



# IN.EM.Y. - ΕΣΣΕ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ

**Παραδοτέο 3.2.2: Εργαλεία ανάλυσης - γρήγορος αυτοέλεγχος και ερωτηματολόγια με εξατομικευμένα χαρακτηριστικά, παρακολούθηση - έλεγχοι βιωσιμότητας και καθοδήγηση**

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

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

**DBC** ▲ diadikasia

Νοέμβριος 2022



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

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



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



## Περιεχόμενα

<b>1. Εισαγωγή.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Προτυποποιημένα εργαλεία υποστήριξη της διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης της εμπορικής επιχείρησης.....</b>	<b>4</b>
2.1 Εργαλείο διάγνωσης της κατάστασης του ιδιοκτήτη της εμπορικής επιχείρησης .....	5
2.2 Εργαλείο διάγνωσης της αναγκαιότητας για διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης – καθορισμός των αντικειμενικών στόχων .....	7
2.3 Εργαλείο προσδιορισμού των ζητημάτων διαδοχής της εμπορικής επιχείρησης .....	9
2.4 Σχέδιο δράσης για τη διαδοχή της εμπορικής επιχείρησης.....	12
<b>3. Προτυποποιημένα εργαλεία για χρήση από τους ίδιους τους επιχειρηματίες και τους διαδόχους .....</b>	<b>13</b>
3.1 Λίστα ελέγχου σχεδιασμού διαδοχής επιχειρήσεων .....	13
3.2 Ερωτηματολόγιο για τον αυτοέλεγχο της ετοιμότητας της επιχείρησης για διαδοχή ..	14
3.3 Ερωτηματολόγιο «υγείας» της οικογενειακής επιχείρησης .....	16
3.4 Ερωτηματολόγιο Ετοιμότητας του Διαδόχου το οποίο συμπληρώνεται από τον ίδιο τον διάδοχο.....	17
3.5 Ερωτηματολόγιο Ετοιμότητας του Διαδόχου το οποίο συμπληρώνεται από τον τωρινό ηγέτη.....	19
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>20</b>

## 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.

## 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**

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>
✓	-
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
✔	✘

## 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.**

### 3. Προτυποποιημένα εργαλεία για χρήση από τους ίδιους τους επιχειρηματίες και τους διαδόχους

#### 3.1 Λίστα ελέγχου σχεδιασμού διαδοχής επιχειρήσεων

Η παρακάτω λίστα ελέγχου (check list) απευθύνεται στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης προκειμένου να ελέγξει μερικά κρίσιμα σημεία που αφορούν την επιλογή της μεταβίβασης της επιχείρησης. Όσο πιο πολλές ερωτήσεις απαντήσετε και όσο πιο συγκεκριμένες είναι οι απαντήσεις, τόσο μεγαλύτερη είναι η ωριμότητα της ιδέας της διαδοχής / μεταβίβασης.

Σε πόσα χρόνια υπολογίζετε να συνταξιοδοτηθείτε;	
Ποιο θα είναι κατά προσέγγιση το επιχειρηματικό χρέος, εάν υπάρχει;	
Ποιος εμπλέκεται στις επιχειρηματικές αποφάσεις και θα επηρεάσει αυτό τον πιθανό διάδοχο;	
Πόσο εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης από τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία σας;	
Έχει η επιχείρηση συστηματοποιημένη διαχείριση και λειτουργίες;	
Ποια θα είναι κατά προσέγγιση η καθαρή θέση της επιχείρησής σας;	
Θα χρειαστείτε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τον πιθανό διάδοχό σας;	
Έχετε αναπτύξει ένα σαφές σχέδιο ακινήτων;	
Πώς θα αντιδράσουν οι πελάτες στη νέα ιδιοκτησία;	

## 3.2 Ερωτηματολόγιο για τον αυτοέλεγχο της ετοιμότητας της επιχείρησης για διαδοχή

Η διαδικασία σχεδιασμού διαδοχής επιχειρήσεων μπορεί να επιτύχει πολύ περισσότερα από τον ορισμό ενός διαδόχου και την αλλαγή ηγεσίας. Στο πλαίσιο αυτό, το παρόν εργαλείο μπορεί να βοηθήσει τους ιδιοκτήτες:

- ✚ Να προσδιορίσουν τους στόχους για τον εαυτό τους, τις οικογένειές τους και την επιχείρηση
- ✚ Να αξιολογήσουν τις δεξιότητες και το προφίλ των πιθανών διαδόχων
- ✚ Να προγραμματίσουν τη μεταφορά της τεχνογνωσίας στους διαδόχους τους
- ✚ Να διαχειριστούν την αλλαγή με αποτελεσματικό τρόπο
- ✚ Να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη στιγμή
- ✚ Να εξαλείψουν την εξάρτησή τους από την επιχείρηση και την εξάρτηση της επιχείρησης από αυτούς
- ✚ Να αξιολογήσουν τις διάφορες στρατηγικές υπό την οπτική των στόχων τους

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο βασίζεται σε αντίστοιχο που χρησιμοποιεί η Τράπεζα του Μόντρεαλ<sup>1</sup>.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗ

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΓΕΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ/ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Συμπληρώνεται υποχρεωτικά)**

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1. Έχω μια γραπτή, πλήρως ανεπτυγμένη στρατηγική αποχώρησης από την επιχείρησή μου		
2. Θα μπορούσε η επιχείρησή μου να επιβιώσει σε περίπτωση πρόωρου θανάτου ή αναπηρίας εντός της ομάδας διαχείρισης/ιδιοκτησίας		
3. Είμαι σίγουρος/-η ότι γνωρίζω τι αξίζει πραγματικά η επιχείρησή μου		
4. Έχω ορίσει ένα χρονοδιάγραμμα για τη μεταβίβαση της επιχείρησής μου		
5. Σε περίπτωση που μου συμβεί κάτι, έχω ένα γραπτό σχέδιο έκτακτης ανάγκης για την επιχείρησή μου που περιλαμβάνει τρόπους διατήρησης των βασικών υπαλλήλων		
6. Είμαι εξοικειωμένος/-η με όλες τις διαθέσιμες επιλογές για τη χρηματοδότηση της μεταβίβασης της επιχείρησής μου		
7. Πλαισιώνομαι από ομάδα επαγγελματιών / εξειδικευμένων συμβούλων που θα με καθοδηγήσει στην υλοποίηση του σχεδίου διαδοχής		

<sup>1</sup> <https://www.bmo.com/pdf/Succession%20Planning%20Diagnostic%20Questionnaire.pdf>

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΕΝΟΤΗΤΑ (Συμπληρώνεται σε περίπτωση οικογενειακής διαδοχής)**

1. Γνωρίζω τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εμπιστοσύνης εντός της οικογένειας	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
2. Είμαι βέβαιος/-η ότι η υπάρχουσα οικογενειακή δυναμική θα διατηρηθεί τόσο κατά τη διάρκεια όσο και μετά τη μεταβίβαση;		
3. Έχω την πεποίθηση ότι οι διάδοχοι μου έχουν την ικανότητα να διοικούν αποτελεσματικά την οικογενειακή επιχείρηση		
4. Έχει προετοιμαστεί κατάλληλα ο διάδοχος της επιχείρησης για να αναλάβει τη διοίκησή της		
5. Η διαθήκη μου είναι ενημερωμένη		
6. Έχουν αποσαφηνιστεί και συμφωνηθεί πλήρως ο ρόλος μου και ο ρόλος του διαδόχου		

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΕΝΟΤΗΤΑ (Συμπληρώνεται σε περίπτωση πώλησης της επιχείρησης σε τρίτους)**

1. Είμαι πλήρως εξοικειωμένος/-η με τη διαδικασία πώλησης μιας επιχείρησης	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
2. Γνωρίζω ποιοι θα είναι οι πιθανοί αγοραστές		
3. Ξέρω πώς να μεγιστοποιήσω την αξία της επιχείρησής μου πριν την πώληση		
4. Ξέρω τις τιμές πώλησης άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο μου		
5. Κατανοώ τα μη οικονομικά χαρακτηριστικά που κάνουν την επιχείρησή μου πολύτιμη για τους πιθανούς αγοραστές		
6. Θα προτιμούσα να μεταβιβάσω την επιχείρησή μου σε ένα υπάλληλο, εάν είχαν επαρκείς πόρους		

### **Αποτελέσματα**

Πόσες φορές απάντησες «Ναι;»

15+ Εξαιρετικό! Συγχαρητήρια συγκαταλέγεστε στους καλά προετοιμασμένους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων για διαδοχή.

10 – 14 Εξαιρετικό. Είστε πολύ προετοιμασμένοι και είστε σε καλό δρόμο για μια ομαλή και επιτυχημένη διαδοχή / μεταβίβαση. Με λίγη περισσότερη προετοιμασία, δεν θα χάσετε άλλο ύπνο γιατί θα έχετε καλύψει τα κρίσιμα στοιχεία στα οποία δεν καταφέρνουν ποτέ οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να κάνουν.

0 – 9 Μην ανησυχείτε. Είστε περίπου τόσο προετοιμασμένοι όσο ο τυπικός ιδιοκτήτης επιχείρησης. Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων είναι πολύ απασχολημένοι με τη λειτουργία της εταιρείας τους, εμποδίζοντάς τους να προγραμματίσουν πέραν του επόμενου μήνα. Ωστόσο, πρέπει να θέσετε τον προγραμματισμό της διαδοχής ως προτεραιότητα για εσάς και την επιχείρησή σας, ώστε να αξιοποιήσετε την επιτυχία που έχετε δημιουργήσει.

### 3.3 Ερωτηματολόγιο «υγείας» της οικογενειακής επιχείρησης

Η διαδικασία σχεδιασμού της σωστής διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση, ξεκινά πάντα με τη μέτρηση της «Υγείας της Οικογενειακής Επιχείρησης». Ως «Υγεία της Οικογενειακής Επιχείρησης» νοείται το άθροισμα δυο πολύ σημαντικών παραγόντων: της «Υγείας της Οικογένειας» και της «Υγείας της Επιχείρησης».

Και αυτό γιατί μια ευτυχισμένη και υγιής οικογένεια, αν λειτουργεί μια οικογενειακή επιχείρηση που «δεν πάει καλά», με κριτήρια κερδοφορία, ρευστότητα, κλπ., τότε το αποτέλεσμα θα είναι μια «μη-υγιής οικογενειακή επιχείρηση». Από την άλλη μεριά, το ίδιο συμβαίνει όταν αντίθετα η οικογενειακή επιχείρηση σημειώνει αξιοσημείωτη κερδοφορία και ρευστότητα, διαρκή ανάπτυξη, και, γενικά, υγιείς οικονομικούς δείκτες, αλλά, αντίθετα, οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας είναι άσχημες, πιθανόν εχθρικές, αλλά πάντως σχέσεις «μη-συνεργασίας». Τότε το αποτέλεσμα είναι ακριβώς το ίδιο, δηλαδή πρόκειται για μια «μη-υγιή οικογενειακή επιχείρηση».

Για τη μέτρηση της «Υγείας της Οικογενειακής Επιχείρησης» έχει αναπτυχθεί συγκεκριμένο διαγνωστικό εργαλείο – ερωτηματολόγιο, το οποίο εφαρμόζεται με επιτυχία στο πλαίσιο της υλοποίησης της διαδικασίας της διαδοχής, για περισσότερα από 30 χρόνια, και μάλιστα σε διαφορετικά οικονομικά και επιχειρηματικά περιβάλλοντα: ΗΠΑ, χώρες της Νότιας Αμερικής και κυρίως Βενεζουέλα, Ελλάδα και Κύπρο.

Το διαγνωστικό αυτό εργαλείο περιλαμβάνει 50 ερωτήσεις για την επιχείρηση και την οικογένεια. Στη συνέχεια ποσοτικοποιούνται οι απαντήσεις, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα το ερωτηματολόγιο να μας «δείχνει», με βάση συγκεκριμένη κλίμακα βαθμολόγησης, τις σχέσεις του κάθε ατόμου με την οικογένεια και την επιχείρηση, την άποψή του για την επιχειρηματική κατεύθυνση της οικογενειακής επιχείρησης, τις θέσεις του για τη διαχείριση και την ηγεσία, και, τέλος, την κρισιμότητα του θέματος της διαδοχής και της συνέχισης της λειτουργίας της οικογενειακής επιχείρησης. Θέματα δηλαδή που είναι πολύ σημαντικά για την έναρξη μιας σωστής διαδικασίας διαδοχής και τα οποία μας βοηθούν να καταγράψουμε την «υπάρχουσα κατάσταση» στην οικογενειακή επιχείρηση.

*Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο βιβλίο του Χρ. Γεωργίου (2021) «Προετοιμάζοντας τη διαδοχή: πρακτικός οδηγός για προνοητικές οικογενειακές επιχειρήσεις», που κυκλοφορεί από τις Εκδόσεις «4 ΔΕΛΤΑ».*



### 3.4 Ερωτηματολόγιο Ετοιμότητας του Διαδόχου το οποίο συμπληρώνεται από τον ίδιο τον διάδοχο

Το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στη συνέχεια συμπληρώνεται από τον διάδοχο προκειμένου να αξιολογηθεί η ετοιμότητά του να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

Αποτελεί ένα ακόμη εργαλείο αυτοαξιολόγησης, όπου ο διάδοχος καταγράφει την άποψή του αναφορικά με την ετοιμότητά του ως εν δυνάμει διαδόχου της οικογενειακής επιχείρησης προκειμένου να αναλάβει με επάρκεια την ηγεσία της.

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: Ετοιμότητας του διαδόχου (συμπληρώνεται από τον ίδιο τον διάδοχο)**

Όπου: 1= συμφωνώ απολύτως, 2= συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= διαφωνώ, 5= απολύτως διαφωνώ

<b>ΕΡΩΤΗΣΗ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Θα συνεχιζόταν η οικογενειακή επιχείρηση χωρίς εμένα					
Έχω ξεκάθαρους επαγγελματικούς στόχους ή φιλοδοξίες					
Έχω επαρκή εκπαίδευση / ή και τεχνική εξειδίκευση για να αναλάβω την επιχείρηση					
Γνωρίζω πολύ καλά τον κλάδο και το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης					
Γνωρίζω τις λειτουργίες / διαδικασίες της επιχείρησης					
Γνωρίζω πολύ καλά την ιστορία της επιχείρησης, τα προϊόντα της, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, το προσωπικό της, κλπ.					
Έχω τις απαιτούμενες οργανωτικές ικανότητες για να αναλάβω την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης					
Είμαι συστηματικός/-ή στην εργασία μου					
Κατανοώ ότι η ανάπτυξη της οικογενειακής μας επιχείρησης έχει επίδραση στην ευημερία της οικογένειας					
Στις περισσότερες περιπτώσεις συμφωνώ με τις αποφάσεις του τωρινού ηγέτη & είμαι σε θέση να καταλάβω τους λόγους για τους οποίους λαμβάνει τις εκάστοτε αποφάσεις					
Αν ήθελα, θα μπορούσα να εγκαταλείψω την επιχείρηση χωρίς να επιπτώσεις στις οικογενειακές σχέσεις					

Όσο περισσότερο επιλέγετε τις απαντήσεις 4= διαφωνώ και 5= απολύτως διαφωνώ στις παραπάνω ερωτήσεις, τόσο πιο πιθανό είναι να παγιδευτείτε σε μια κατάσταση διαδοχής για την οποία δεν είστε έτοιμη. Τα άτομα που βρίσκονται παγιδευμένα χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη, αλλά το πιο σημαντικό, την ικανότητα να διαχωρίζουν τον εαυτό τους και τους ατομικούς τους στόχους και ανάπτυξη από την οικογενειακή επιχείρηση.

*Το ερωτηματολόγιο είναι βασισμένο στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο που είναι διαθέσιμο στο βιβλίο του Χρ. Γεωργίου (2021) «Προετοιμάζοντας τη διαδοχή: πρακτικός οδηγός για προνοητικές οικογενειακές επιχειρήσεις», που κυκλοφορεί από τις Εκδόσεις «4 ΔΕΛΤΑ».*

### 3.5 Ερωτηματολόγιο Ετοιμότητας του Διαδόχου το οποίο συμπληρώνεται από τον τωρινό ηγέτη

Το ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στη συνέχεια συμπληρώνεται από τον ιδρυτή προκειμένου να αξιολογηθεί η ετοιμότητα του υποψήφιου διαδόχου να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

Σε αντιστοιχία με το ερωτηματολόγιο ετοιμότητας που συμπληρώνεται από τον ίδιο τον διάδοχο, το παρόν εργαλείο συμπληρώνεται από τον ιδρυτή και καταγράφει την άποψή του αναφορικά με την ετοιμότητα του ως εν δυνάμει διαδόχου της οικογενειακής επιχείρησης προκειμένου να αναλάβει με επάρκεια την ηγεσία της.

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: Ετοιμότητας του διαδόχου (συμπληρώνεται από τον τωρινό ηγέτη)

Όπου: 1= συμφωνώ απολύτως, 2= συμφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= διαφωνώ, 5= απολύτως διαφωνώ

ΕΡΩΤΗΣΗ	1	2	3	4	5
Τον/την ενδιαφέρει η επιχείρηση και η επιτυχία της					
Έχει επαρκή εκπαίδευση / ή και τεχνική εξειδίκευση					
Γνωρίζει πολύ καλά τον κλάδο και το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης					
Γνωρίζει τις λειτουργίες / διαδικασίες της επιχείρησης					
Γνωρίζει πολύ καλά την ιστορία της επιχείρησης, τα προϊόντα της, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, το προσωπικό της, κλπ.					
Έχει τις απαιτούμενες οργανωτικές ικανότητες για να αναλάβει την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης					
Είναι συστηματικός/-ή στην εργασία του/της					
Κατανοεί ότι η ανάπτυξη της οικογενειακής μας επιχείρησης έχει επίδραση στην ευημερία της οικογένειας					
Συμφωνεί με τις αξίες, την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης					
Στις περισσότερες περιπτώσεις συμφωνεί με τις αποφάσεις μου & είναι σε θέση να καταλάβει τους λόγους για τους οποίους λαμβάνω τις εκάστοτε αποφάσεις					
Οδηγεί τους ανθρώπους αντί να τους «διαχειρίζεται»					
Επικοινωνεί αποτελεσματικά					
Λύνει προβλήματα αντί να αντιδρά στα συμπτώματα					
Λαμβάνει υπόψη τον ευρύτερο αντίκτυπο των αποφάσεων					

Το ερωτηματολόγιο είναι βασισμένο στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο που είναι διαθέσιμο στο βιβλίο του Χρ. Γεωργίου (2021) «Προετοιμάζοντας τη διαδοχή: πρακτικός οδηγός για προνοητικές οικογενειακές επιχειρήσεις», που κυκλοφορεί από τις Εκδόσεις «4 ΔΕΛΤΑ».

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργίου, Χρ. (2021) «Προετοιμάζοντας τη διαδοχή: πρακτικός οδηγός για προνοητικές οικογενειακές επιχειρήσεις». Εκδόσεις «4 ΔΕΛΤΑ»

Ιστοσελίδες:

<https://www.bmo.com/pdf/Succession%20Planning%20Diagnostic%20Questionnaire.pdf>

[https://elicitingexcellence.com/documents/Successor\\_Readiness.pdf](https://elicitingexcellence.com/documents/Successor_Readiness.pdf)

<https://www.zenefits.com/workest/small-business-succession-plan-101/>