



Best Boss Policy Paper



Erasmus+

DOKUMENT O POLITIKI PROJEKTA BEST BOSS

Nasveti za izboljšanje uspešnega nasledstva podjetij v turističnih MSPjih



www.bestboss-project.eu

Sporazum o donaciji št.: 2014-1-DE02-KA200-001608

Projekt je financiran s podporo Evropske komisije. Publikacija odraža poglede avtorjev – komisija ni odgovorna za morebitne načine uporabe podatkov te publikacije.



Kazalo

Kazalo tabel	III
Uvod	1
2. Kontekst projekta Best Boss	2
2.1 Pomembnost MSPjev v turističnem sektorju	2
2.2 Logika projekta Best Boss	3
3. Evropska raziskava - rezultati	5
4. Orodja BBI – Kaj je to?	9
5. Izzivi in predlogi	11
5.1 NEMČIJA	11
5.2 BOLGARIJA	15
5.3 SLOVENIJA	18
5.4 ROMUNIJA	20
5.5. VELIKA BRITANIJA	23
6. Zaključki – splošni predlogi za politiko	26
6.1 Ozaveščanje	26
6.2 Izboljšanje možnosti sodelovanja med znanostjo in gospodarstvom	27
6.3 Finančna pomoč	28
6.4 Razvoj postopka ocenjevanja in orodja BBI je le začetek	28
7. Nadaljnje branje	30
8. Kontakt	31



Kazalo tabel

Tabela 1: »Najpomembnejše tržne lastnosti za naslednike«	5
Tabela 2: »Najpomembnejše organizacijske sposobnosti za naslednike«	6
Tabela 3: »Najpomembnejše vodstvene sposobnosti za naslednike«	7
Tabela 4: »Best Boss Inventory (BBI) naslovna stran«	10



Uvod

Načrtovanje, organizacija in izvedba uspešnega nasledstva v podjetjih je en najbolj perečih prihodnjih problemov evropskega gospodarstva. Podjetja najdejo vedno manj usposobljenih in ambiciozних ljudi, katerim bi se lahko upravljanje posla zanesljivo predalo. To ne vpliva enakovredno na vse gospodarske sektorje: tisti, ki so najbolj ogroženi, večinoma slonijo na mikro in malih podjetjih. Turizem, kjer 95 % podjetij zaposluje manj kot 10 ljudi, je največji izmed sektorjev¹. Obenem je turistična industrija tretja največja gospodarska dejavnost in sektor se še vedno širi².

S pomočjo evropske raziskave je projekt Best Boss dobil pregled nad profesionalnimi modeli nasledstev v podjetjih znotraj evropske turistične industrije in ključne sposobnosti, veščine in znanje za vodje mikro in malih podjetjih. Glede na ta rezultat je bil razvit postopek ocenjevanja za naslednike MSPjev v turizmu – Best Boss Inventory (BBI), ki se ujema z modernimi postopki nasledstva podjetij.

Dokument navaja glavne rezultate evropske raziskave in podaja kratko razlago postopka ocenjevanja Best Boss Inventory. Predstavljene so ovire in nasveti za izboljšanje uspešnega nasledstva podjetij v turističnih MSPjih. To so opombe projektnih partnerjev, v katerih so odražena njihova opažanja o nasledstvu podjetij v njihovih državah. Na koncu dokumenta so predstavljeni splošni predlogi oblikovalcem politike po Evropski uniji.

Pred rezultati je na kratko predstavljen kontekst v katerem se je projekt Best Boss razvil.

¹ ETC (2004): European tourism: facts and figures.

² EC (2010): Europe, the world's No 1 tourist destination, p.3.

2. Kontekst projekta Best Boss

2.1 Pomembnost MSPjev v turističnem sektorju

Mikro, mala in srednje velika podjetja (MSPji) igrajo ključno vlogo v evropskem gospodarstvu. So velik vir podjetniških spretnosti, inovacij in zaposlitev. V 28 državah razširjene Evropske unije je znotraj nefinančnega sektorja gospodarstva zaposlenih 88,8 milijonov ljudi. 21,2 milijona MSPjev omogoča 66,8 % vseh zaposlitev s 57,9 % skupne vrednosti, kar ustreza vrednosti 28 % BDP EU in predstavlja 99,8 % vseh podjetij. Pet ključnih gospodarskih sektorjev predstavlja 78 % vseh MSPjev v razširjeni Evropski uniji. Te sektorji prav tako predstavljajo 71 % dodane vrednosti, ki jo MSPji ustvarjajo in 79 % podatkov o zaposlenosti v MSPjih v razširjeni Evropski uniji³.

Nastanitveni in gostinski sektor je eden izmed teh petih ključnih gospodarskih sektorjev. Glede na število zaposlenih na posamezno podjetje, v evropskem turističnem sektorju prevladujejo MSPji.

MSPji so posamično organizirani in zgrajeni ter delujejo kot močno raznovrstni. Uspešno ali neuspešno nasledstvo v podjetjih tako vpliva na celotno gospodarstvo, še posebej na trg dela: »Vsako leto je približno 400.000 zaposlitev odvisnih od uspešnih nasledstev v podjetjih.«⁴



³ The TourismLink Consortium (2012): The European Tourism Market, its structure and the role of ICTs, 2012. Brussels.

⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (Juli 2015): Mittelstandsbeauftragte Gleicke: Das Lebenswerk in gute Hände legen. Dostopno prek spleta: <http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=717964.html>.



2.2 Logika projekta Best Boss

Turizem je ena največjih industrij in pomemben del gospodarstva v Evropi in na drugih celinah - turistični sektor namreč generira okoli 100.000 novih delovnih mest vsako leto. Zaradi tega je turizem vgrajen v zapletene strukture, več dimenzionalne razvoje in poslovne okvire določene glede na svetovne transformacije.

Toda trenutno evropski turizem raste povprečno počasneje kot svetovni turizem. Pričakovano je, da bo Evropa v prihodnosti izgubila položaj najbolj zaželjene turistične destinacije. Azija in ZDA bodo zasedle njeno mesto.

Ugotovili smo, da se bodo zaposleni v turističnem sektorju soočali z nizko plačo, nekateri tudi z nemogočimi delovnimi pogoji, velikim menjavanjem zaposlenih, veliko neformalnega zaposlovanja in pomanjkanjem turistične infrastrukture.

Vse to nakazuje na zaznavno pomanjkanje usposobljene delovne sile v turizmu in še posebej v »sektorju nasledstev v MSPjih« (SNMSP). Podjetja, ki delujejo znotraj tega sektorja se morajo zavedati naslednjih reči:

- Morajo razumeti, da je turizem postal svetoven posel z neskončnim številom zainteresiranih in z zunanjimi dejavniki, ki predstavljajo različna zanimanja, poglede, zahteve in potrebe.
- Istočasno je turizem izpostavljen zunanjim dejavnikom, kot so gospodarski razvoj; demografske spremembe; ekološke politike, izobraževalne politike, politike trga dela itd., katere se težko napove ali spremeni.
- V tem okviru je turizem povezan z mnogimi tveganji in potrebno je veliko znanja o tem, kako uspešno delovati dolgoročno – ta problem je pogosto podcenjen ali pa sploh ni poznan.

Mednarodni Erasmus+ projekt Best Boss je ena izmed rešitev, ki se ukvarja z nasledstvom v podjetjih. »Postopek ocenjevanja MSPjevih naslednikov v turistični industriji« je nekaj, pri čemer Evropski MSPji v turističnem sektorju nujno potrebujejo profesionalno podporo. Projekt Best Boss skuša obvladati ta položaj s povezovanjem obeh zainteresiranih strani, to so univerze in MSPji, skozi Best Boss Inventory (BBI), ki je bil razvit in izvršen skozi to partnerstvo ter deluje na podlagi potreb modernih postopkov nasledstev podjetij.

Best Boss projekt priskrbuje odprtemu trgu in turističnim podjetjem skupno znanje glede postopkov nasledstev podjetij skozi sledeče dejavnosti:

- A) Izvršitev evropske raziskave o trenutnem stanju nasledstev podjetij v EU in o ključnih sposobnostih, spretnostih in znanju potrebnih za uspešno nasledstvo podjetij
- B) Razvoj prilagojenega postopka ocenjevanja za naslednike mikro in malih podjetij v turističnem sektorju (postopek bi bil povezan z zahtevami evropskega okvira kvalifikacij)
- C) Objava dokumenta o politiki, ki bo zajemal ugotovitve in rezultate projekta ter obenem vseboval predloge zainteresiranim in nosilcem političnih odločitev o tem kako se soočiti z izzivom, ki je uspešno nasledstvo podjetij v Evropi.



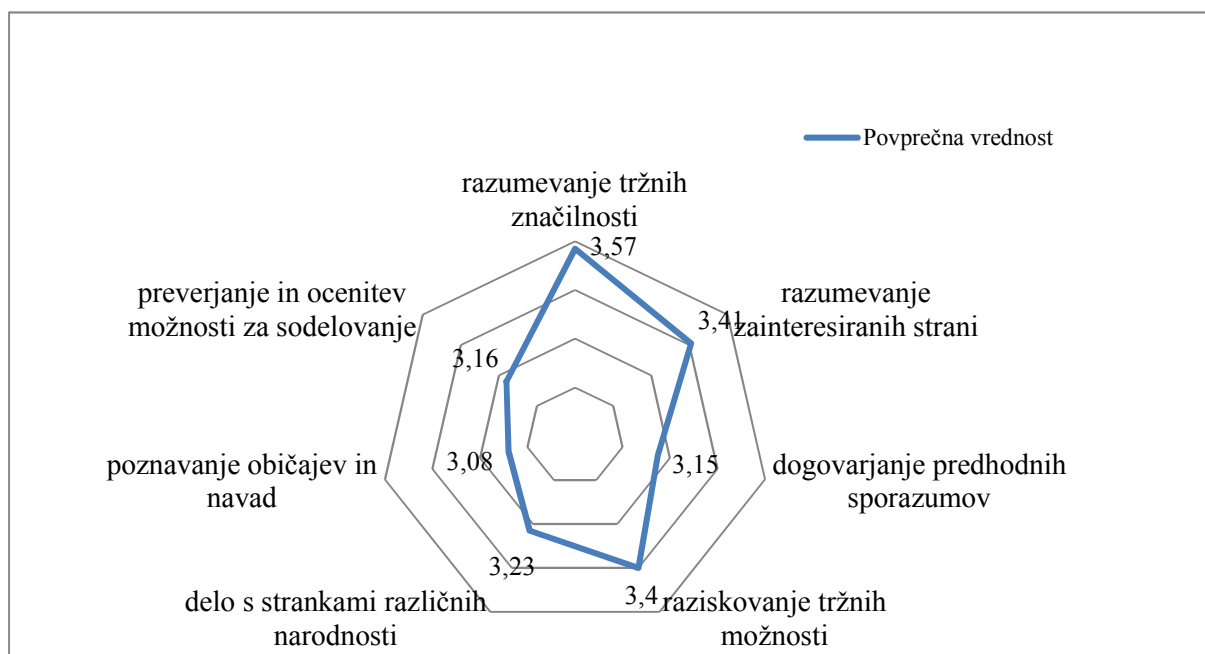
3. Evropska raziskava - rezultati

Evropska raziskava je bila sestavljena iz vprašalnika na katerega so med aprilom in majem 2015 odgovorile trenutne vodje turističnih podjetij (hotelierji, posredovalci turističnih informacij, vodje restavracij, lastniki hotelov, turistične agencije in drugi zainteresirani, ki so lahko ocenili trenutno stanje nasledstva podjetij v turistični industriji). Obrazložili so svoje zahteve in potrebe kar se tiče njihovih poslovnih naslednikov. 256 poslovnih vodij je glede na svoje izkušnje opisalo lastnosti, ki naj bi jih njihov naslednik posedoval: določen način vodenja, znanje o trgu in organizacijske sposobnosti.

Poročilo evropske raziskave je vsebovalo pregled profesionalnih modelov nasledstev v podjetjih znotraj evropske turistične industrije in ključne sposobnosti, veščine in znanje za vodje mikro in malih podjetij.

Zaradi raznolikih in vedno večjih zahtev za trenutne vodje, ki so se v zadnjih letih izrazito povečale, so se prav tako povečala pričakovanja teh vodij za njihove morebitne naslednike. Kot je prikazano v tabeli 1 in označeno kot »Tržne pristojnosti«, so najpomembnejše osebne lastnosti morebitnega naslednika sledeče: »razumevanje tržnih značilnosti« (3,57), »raziskovanje tržnih možnosti« (3,4) in »razumevanje zainteresiranih strani« (3,41).

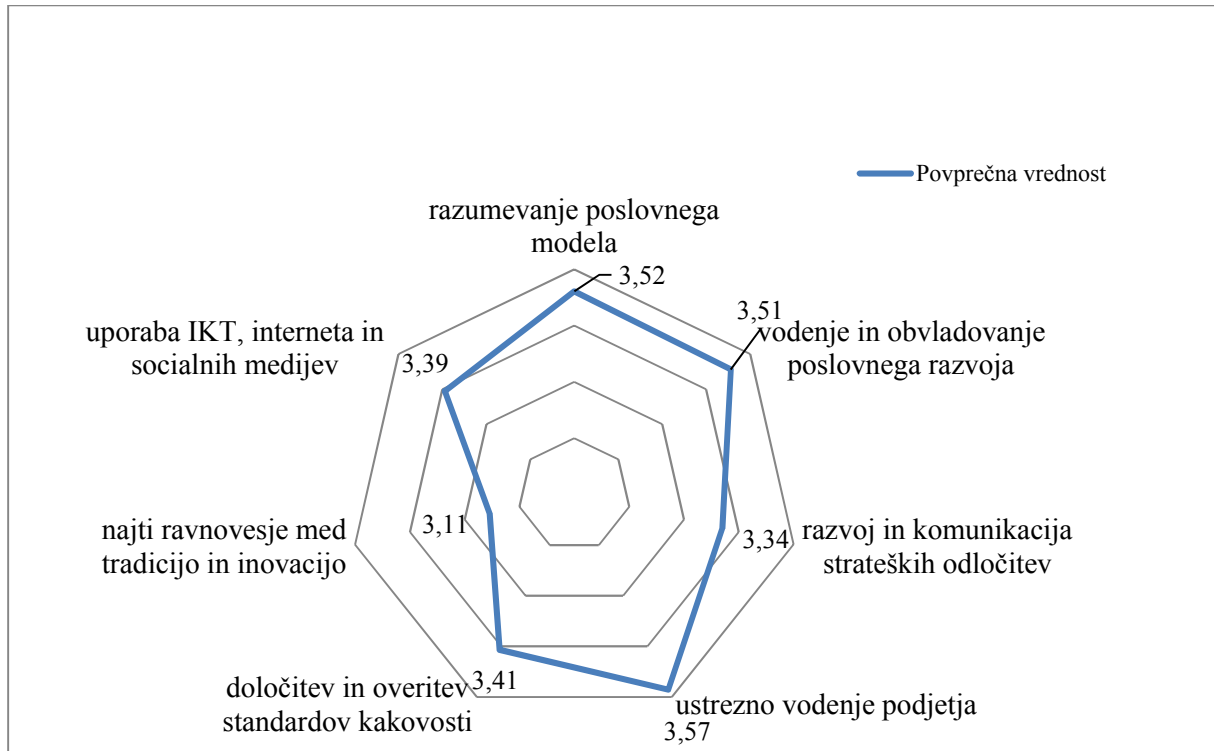
Tabela 1: »Najpomembnejše tržne lastnosti za naslednike«



Vir: Krajčan, M.; Bajželi, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bucharest. 2015.

Osnovne sposobnosti znotraj organizacijskega vedenja kandidatov so: »ustrezno vodenje podjetja« (3,57), »razumevanje poslovnega modela« (3,52) in »vodenje in obvladovanje poslovnega razvoja« (3,51).

Tabela 2: »Najpomembnejše organizacijske sposobnosti za naslednike«

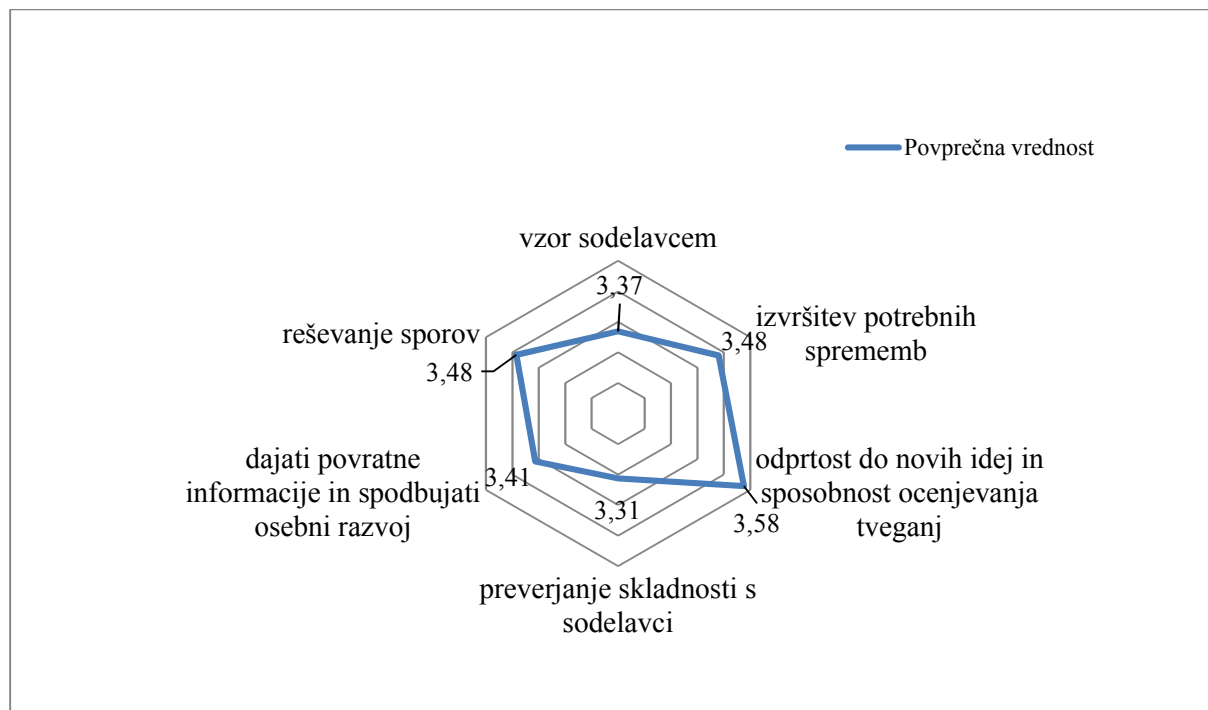


Vir: Krajncan, M.; Bajželi, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bucharest. 2015.



Vodstvene sposobnosti zaključujejo seznam sposobnosti za poslovne naslednike in pokrivajo sledeče spretnosti: »odprtost do novih idej in sposobnost ocenjevanja tveganj« (3,58), »reševanje sporov« (3,48) in »izvršitev potrebnih sprememb« (3,48)⁵.

Tabela 3: »Najpomembnejše vodstvene sposobnosti za naslednike«



Vir: Krajncan, M.; Bajželi, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bucharest. 2015.

Povezano s sposobnostmi katere so bile v evropski raziskavi dokazane kot najpomembnejše, je jasno, da obstaja močna potreba po naslednikih, ki bodo znali predvidevati v kombinaciji s strateškimi in metodološkimi načini razmišljanja. Morebiten naslednik mora posedovati te lastnosti. V empiričnih raziskavah ne obstaja nek čudežen način za pridobitev socialnih spretnosti, medtem ko so dejstva, kot so spol, starost ali potek kariere, zlahka dosegljiva. Kandidati ne poznajo ali ne znajo oceniti svojih zmožnosti, kot so »sklepanje odločitev« ali »razumevanje drugih«. Partnerstvo mora zato najti način, ki bo lahko izmeril sposobnosti, katerih se ne da izmeriti neposredno, a so izražene posredno.

Razumevanje tržnih značilnosti sprva deluje le kot rezultat osnovnega razumevanja gospodarstva in tržnih dejavnosti, a spada k poglobljenem profesionalnem znanju in je zlahka ocenljivo. Sodelujoči morajo še vedno pokazati, da so sposobni razumeti čustva drugega, saj bodo poleg običajnih strank, sodelovali tudi z zainteresiranimi stranmi.

⁵ Krajncan, M.; Bajželi, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bucharest. 2015.

To je osnova za socialne spretnosti in socialno vedenje, zato moramo izmeriti kognitivno sočustvovanje bodočih poslovnih naslednikov v turističnih MSPjih. Prepoznavanje čustev v očeh kolega zahteva sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev. To se odraža v tem, da oseba lahko začuti čustva drugega in jih tudi razume. To je del BBI orodja 3.

Sposobnosti »razumevanja tržnih pogojev« in »razumevanja potreb zainteresiranih« sta najpomembnejši sposobnosti, ki naj bi jih poslovni naslednik posedoval. Za te sposobnosti izvemo le, če ustvarimo orodje za ocenjevanje osebnosti kot podlago za sistem merjenja sposobnosti. Sposobnosti so vedno povezane z osebnostjo, a osebno vedenje tudi vpliva na sposobnosti. Gre za sistem, ki je samostojen, a medsebojno povezan.

Več raziskovalnih metod in empiričnih najd pokriva tak pristop, a verjamemo, da se do najboljših rezultatov, z najbolj kvalitetnim pristopom pride le s kombinacijo večih testov. Uporabili smo več različnih vprašalnih formatov z namenom, da bi preprečili namerno odgovarjanje kandidatov in podajanje družbeno zaželenih odgovorov.

Ugotovitev osebnostnih značilnosti bodočih naslednikov omogoča vpogled v profil njihovih sposobnosti, profil pa prav tako zagotovi informacije o osebnosti kandidata. Z uporabo različnih vprašalnih formatov verjamemo v najdbo pravega načina za merjenje sposobnosti poslovnih naslednikov.

Celotni rezultati evropske raziskave so v poročilu, ki je na voljo na spletni strani Best Boss (glej poglavje 8, Further Reading).





4. Orodja BBI – Kaj je to?

Postopek ocenjevanja in orodja Best Boss – znano pod imenom Best Boss Inventory (BBI), je skupek znanja pridobljenega iz rezultatov evropske raziskave in iz splošnega in strokovnega znanja partnerjev. Sprva je bil oblikovan osnutek postopka ocenjevanja, kateri je bil pregledan, ovrednoten in predelan s strani strokovnjakov. Tako je bilo razvito izčrpno in uporabno orodje, pripravljeno za praktično uporabo.

BBI vsebuje štiri teste, je medsebojno odvisen in potrjen s strani partnerstva in predhodnih preizkusov. Zainteresirane strani, predstavniki ciljnih skupin in zunanji strokovnjaki so tako ovrednotili BBI. Za preizkus postopka ocenjevanja je partnerstvo izvedlo poskusno fazo znotraj štirih evropskih držav (Nemčija, Velika Britanija, Belgija in Romunija) in v več kot 60 podjetjih. S pridobljenimi podatki je partnerstvo lahko finaliziralo orodje BBI.

Orodje BBI 1 in orodje BBI 2 sta empirični orodji, s katerimi se določi več osebnostnih kategorij. S pomočjo izčrpnega seznama vprašanj orodji sprva pridobita raznolik izbor osebnostnih in vedenjskih značilnosti, ki so nato primerjane s ključnimi dejavniki uspeha delovanja MSPjev v turizmu. Orodja so izdelana na podlagi ugotovitve, da so smernice za poslovne naslednike razvidne iz vedenjskih značilnosti trenutnih vodij podjetij. Primerjava značilnosti je rezultat empirično določenih kategorij podatkov o uspešnih sposobnostih in veščinah vodenja. S povezovanjem osebnih odnosov, kot so introvertiranost ali odprtost z osnovnimi psihičnimi funkcijami, ocenita orodji BBI 1 in 2 vodje kot določene tipe ljudi. V orodju BBI 1 je skupno medsebojno povezanih 64 vprašanj znotraj 8 faktorskih kategorij, v orodju BBI 2 pa je medsebojno povezanih 80 vprašanj znotraj 8 faktorskih kategorij.

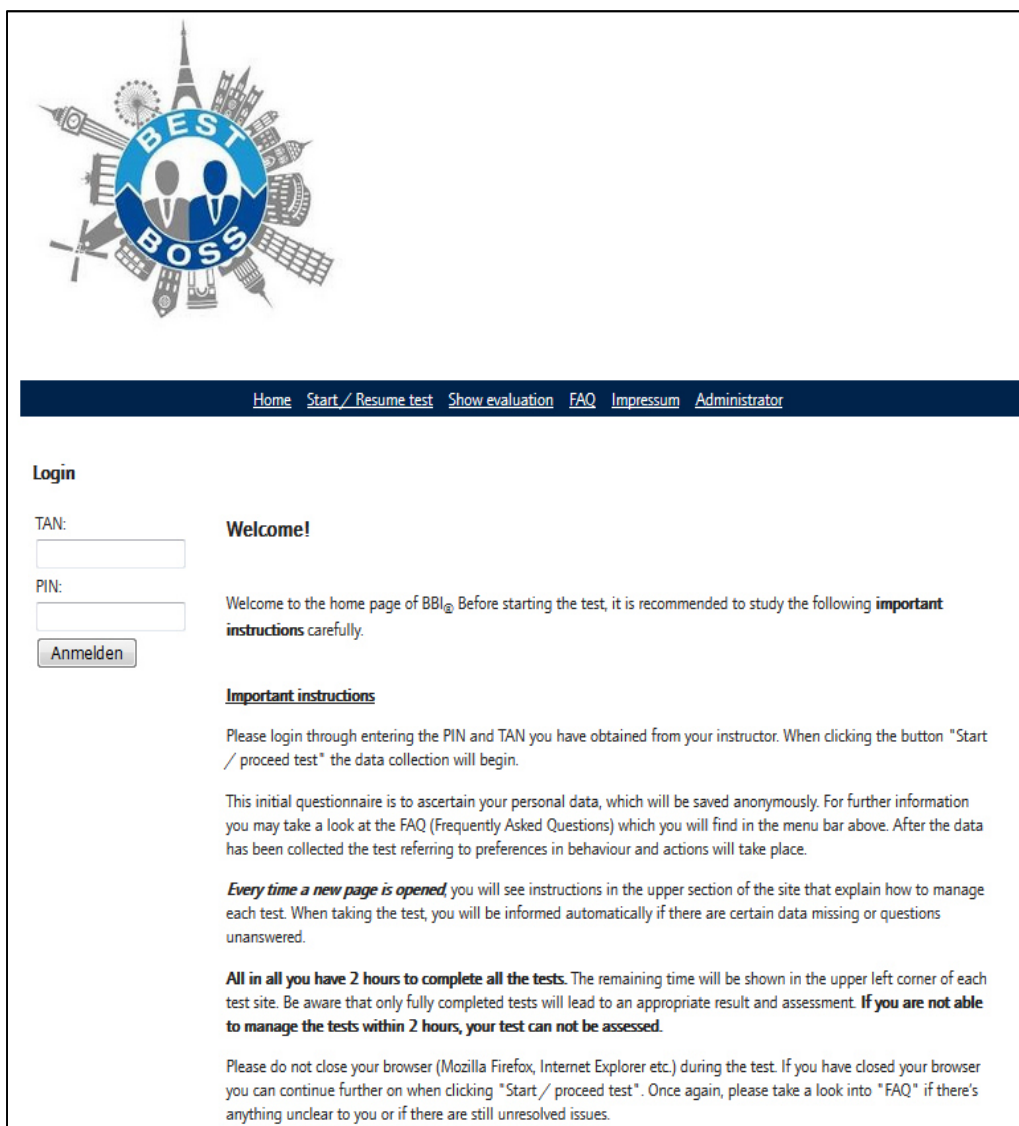
V orodju BBI 3 je glavna tematika merjenje kognitivnega sočustvovanja. V tem testu si udeleženec ogleda 36 biometričnih fotografij predela okoli oči. Pri vsaki fotografiji so podane štiri besede – udeleženec mora izbrati tisto, katera naj bi najbolje opisala čustva ali misli osebe na fotografiji. Ideja za tem testom je, da se ugotovi kako dobro se zna udeleženec postaviti v duševno stanje druge osebe, kako dobro se zna poistovetiti z drugimi. Ta sposobnost je glaven način kako ljudje lahko začutijo ali predvidijo vedenje drugih oseb.

Cilj orodja BBI 4 je pridobiti najboljšo praktično sestavo možno - na podlagi izjemnih predhodnih študij (Freiburger Persönlichkeits-Inventar) se iz testa 4 ugotovi 10 osebnostnih značilnosti, ki so najpomembnejše v raziskavah in praktičnih diagnostikah. Odprtost in čustvenost sta dve dimenziji osebnosti v orodju BBI 4, primerljivi s teorijo dveh osebnostnih dimenzij psihologa Hansa Jürgena Eysencka. V testu 4 udeleženec odgovori na 138 vprašanj z resnično ali neresnično. Univerza FHM je

to orodje, sicer malce prilagojeno, uporabila že večkrat in izkazalo se je za uporabno, zanesljivo in verodostojno. Sedaj je medsebojno povezanih 148 vprašanj znotraj 12 faktorskih kategorij (10 x 12 + 2 x 14; 11 jih je bilo odveč) in s primerjavo vprašalnika Best Boss Pre-Inventory evropske raziskave smo dobili 20 faktorjev z 92 vprašanji v modelu faktorske analize, ki temelji na vprašanjih.

Nazadnje je bila preizkušena funkcionalnost in verodostojnost orodja BBI znotraj poskusne faze. Po več ovrednotenjih je sedaj orodje na voljo v vseh jezikih partnerjev - vsak dobi svoj račun za prijavo in ima možnost izbire jezika. To zagotavlja zasebnost podatkov in omogoča takojšnjo ocenitev testa BBI.

Tabela 4: »Best Boss Inventory (BBI) naslovna stran«



[Home](#) [Start / Resume test](#) [Show evaluation](#) [FAQ](#) [Impressum](#) [Administrator](#)

Login

TAN:

PIN:

Welcome!

Welcome to the home page of BBI®. Before starting the test, it is recommended to study the following **important instructions** carefully.

Important instructions

Please login through entering the PIN and TAN you have obtained from your instructor. When clicking the button "Start / proceed test" the data collection will begin.

This initial questionnaire is to ascertain your personal data, which will be saved anonymously. For further information you may take a look at the FAQ (Frequently Asked Questions) which you will find in the menu bar above. After the data has been collected the test referring to preferences in behaviour and actions will take place.

Every time a new page is opened, you will see instructions in the upper section of the site that explain how to manage each test. When taking the test, you will be informed automatically if there are certain data missing or questions unanswered.

All in all you have 2 hours to complete all the tests. The remaining time will be shown in the upper left corner of each test site. Be aware that only fully completed tests will lead to an appropriate result and assessment. **If you are not able to manage the tests within 2 hours, your test can not be assessed.**

Please do not close your browser (Mozilla Firefox, Internet Explorer etc.) during the test. If you have closed your browser you can continue further on when clicking "Start / proceed test". Once again, please take a look into "FAQ" if there's anything unclear to you or if there are still unresolved issues.



5. Izzivi in predlogi

V tem poglavju so predstavljeni izzivi in predlogi povezani s nasledstvom podjetij v MSPjih v turističnem sektorju. To so opombe projektnih partnerjev, v katerih so odražena njihova opažanja o nasledstvu podjetij v njihovih državah (Nemčija, Bolgarija, Slovenija, Romunija in Velika Britanija).

5.1 NEMČIJA

IZZIVI

Skupno 3,7 milijonov MSPjev je bilo vprašanih o njihovem načrtu za nasledstvo podjetja. 16 % podjetij načrtuje predajo nasledstva v letu 2017; od tega jih bo 9 % predalo mesto vodje sorodniku, 7 % podjetij pa zunanjemu kandidatu. Brez trenutnih načrtov za predajo nasledstva je 35 % podjetij, a sklepajo da bo prišlo do tega v prihodnosti. Presenetljivo kar 49 % MSPjev nima nobenih načrtov glede vodenja njihovih podjetij v prihodnosti⁶. Razlogov za to je lahko več; kot recimo to, da se trenutnim vodjam ne mudi s predajo nasledstva ali pa ne vidijo potrebe po ukvarjanju s tem vprašanjem. Premišljeno načrtovanje predaje nasledstva je očitno podcenjeno.

Nemško zvezno ministrstvo za gospodarstvo in energijo (BMW) je leta 2000 zagnalo kampanjo »nexit-Initiative«, da bi pripravilo poslovne vodje na predajo nasledstva⁷. Ta kampanja se trenutno uporablja kot osnova za poslovne vodje in naslednike.

PREDLOGI

1. Visokošolski zavodi že izobražujejo in urijo bodoče perspektivne kandidate in se trudijo opremiti študente z znanjem potrebnim za vodenje in uspešen posel v prihodnosti. Rezultati pridobljeni z orodjem Best Boss bodo uporabljeni v vseh visokošolskih zavodih, med rednimi predavanji, z namenom, da bi imeli trajnosten vpliv na izobraževanje.

Več kot 70 % MSPjev, ki bodo predali nasledstvo v prihodnjih petih letih, ni zadostno pripravljenih za predajo nasledstva v primeru izrednega stanja.

⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (o.J.): Unternehmensnachfolge sichern. Berlin. Online available: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge-sichern.html>.

⁷ Cf. Deutsche Unternehmerbörse dub.de GmbH (ed.) (2016): Deutsche Unternehmerbörse. Das Portal für Unternehmer, Gründer und Investoren. Hamburg. Online available: <https://www.dub.de/>.

2. Prva naloga nosilcev političnih odločitev je odgovornost do podpiranja in usmerjanja projekta, ko delujejo kot multiplikatorji znotraj lastnih komisij. To deluje še bolj učinkovito, ko nosilci političnih odločitev pričnejo sami uporabljati orodje in s tem pomagajo lokalnim podjetjem pri uporabi orodja BBI. Za to je potrebno razviti primerna ogrodja.

3. Več kot 70 % MSPjev, ki bodo predali nasledstvo v prihodnjih petih letih, ni zadostno pripravljenih na predajo nasledstva v primeru izrednega stanja. Le sistematična poravnava za srednje in dolgoročne predaje nasledstev bo prinesla morebitno gospodarsko rast, kar je lahko podprto in spodbujeno z uporabo javnih sredstev. MSPji so posamično organizirani in zgrajeni ter delujejo kot močno raznovrstni. Uspešno ali neuspešno nasledstvo v podjetjih tako vpliva na celotno gospodarstvo, še posebej na trg dela: »Vsako leto je približno 400.000 zaposlitev odvisnih od uspešnih nasledstev v podjetjih.« Razpoložljiv nabor kandidatov za predajo nasledstva v MSPjih je potreben in koristen za zmanjšanje tveganja neuspeha. A trenutni nabor kandidatov se lahko pojavi naključno in ne vsebuje primernih izbir, zato je potrebno ustvariti primeren nabor kandidatov, saj je to nujno za upešno poslovno nasledstvo v turističnih MSPjih.

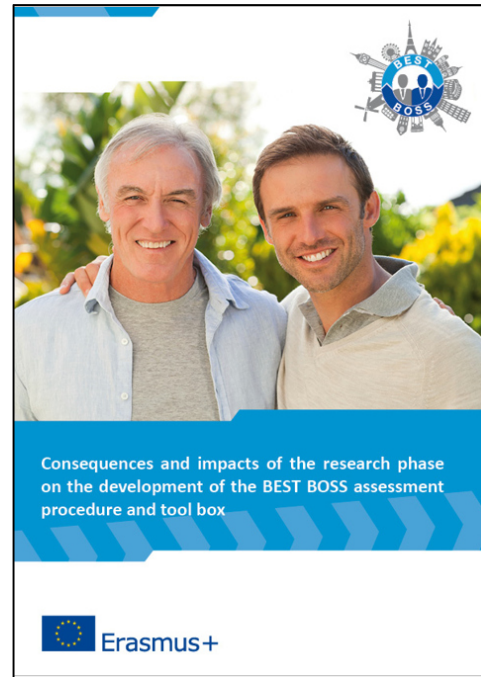
Poleg tega je potrebno tak nabor kandidatov dolgoročno ustvariti s pomočjo raznih zainteresiranih strani, kot so zvezno ministrstvo, zbornice, združbe, visokošolski zavodi in privatna podjetja. To pogosto preseže finančne, časovne in ekonomične vire MSPjev, saj se je potrebno z vprašanjem predaje nasledstva ukvarjati znotraj ali ob vsakodnevnem poslovanju. Po drugi strani pa uspešna predaja poslovnega nasledstva poveča privlačnost delodajalca, saj pri zaposlovanju novega osebja nakazuje stabilnost, prilagodljivost in zanimiva opravila, še posebej pri generacijah Y in Z.

4. Politiki morajo razumeti postopek poslovne predaje nasledstva kot del njihovega regionalnega gospodarskega napredka, ki narašča v pomembnosti. Zato morajo biti doseženi prilagodljivi delovni pogoji in strukture nadzorovane s strani javnega prava. To še bolj učinkovito nabere skupaj že obstoječe dejavnosti zainteresiranih. To naj bi tudi vzpostavilo in spodbudilo trajnostno rabo regionalnih podatkovnih baz v kombinaciji z regionalnim »odborom za predajo poslovnega nasledstva v MSPjih«, kjer bodo pokazani in analizirani najboljši primeri predaj nasledstva. Odbor more biti povezan s platformami EU v znak podpore nadaljnjega globalizacijskega procesa regionalnih MSPjev. To spominja na »SME-panel« (MSP-odbor) nemške banke KfW leta 2014.

Izvajanje regionalnih različic v vsaki nemški zvezni deželi bi to še izboljšalo. Cilj je kombinacija gospodarske rasti z gospodarskim napredkom z uporabo orodja poslovnega nasledstva. Tako bi odbor postal institucionalen pristop kombinacije obeh sektorjev, gospodarstvo in znanost, v katerem bi bili vsi faktorji združeni.



5. BBI razkrije močne in šibke točke kandidatov, a ne podpira nadaljnji razvoj poslovnih naslednikov. Tega bi se lahko lotili v prihodnjih projektih, kjer bi kandidate urili in izobrazili v idealne kandidate za položaj, ki bi ga prevzeli. To bi se lahko sprevrglo v nov projekt ali ponudbo za neodvisno študijo – na voljo bi bilo vsem ali pa bi bilo povezano z univerzami in visokošolskimi zavodi, ki so že vključeni v projekt Best Boss. Stalen urnik bi bil optimalna povezava do končnega projekta Best Boss. Tako bi se kandidata lahko stalno spremljalo in individualno pripravilo na predajo nasledstva in bi morda študijska smer postala optimalna pot za doseg potrebnih voditeljskih in vedenjskih sposobnosti.



6. Namesto tega se lahko organizira in razvije program za nadaljnjo izobrazbo in urjenje, kot neke vrste seminar za morebitne naslednike podjetij. Tu bi bil prav tako potreben stalen urnik, katerega bi lahko zastavili tako, da bi kandidat imel tri dni individualnega urjenja za izzive s katerimi se soočajo vodje podjetij. Tako bi bili osnova in podpora končni test BBI. Poleg analize močnih in šibkih točk bi bil lahko seminar uporabljen tudi kot vzpodbuda za položaj, ki ga bodo kandidati v prihodnosti prevzeli. Vprašalnik BBI in vprašanja bi lahko spremenili tako, da bi bila omogočena primerjava pred in po spremembi.
7. Lahko bi se izvedla anketa med študenti vpisanimi na univerze ali druge visokošolske zavode, na regionalnem, državnem ali evropskem nivoju. Glavno vprašanje je še vedno kako povečati privlačnost samega nasledstva podjetij. Kaj je bolj privlačno: prevzem podjetja s strani drugega podjetja ali nasledstvo podjetja? Anketa bi lahko vsebovala sledeča vprašanja:
- Je za študente bolj privlačna ustanovitev novega podjetja ali nasledstvo že obstoječega podjetja?
 - Kako privlačni so MSPji, še posebej tisti v turističnem sektorju, za generaciji Y in Z?
 - Kdo si želi prevzeti odgovornosti, ki jih imajo vodje podjetij?
 - Kako bi lahko nasledstvo podjetij postalo privlačno?

8. Trenutno se test BBI uporablja izključno v turističnem sektorju. Namesto tematske specializacije, predlagamo nadaljnji razvoj in izboljšanje orodja BBI, saj se tudi druge industrije spopadajo z istim problemom in iščejo primerne naslednike podjetij. Orodje BBI bi se lahko predelalo za uporabo znotraj drugih gospodarskih sektorjev in industrij. Če bi bilo orodje splošno v svoji sestavi, bi lahko razvili univerzalno orodje – za preprečitev tega in ohranitev individualnosti, bi moral biti BBI predelan in specializiran za vsak sektor posebej.
9. Treba je pomisliti tudi na drugačne probleme: v turizmu obstajajo okoliščine, ki so slabše kot izbiranje pravega naslednika – včasih sploh ni kandidatov med katerimi bi lahko izbirali. Tako pogosto vodje podjetij vse skupaj opustijo, saj ne najdejo primerne kandidata za prevzem posla. Več kot tretjina vodij podjetij ima težave pri iskanju primerne naslednika. Ta problem se bo le še poslabšal z demografskimi spremembami, pomanjkanjem usposobljenih delavcev in pomanjkanjem morebitnih naslednikov. Podjetniška neodvisnost bi morala biti privlačna za kvalificirane ljudi. Podjetja imajo sicer še vedno možnost širjenja skozi združitve ali prevzeme.

Obrtne dejavnosti obstajajo večinoma le v obliki mikro podjetij, sestavljenih iz poslovne vodje in do največ dveh obrtnikov. Taka podjetja niso privlačna za morebitne naslednike, a če bi se podjetje združilo z drugim podobnim podjetjem, bi se ustvarila povsem nova struktura – precej večje podjetje. Tako bi lahko že obstoječe osebje vsebovalo morebitne kandidate za prevzem podjetja, kar bi se lahko obneslo tudi v turističnem sektorju. Orodje BBI bi tu lahko bilo v podporo, čeprav gre za povsem drugačno situacijo, saj se ne gre za tipično poslovno nasledstvo podjetja, a za prevzem novo nastalega podjetja. Tako je še več možnosti za nadaljnji razvoj orodja BBI in podpornih študij. Tukaj lahko vzamemo v upoštevanje tudi begunsko politiko, saj so begunci po eni strani dober vir za morebitne naslednike posla, po drugi strani pa lahko sami ustanovijo nova podjetja. V obeh primerih je orodje BBI primerno za ocenitev sposobnosti in osebnostnih značilnosti, a bi bile potrebne še nadaljnje študije za zagotovitev optimalne integracije.



5.2 BOLGARIJA

IZZIVI

1. Turistična podjetja se včasih ne zavedajo že obstoječih programov za zaposlovanje in urjenje, ti programi pa niso vedno primerni za potrebe sektorja.
2. Turistična družinska podjetja sodelujejo večinoma z lokalnimi dobavitelji in tako prispevajo k gospodarski rasti in povečajo blaginjo regije, v kateri delujejo. Nastanitvena industrija zaposluje veliko število mladih delavcev in bistveno višje število delavcev s skrajšanim delovnim časom, sezonskih delavcev in priložnostnih delavcev kot v drugih turističnih sektorjih. Nastanitveni delodajalci imajo tako večjo možnost visoke fluktuacije zaposlenih, kar poveča stroške, saj je stalno potrebno zaposlovati nove ljudi in jih urediti za njihove položaje.
3. Delavce skrbi naraščanje negotovosti zaposlitve, kar je verjetno rezultat pogostih in hitrih menjav lastništev podjetij, zaradi kratkočasnih zahtev po uspešnosti.

»Turistična družinska podjetja prispevajo k gospodarski rasti in povečajo blaginjo regije, v kateri delujejo«

PREDLOGI ZA OBLIKOVALCE POLITIKE

1. Spodbuditi je treba neposredno povezavo med malimi turističnimi podjetji in izobrazbo – tako bi bila podjetja stalno obveščena o postopkih, ki so dejansko dobri za vodenje poslov. Ustvariti je treba pogoje, ki omogočajo usposabljanje na delovnem mestu in povečati število vajencev. Spodbuditi je treba stalni dialog med delodajalci, ponudniki poklicnega izobraževanja in usposabljanja, iskalci zaposlitve in regionalnimi/državnimi organi s ciljem, da se izboljša učinkovitost ukrepov in programov za zaposlitev in urjenje. Prav tako je treba spodbuditi izmenjavo najboljših načinov, kako bi sistemi poklicnega izobraževanja ustvarili najboljše možno okolje, da bi družinska podjetja lahko vložila v pripravništva.
2. Oglaševati bi bilo treba izobrazbo specifično za družinska podjetja v prenosih podjetij, strukturah upravljanja, strategijah lastnikov in inovacijskih strategijah – to bi doprineslo k njihovem dolgotrajnemu uspehu, še posebej pri prenosih podjetij.

3. Pristojni organi bi morali okrepiti storitve izobraževanja o podjetništvu in usposabljanja za vodenje družinskih podjetij.
4. Turizem ponuja delovna mesta za tiste, ki prvič vstopajo na trg dela ali pa za tiste, ki imajo težave z najdbo zaposlitve v drugih sektorjih. Turizem tako igra vlogo pri ponudbi priložnosti za nizkokvalificirane delavce, etnične manjšine in migrante, brezposelne mlade, dolgotrajno brezposelne in ženske z družinskimi obveznostmi, ki lahko delajo le honorarno. Prav tako predstavljajo zaposlitve v turizmu pomemben dodatni zaslužek za upokoјence in ljudi, ki trenutno prehajajo med zaposlitvama. Pristojni organi bi morali ustvariti ugodne pogoje kot so davčne prednosti, poenostavitev postopkov za poročanje o projektih povezanih s zaposlitvijo novih sil, zagotavljanje sredstev za razvoj itd., za naložbo v človeške vire.
5. Večina družinskih podjetij je zasidranih v določeno mesto, kar ustvarja in ohranja delovna mesta na podeželskih in prikrajšanih regijah in pripomore k boju proti staranju in odseljevanju prebivalcev, kar prizadane mnogo regij znotraj EU. Občine/regionalne uprave bi morale poskrbeti za potrebne infrastrukture, da bi zagotovili tekmovalnost, obnovo, rast in trajnost takih podjetij, še posebej mikro podjetij in povsem novih podjetij. To bi olajšalo medsektorska in čezmejna sodelovanja in pomagalo podjetjem pri rasti in globalizaciji.
6. Spodbujati bi bilo treba izmenjavo informacij, praktičnega znanja in izkušenj na državni/čezmejni/evropski ravni.



PREDLOGI ZA DRUŽINSKA PODJETJA IN REPREZENTATIVNE ORGANIZACIJE DELODAJALCEV

1. Delodajalce bi bilo treba spodbuditi, da ponovno opozorijo na pomembnost sektorskega socialnega dialoga, izboljšajo programe urjenja in razvijanja spretnosti, spodbujajo trajnost in



dostojno delo, izboljšajo delovne pogoje, vključno z delovnim časom in plačami, in izboljšajo ukrepe v korist MSPjev in zaposlenosti mladih.

2. Izboljšanje prispevka družinskih podjetij k inovaciji s spodbujanjem njihovega sodelovanja v javno-zasebnih partnerstvih, geografsko-bližnjih medsebojno povezanih podjetjih (grozdih) in raziskovalnih ustanovah.
3. Izvajanje usposabljanja, financiranega s strani EU, za male podjetnike, kar bi omogočilo lastnikom družinskih podjetij, da prilagodijo svoja podjetja hitrim spremembam v okolju, ki se dogajajo zaradi naraščanja globalnega gospodarskega povezovanja, pojavljanja novih tehnologij in prehoda na bolj zeleno gospodarstvo.
4. Spodbujanje kulture enakopravnosti za moške in ženske, ki bi spodbudila žensko podjetništvo v družinskih podjetjih, vključno z vodilnimi položaji.
5. Podpiranje Evropske mreže ambasadork ženskega podjetništva in Evropsko mrežo mentorjev žensk podjetnic za večjo prepoznavnost le teh.

PREDLOGI ZA USTANOVE ZA POKLICNO IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

1. Vzpostavitev sistema za prenašanje kreditnih točk v poklicnem izobraževanju in usposabljanju in vzpostavitev priložnosti za vključitev v dvojni sistem za pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti potrebnih na delovnem mestu, ki ustrezajo zahtevam turističnega posla.
2. Izvajanje državnih/evropskih programov za mobilnost študentov in delavcev. »Evropejci predstavljajo skoraj četrtno vseh mednarodno mobilnih študentov in študentov mobilnih znotraj Evrope. Število mednarodnih študentov v Evropi je naraslo za 114 % med letoma 2000 in 2010. Mobilnost znotraj Evrope je močno narasla v letu 2014 z odobritvijo velikega širjenja Erasmusovega programa (sedaj Erasmus+) s strani EU.⁸«
3. Razvoj prilagodljivih programov poklicnega izobraževanja in priročnikov za podjetništvo, trženje in upravljanje, za pridobitev organizacijskih sposobnosti, uspešno vodenje podjetij, razumevanje poslovnega načrta, upravljanje in nadzorovanje poslovnega razvoja in za pridobitev tržnih

⁸ ICEF GmbH (2014): Summing up international student mobility in 2014. Bonn. Dostopno prek spleta: <http://monitor.icef.com/2014/02/summing-up-international-student-mobility-in-2014/>.

sposobnosti, med katerimi so najpomembnejše razumevanje tržnih značilnosti, razumevanje zunanjih zainteresiranih strani in raziskovanje tržnih priložnosti.

4. Spodbuditi bi bilo treba določeno izobrazbo za podjetništvo in kulturo družinskih podjetij. Vodja podjetja mora imeti možnost se kadarkoli zanesti na kateregakoli delavca, da bi podjetje res lahko uspelo v močno tekmovalnem okolju. Tako je izjemno pomembna osvojitve voditeljskih sposobnosti, kot so odprtost do novih idej, znati oceniti tvegano situacijo, izvajanje potrebnih sprememb in upravljanje in reševanje sporov s sodelavci ali med sodelavci.
5. Potrebno bi bilo zahtevati več prakse v programih usposabljanja in uvesti prilagodljivo učenje, ki temelji na delu kot priložnost za boljšo specializacijo med učnim procesom.
6. Redno obnavljanje programov usposabljanja z namenom, da se vključi nove trende v razvoju turizma.
7. Ustvaritev tesnejših povezav med izobrazbo in poslom, da se zadostijo potrebe trga dela.

5.3 SLOVENIJA

IZZIVI

1. Nasledstvo družinskega podjetja naslednikom predstavlja izziv dokazovanja svojim staršem in lokalnemu okolju, da zmorejo, da so sposobni uspešnega prevzema in upravljanja družinske dediščine. Pri nasledstvu prihaja do pomembnih razlik v pričakovanjih staršev in njihovih naslednikov do vodenja in upravljanja podjetja. Starši mnogokrat vidijo svoj dotedanji način vodenja in upravljanja podjetja, kot edini pravilni in obenem jih je strah uvajanja novosti, do njih so nezaupljivi.
2. Nasledniki podjetij se zaradi specifičnih družinskih relacij in medgeneracijskih odnosov mnogokrat počutijo na določenih področjih premalo sposobni. Največje število sporov, ki predstavljajo oviro za

»Podjetniki nimajo prave predstave o kompleksnosti procesa nasledstva«



nadaljnji uspešni razvoj družinskega podjetja izvira iz medgeneracijskih odnosov⁹.

3. Raziskave kažejo, da podjetniki nimajo prave predstave o kompleksnosti procesa nasledstva in se premalo zavedajo pomembnosti načrtovanja nasledstva, pri čemer je zelo pomembna tudi časovna komponenta pravočasnega načrtovanja¹⁰.

PREDLOGI

1. Starše, lastnike podjetij, je potrebno ozavestiti o nujnosti sprememb, ki se prilagajajo trendom in potrebam trga. Na konkretnih primerih bi jim bilo potrebno prikazati primere dobre prakse.
2. Nasledniki družinskih podjetij običajno poznajo dejavnost, ki naj bi jo prevzeli. Poleg formalnega izobraževanja je pomembno tudi neformalno usposabljanje skozi različna specifična usposabljanja glede na sodobne aktualne trende. Gospodarska zbornica in ministrstvo za gospodarski razvoj naj bi imela pregled nad trenutnimi trendi znotraj turistične industrije in bi morala naslednikom omogočiti ustrezna usposabljanja na tem področju.
3. Nasledniki podjetij lahko s pomočjo orodja BBI ocenijo lastno sposobnost oziroma morebitne primanjkljaje in se s tem v skladu odzovejo v smislu nadaljnjega izobraževanja, urjenja in usposabljanja, ki naj bi jih zagotavljale izobraževalne ustanove (formalno izobraževanje) oziroma gospodarska zbornica v obliki tečajev, posvetov, izobraževanj
4. Mnogo naslednikov malih in srednje velikih turističnih podjetij nadaljuje družinski posel takoj po srednješolskem izobraževanju. Zato menimo, da bi že tekom srednješolskega izobraževanja bilo potrebno uvesti vsebine, ki obravnavajo nasledstvo, priložnosti in grožnje, ki se pri tem pojavljajo. Zelo pomemben je psihološki aspekt prevzema posla. Pomembno vlogo ima tudi zgodovinsko in kulturno pogojen medgeneracijski odnos, ki nosi določene značilnosti okolja.
5. Za uspešno izpeljan proces nasledstva je pomembno pravočasno in ustrezno načrtovanje. Pomembno vlogo pri podajanju znanja iz teh vsebin bi morale nositi izobraževalne institucije, ki pokrivajo to področje (srednje šole, višje šole, fakultete). Tu je priložnost tudi za razvoj

⁹ Novak, M. (2014) Nasledstvene možnosti v družinskem podjetju Pro-avto Novak, Erika Novak s.p.. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta

¹⁰ Ahej, M. (2009). Načrtovanje nasledstva v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta

neformalnih izobraževalnih programov oziroma svetovalnih vsebin, ki bi jih lahko pokrile službe na gospodarski zbornici oziroma ministrstvu za gospodarski razvoj.

5.4 ROMUNIJA

Evolucija sektorja MSPjev ni izoliran proces, temveč proces vključen v splošen razvoj družbe in gospodarstva. MSPji namreč ustvarjajo blaginjo in stabilnost za svoje države. Ko vse to vzamemo v upoštevanje, lahko opomnimo nosilce odločitev naj z jasno politiko določijo in združijo tiste gospodarske in socialne partnerje, ki bodo vplivali na razvoj MSPjev.

Ko je govora o partnerjih za MSPje imamo v mislih še posebej, a ne izključno, visokošolske zavode, podjetja za svetovanje in usposabljanje, raziskovalne organizacije, nevladne organizacije itd. Organizacije, ki bodo dopolnile tradicionalen odnos med podjetji ali med podjetji in javno upravo.

IZZIVI

1. Tematika nasledstva zna biti zelo zahtevna kar se tiče načrtovanja in raziskovanja tematike, kar dokazuje projekt Best Boss.
2. Opazno je, da še vedno obstaja velik prepad med MSPji in univerzami in drugimi tipi raziskovalnih ustanov.
3. Razvoj in ohranitev talentov je en izmed glavnih problemov MSPjev.

*»Še vedno
obstaja velik
prepad med
MSPji in
univerzami«*

PREDLOGI

1. Razvoj posebnih programov/modulov o podjetništvu ali upravi MSPjev na univerzah.

Visokošolski zavodi posedujejo velik intelektualni kapital, ki je na voljo za raziskovanje vsem profesorjem, študentom in pripravnikom, ki se zavzemajo za svoj profesionalni razvoj.

Univerze imajo ključno vlogo pri izobrazbi mlajše generacije, saj jim ne podajajo le znanje, temveč tudi pomagajo oblikovati mnenja in osebnosti, kar prispeva k dinamični družbi. Za MSPje je



pomembno, da bi obstajali posebni akademski programi, ki bi se osredotočali na njihove izzive in posebnosti.

To bi pomenilo, da bi se študentje lahko seznanili z značilnostmi MSPjev že od začetka študija in lažje razumeli njihove probleme ter tudi dobili priložnost podjetniškega dela znotraj MSPjev.

2. Ustvaritev centrov za raziskave na univerzah, ki se osredotočajo na delovanje MSPjev ali imajo posebne oddelke, ki se ukvarjajo z MSPji.

Na univerzah bi taki centri za raziskave združili profesorje, študente doktorskega študija, študente magistrskega študija, dodiplomske študente in druge zaposlene, ki bi za svoje raziskovalne potrebe našli zanimanje v sektorju MSPjev.

Prav tako bi se tovrstni raziskovalni centri lahko izkazali kot dopolnilo k akademskim programom, recimo kot praktični pristop za specialiste, ki se zanimajo za podjetništvo, ali pa za zagrete študente, ki želijo bolj podrobno razumeti delovanje takih vrst organizacij.

Sistemska raziskava, skupaj z mednarodno izpostavljenostjo, bi utemeljila potrebo po in vpliv takega pristopa na normalen razvoj sektorja MSPjev.

3. Razvoj institucionalnega okvira za prenos rezultatov raziskav z univerz v sektor MSPjev.

Oblikovalci politike bi morali upoštevati dejstvo, da je veliko raziskav, ki se izvajajo po univerzah, opravljenih na različne načine. Pomembno je, da rezultati raziskav pridejo do ljudi in organizacij, ki jih res potrebujejo. MSPji so lahko pri prenosu podatkov v veliko korist.

Tesnejši odnos bi vplival na okrepitev znanja v MSPjih in učinkovitejše upravljanje, ki bi jim omogočalo večjo možnost preživetja in nemoten razvoj.

4. Vključitev univerzitetnih specialistov iz komisij, odborov ali ekip, ki se ukvarjajo z oblikovanjem politik in njih izvršitev.

Mnogo profesorjev je strokovnjakov svojega področja z obširnimi znanjem o gospodarstvu, gospodarskem okolju, svetovanju in urjenju. Ta adut bi morali oblikovalci politik resno upoštevati, ko pričnejo z oblikovanjem novih politik za sektor MSPjev.

Akademski strokovnjaki lahko delajo za različne strukture samostojnih organov in doprinesejo k raznim analizam, načrtovanju strategij in ocenjevanju možnosti za vzpostavitev dialoga med raznoraznimi organizacijami in ustanovami.

5. Ustanovitev razvojnih grozdov, kjer bi univerze igrale pomembno vlogo

Razvojni grozdi predstavljajo geografska področja, kjer bi se MSPji lahko zbrali skupaj in združili moči. S tako organizacijo bi univerze za MSPje igrale ključno vlogo z zagotovitvijo dragocenega strokovnega znanja in vrsto drugih storitev.

Skupno delo na določenih geografskih področjih bi MSPjem omogočilo okrepitev sodelovanja, boljše medsebojno razumevanje, ustrezno oblikovanje in upravljanje njihove vrednostne verige in pogajanje z zainteresiranimi pod boljšimi pogoji.

Prav tako bi se povečalo število morebitnih kandidatov za nasledstvo MSPjev, saj bi bila dejanja in razvoj različnih podjetij in njih strokovnjaki dobro poznani in zlahka nadzorovani in ocenjeni.



6. Širjenje kulture učenja in inovacije

Proces nasledstva znotraj MSPjev ima veliko spremenljivih faktorjev. Rezultati evropske raziskave, ki je bila izvedena v okviru projekta Best Boss, kažejo na pomembnost sposobnosti morebitnih kandidatov. Kandidati morajo biti dobro seznanjeni s trgom, a odprti do sprememb in pripravljeni na izvršitev teh sprememb.

Jasno je, da se to kandidata lahko nauči, če MSPji razumejo pomembnost stalnega urjenja zaposlenih in imajo podporo pri naložbi v zaposlene.



7. Raznolikost virov financiranja MSPjev in njihovih načinov dostopa do finančnega kapitala

Oblikovalci političnih odločitev bi morali posvetiti nekaj pozornosti omejenim možnostim sektorja MSPjev, da bi k sebi pritegnili in nato obdržali različne usposobljene delavce.

Treba bi bilo najti praktično rešitev za različne sisteme financiranja MSPjev za izbiro, zaposlitev, urjenje in ohranitev nadarjenih delavcev. Zagata se navezuje tudi na druge pereče probleme MSPjev, kot so pomanjkanje financiranja za naložbe ali raziskave in razvoj.

5.5. VELIKA BRITANIJA

IZZIVI

Glede na nedavno raziskavo podjetja Network ROI, je tretjina Britancev, ki delajo za MSPje, mnenja, da bi njihovo podjetje propadlo v roku enega meseca, če bi ustanovitelj iznenada odšel.

Izvršni direktor podjetja Network ROI, Sean Elliot, je dejal: »Izvedli smo anketo o neprekinjenem poslovanju in načrtovanju nasledstva, da bi dobili vpogled v odnose do teh problemov znotraj britanske skupnosti malih podjetij. Rezultati kažejo, da je neprekinjeno poslovanje tematika, ki potrebuje veliko investicije in razumevanja, še posebej v MSPjih.«

Na to je bilo opozorjeno že leta 2011 v anketi podjetja Aviva, katere rezultati so pokazali, da polovica MSPjev nima načrta za neprekinjeno poslovanje ali načrta ponovne vzpostavitve delovanja. Okoli 16 % jih je bilo mnenja, da ni poslovne zahteve po načrtu.

Podjetje Continuity Central je leta 2015 prav tako izvedlo anketo, v kateri so spraševali strokovnjake za neprekinjeno poslovanje zakaj nista neprekinjeno poslovanje ali ponovna vzpostavitev poslovanja prednostni nalogi podjetij. Okoli 35,6 % britancev je trdilo, da je glavni razlog pomanjkanje proračunskih in finančnih sredstev, medtem ko jih je 16 % trdilo, da je krivda pomanjkanje predanosti vodilnih kadrov.

Drugi predlagani razlogi so bili pomanjkanje podpore podjetništvu, kadrovski problemi, pomanjkanje časa in dajanje več prednosti drugim izvedljivim projektom.

Načrtovanje nasledstva: Polovica britanskih MSPjev bi propadlo, če bi ustanovitelj iznenada odšel.

Problem zahteva sledeča dejanja:

- ozaveščanje o problemu in lobiranje
- razvoj inovativnih postopkov nasledstva, vključno z orodjem za ocenjevanje
- spodbujanje urjenja in izobrazbe osredotočene na upravljanje/lastništvo
- proaktivna podpora in vodenje podjetij, da pravočasno in profesionalno načrtujejo nasledstvo podjetja (EC/DG Enterprise & Industry, 2009: Final Report of the Expert Group: Overview of Family-Business-Related Issues, str. 25)

PREDLOGI

Naši predlogi vzamejo v upoštevanje preživetje MSPjev s širšega vidika, podajajo nasvete za olajšanje vodenja MSPjev in s tem povečajo zanimanje za predajo nasledstva znotraj MSPjev.

1. Zmogljivosti upravljanja

Subvencionirane storitve svetovanja in usposabljanja: velja splošno prepričanje, da je tekmovalnost enega MSPja močno povezana s kvaliteto lastnika/direktorja tega podjetja. V tem smislu je kvaliteta močno povezana s človeškim kapitalom te osebe – na to se da vplivati s formalno izobrazbo, urjenjem ali učenjem pri delu.

Formalna izobrazba oseb, ki vodijo MSPje, je načeloma nižja od izobrazbe oseb, ki vodijo večja podjetja. Prav tako je verjetnost formalnega usposabljanja občutno manjša pri vodjah MSPjev.

2. Informacijsko omrežje za MSPje

Informacije so ključnega pomena za konkurenčno prednost MSPjev, ki zna v prihodnosti še narasti. V nekaterih državah vlade širijo obseg elektronskega poslovanja z osredotočenjem na MSPje.

3. Tehnologija

Pobuda in storitve za širjenje tehnologije bi se lahko izboljšale z uporabo najboljših praks, na nivoju splošne politike ali na nivoju zagotavljanja storitev. Upoštevati je treba pet dejavnikov: zagotovitev



obvladanja kakovosti, osredotočanje na stranke, izboljšanje inovativnih sposobnosti podjetij, vključitev državnih sistemov inovacij, utrjevanje vrednotenja in ocenjevanja.

4. Poslovno okolje

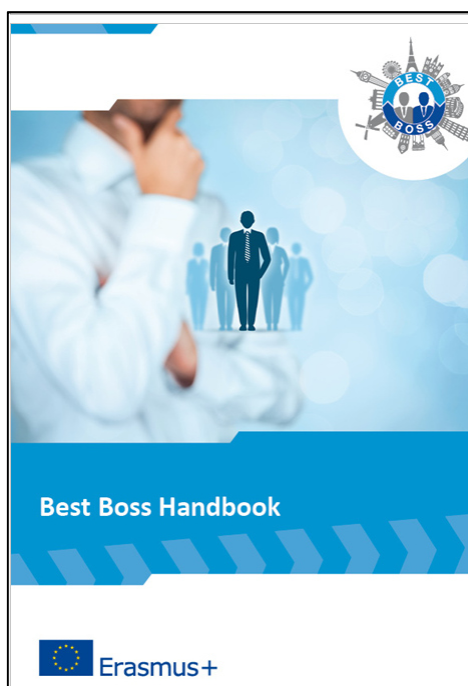
Potrebno bi bilo spisati zakonodajo podjetja, ki bi omogočala stroškovno učinkovito delovanje MSPjev po predpisih.

5. Financiranje

- Vloga vlade v financiranju MSPjev: vlada naj bi dopolnjevala in spodbujala razvoj industrije zasebnega kapitala, vključno z izboljšanjem spretnosti ljudi, ki se s tem ukvarjajo.
- Jamstvene sheme za posojila: vlada Združenega kraljestva je uvedla jamstvene sheme za posojila, kar pomeni, da je delež posojila zagotovljen s strani države (70–85 % z obrestno mero 1,5 %). V primeru neplačila, to finančni ustanovi zagotovi le delež tvegane izgube.

6. Dostop do trgov

- Mednarodni trgi: vlada mora uvesti politike, ki se osredotočajo na olajšan dostop MSPjev do mednarodnih trgov. MSPji imajo tudi premalo dostopa do človeških virov, zunanjih trgov in tehnologije.
- Javna naročila: lastniki MSPjev vidijo vlade kot zahtevne stranke, čeprav so vlade za njih pomemben trg. Ta napetost odraža vedenjske in kulturne razlike. MSPji vidijo vlade kot počasne in birokratske, vlade pa njih kot podjetja s slabimi upravnimi postopki.



6. Zaključki – splošni predlogi za politiko

Projekt Best Boss je skozi evropsko raziskavo, razvoj in testiranje orodja BBI in predloge projektnih partnerjev, odkril probleme, kjer mora priti do sprememb za izboljšanje uspešnega nasledstva podjetij v turističnih MSPjih. Problemi so predstavljeni v sledečem poglavju, skupaj s predlogi za vsakega izmed njih.

6.1 Ozaveščanje

MSPji predstavljajo 60 % vseh evropskih podjetij in uspešno ali neuspešno poslovno nasledstvo tako vpliva na celotno gospodarstvo, še posebej na trg dela. Problematika neuspešnih poslovnih nasledstev prevladuje v vseh državah EU. Kot prvo, podjetja, še posebej MSPji, najdejo vedno manj ambicioznih ljudi, katerim bi trenutno vodstvo lahko zanesljivo predalo posel. Kot drugo, velik delež MSPjev nima načrta za predajo nasledstva – glede na raziskave, v Nemčiji in Združenem kraljestvu kar polovica MSPjev ni pripravljenih na to.

Predlogi:

1. Širjenje kulture učenja in inovacije. Kot je pokazala evropska raziskava, so med postopkom predaje nasledstva podjetja med najpomembnejšimi dejavniki sposobnosti morebitnega naslednika. Politike, ki obravnavajo nasledstva v sektorju MSPjev bi morale vsebovati poglavje o stalnem urjenju zaposlenih in razvoju človeških virov.
2. Razvoj vsedravnega omrežja morebitnih ali zainteresiranih naslednikov: primeren nabor morebitnih kandidatov za nasledstvo bi se moralo ustvariti s pomočjo raznih zainteresiranih strani (ministrstva, zbornice, združbe, visokošolski zavodi in privatna podjetja). Vzpostavitev regionalnih razvojnih grozdov, kjer bi MSPji na določenih geografskih območjih delali skupaj, bi povečalo nabor za zaposlovanje morebitnih naslednikov MSPjev.
3. Politiki morajo razumeti postopek poslovne predaje nasledstva kot del njihovega regionalnega gospodarskega napredka. Recimo, skozi ustvaritev regionalnih »odborov za predajo poslovnega nasledstva v MSPjih«, kjer bi bili predstavljeni in analizirani najboljši primeri predaj nasledstva.
4. Lastnike podjetij, je potrebno ozavestiti o nujnosti sprememb, ki se prilagajajo trendom in potrebam trga.



5. Spodbuditi bi bilo treba izmenjavo informacij, praktičnega znanja in izkušenj na državni/evropski ravni. Dober začetek bi bila vzpostavitev državnih in mednarodnih omrežij posvečenih temu problemu s strani projektnih partnerjev.

6.2 Izboljšanje možnosti sodelovanja med znanostjo in gospodarstvom

Obstaja pomanjkanje sodelovanja med univerzami in podjetji, ki bi priskrbelo odprtemu trgu in podjetjem skupno znanje glede postopkov nasledstev podjetij. Trenutno deluje večina podjetij brez kakršnegakoli razvoja človeških virov in strategij za nasledstvo. Prav tako imajo podjetja premalo možnosti za profesionalno urjenje in premalo znanja o najboljših ocenjevanjih naslednikov podjetij. Visokošolski zavodi ali ustanove za poklicno izobraževanje in usposabljanje, kot so univerze in višje/visoke šole sodelujoče pri projektu Best Boss, imajo potencial in znanje za razvoj in izvršitev profesionalnih postopkov ocenjevanja naslednikov podjetij in konceptov razvoja človeških virov. Kako lahko visokošolski zavodi in ustanove za poklicno izobraževanje in usposabljanje pomagajo pri uspešnem poslovnem nasledstvu še naprej?

Predlogi:

1. Uporaba rezultatov pridobljenih z orodjem Best Boss v visokošolskih zavodih med rednimi predavanji ali seminarji. Poudarek naj bo na ključnih vodstvenih, organizacijskih in tržnih sposobnostih za poslovne naslednike, ki so bile ugotovljene skozi evropsko raziskavo.
2. Spodbuditi je treba stalni dialog med delodajalci, visokošolskimi zavodi, ponudniki poklicnega izobraževanja in usposabljanja, iskalci zaposlitve in regionalnimi/državnimi organi s ciljem, da se izboljša učinkovitost ukrepov in programov za zaposlitev in urjenje ter ustvarijo pogoji za usposabljanje na delu skozi pripravništvo in učenje pri delu, da bi se izboljšale sposobnosti podjetnikov.
3. Pristojni organi bi morali skupaj z visokošolskimi zavodi in ustanovami za poklicno izobraževanje in usposabljanje okrepiti in spodbujati izobraževanje o podjetništvu in usposabljanje za vodenje malih/družinskih podjetij, še posebej pri prenosih podjetij. Vključene bi morale biti tematike, kot so lastništvo, nasledstvo, vodstvo in pomembnost inovacij kot sredstvo za preoblikovanje podjetij.
4. Ustvaritev centrov za raziskave na univerzah, ki se osredotočajo na delovanje MSPjev ali imajo posebne oddelke, ki se ukvarjajo z MSPji. Tovrstni raziskovalni centri bi delovali kot dopolnilo k akademskim programom, s ponudbo praktičnih pristopov za specialiste, ki se

zanimajo za podjetništvo, ali pa za zagrete študente, ki želijo bolj podrobno razumeti delovanje takih vrst organizacij, vključno z izzivom, ki je nasledstvo podjetja.

5. Razvoj institucionalnega okvira za prenos rezultatov raziskav o nasledstvu podjetij z univerz v sektor MSPjev na način, da bi sredstva, dodeljena za raziskave, povzročila srednje in dolgoročno koristne učinke na gospodarstvo in družbo.

6.3 Finančna pomoč

Pomanjkanje proračunskih in finančnih sredstev naj bi bila razloga za kaj neprekinjeno poslovanje ali ponovna vzpostavitev poslovanja nista prednostni nalogi podjetij. Turistični sektor je še posebej zaznamovan z mikro in malimi podjetji, ki ne morejo ponuditi donosnih pogojev za morebitne poslovne naslednike in jim tako grozi propad posla.

Predlogi:

1. Pristojni organi bi morali ustvariti ugodne pogoje za naložbo v človeške vire, kot so davčne prednosti, poenostavitev postopkov za poročanje o projektih povezanih s zaposlitvijo novih sil in zagotavljanje sredstev za razvoj.
2. Treba bi bilo najti praktično rešitev za različne sisteme financiranja MSPjev za izbiro, zaposlitev, urjenje in ohranitev nadarjenih delavcev. Preoblikovane politike financiranja v sektorju MSPjev bi lahko okrepile ta podjetja in ponudile nove možnosti sodelovanja med njimi in univerzami.
3. Jamstvene sheme za posojila, kjer bi država zagotovila delež posojila, bi znižale tveganja finančnih ustanov v primeru neplačila in zmanjšala izziv prevzema podjetja.
4. Vlade bi lahko zagotovile neposredno finančno pomoč z ustvaritvijo okolja, ki bi omogočalo poslovanje, za ustanovitev ali prevzem vodstva MSPjev. Na primer, znižanje davkov, nižja davčna stopnja za nepremičnine MSPjev, poenostavitev davčnih predpisov, zvišanje praga za registracijo DDV, omogočanje stroškovno učinkovitega delovanja po predpisih, ...

6.4 Razvoj postopka ocenjevanja in orodja BBI je le začetek

Kakšni bi bili predlogi za nadaljnje raziskave, razvoj in delo glede problematike poslovnega nasledstva?

Predlogi:

1. Ustvaritev preprostega in lahkega načina za dostop do orodja BBI in rezultatov projekta Best Boss.
2. Razvoj omrežij skozi katere bi lahko oblikovalci političnih odločitev imeli dostop do lokalnih podjetij in uporabe ocenjevalnega orodja in bi tako delovali kot multiplikatorji.
3. BBI razkrije močne in šibke točke kandidatov, a ne podpira nadaljnji razvoj poslovnih naslednikov. Razvil bi se lahko tečaj ali seminar, kjer bi kandidate individualno urili in izobrazili v idealne kandidate za položaj, ki bi ga prevzeli. Tako bi bili osnova in podpora končni test BBI.
4. Trenutni BBI je bil razvit za turistični sektor, a se tudi druge industrije spopadajo z istim problemom in iščejo primerne naslednike podjetij. Orodje BBI bi se lahko predelalo za uporabo znotraj drugih gospodarskih sektorjev in industrij.





7. Nadaljnje branje

Za nadaljnje branje in vpogled v poročilo evropske raziskave in BBI, prosimo obiščite spletno stran Best Boss: www.bestboss-project.eu.

Na spodnjem seznamu boste našli dodatne vire, ki vam lahko pomagajo še bolje razumeti projekt Best Boss:

- Poročilo evropske raziskave
Vsi podatki, ozadje, izzivi in pojasnila o evropski raziskavi.
- Guideline I
Posledice in vplivi raziskovalne faze na razvoj postopka ocenjevanja in orodja Best Boss.
- Guideline II
Posledice in vplivi raziskovalne faze na razvoj dokumenta o politiki.
- Priročnik BBI
Podroben opis ozadja, znanstvene in kontekstualne podlage za Best Boss Inventory (BBI).
- Razni drugi materiali, ki so bili uporabljeni in prikazujejo proces projekta (glejte Glasila št. 1-4 za več podrobnosti). Tam lahko najdete tudi kontaktne informacije partnerjev za nadaljnja vprašanja.





8. Kontakt

Za dodatno povpraševanje lahko kontaktirate osebe s spodnjega seznama:

Fachhochschule des Mittelstands - Univerza uporabnih znanosti Nemčija	Mrs. Pia Winkler Winkler@fh-mittelstand.de Tel: +49 385 742098-16
mbi Mecklenburger Bildungsinstitut GmbH Nemčija	Mr. Manfred Hartz m.hartz@nachfolge-mv.de Tel: +49 399 1150275
European Network for Transfer and Exploitation of EU-project Results (E.N.T.E.R.) Evropsko omrežje za prenos in izkoriščanje rezultatov EU projektov Avstrija	Mr. Michael Schwaiger michael.schwaiger@enter-network.eu Tel: +43 316 329005
ViaVia Tourism Academy Turistična akademija ViaVia Belgija	Mr. Steven De Craen steven@vvta.be Tel: +32 15 407 561
Chamber of Commerce and Industry – Dobrich Gospodarska zbornica Dobrich Bolgarija	Mr. Svetlozar Stoyanov sstoyanov@cci.dobrich.net +359 58 601471
Univerza na Primorskem - Pedagoška fakulteta Slovenija	Mr. Mitja Krajnčan Mitja.Krajncan@pef.upr.si +386 5 611 7500
Bucharest University of Economic Studies Ekonomska univerza v Bukarešti Romunija	Mrs. Gabriela Tigu gabriela.tigu@ase.ro +40 21 3191900 ext. 187
Grŵp Llandrillo Menai – Wales Velika Britanija	Dr. Shyam Patiar MBE s.patiar@gllm.ac.uk +44 1492 542 316

Zbrano s strani partnerjev projekta BEST BOSS:



Staatlich anerkannte, private
**Fachhochschule des
Mittelstands (FHM)**

Nemčija: FHM Schwerin – Univerza uporabnih
znanosti
www.fh-mittelstand.de



Nemčija: mbi Mecklenburger Bildungsinstitut
GmbH
www.nachfolge-mv.de



E.N.T.E.R.
European Network for Transfer and Exploitation of EU Project Results

Avstrija: European Network for Transfer and
Exploitation of EU-Project Results (E.N.T.E.R.);
Evropsko omrežje za prenos in izkoriščanje
rezultatov EU projektov
www.enter-network.eu



Belgija: ViaVia Tourism Academy (Turistična
akademija ViaVia)
www.viaviatourismacademy.com



Bolgarija: Chamber of Commerce and Industry –
Dobrich (Gospodarska zbornica Dobrich)



Slovenija: Univerza na Primorskem, Pedagoška
fakulteta
www.upr.si



Romunija: Bucharest University of Economic
Studies (Ekonomska univerza v Bukarešti)
www.ase.ro



Grŵp
**Llandrillo
Menai**

Velika Britanija: Grŵp Llandrillo Menai, Wales
www.gllm.ac.uk