στην κατασκευή και εμπορία ελαστικών ταινιών.
- Με έδρα τα Σπάτα συμμετείχε μια επιχείρηση η οποία εμπορεύεται ιατροτεχνολογικά μηχανήματα.
- Με έδρα τον Πειραιά ωφελήθηκε μια επιχείρηση πώλησης ειδών κιγκαλερίας.
- Με έδρα τη Θεσσαλονίκη ωφελήθηκαν 11 επιχειρήσεις από ποικίλους υποκλάδους του εμπορίου και ειδικότερα: ένα κατάστημα οπτικών ειδών, μια επιχείρηση εμπορίας σιδηρικών ειδών, τέσσερα βιβλιοπωλεία/χαρτοπωλεία, ένα φωτογραφείο, μια επιχείρηση που εμπορεύεται γεωργικά μηχανήματα, ένα κατάστημα ετοιμών

ενδυμάτων), ένα κατάσταση πώλησης υγρών καυσίμων και ένα κατάσταση πώλησης φυτικών προϊόντων και καλλυντικών.

- Με έδρα τη Χαλκιδική ωφελήθηκε μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην εμπορία ελαστικών – βουλκανιζατέρ.
- Με έδρα την Ξάνθη συμμετείχε ένα βιβλιοπωλείο / χαρτοπωλείο.
- Με έδρα την Εύβοια συμμετείχε ένα φωτογραφείο.
- Με έδρα τη Σύρο συμμετείχε μια επιχείρηση που εμπορεύεται Η/Υ, αναλώσιμα και χαρτικά είδη.

Ενδεικτικά αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής:

- Σημαντικό ποσοστό μεταβιβάσεων είναι εντός των μελών της οικογένειας (γονέας σε παιδί ή ακόμη και μεταξύ αδερφών) και μικρότερο ποσοστό είναι οι μεταβιβάσεις σε υπαλλήλους ή σε αγοραστή.
- Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα προβλήματα που διαφαίνονται κατά τη διαδικασία διαδοχής / μεταβίβασης αφορούν στα εξής:
 - διαφορετικές απόψεις μεταξύ των διαδόχων για τον διαμοιρασμό της περιουσίας και τη συμμετοχή τους και στην υπό μεταβίβαση επιχείρηση
 - δυσκολία του διαχωρισμού των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μετά των μελών της επόμενης γενιάς
 - πρόβλημα της μη αποδοχής της νέας ηγεσίας από το προσωπικό, τους προμηθευτές και τους πελάτες
 - διαφωνία των σημερινών ιδρυτών αναφορικά με την αξία της οικογενειακής επιχείρησης.
- Σε κάποιες περιπτώσεις προβλήματα που διαφαίνονται αφορούν στον βαθμό ετοιμότητας του διαδόχου ή και σε κάποιες περιπτώσεις στον βαθμό προθυμίας να ασχοληθεί με την οικογενειακή επιχείρηση.
- Όσον αφορά στις λύσεις που προτάθηκαν από τους συμβούλους / μέντορες για την ομαλή ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης, στις περιπτώσεις κρίνεται απαραίτητη η προσφυγή σε εξωτερικούς συμβούλους είτε για την αποτίμηση της αξίας της επιχείρησης, είτε για την επίλυση διαφωνιών και διαφορών.
- Άλλες λύσεις που προτάθηκαν αφορούν στις εξής:
 - συνεργασία της εν λόγω οικογενειακής επιχείρησης με εξειδικευμένο σύμβουλο σε θέματα διευκόλυνσης της διαδικασίας διαδοχής
 - δημιουργία «Οικογενειακού Συμβουλίου» για την επίλυση των διαφόρων θεμάτων που θα προκύπτουν κατά τη διαδικασία της διαδοχής.

- δημιουργία του λεγόμενου «Συντάγματος» ή «Οικογενειακού Καταστατικού», μέσω του οποίου θα μπορούν να προληφθούν τωρινές ή/και (κυρίως) μελλοντικές συγκρούσεις
- κατάλληλη προετοιμασία του διαδόχου για την ανάληψη της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης
- κατάλληλη προετοιμασία του ιδρυτή για την προετοιμασία της ζωής του μετά την αποχώρησή του από την ενεργό δράση

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα με τα αποτελέσματα και τις διαπιστώσεις της πιλοτικής εφαρμογής, αξίζει να σημειωθεί ότι, μέσα από τις εν λόγω είκοσι πιλοτικές εφαρμογές διαφάνηκε ότι, η πολυποικιλότητα του εμπορικού κλάδου, επισύρει και την ανάγκη για **προσέγγιση του θέματος της διαδοχής με διαφορετικές προσεγγίσεις** αν μιλάμε για διαγενεακή διαδοχή ή για μεταβίβαση σε υπάλληλο ή σε αγοραστή.

Επίσης, η **πρότερη εξοικείωση του διαδόχου** με την επιχειρηματική δραστηριότητα που πρόκειται να ασκήσει είναι ένας κρίσιμος παράγοντας.

Τέλος **οι ενδοοικογενειακές σχέσεις** καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και την ομαλή μετάβαση στο νέο σχήμα ηγεσίας εντός των επιχειρήσεων.

4. Παραρτήματα

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

στο πλαίσιο της Πράξης «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο»

Πιλοτικά Σχέδια Σύζευξης Ενδιαφερομένων Μερών για Διαδοχή

Το έργο:

Το INEMY υλοποιεί το έργο «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο» το οποίο χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» 2014-2020.

Στόχος του Έργου είναι η λειτουργία ενός **Μηχανισμού Υποστήριξης υφιστάμενων και μελλοντικών επαγγελματιών** στον εμπορικό κλάδο, με σκοπό:

- ⇒ τη **διάδοση της σύγχρονης έννοιας της διαδοχής και της μεταβίβασης**, που δεν περιορίζεται μόνο στις οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά περιλαμβάνει και τη μεταβίβαση προς τρίτους,
- ⇒ τη **διευκόλυνση της εισόδου και της εξέλιξης των διαδόχων**, μέσω της κατάλληλης **προετοιμασίας** τους για την επιτυχή έκβαση της διαδικασίας.

Πιλοτικά σχέδια διαδοχής:

Στο πλαίσιο του έργου, προβλέπεται η υλοποίηση πιλοτικών σχεδίων στα οποία θα συμμετέχουν επιχειρήσεις που βρίσκονται ή προετοιμάζονται για διαδικασία διαδοχής ή μεταβίβασης, με στόχο την επιτυχή συνύπαρξη ιδιοκτήτη και διαδόχου και την αποτελεσματική ολοκλήρωση της διαδικασίας μεταβίβασης.

Αντικείμενο των πιλοτικών σχεδίων:

Στο πλαίσιο των πιλοτικών σχεδίων, κατάλληλος σύμβουλος διαδοχής θα παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης εξατομικευμένα προς την κάθε υποστήριξη. Συγκεκριμένα προβλέπεται η υλοποίηση 5 συνεδριών (διάρκειας 45' η κάθε μία) ανά ωφελούμενη επιχείρηση, είτε δια ζώσης, είτε μέσω διαδικτύου, είτε και με τις δύο μεθόδους

Συμμετέχοντες: οι συνεδρίες θα υλοποιηθούν με τη συμμετοχή του Συμβούλου και τη συμμετοχή ή του ιδιοκτήτη ή του διαδόχου ή και των δύο

Στόχος των συνεδριών:

Στόχος των συνεδριών είναι να γίνει εκ βαθέως συζήτηση για την πορεία της διαδοχής και ο Σύμβουλος διαδοχής να καθοδηγήσει τον ιδιοκτήτη και τον διάδοχο για ομαλή και αποτελεσματική έκβαση. Προς τον σκοπό αυτό ο Σύμβουλος θα χρησιμοποιήσει ερωτηματολόγια/ έντυπα που θα συμπληρωθούν για την καλύτερη καταγραφή της εικόνας της διαδοχής. Κατόπιν ο Σύμβουλος θα παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις για τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση κατά τη διαδικασία διαδοχής, ενώ θα παρέχει υποστήριξη για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που θα ανακύψουν.

Κόστος υπηρεσιών υποστήριξης:

Οι υπηρεσίες υποστήριξης από τον Σύμβουλο είναι δωρεάν και παρέχονται στο πλαίσιο του έργου

Υποχρεώσεις επιχειρήσεων:

Οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις υποχρεούνται να υπογράψουν τα παρουσιολόγια υλοποίησης των 5 συνεδριών.

Οι συμμετέχουσες δεν έχουν καμία δέσμευση να ενημερώσουν τον Σύμβουλο ως προς τις επόμενες ενέργειές τους σε σχέση με τη διαδοχή.

Υποχρεώσεις Συμβούλου:

Ο Σύμβουλος θα παρέχει τις υπηρεσίες του τηρώντας απόλυτη εχεμύθεια. Ειδικότερα θα τηρεί κατά την επεξεργασία Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα τις διατάξεις της νομοθεσίας για την προστασία προσωπικών δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων των διατάξεων του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων της Ε.Ε. 2016/679.

Για περισσότερες πληροφορίες, οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις μπορούν να περιηγηθούν στον ιστότοπο του έργου <https://inemydiadoxi.gr/> ή να επικοινωνήσουν με την ομάδα στο e-mail contact@inemydiadoxi.gr.

2. Προτυποποιημένα εργαλεία υποστήριξη της διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης της εμπορικής επιχείρησης

Τα εργαλεία που παρατίθενται στη συνέχεια συνθέτουν ένα ενιαίο σύνολο υποστήριξης της διαδικασίας διαδοχής από εξειδικευμένο σύμβουλο / μέντορα. Εφαρμόζονται με τη σειρά που παρατίθενται και περιλαμβάνουν σαράντα μία (41) ερωτήσεις σε έντεκα (11) θεματικές ενότητες. Επισημαίνεται ότι, τα παρόντα εργαλεία αποτελούν έναν ενδεικτικό οδηγό για το Σύμβουλο, ο οποίος ανάλογα με την «περίπτωση» δύναται να τα τροποποιήσει και σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να τα εκλάβει ως «τυπικά ερωτηματολόγια» τα οποία θα πρέπει να απαντηθεί.

Ο Σύμβουλος θα πρέπει εκ των προτέρων να μελετήσει το σύνολο των ερωτήσεων με στόχο την απόκτηση της βέλτιστης δυνατής ευελιξίας κατά τη διάρκεια της συναντήσεων με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Η χρονική διάρκεια της κάθε συνάντησης δεν θα πρέπει να ξεπερνά τις 2 ώρες.

Οδηγίες χρήσης προς τους Συμβούλους

Τα παρόντα μεθοδολογικά εργαλεία συνθέτουν έναν οδηγό «ημι - δομημένης συνέντευξης» μεταξύ του Συμβούλου – Μέντορα και του ιδιοκτήτη της εμπορικής επιχείρησης, ο οποίος βρίσκεται σε διαδικασία μεταβίβασης της επιχείρησης του ή παύσης της εμπορικής του δραστηριότητας.

Τα εργαλεία αποσκοπούν στη κινητοποίηση του ιδιοκτήτη για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων τα οποία θα βοηθήσουν τον Σύμβουλο – Μέντορα αφενός για την εκπόνηση της διαγνωστικής έκθεσης της εμπορικής επιχείρησης και αφετέρου για την υποστήριξη του ιδιοκτήτη κατά τη διαδικασία της διαδοχής.

Ο Σύμβουλος – Μέντορας θα πρέπει να καταστήσει τον πελάτη του ενεργό εταίρο σε όλο τον σχεδιασμό της διαδοχής στην επιχείρηση, εδραιώνοντας το αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο θα αναδυθεί και θα αποσαφηνιστεί ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της εν λόγω διαδικασίας.

2.1 Εργαλείο διάγνωσης της κατάστασης του ιδιοκτήτη της εμπορικής επιχείρησης

Όνοματεπώνυμο Συμβούλου:

1 Στοιχεία επικοινωνίας ιδιοκτήτη εμπορικής επιχείρησης

Όνομα

Επώνυμο

Διεύθυνση

Email

Τηλέφωνο

Φαξ

2 Αποτύπωση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης της εμπορικής επιχείρησης

Ιστορικό της επιχείρησης (έτος ίδρυσης, τρόπος ίδρυσης, εξέλιξη, e-shop, κλπ.).

Ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης την τρέχουσα στιγμή.

Οργανωτική δομή και λειτουργίες επιχείρησης.

Ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (αριθμός, θέσεις, καθεστώς απασχόλησης).

Προϊόντα της επιχείρησης.

Ανάλυση της αγοράς – στόχου της επιχείρησης.

Παρουσίαση και χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίον δραστηριοποιείται η επιχείρηση (εν συντομία)

Θέση της επιχείρησης στον κλάδο (προμηθευτές, πελάτες, υποκατάστατα, νεοεισερχόμενοι, ένταση ανταγωνισμού).

Βασικά οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης την τελευταία τριετία (κύκλος εργασιών, κέρδη)

Επιπλέον στοιχεία για την επιχείρηση με βάση τα οποία δίνεται πληρέστερη εικόνα για την αναγκαιότητα ανάπτυξης ενός πλάνου διαδοχής κατά την κρίση του Συμβούλου.

Προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

SWOT analysis: δυνατότητες, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της επιχείρησης

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
✓	-
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
✔	✘

2.2 Εργαλείο διάγνωσης της αναγκαιότητας για διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης – καθορισμός των αντικειμενικών στόχων

Ονοματεπώνυμο Συμβούλου:

1 Αναγκαιότητα Σχεδίου Δράσης για τη διαδοχή και καθορισμός αντικειμενικών στόχων της εμπορικής επιχείρησης

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι έτοιμος να συνταξιοδοτηθεί ή όχι; Σχολιάστε αναλόγως.

Κατά την άποψη σας και την άποψη του ιδιοκτήτη, η εμπορική επιχείρηση χρειάζεται ή όχι ανασχεδιασμό και αναδιοργάνωση, πριν μεταβιβασθεί;

Αποτυπώστε και σχολιάστε την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός πλάνου διαδοχής για την εμπορική επιχείρηση.

Αναπτύξτε εν συντομία, το όραμα της επιχείρησης, τους αντικειμενικούς της στόχους και τα γενικότερα σχέδια της για το μέλλον.

Να αναφερθούν οι στόχοι μετά τη συνταξιοδότηση του «ιδιοκτήτη» και στις «σκέψεις» του για τη ζωή του μετά την υλοποίηση της διαδικασίας διαδοχής στην επιχείρηση.

Να γίνει αναφορά και σχολιασμός στους προσωπικούς και επιχειρηματικούς στόχους των μελών (αν υπάρχουν) της οικογενειακής εμπορικής επιχείρησης.

Να γίνει αναφορά και σχολιασμός στους προσωπικούς και επιχειρηματικούς στόχους των μετόχων (αν υπάρχουν) της οικογενειακής εμπορικής επιχείρησης, ακόμα και δεν ανήκουν στην οικογένεια.

Στην περίπτωση ύπαρξης μελών στην οικογενειακή εμπορική επιχείρηση, τα μέλη αυτά διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για την εξασφάλιση της συνέχισης της λειτουργίας της επιχείρησης.

2 Διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οικογενειακή εμπορική επιχείρηση

Αναφορά στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας των στελεχών από τα οποία αποτελείται η «ανώτατη διοίκηση» της επιχείρησης και τη διαδικασία με την οποία θέτει στόχους και λαμβάνει αποφάσεις.

Αποτύπωση της εμπλοκή των μελών της επιχείρησης κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Περιγραφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση.

2.3 Εργαλείο προσδιορισμού των ζητημάτων διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης

Ονοματεπώνυμο Συμβούλου:

Η εμπορική επιχείρηση θα:

μεταβιβασθεί σε μέλη της οικογένειας [__]

θα πωληθεί σε τρίτους [__]

1 Επιπτώσεις της διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης

Αποτύπωση των φορολογικών επιπτώσεων του ιδιοκτήτη της επιχείρησης με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της διαδοχής.

Καταγραφή των οικονομικών απαιτήσεων του ιδιοκτήτη της εμπορικής επιχείρησης κατά τη διάρκεια της συνταξιοδότησής του – εκτίμηση συνταξιοδοτικού εισοδήματος.

2 Αναγνώριση πιθανών κινδύνων και τρόποι αντιμετώπισης κατά τη διαδικασία της διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης

Αναγνώριση κινδύνων και προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν κατά τη διαδικασία της διαδοχής της επιχείρησης.

Τρόποι αντιμετώπισης των ως άνω κινδύνων - Κατάρτιση σχεδίου δράσης αντιμετώπισης των ως άνω κινδύνων.

3 Διαγενεακή διαδοχή στην οικογενειακή εμπορική επιχείρηση

Επιλογή / Ανάδειξη πιθανού/ών διαδόχου/ων μεταξύ των μελών της επιχείρησης ή των στελεχών διοίκησης της (αναφορά στους λόγους επιλογής, αποτύπωση του ρόλου του/των διαδόχου/ων σήμερα στην επιχείρηση)

Αναγκαιότητα εκπαίδευσης κατάρτισης του/των διαδόχου/ων της επιχείρησης.

Αναγκαίοι τομείς εκπαίδευσης / κατάρτισης που θα πρέπει να λάβει/ουν ο/οι διάδοχος/οι για τη δημιουργία ενός ρεαλιστικού οράματος για το μέλλον της εμπορικής επιχείρησης.

1) ...
2) ...

Υποστήριξη που θα πρέπει να λάβει/ουν ο/οι διάδοχος/οι έτσι ώστε να επιτευχθεί μία επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση.

4 Εταιρική δομή και μέθοδοι μεταβίβασης της οικογενειακής επιχείρησης

Προσδιορίστε ρόλους και αρμοδιότητες για τα μέλη της οικογένειας και τους εργαζόμενους που θεωρούνται «κλειδιά» για το μέλλον της επιχείρησης.

Διοίκηση της επιχείρησης μετά την ολοκλήρωση της διαδοχής: συμμετοχή ή μη μελών της οικογένειας. Εκτίμηση αναγκών.

Ο ρόλος του ιδιοκτήτη της επιχείρησης μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της διαδοχής

Αποτύπωση (εφόσον απαιτείται) του περιεχομένου του ανασχεδιασμού των διαδικασιών της εμπορικής επιχείρησης.

5 Υπολογισμός της αξίας της οικογενειακής επιχείρησης: η περίπτωση της πώλησης

Προσδιορισμός της αξίας της εμπορικής επιχείρησης, λαμβάνοντας απαραίτητα υπόψη τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Αποτύπωση των οικονομικών καταστάσεων των τριών τελευταίων ετών της εμπορικής επιχείρησης. Αξιολόγηση των οικονομικών χαρακτηριστικών της επιχείρησης.

Τεκμηρίωση της οικονομικής θέσης, των προοπτικών και της συνολικότερης αξίας της επιχείρησης.

2.4 Σχέδιο δράσης για τη διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης

Ονοματεπώνυμο Συμβούλου:

1 Σχέδιο δράσης για τη διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης

Διαδικασία διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης

Χρονοπρογραμματισμός ενεργειών για την έναρξη και ολοκλήρωση της διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης

Σχέδιο επικοινωνίας κατά τη διαδικασία της διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης.

2 Εφαρμογή σχεδίου δράσης για τη διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης

Εφαρμογή και τρόποι αναθεώρησης του σχεδίου δράσης για τη διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης

3 Συμπεράσματα και Προτάσεις για την υλοποίηση της διαδικασίας διαδοχής. Συνολική αποτίμηση της διαδικασίας της διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης.

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

ΠΕ3.1: Πιλοτικά Σχέδια Σύζευξης Ενδιαφερομένων Μερών για Διαδοχή

ΠΑΡΟΥΣΙΟΛΟΓΙΟ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΣΥΝΕΔΡΙΩΝ



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

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



IN.E.M.Y. - ΕΣΣΕΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕΕ



ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΕ ΑΠΟ ΜΕΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
Όνοματεπώνυμο:
Ιδιότητα:

Ιδιοκτήτης []

Διάδοχος []

Α/Α	ΗΜ/ΝΙΑ	ΩΡΑ		ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΥ/-ΗΣ
		Έναρξη	Λήξη		
1					
2					
3					
4					
5					

ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΕ ΑΠΟ ΜΕΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:
Όνοματεπώνυμο:
Ιδιότητα:

Ιδιοκτήτης []

Διάδοχος []

Α/Α	ΗΜ/ΝΙΑ	ΩΡΑ		ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΟΥ/-ΗΣ
		Έναρξη	Λήξη		
1					
2					
3					
4					
5					

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ & ΥΠΟΓΡΑΦΗ
ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ:

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

ΠΕ3.1: Πιλοτικά Σχέδια Σύζευξης Ενδιαφερομένων Μερών για Διαδοχή

Έκθεση υλοποίησης πιλοτικών σχεδίων σύζευξης ενδιαφερομένων μερών για διαδοχή

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ:	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:	
ΑΤΟΜΟ(Α) ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΑΠΟ ΜΕΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:	

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ειδικότερα να αναφερθούν κατ' ελάχιστον τα παρακάτω (έκταση περίπου 250-300 λέξεις):

- η επωνυμία, ο τόπος έδρας & η δραστηριότητα της επιχείρησης
- η κατάσταση/φάση της επιχείρησης σε σχέση με τη διαδοχή
- το χρονικό διάστημα υλοποίησης των 5 συνεδριών,
- ο τρόπος υλοποίησης (δια ζώσης ή διαδικτυακά),
- οι συμμετέχοντες από μεριάς της επιχείρησης και η ιδιότητά τους

2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΠΟΥ ΥΛΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ

Ειδικότερα να αναφερθούν κατ' ελάχιστον τα παρακάτω (έκταση περίπου 300-350 λέξεις):

- οι θεματικές ενότητες των συνεδριών
- τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ανά συνεδρία
- οι ενέργειες υποστήριξης και καθοδήγησης του συμβούλου προς τον ιδιοκτήτη ή και τον διάδοχο σε σχέση με τα ιδιαίτερα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση (π.χ. εκπαίδευση διαδόχου, επίλυση τυχόν συγκρούσεων, εύρεση κατάλληλου διαδόχου, κλπ.)

3. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΕΚΥΨΑΝ ΚΑΙ ΑΝ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΑ ΔΙΕΥΘΕΤΗΘΗΚΑΝ

Ειδικότερα να αναφερθούν κατ' ελάχιστον τα παρακάτω (έκταση περίπου 250 λέξεις):

- τα προβλήματα και οι δυσκολίες που ανιχνεύθηκαν σε σχέση με την ομαλή μετάβαση στο νέο καθεστώς ηγεσίας,
- τη στάση / άποψη των εμπλεκόμενων από τη μεριά της επιχείρησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα
- τις ενέργειες του συμβούλου για τη διευθέτηση / διαχείριση των προβλημάτων

4. ΤΟ ΤΕΛΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ.

Ειδικότερα να γίνει ένας σύντομος απολογισμός αν μπόρεσε να επιτευχθεί ο στόχος της συμβουλευτικής μέσα από αυτές τις 5 συνεδρίες και μια μέλλεται η πορεία της επιχείρησης προς το νέο καθεστώς ηγεσίας. (έκταση περίπου 150-200 λέξεις)

Ημερομηνία:/...../.....