



# Best Boss Policy Paper



Erasmus+



# BEST BOSS СТРАТЕГИЧЕСКИ ДОКУМЕНТ

## Препоръки към политиците за успешно унаследяване на бизнеса в туристическите МСП



[www.bestboss-project.eu](http://www.bestboss-project.eu)

*Договор № 2014-1-DE02-KA200-001608*

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.  
Тази публикация отразява само личните виждания на нейните автори и от Комисията не може да бъде  
търсена отговорност за използването на съдържащата се в нея информация.

**Съдържание**

<b>Таблица с фигурите</b> .....	<b>IV</b>
<b>Въведение</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Контекст на проект „Best Boss“</b> .....	<b>2</b>
2.1 Значимостта на МСП в туристическия сектор .....	2
2.2 Проект „Best Boss“ .....	3
<b>3. Европейско проучване - резултати</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Какво представлява личностен тест ВВІ?</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Предизвикателства и препоръки</b> .....	<b>13</b>
5.1 ГЕРМАНИЯ .....	13
5.2 БЪЛГАРИЯ .....	17
5.3 СЛОВЕНИЯ .....	21
5.4 РУМЪНИЯ.....	23
5.5 ВЕЛИКОБРИТАНИЯ.....	26
<b>6. Заключение</b> .....	<b>30</b>
6.1 Информирание.....	30
6.2 Увеличаване на потенциала на сътрудничество между наука и икономика .....	31
6.3 Финансова подкрепа .....	32
6.4 Разработеният личностен тест за оценка ВВІ е само началото.....	33
<b>7. Допълнителна информация</b> .....	<b>35</b>
<b>8. Контакти</b> .....	<b>36</b>



## Таблица с фигурите

Фигура 1: "Най-важните пазарни компетенции на наследниците" .....	6
Фигура 2: "Най-важните организационни компетенции на наследниците" .....	8
Фигура 3: "Най-важните лидерски компетенции на наследниците " .....	12
Фигура 4: "Личностен тест ВВІ - начална страница" .....	23



## Въведение

Планирането, организирането и осъществяването на ефективното бизнес унаследяване е един от сериозните проблеми на европейската икономика. За фирмите е все по-трудно да намерят квалифицирани и амбициозни хора, на които да предадат бизнеса си по достоен начин. Не всички икономически сектори обаче са еднакво засегнати. Най-силно застрашени са микро и малките предприятия. Най-големият е туристическият бранш, при който в 95% от фирмите работят по-малко от 10 души<sup>1</sup> и в същото време той е измежду първите 3 най-големи сектора, които продължават да се разрастват<sup>2</sup>.

В рамките на проект „Best Boss“ беше проведено европейско проучване, което даде възможност да се направи преглед на различни модели за професионалното бизнес унаследяване в туристическия сектор в Европа, както и на съответните ключови знания, умения и компетентности на управителите на микро и малките предприятия. На базата на тези резултати от ученето, бе разработен личностен тест „Best Boss-Inventory“ (BBI), който отговаря на нуждите на съвременните процедури за бизнес унаследяване.

Настоящият стратегически документ съдържа основните резултати от европейското проучване и разяснява Личностния тест „Best Boss-Inventory“. Описани са различните предизвикателства, както и се дават препоръки за успешно унаследяване на туристическите МСП. Те са направени от партньорите по проекта и се отнасят до съответната държава. Документът завършва с общи препоръки към властимащите в ЕС.

Преди да Ви представим тези резултати, накратко ще Ви въведем в контекста на проект „Best Boss“.

---

<sup>1</sup>ЕТС (2004): Европейският туризъм: факти и цифри.

<sup>2</sup>ЕК (2010): Европа - туристическа дестинация No 1 в света, стр.3.



## 2. Контекст на проект „Best Boss“

### 2.1 Значимостта на МСП в туристическия сектор

Микро-, малките и средни предприятия (МСП) играят централна роля в европейската икономика. Те са основният източник на предприемачески умения, иновации и заетост. В разширения Европейски съюз от 28 държави, 88.8 милиона са заетите лица (в нефинансовия бизнес сектор). 21.2 милиона са МСП, които осигуряват 66.8% от общата заетост, с 57,9% от общата генерирана добавена стойност и 28% от брутния вътрешен продукт на ЕС, което представлява 99,8% от всички предприятия. Пет са ключовите икономически сектора, в които оперират 78% от всички МСП в ЕС. Те създават и 71% от добавената стойност и 79% от заетостта в МСП<sup>3</sup>.

Хотелиерството и ресторантьорството са един от тези 5 ключови икономически сектора. Може би туризмът е браншът, в който преобладават най-много МСП на база брой служители във фирма.

МСП имат индивидуална организация и структура и се проявяват като нееднородни стопански субекти. Ето защо успехът или провалът на бизнес унаследяването еднакво влияят на цялата икономика и особено на пазара на труда: „Около 400.000 работни места зависят всяка година от успешното бизнес унаследяване.“<sup>4</sup>



<sup>3</sup> The Tourism link Consortium (2012): Европейският туристически пазар, неговата структура и ролята на ИКТ, 2012, Брюксел.

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



## 2.2 Проект „Best Boss“

В Европа и на останалите континенти, туризмът заема важно място в икономиката. Освен това, позволява създаването на над 100,000 нови работни места годишно. На този фон, туризмът е част от комплексните структури, има много измерения и бизнес рамки, обусловени от глобалните трансформации.

Но днес, растежът на европейския туризъм е по-слаб от този на световния туризъм и се очаква в бъдеще да изгуби първенството като дестинация номер едно в света и да даде път на Азия и САЩ.

От друга страна, ние установихме, че заетите в сектора получават ниски заплати, а някои от тях работят при невероятни условия на труд, текучеството е голямо, делът на неформалната заетост е висок и липсва туристическа инфраструктура.

Всичко това показва, че днес съществува осезаема липса на професионална работна сила в туризма и по-специално при „наследниците на МСП“. Ето защо фирмите е необходимо да знаят нещо за тези обстоятелства:

- Необходимо е те да научат, че туризмът се превръща в глобален бизнес с много на брой заинтересовани страни и с външни фактори, представляващи различни интереси, перспективи, търсене и потребности.
- Същевременно, туризмът зависи от външни фактори, като икономическо развитие, демографски промени, екология, образование, пазар на труда и др., които е трудно да се прогнозират или повлияват.
- От тази гледна точка, туризмът е свързан с множество рискове и са необходими много умения за работа в дългосрочен план – този проблем е твърде често силно подценен или дори непознат.

Международен проект „Best Boss“, финансиран от програма „Еразъм+“ е едно от множеството решения, които се отнасят до бизнес унаследяването. Туристическите микро и малки предприятия в Европа се нуждаят от спешна подкрепа по отношение на тяхната "Процедура за оценка на бизнес наследниците в туристическите МСП". Проект „Best Boss“ се опитва да преодолее тази ситуация чрез свързването на двете заинтересовани страни – университетите и МСП, посредством Личностния тест "Best Boss-Inventory" (BBI), който беше разработен от партньорите и се основава на потребностите на съвременните процедури за приемственост във фирмата.



Проект „Best Boss“ осигурява на отворения пазар и на туристическия бранш ноухау за бизнес унаследяването посредством следните основни дейности:

- А) Осъществяване на европейско проучване за състоянието на приемствеността във фирмите и за ключовите знания, умения и компетентности, необходими за успешното бизнес унаследяване;
- В) Разработване на процедура за оценка (свързана с изискванията на Европейската квалификационна рамка) на наследниците в бизнеса на туристическите микро и малки предприятия;
- С) Публикуване на Стратегически документ към политиците, който обобщава резултатите от проекта и дава препоръки на заинтересованите страни и на властимащите относно предизвикателствата на успешното фирмено унаследяване в Европа.





### 3. Европейско проучване - резултати

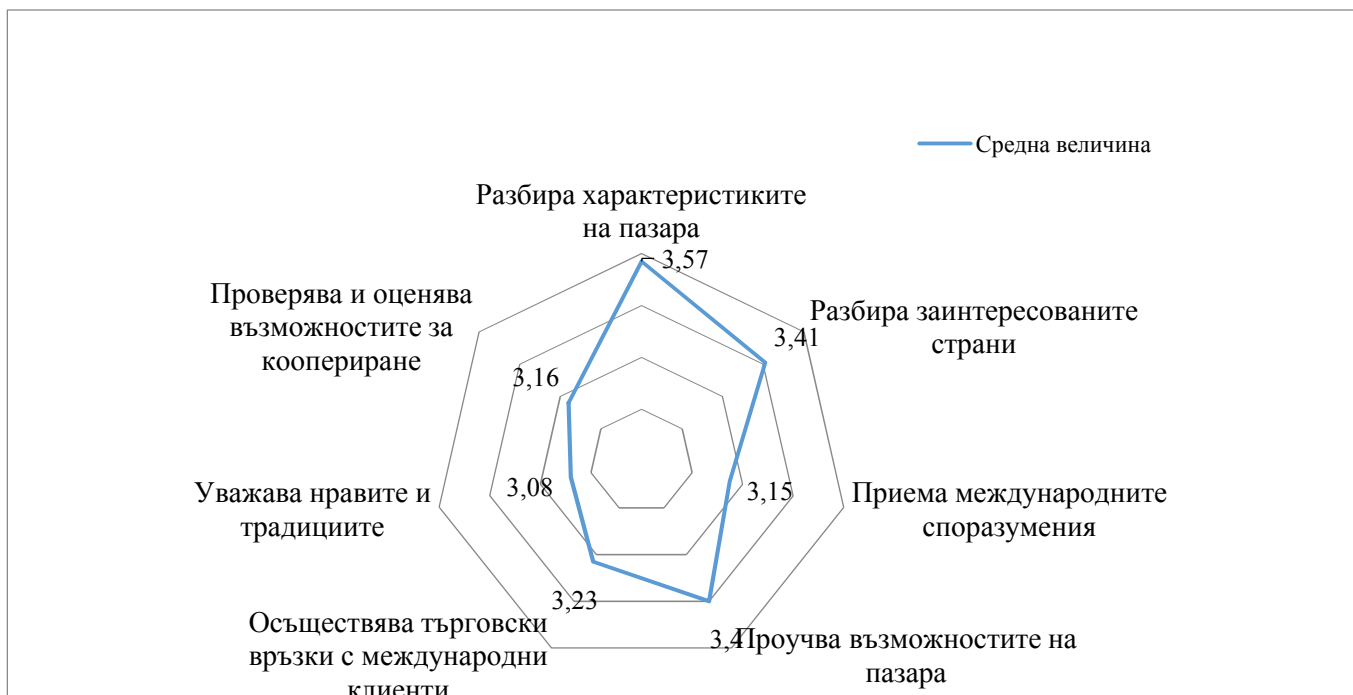
Европейското проучване се проведе между април и май 2015 г. сред мениджъри на туристически фирми, като хотелиери, ресторантьори, туроператори, туристически агенции и други заинтересовани страни, които правилно биха могли да оценят състоянието на приемствеността в бизнеса. Те споделиха своите изисквания към евентуалните им бизнес наследници. 256 мениджъри описаха своите лидерски и организационни умения, както и познаването на пазара, като много важни и които бъдещият наследник трябва да притежава, за да се постигне успешно унаследяване.

Докладът с резултатите от проучването представя професионални модели за бизнес унаследяване в туристическата индустрия в Европа, както и подходящите ключови знания, умения и компетенции, които ръководителите на микро и малките предприятия трябва да притежават.

Вследствие на повишените изисквания, които се наложиха през последните години по отношение на кадрите, съответно се увеличават и очакванията на собствениците по отношение на техните потенциални наследници. Както се вижда на фигура 1, най-важните личностни черти на потенциалния наследник що се отнася до "Пазарни умения" са: "разбиране на пазарните характеристики" (3.57), "проучване възможностите на пазара" (3.4) и "разбиране на заинтересованите страни" (3.41).

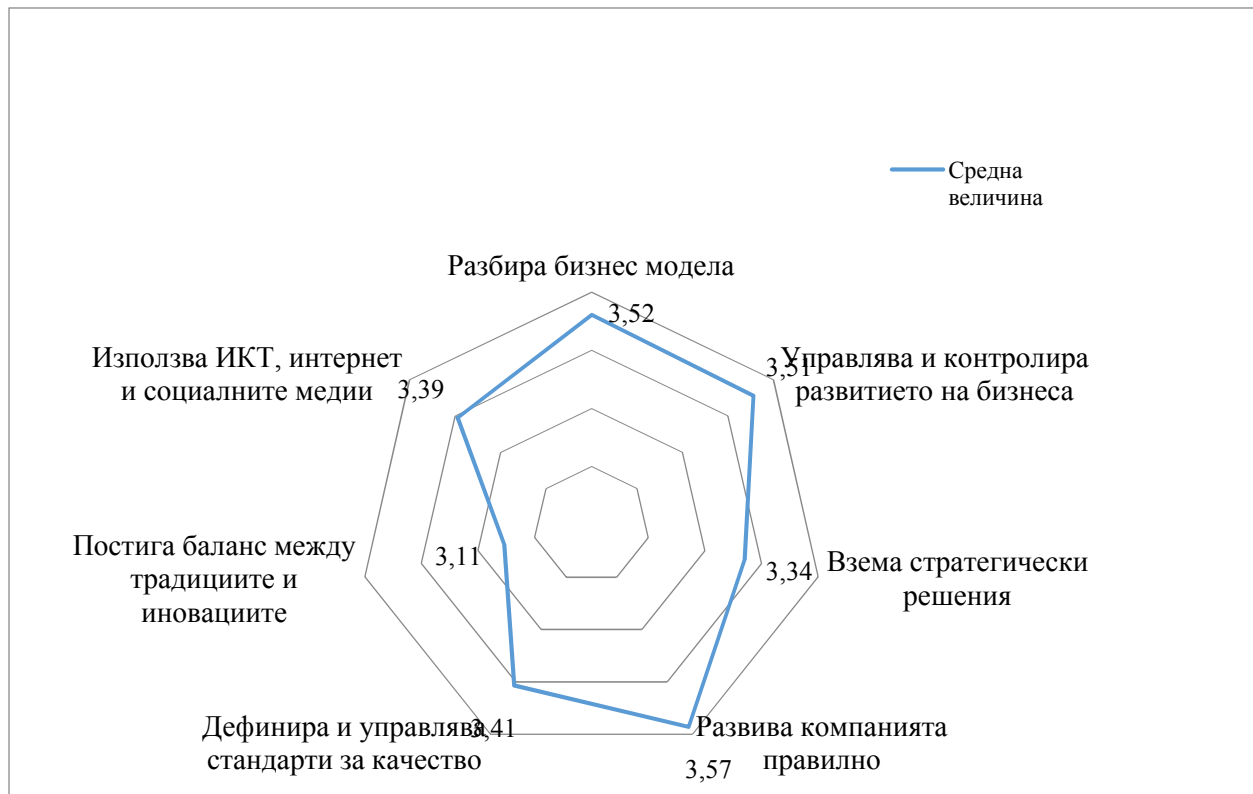
*Фигура 1: "Най-важните пазарни компетенции за бизнес наследниците"*

Източник: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.



Ключови компетенции по отношение на организационното поведение на кандидатите са: "развива компанията правилно" (3.57), "разбира бизнес модела" (3.52), както и "управлява и контролира развитието на бизнеса" (3.51).

Фигура 2: "Най-важните организационни компетенции на наследниците"



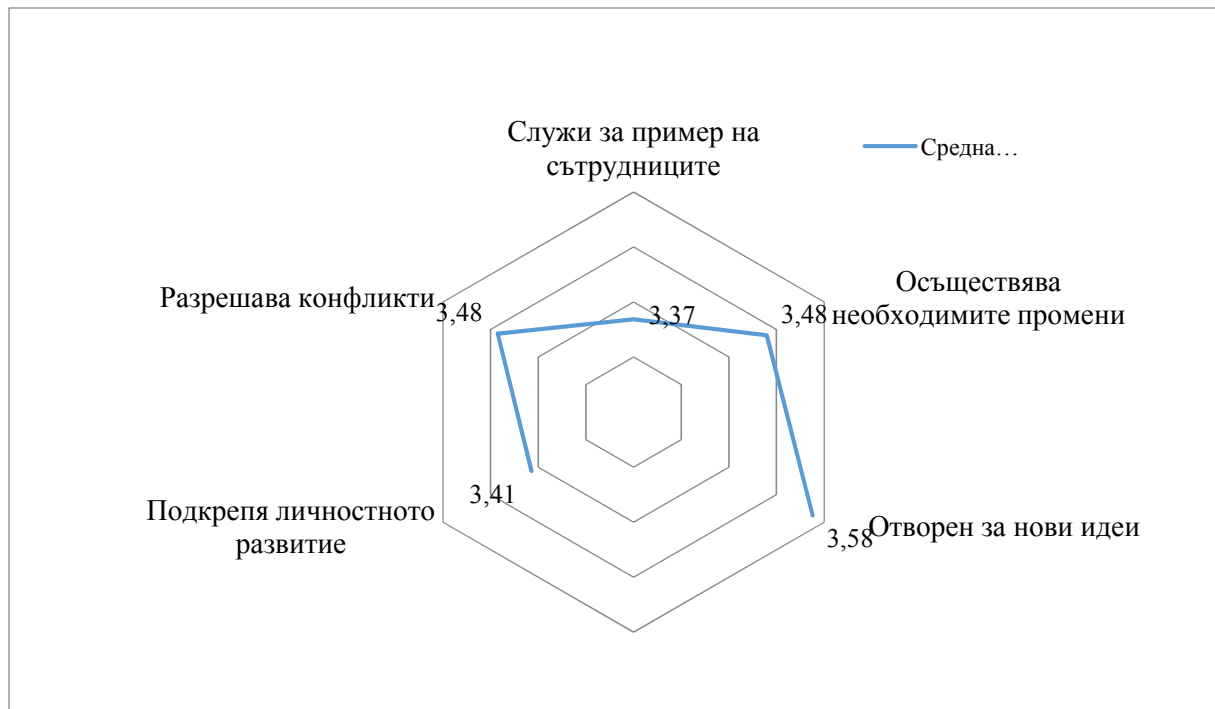
Източник: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.

И накрая, но не на последно място, лидерските компетенции на мрежата от бизнес наследници, трябва да включват способности като "да бъдеш отворен за нови идеи и да знаеш как да оценяваш рисковете" (3.58), "разрешаване на конфликти" (3.48), както и "успешно прилагане на необходимите промени"(3.48)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup>Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.



Figure 3: "Най-важните лидерски умения на бизнес наследниците"



Източник: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.

Най-важните умения на бизнес наследниците, които се открояват в европейското проучване, са далновидност в комбинация със стратегически и методичен начин на мислене. Тези черти трябва сега да бъдат намерени в бъдещия наследник. В емпиричните изследвания няма универсален начин да се установят уменията на кандидатите. Факти като пол, възраст или предишна кариера могат лесно и достоверно да се установят. Но е много трудно да се оцени уменията на кандидатите за "вземане на решения" или "разбиране на другите". Поради тази причина партньорите трябва да намерят начин да оценят в реална ситуация тези компетенции, които не могат да бъдат директно измерени, но се изразяват косвено.

Разбирането на характеристиките на пазара на пръв поглед не е нищо повече от резултата на основното разбиране на икономиката и самите дейности на пазара. То е част от задълбочени професионални знания и е още по-лесно за оценка. И все пак, участниците трябва да докажат, че те са в състояние реално да се поставят на мястото на човека срещу тях, за да могат да го разберат напълно (все пак те ще имат работа с всички заинтересовани страни в процеса, не само с обичайните си клиенти).

Тъй като това е в основата на социалната компетентност и социалното поведение, е необходимо да измерим когнитивната емпатия на бъдещите бизнес наследници в



туристическите МСП. "Разчитането" на чувствата в очите на един колега изисква умението да се съдържат собствените чувства. Това се изразява в умението да се възприемат чувствата на другите, а освен това позволява и да се разберат тези чувства. Следователно, това е част от Личностен тест ВВІ 3.

Способността да се разберат „пазарните условия" и "нуждите на заинтересованите страни" са две от най-важните компетенции, които бизнес наследникът трябва да притежава. Така че, ние можем да оценим тези компетенции само чрез създаване на личностен тест за оценка на базата на система за измерване на компетенциите. Компетенциите винаги са свързани с личността, а личното поведение също им оказва влияние. Ние ще използваме самоопределяща система, в която са отчетени и наличните взаимозависимости.

Има няколко метода за научни изследвания и емпирични открития, които използват такъв подход. Въпреки, че се доверяваме на комбиниран вариант от няколко теста, което води до достоверни, качествени резултати, ние решихме да приложим различни формати под формата на въпроси за предотвратяване на даване на умишлено подвеждащи отговори, както и за предотвратяване на даване от кандидатите на социално-желателни отговори.

Това означава, че като определим личностните черти на бъдещите наследници, ще опознаем техния профил от компетентности, но също така този профил ще ни даде информация и за личността. Чрез използването на различни въпросителни форми, ние



вярваме, че ще бъдем в състояние да се намери достоверен начин за измерване на уменията и качествата на бизнес наследниците. Пълните резултати от Европейското проучване ще откриете в доклада от проучването, публикуван на уебсайта на проект [„Best Boss“](#) (виж глава 8 „Допълнителна информация“ по-долу).



## 4. Какво представлява личностен тест BBI?

Методът за оценка „Best Boss“, наречен личностен тест BBI, е изведен пряко от резултатите на европейското проучване, но също така са използвани знанията и опита на партньорите. Проектирахме една процедура за оценка, която беше преработена и усъвършенствана от партньорите. По този начин, ние разработихме цялостен и използваем инструментариум, който може да се прилага на практика.

Методът за оценка BBI се състои от четири теста, които са изпробвани и оценени от съответните заинтересовани страни, представители на целевите групи и външни експерти. Партньорството проведе пилотна фаза за тестване и оценка на метода в четири европейски страни (Германия, Великобритания, Белгия и Румъния), като в тази проверка участваха повече от 60 фирми от бранша. Отразявайки резултатите от обратната връзка с бизнеса, партньорството успя да финализира личностния тест BBI.

BBI тестове 1 и 2 са емпирични инструменти, използвани за определяне на няколко категории личности. Освен изчерпателен списък от въпроси, тестовете BBI 1 и 2 извличат и представят преди всичко различни личностни и поведенчески черти. След това BBI тестовете ги съпоставят и сравняват с ключовите фактори за успеха на туристическите малки и средни предприятия. Те се основават на разбирането, че референциите за приемниците на фирмата директно може да се направят от поведенческите характеристики на настоящите лидери на фирмата. Сравнението на характеристиките е резултат от емпирично определени информационни класове, свързани с успешните лидерски умения и способности. Като цяло, BBI тестове 1 и 2 оценяват лидерите като сигурни типове, докато личностните нагласи, като екстровеерност или интровертност са свързани по-скоро с базови психични функции. BBI тест 1 съдържа 64 позиции, които са взаимно свързани в рамките на 8 категории от фактори, а тест 2 се състои от 80 позиции, групирани в 8 категории от фактори.

Измерването на когнитивната емпатия се осъществява в третия BBI тест. В този тест на участника е представена серия от 36 биометрични снимки на лицето, по-конкретно на очите и участникът трябва да избере коя от четирите думи описва най-добре мислите и чувствата, които изразява лицето на снимката. Този тест е замислен с цел да се установи до каква степен участникът може да вникне в съзнанието на човека срещу себе си и да разбере най-точно психическото му състояние. Той дава информация за способността на участника да констатира



собствените си или на друго лице ментални състояния, а тази способност е основният начин, по който хората разбират или прогнозирачт чуждото поведение.

Благодарение на извършените предварителни проучвания (Freiburger Persönlichkeits-Inventar), VBI тест 4 разполага със списък от 10 личностни черти, които са от изключителна важност в научните изследвания и практическата диагностика. Чрез него се извършва възможно най-доброто прагматично тълкуване, доколкото това е възможно. VBI тест 4 завършва с двете измерения на личността, сравними с възгледите на Ханс Юрген Айзенк: това са екстровеpтност и емоционалност. Следват 138 въпроса, които изискват отговор "вярно" или "не е вярно". Във FHM (Висше училище в Шверин, Германия) този тест вече е използван няколко пъти в адаптиран вариант. Скалата за оценка е доказала своята функционалност и дава доказателства за надеждност и валидност. Към настоящия момент 148 стандартизирани въпроса са взаимно свързани в тези 12 категории от фактори (10x12 + 2x14, 11). Като към тях се прибави въпросникът от европейското проучване, факторите стават 20, а въпросите – общо 92.

Накрая, VBI беше пилотно тестван по отношение на своята функционалност и валидност. След няколко валидирания, личностният тест е вече на разположение на езиците на всички партньори: английски, български, френски, немски, румънски и словенски - всеки партньор трябва да избере език и получава достъп за провеждане на теста. Това гарантира защитата на личните данни, както и позволява незабавното получаване на оценката от VBI теста.



Фигура 4: "Личностен тест Best Boss Inventory (BBI) – начална страница "

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

**Login**

TAN:

PIN:

**Welcome!**

Welcome to the home page of BBI<sub>g</sub>. 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. Предизвикателства и препоръки

В тази глава са представени предизвикателствата и препоръките, свързани с бизнес унаследяването на малките и средни предприятия в сектор туризъм. Това са действителните ключови елементи, предоставени от партньорите по проекта, които отразяват състоянието на бизнес унаследяването в съответните страни (Германия, България, Румъния и Обединеното кралство).

### 5.1 ГЕРМАНИЯ

#### ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Общо 3.7 милиона собственици на малки и средни предприятия бяха попитани как планират приемствеността на своя бизнес: 16% от тях планират предаване на бизнеса си до 2017, като 9% разчитат на роднини, а 7% - на външни кандидати. 35% нямат план за унаследяване към момента, но считат, че ще се справят с проблема по-късно. Изненадващо е, че половината от всички запитани МСП (49%) нямат никакъв план относно евентуално бъдещо унаследяване на бизнеса.<sup>6</sup> Естествено, за това може да има няколко причини. Една от тях може да е, че фирмените ръководители просто не са притиснати или не виждат необходимост да се обсъжда въпроса за предаването на бизнеса в този момент. Но все пак, проблемите с приемствеността в бизнеса очевидно се подценяват, а според нас те трябва да са обект на внимателно планиране.

Федералното министерство на икономиката и енергетиката стартира специална кампания, наречена "Следваща инициатива", за да се изостри чувствителността на бизнес лидерите към проблема с приемствеността през 21 век.<sup>7</sup> Към настоящия момент тази инициатива се използва като платформа за бизнес лидерите и бизнес наследниците.

*Повече от 70% от МСП, в които трябва да се осъществи унаследяване на бизнеса през следващите 5 години, не са достатъчно подготвени за това в случай на "спешна необходимост".*

#### ПРЕПОРЪКИ

1. Висшите учебни заведения вече обучават бъдещи мениджъри и дават всичко най-добро от себе си да придобият студентите необходимите знания да

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

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



ръководят, а оттам и да наследяват даден бизнес в бъдеще. Резултатите от проучването, направени в рамките на проект „Best Boss“ трябва да се използват от всички висши училища, за да се гарантира трансфер в редовните учебни програми с цел постигането на устойчив образователен ефект.

2. Първата задача на политиците е действително да подкрепят проекта и неговите продукти, като съдействат за разпространяването им в собствените си организационни структури. Това е работа не само на властимащите, а и на всички, които използват личностния тест BBI. Те трябва ефективно да го използват, да го разпространяват и да насърчават местните фирми да го употребяват.
  
3. Повече от 70% от малките и средни предприятия, на които в следващите пет години им предстои бизнес унаследяване, не са подготвени достатъчно за този акт и го описват като "извънредна ситуация". Само едно системно споразумение за междинно и дългосрочно бизнес унаследяване ще отключи потенциал за икономически растеж, който може да се подкрепи и насърчи по-ефективно, в това число чрез използването на публични ресурси. МСП се създават и организират строго индивидуално. Те изглеждат като силно хетерогенни обекти. Ето защо, успехът или провалът при едно бизнес унаследяване, ще има въздействие върху цялата икономика и особено силно ще повлияе на пазара на труда: "Всяка година приблизително 400,000 работни места са зависими от успешната бизнес приемственост." За да се сведе до минимум рискът от провал, е необходимо и полезно да се създадат специални бази данни от потенциални кандидати за бизнес унаследяване в малките и средни предприятия. И все пак, една част от кандидатите могат да декларират по принцип желанието си за бизнес наследници и може да не участват в нито една от възможностите за избор. Това означава, че е необходимо да се създаде представителна група от кандидати със специална насоченост „Туризъм“, за да може успешно да се оформи бизнес приемствеността в туристическите МСП.  
Освен това, такъв огромен брой потенциални наследници и кандидати е редно да бъдат генерирани и предложени в дългосрочен план от няколко заинтересовани страни (от Федералното министерство, Търговските палати, различни сдружения, висшите училища, както и частния бизнес). Често това надхвърля финансовите, времевите и икономическите ресурси на МСП, доколкото наследяването трябва да бъде разглеждано в рамките на бизнес ежедневието. От друга страна, успешното решаване на приемствеността в бизнеса,

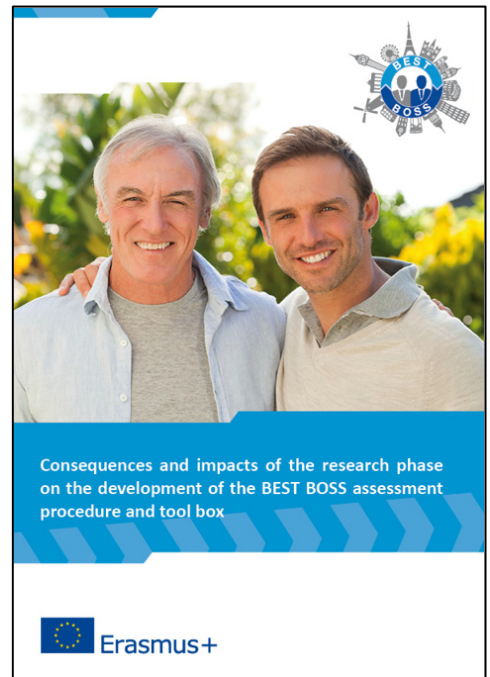


увеличава престижа на работодателя, тъй като това е индикатор за стабилност, гъвкавост и интересен начин за набиране на персонал (особено когато става въпрос за поколенията Y и Z).

4. Политиците трябва да разбират процеса на бизнес унаследяване като част от регионално-икономическото развитие, чието значение нараства. Ето защо, трябва да се постигнат адаптирани условия на труд и да се изградят определени структури, регулирани от публичното право. Това трябва да обедини ефективно вече съществуващите дейности на всички заинтересовани страни. То има за цел да установи и насърчи устойчивото използване на регионални база данни, в частност на регионален "панел за унаследяване на МСП". Така най-добрите практики на приемствеността в бизнеса в малките и средни предприятия ще могат да бъдат разпространявани и анализирани. В крайна сметка, панелът трябва да бъде свързан в единна Европейска платформа, за да подпомогне по-нататък процеса на глобализация на МСП. Би трябвало този инструмент да се развие по подобен начин, както "панел МСП", създаден от Кредитния институт за възстановяване (KfW) през 2014 г. Това може да бъде допълнително подоброено чрез прилагането на регионална версия във всяка федерална област. Основната цел е да се съчетае икономическия растеж и разпространението на инструмента за "Бизнес унаследяване". Подобно на това, панелът ще се превърне в институционален подход на комбинацията от двата сектора (икономика и наука), в който ще се съчетаят всички фактори.
5. ВВІ разкрива силните, както и слабите страни на кандидатите. Той не подкрепя развитието на бизнес наследниците по-нататък. Това може да бъде предмет на друг проект, в който кандидатите трябва да бъдат обучени конкретно за длъжността, която ще поемат. Ето защо, това може да доведе до разработването на нов проект или до извършването на ново независимо изследване. Тази инициатива може да бъде свързана с университетите и висшите училища, които вече са включени в рамките на проект „Best Boss“, но е отворена за всеки заинтересован. В последствие може да се разработи учебен план, който да бъде оптимално свързан с приключилия вече проект. По този начин кандидатите за бизнес наследници могат да се подпомагат продължително и да бъдат индивидуално подготвяни за процеса на унаследяване. След това, курсът на обучение може да се превърне в оптималния начин за улесняване на лидерството и придобиването на поведенчески умения.



6. Като алтернатива, съществува възможност да се организира и развие по-нататъшна учебна програма под формата на семинари за потенциалните бизнес наследници. Това е свързано, разбира се и с разработването на подходящ учебен план. Той може да се планира в продължение на 3 дни, в които кандидатите да се обучават индивидуално за предизвикателствата да управляват компания. В основата на това може да бъде използването и успешното преминаване на личностния тест BVI. След извършването на анализ на силните и слабите страни, семинарът може да послужи като средство за окуражаване заемането на желната позиция. По този начин въпросникът, както и форматът на въпросите могат да се използват за сравнение, преди заемането на длъжността.



7. В рамките на този подход може да се извърши проучване сред студентите от висшите учебни заведения на регионално, национално и европейско равнище. Ключовият въпрос ще продължава да бъде как да се повиши привлекателността на приемствеността в бизнеса. Кое е по-атрактивно: корпоративното придобиване или бизнес унаследяването? Това проучване би могло да се охарактеризира чрез следните въпроси:
- Стартирането на собствен бизнес по-привлекателно ли е за студентите от наследяването на фирма?
  - Колко привлекателни са МСП, особено тези от сферата на туризма, за поколенията Y и Z?
  - Кой иска да поеме отговорност като лидер на компания?
  - Как приемствеността в бизнеса може да стане атрактивна?
8. Други идеи възникват и с възможността да се доразвие и подобри личностният тест. Като първа стъпка, тестовете BVI могат да се използват единствено от туристическия бранш. Но и в други сектори се забелязва същата ситуация - отчаяно търсене на най-подходящия бизнес наследник. Личностният тест BVI може да се промени и да се използва също така и от други сектори. Има шанс да се разработи универсален инструмент с по-обща структура. За да се предотврати това, BVI трябва да се измени и впоследствие да се специализира за други икономически сфери, за да запази своята индивидуалност.



9. Има още един аспект, който трябва да се обмисли: в туризма съществува ситуация, която е по-лоша от избирането на наследник. Понякога се случва да няма нито един кандидат, за да можеш да избираш, а това е свързано и с предаване на собственика на фирмата, поради невъзможността да намери подходящия наследник. “Повече от една трета от собствениците на фирми се мъчат да намерят подходящия наследник. Демографските промени, липсата на добре подготвени кадри и на подходящи наследници ще продължат да задълбочават този проблем. Предприемачите трябва да предлагат привлекателни перспективи за квалифицираните служители. Въпреки това съществуват нови шансове, произтичащи от разширяващите се компании, като например чрез сливане или придобиване.

Например, занаятчиите и търговците упражняват дейността си в микро предприятия, състоящи се от ръководител и максимум двама работници. Те не са атрактивни за бизнес наследниците, защото при сливане на сходни по дейност компании, се появява една свършено различна и по-голяма структура. Но някой от вече наетия персонал би могъл да бъде потенциален кандидат за наследник на новосформираната компания. Това е осъществимо и в туризма. В една такава доста по-различа ситуация, личностният тест BBI може да бъде от полза. Това не е типичен случай за бизнес приемственост, а встъпване във владение на един подреден по съвсем различен начин бизнес и означава последващо потенциално доразвиване на тестовете BBI и провеждане на съответните проучвания.

И накрая, бежанците също биха могли да бъдат предвидени. От една страна, те са подходящ ресурс за намиране на бизнес наследници, а от друга – те са и потенциални предприемачи. И в двата случая, личностният тест BBI е подходящо средство за измерване на уменията и компетенциите, но също така са необходими бъдещи проучвания, за успешната интеграция на тези хора.

## 5.2 БЪЛГАРИЯ

### ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

1. Туристическите предприятия невинаги са добре информирани за съществуващите програми и мерки за обучение и заетост, които от своя страна невинаги съответстват на нуждите на сектора.

*“Туристическите семейни предприятия допринасят за икономическото развитие и повишаването на благосъстоянието на региона, в който са позиционирани.”*



2. Туристическите семейни предприятия използват за дейността си най-вече местни доставчици и поради своята дългосрочна дейност гарантират тяхната материална сигурност. По този начин допринасят за повишаване на икономическия растеж и благосъстоянието на региона, в който са позиционирани. В хотелиерството се наемат голям брой млади хора, а значителна част от персонала са на непълно работно време и със сезонна заетост в сравнение с останалите сектори. Това засилва риска от често повтарящо се и голямо текучество, което от своя страна налага значителното нарастване на разходите за назначаване и обучение.
3. Безпокойството на служителите е свързано с нарастващата несигурност в работата. Това е породено от честата и бърза смяна на собствеността в туристическите предприятия, фокусирана най-вече върху краткосрочни резултати.

#### **ПРЕПОРЪКИ КЪМ ПОЛИТИЦИТЕ**

1. Стимулиране на връзката между малките туристически фирми и образованието, като по този начин ще ги информира за актуални практики за добро бизнес управление. Създаване на условия за внедряване на фирмени стажове и увеличаване броя на обучаемите. Окуражаване на непрекъснатия диалог между работодателите, доставчиците на ПОО и търсещите работа, което ще доведе до по-добри резултати от програмите и мерките за повишаване на заетостта и за обучение. Поощряване обмена на добри практики относно как системите за професионално образование и обучение биха могли да предоставят възможно най-добрата среда на семейните фирми да инвестират в чиракуване;
2. Подкрепа на специфичното за семейните фирми обучение за приемственост, управление, стратегии за развитие и иновации, които ще допринесат за техния дългосрочен успех и по-специално при бизнес унаследяването;
3. Властимащите трябва да подкрепят обучението по предприемачество и по специфичния за семейните предприятия маркетинг и мениджмънт;
4. Туризмът дава възможност за заетост на лица, които са за първи път на пазара на труда или които не могат да намерят работа другаде. По този начин той предоставя възможност на ниско- или слабо квалифицираните търсещи работа като цяло, на етническите малцинства



и мигрантите, на безработните младежи и дългосрочно безработните, както и на жените, които имат отговорности към своите семейства да намерят почасова работа. Този тип възможност за работа е важен допълнителен източник на доходи за пенсионерите или за други групи, които имат опит при унаследяването на бизнеса. Властите трябва да създадат благоприятни условия за инвестиране в човешките ресурси, като напр. данъчни преференции, опростяване на процедурите при отчитането на проекти, свързани с наемането на персонал, осигуряване на средства за развитие и т.н.;

5. Голяма част от семейните предприятия са силно свързани с мястото, където фирмата извършва стопанска дейност и поради това създават работни места дори в селските и по-малко привлекателните в икономическо отношение райони, като по този начин спомагат за борбата срещу процеса на стареене и обезлюдяване, който засяга големи райони на Европейския съюз. Общината/регионът трябва да полагат грижи за подобряване на инфраструктурата, за да се гарантира конкурентоспособността, обновяването, растежа и устойчивостта на тези предприятия и в частност на стартиращите и микро предприятията. Това ще улесни междусекторното и трансграничното сътрудничество и ще спомогне за растежа и глобализацията. Прозрачност при отчитане на приходите на държавата от туризъм и дейностите, за които се изразходват тези средства;
6. Насърчаване обмена на информация, ноухау и добри практики на национално/ трансгранично/ европейско равнище.



#### **ПРЕПОРЪКИ КЪМ ПРЕДСТАВИТЕЛИТЕ НА СЕМЕЙНИЯ БИЗНЕС / РАБОТОДАТЕЛСКИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Работодателите трябва да бъдат насърчавани да се включват активно и да допринасят за социалния диалг в сектора, да организират обучението и развитието на умения, да допринасят за устойчиво развитие и достоен труд, да подобряват условията на труд (включително работното време и заплащането), да прилагат мерки за младежка заетост;





2. Засилване на приноса на семейните предприятия към иновациите чрез насърчаване на тяхното участие в публично-частни партньорства и клъстери и чрез насърчаване на сътрудничеството им с научноизследователските институции;
3. Финансиране на схеми за обучение за предприемачи от малките предприятия, които дават възможност на собствениците на семейни предприятия да адаптират своите дружества към бързо променящата се среда в резултат на нарастващата глобална икономическа интеграция, появата на нови технологии, както и съсредоточаване върху целите за постигане на „по-зелена“ икономика;
4. Насърчаване на култура на равните права на мъжете и жените, която окуражава предприемачеството сред жените в семейните предприятия, включително на ръководни позиции;
5. Да подкрепят Европейската мрежа на посланици за женско предприемачество и Европейската мрежа на наставници за жени предприемачи, с цел да се повиши тяхната видимост.

#### **ПРЕПОРЪКИ КЪМ ДОСТАВЧИЦИТЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ**

1. Изграждане на кредитна система в професионалното образование и обучение и за ефективното ѝ въвеждане чрез усъвършенстване на държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии, ориентирани към „единици резултати от учене“. Създаване на възможности за включване в дуална форма на професионално обучение за придобиване на знания и умения, отговарящи на изискванията на работните места и свързани пряко с практиката и бизнеса;
2. Осъществяване на европейски/национални програми за мобилност на студентите и трудещите се. “Европейците наброяват около една четвърт от всички международни студентски обмени в Европа, а броят им е нараснал със 114% от 2000 до 2010. Мобилността в Евророната също получи силен тласък през 2014 с одобряването на разширената програма „Еразъм+”<sup>8</sup>;

---

<sup>8</sup> ICEF GmbH (2014): Резюме на международната студентска мобилност за 2014. Бон. Уебсайт: <http://monitor.icef.com/2014/02/summing-up-international-student-mobility-in-2014/>.





3. Разработване на професионални обучителни програми и помагала по предприемачество, маркетинг и мениджмънт, специфични за семейните предприятия, чрез които да се придобиват организационни умения за фирмено управление, за разбиране на бизнес модели, за управление и контрол, както и за придобиване на компетенции в областта на маркетинга, измежду които най-важни са разбиране на пазарните характеристики, на външните заинтересовани страни, проучване на пазарните възможности;
4. Насърчаване на специални образователни дейности за изграждане на култура на предприемачество и на култура на извършване на стопанска дейност в семейни предприятия. Придобиването на лидерски компетенции като свободомислие и знания за оценка на риска, извършване на промени, управление и решаване на конфликти между и съвместно със служителите, са от изключително значение;
5. Предвиждане на повече часове по практическо обучение в учебния материал както и на повече възможности за специализация по време на обучението. Организиране на стажантски програми;
6. Периодично обновяване на учебния материал с цел проследяване и обхващане на новите тенденции в развитието на туристическия бизнес;
7. Установяване на по-тесни връзки между образованието и бизнеса, с цел адекватното посрещане на нуждите на пазара на труда.

### 5.3 СЛОВЕНИЯ

#### ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

1. Предприемачите възприемат собствения си стил на управление като единствено подходящ. В същото време се страхуват да въведат промени и са особено внимателни към тях.

---

*“Предприемачите  
нямат ясна  
представа за  
комплексността  
на процеса на  
унаследяване.”*



2. Специфично за семейния бизнес е, че конфликтите представляват преграда за последващо успешно развитие или унаследяване и това се дължи на родствените отношения във фирмата.<sup>9</sup>
3. Според проучването, предприемачите нямат ясна представа за комплексността на процеса на унаследяване и не са достатъчно информирани за значимостта на унаследяването – времевият компонент и планирането на времето са също от изключителна важност.<sup>10</sup>

## ПРЕПОРЪКИ

1. Предприемачите следва да бъдат информирани за необходимостта от промяна съобразно с тенденциите и в отговор на нуждите на пазара. Необходимо е да им се представят конкретни примери за добри практики.
2. В допълнение към формалното образование, е много важно да се провежда неформално обучение за съвременните тенденции. Търговско-промишлените палати в сътрудничество със съответните министерства трябва да имат адекватен поглед върху тенденциите в туризма и да предлагат на кандидатите за наследници подходящо обучение в тази област.
3. Личностният тест BVI ще помогне на потенциалните бизнес наследници да определят своите компетенции или да открият слабите места в подготовката си. Това ще способства те да се ориентират при избора на подходящо последващо образование и обучение, което трябва да се извърши в подходяща образователна институция (формално образование) или от Търговско-промишлена палата под формата на курсове, семинари, конференции и др.
4. От значение е и психологическият аспект на приемствеността в бизнеса, като исторически и културно обусловената междупоколенческа връзка, която носи някои от характеристиките на средата.
5. За успешното прилагане на процеса на унаследяване е много важно навременното и подходящо планиране. При предаването на съответните знания, образователните

---

<sup>9</sup> Новак, М. (2014) Възможности за унаследяване на семейния бизнес, Pro-avto Novak, Erika Novak s.p. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta

<sup>10</sup> Ahej, M. (2009). Планиране на унаследяването в МСП в Словения. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta



институции играят много важна роля. В това отношение има и възможности за разработването на неформални учебни програми или теми за консултиране.

## 5.4 РУМЪНИЯ

Растежът на малките и средни предприятия не е изолиран процес. Той е интегриран в цялостното развитие на обществото и икономиката. От друга страна, МСП представляват гръбнака на икономиката, като създават благосъстояние и стабилност в държавата. Като вземем под внимание всички тези аспекти, можем да отбележим, че властимащите трябва да имат ясни политики за идентифициране и обединяване на всички икономически и социални партньори, които могат да въздействат върху развитието на МСП.

Когато говорим за партньори на МСП, ние имаме предвид по-специално, но не единствено – висшите учебни заведения, консултантските и образователни фирми, развойните дружества, НПО и др. Това означава организация, която допълва традиционните връзки между фирмите или между фирмите и публичната администрация.

### ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

1. Унаследяването на бизнеса е едно голямо предизвикателство като процес на планиране и търсене на подходящ кандидат.
2. Връзката между МСП и университетите и изследователските институти все още е изключително слаба. Очевидно е, че пролуката между МСП и университетите и другите видове развойни институти е изключително голяма.
3. Едно от големите предизвикателства пред МСП е да развият и задържат способните си служители.

---

*“Все още  
съществува  
широка пролука  
между МСП и  
университетите”*

---

### ПРЕПОРЪКИ



1. Университетите следва да разработят специални програми или модули по предприемачество или управление на малката и средна фирма.

Висшите учебни заведения имат огромен интелектуален потенциал, който може да се използва за проучване и трансфер – от преподавателите към студентите и към всички останали обучаеми, които имат интерес към собственото си професионално развитие.

Университетите изпълняват ключовата роля в образованието на младото поколение, като им осигуряват не само знания, но също така изграждат умения и личности за динамичното ни общество. Уместно е да се изготвят подходящи академични програми, фокусирани върху спецификата на МСП.

Това означава, че още от самото начало на своето обучение студентите ще научат характеристиките на МСП, ще започнат да разбират техните проблеми, но също така и възможностите да бъдат предприемачи или да работят в МСП.

2. Създаване на развойни центрове за работа с МСП в университетите.

Тези развойни центрове, които могат да се създадат в университетите, ще обединяват професори, студенти докторанти, магистри, бакалаври и други категории персонал, които биха намерили различни интересни за МСП теми за тяхната изследователска дейност.

Освен това едни такива изследователски центрове могат да предоставят в допълнение на академичните програми практически подходи за специалистите, които се интересуват от предприемачество или за студентите, които желаят да навлязат по-дълбоко във функционирането на такива организации.

Системните проучвания ще валидират необходимостта и въздействието, които един такъв подход може да има за здравето развитие на МСП.

3. Създаване на институционална рамка за трансфер на резултатите от университетите към МСП.

Властимащите трябва да вземат под внимание, че университетите извършват много проучвания под различна форма. Крайно необходимо е тези резултати да достигнат до организациите и до хората, които наистина се нуждаят от тях. А МСП представляват основния бенефициент на един такъв трансфер на ноу-хау.

Близката връзка между тях ще определи консолидирането на знания в МСП, ще подобри управлението в тях, а това ще им позволи да си осигурят равномерно развитие на бизнеса.



4. Включване на университетски специалисти в комисии, панели или екипи, които изготвят и осъществяват политики.

Много професори са експерти в своята област. Те притежават обширни знания за бизнеса, икономическата среда, консултациите и обучението. Едно такова богатство трябва да се вземе под внимание при разработването на политики за МСП.

Академичните специалисти могат да работят за различни структури или автономни организации и да допринасят при разработването на анализи, проектирането на стратегии или при оценяването на възможностите за изграждането на мостове между различните институции и организации.

5. Създаване на пулове за развитие или на клъстери, в които университетите да имат ясна роля.

Пуловете за развитие или клъстерите представляват географски области, в които МСП могат да се концентрират и да използват своите собствени способности колективно. Университетите могат да играят ключова роля в една такава организация, като предоставят на МСП ценно познание, както и поредица от услуги.

Съвместната работа в специализирани географски райони ще позволи на МСП да увеличат взаимодействието помежду си, да се разбират по-добре, да определят правилно своята верига на стойността, да се договарят при по-добри условия със своите контрагенти.

Това ще улесни също и намирането на потенциални бизнес наследници за МСП, тъй като дейностите и експертите в предприятията са добре познати и могат лесно да се оценяват.



6. Възпитаване на култура за учене и иновации.

Приемствеността в МСП е процес, в който участват много променливи. Някои от най-важните според европейското проучване, което бе проведено в рамките на проект „Best Boss“ се отнасят до уменията и компетенциите на потенциалните наследници, като добро познаване на пазара, свободомислие и способност да осъществяват необходимите промени.

Ясно е, че всичко това може да се научи и разработи, ако МСП разберат колко е важно продължаващото



обучение за техния персонал и ако им се предоставя подкрепа да инвестират в него.

7. Диверсифициране на източниците на финансиране и достъпа до финансови капитали за МСП.

Политиците следва да обърнат внимание на ограничените възможности, които имат МСП за привличане и задържане на квалифициран персонал.

Практическото решение на този проблем е да се предоставят на МСП различни финансови схеми за подбор, заетост, обучение и задържане на персонала. Такива схеми могат да се приложат и при решаването на други важни за МСП проблеми, каквито са средствата за инвестиции или за развойна дейност.

## 5.5 ВЕЛИКОБРИТАНИЯ

### ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА

Според проучване на мрежата „ROI“, една трета от британците, които работят в МСП считат, че фирмата няма да оцелее и месец, ако нейният основател внезапно напусне.

С. Елиът, управляващ директор на мрежата „ROI“, споделя: “Ние извършихме проучване относно планирането на приемствеността и унаследяването на бизнеса, за да можем по-добре да разберем нагласите на британския малък бизнес към този проблем. Резултатите показаха, че приемствеността е област, която се нуждае от доста инвестиции и разбиране особено що се отнася до МСП.”

Това беше изтъкнато и в проучването, проведено от „Авива“ през 2011 г., според което 50% от МСП нямат приемственост в бизнеса, нито план за възстановяване при бедствие. 16% считат, че няма нужда от такъв бизнес план.

През 2015 г., „Continuity Central“ също проведе проучване, като попита специалистите по бизнес унаследяване защо възстановяването от бедствие или приемствеността не се

---

*Планиране на унаследяването: половината от британските МСП ще фалират ако техният основател изненадващо напусне.*

---



възприемат като приоритет от фирмите. 35.6% от британците посочиха като причина за това липсата на бюджет, финансиране или ресурси, докато за 16 % - това се дължи на липса на ангажираност на висшия управленски персонал.

Другите предизвикателства се състояха в липса на подкрепа за бизнеса, нисък приоритет на проблема, трудности при осигуряването на персонал, липса на време.

Този проблем спешно се нуждае от:

- Мащабна информационна кампания и лобиране;
- Разработване на иновативни процедури за унаследяване (включително и средство за оценка);
- Промоция на специфичното за мениджмънта/ предприемачеството образование и обучение;
- Проактивна подкрепа и консултиране на бизнеса за професионалното и своевременно планиране на приемствеността в бизнеса (ЕК/ГД „Предприятия и индустрия“, 2009: Окончателен доклад: Преглед на проблемите, свързани със семейния бизнес, стр. 25).

## **ПРЕПОРЪКИ**

Препоръките от Великобритания се отнасят до оцеляването на МСП в една по-широка перспектива, като се започне от условията за улесняване работата на малката фирма и впоследствие допринасяне за повешаване на интереса към унаследяването. На преден план изпъкват следните препоръки:

### **1. Управленски умения**

Субсидирани услуги за обучение и консултации: единодушно е мнението, че конкурентоспособността на едно малко или средно предприятие е силно свързана с “качествата” на неговия управител/собственик. Качеството в този контекст е свързано с човешкия капитал на индивида. Това може да се повлияе от формалното образование, обучение и емпиричното учене.

Установено е, че квалификациите за управление на едно малко или средно предприятие, придобити чрез формалното образование са по-ниски от тези на управителите на големите компании. А вероятността мениджърите на МСП да преминат формално обучение е значително по-ниска от тези в големите предприятия.



## 2. Мрежи за информиране на МСП

Информацията е ключово конкурентно предимство на МСП, които е вероятно да се разрастнат в бъдеще. В някои държави правителствата разширяват скалата на електронната търговия със специален фокус към МСП.

## 3. Технологии

Инициативите и услугите за разпространение на технологиите могат да бъдат подобрени чрез използването на добри практики на цялостно политическо равнище или на ниво услуги. Пет са факторите, които трябва да се вземат под внимание: осигуряване на контрол на качеството, фокусиране върху потребителите, повишаване иновативния капацитет на фирмите, интегриране на национални иновационни системи, изграждане на системи за оценка.

## 4. Бизнес среда

Законодателната система трябва да осигурява възможно най-икономически ефективните средства на съответствие със законовите изисквания към МСП.

## 5. Финансиране

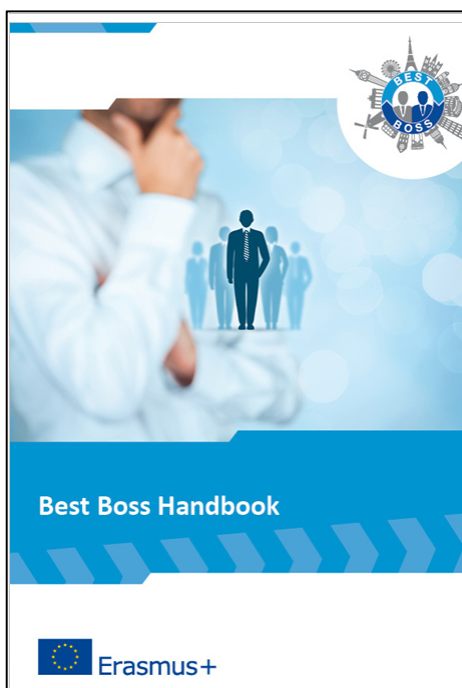
- Роля на правителството при финансирането на МСП: правителството трябва да допълва и окуражава индустрията на частния капитал, включително и като повишава уменията на своите експерти;
- Схеми за гарантиране на заеми: във Великобритания правителството въведе такива схеми, т.е. определен процент от заема е гарантиран от държавата, което означава, че 70-85% от размера на лихвата е премия от 1,5%. Това означава, че в случай на неизпълнение на задължението, загубата за финансовата институция ще бъде само делът на сумата в риск.

## 6. Достъп до пазари





- Международни пазари: правителството следва да изпълнява политики, които улесняват достъпа на МСП до международните пазари. Но МСП все още имат затруднен достъп до човешки ресурси, външни пазари и технологии.
- Обществени поръчки: значителен дял от обществените поръчки са насочени към МСП, но самите предприемачи гледат на тези поръчки като трудно изпълними и неатрактивни. Това напрежение е в следствие на мисловни и културни различия. От гледна точка на правителството, МСП имат слаб административен капацитет, докато самите малки и средни предприятия считат, че правителството е бавно и бюрократично.





## 6. Заключение

В рамките на различните дейности по проект „Best Boss“, като например проведеното европейско проучване и разработването на личностния тест BBI, бяха очертани някои области, необходими за успешното бизнес унаследяване. Те, заедно с препоръките към властимащите, са представени в следващите редове.

### 6.1 Информирание

Около 60% от европейските предприятия са малки и средни и успехът или несполуката на бизнес унаследяването въздействат на цялата икономика и най-вече на пазара на труда. Проблемът с незадоволителното унаследяване съществува във всички страни членки на ЕС. На първо място, фирмите и най-вече МСП все по-трудно намират подходящите кандидати, на които достойно да могат да прехвърлят бизнеса си. На второ място – значителен брой МСП не притежават план за приемственост в бизнеса, като в Германия и Великобритания те са над 50% според последните изследвания.

#### **Препоръки:**

1. Насърчаване на култура за учене и иновации. Според данните от проведеното европейско проучване, една от най-важните величини в процеса на бизнес унаследяването са компетенциите на потенциалния наследник. Политиките относно бизнес унаследяването следва да имат обособена глава относно продължаващото обучение и развитието на човешките ресурси.
2. Разработване на мрежа от потенциални или заинтересовани кандидати за бизнес наследници: следва да се създаде представителен пул от кандидати чрез определени заинтересовани страни (включително министерства, търговски палати, асоциации, висши учебни заведения, както и частни фирми). Изграждането на регионални пулове за развитие или клъстери, в които ще работят заедно МСП от една географска област ще увеличи възможността за наемане на потенциални бизнес наследници.
3. Политиците следва да разберат процеса на бизнес унаследяване като част от промотирането на регионалната икономика. Например, чрез създаването на регионални



“панели за бизнес унаследяване в МСП”, в които да се представят, анализират и споделят добри практики в тази насока.

4. Собствениците на фирми следва да се информират за необходимостта от промени, които да съответстват на тенденциите и да отговарят на нуждите на пазара.
5. Окуражаване обмена на информация, ноу-хау и добри практики в бизнес унаследяването на национално/европейско равнище – създаването от партньорите на национални и международни мрежи, посветени на проблема би било добро начало.

## 6.2 Увеличаване на потенциала на сътрудничество между наука и икономика

Съществува липса на подходящо сътрудничество между университетите и реалната икономика за предоставяне на пазара и на фирмите на взаимно ноу-хау относно приемствеността в бизнеса. По настоящем, една голяма част от предприятията работят без стратегии за развитие на човешките ресурси или за унаследяване и са изправени пред толкова малко възможности за професионално обучение относно извършването на възможно най-добрата оценка на кандидатите за бизнес наследници. Висшите учебни заведения и доставчиците на професионално образование и обучение, каквито са някои от партньорите по проект „Best Boss” притежават потенциал и ноу-хау да разработят и осъществят процедури за професионална оценка на наследниците и концепции за развитие на човешките ресурси. Как доставчиците на ПОО и висшите училища могат да допринесат в бъдеще за успешното бизнес унаследяване?

### **Препоръки:**

1. Да споделят резултатите от проучването по проект „Best Boss” с други висши учебни заведения, които да ги използват в лекции, курсове или семинари с фокус върху ръководството, пазарите и организационните компетенции на бизнес наследниците, които бяха идентифицирани по време на европейското проучване.
2. Да окуражават продължителния диалог между работодателите, висшите училища, доставчиците на ПОО, търсещите работа и националните/местните власти с цел подобряването на мерките и програмите за обучение и заетост и да създават условия за обучение на работното място чрез чиракуване и учене, като по този начин ще се повиши капацитета на предприемачите.



3. Властимащите, съвместно с висшите училища и доставчиците на ПОО следва да насърчават и промотират обучението по предприемачество и специфичното за малкия семеен бизнес обучение по мениджмънт и по-специално бизнес унаследяване. То трябва да включва дисциплини като право на собственост, приемственост, управление, но така също и иновациите, като средство за преоткриване на бизнеса.
4. Да създадат развойни центрове в университетите, които да са фокусирани към МСП или имат специални отдели за работа с МСП – в допълнение към учебните програми, които да предлагат практически подход за специалистите, които се интересуват от предприемачество или за студентите, които желаят да навлязат в дълбините на този вид организации, включително и предизвикателството бизнес унаследяване.
5. Да създадат институционална рамка за трансфер на резултатите от проучването за бизнес унаследяването в МСП, така че бюджетите, предвидени за проучвания да генерират положителна среда и дългосрочен ефект за икономиката и обществото.

### 6.3 Финансова подкрепа

Липсата на средства и бюджет са цитирани като причина, поради която приемствеността в бизнеса не се възприема приоритетно от компаниите. Туристическият сектор също така се характеризира с голям брой микро и малки предприятия, които не могат да предложат доходносни условия за потенциалните бизнес наследници и следователно могат да бъдат застрашени от изоставяне на бизнеса.

#### **Препоръки:**

1. Властимащите следва да създадат благоприятни условия за инвестиране в човешкия ресурс, като данъчни преференции, опростяване на процедурите за отчитане на проекти и тези, свързани с наемането на безработни лица, осигуряване на средства за развитие.
2. Да предложат на МСП различни финансови схеми за подбор, заетост, обучение и задържане на квалифицираните работници и служители. Адаптираните към МСП финансови политики могат да укрепят тези фирми и да им предложат нови форми на коопериране с университетите.



3. Схеми за гарантиране на заеми, при които държавата гарантира определен процент от заема и по този начин намалява риска както за финансовите институции, така и за бизнеса.
4. Правителствата могат да предоставят непряка финансова подкрепа чрез създаването на подходяща бизнес среда за стартиращи или наследени МСП. Например, чрез намаляване на данъчните ставки, облекчаване на данъка върху собствеността на МСП, опростяване на фискалните правила, увеличаване на прага за регистрация по ДДС, осигуряване на икономически ефективни средства за съответствие на законовите изисквания и др.

#### 6.4 Разработеният личностен тест за оценка BBI е само началото

Какви са нашите препоръки за бъдещи действия, проучване и работа по отношение на бизнес приемствеността?

##### **Препоръки:**

1. Създаване на семпъл и лесен достъп до личностния тест BBI и до резултатите от проект „Best Boss“.
2. Разработване на рамки, чрез които властимащите могат да помагат на местните предприятия при приемането и внедряването на личностния тест за оценка и по този начин да се постигне мултипликационен ефект.
3. Тестовите BBI разкриват силните и слабите страни на кандидатите, но не са средство за подкрепа на бъдещото развитие на бизнес наследниците. Може да се разработи курс за обучение или семинар, на който кандидатите да бъдат обучени и индивидуално подготвени за бизнес унаследяването, а база за това може да бъде личностният тест BBI.
4. Настоящият BBI личностен тест бе разработен за туристическия сектор. Но и други браншове са в подобна ситуация и отчаяно търсят подходящия бизнес наследник. Тестовите BBI могат да се изменят и пригодят за употреба и от други сектори на икономиската.





## 7. Допълнителна информация

Допълнителна информация за доклада от европейското проучване и за личностния тест BBI ще получите на уебсайта на проект „Best Boss“: [www.bestboss-project.eu](http://www.bestboss-project.eu).

Ще намерите и подробна информация и за следните продукти, разработени по проекта:

- Доклад от европейско проучване  
Съдържа подробна информация и предизвикателства от европейското проучване.
- Насоки I  
Резултати и въздействие на проучването върху разработената по проект „BEST BOSS“ процедура за оценка.
- Насоки II  
Резултати и въздействие на проучването върху разработения стратегически документ.
- Ръководство BBI  
Подробно описание на научната основа, върху която е разработен личностният тест BBI.
- Разнообразни материали, използвани за разпространение на резултатите, които показват развитието на дейностите по проекта (виж Бюлетин 1 до 4). Ако имате допълнителни въпроси, вижте информацията за контакти на партньорите по проекта.





## 8. Контакти

За допълнителна информация можете да се обърнете към партньорите от съответната държава:

<b>Fachhochschule des Mittelstands</b> Университет за приложни науки Германия	Г-жа Пиа Винклер Winkler@fh-mittelstand.de Тел.: +49 385 742098-16
<b>mbi Mecklenburger Bildungsinstitut GmbH</b> Германия	Г-н Манфред Харц m.hartz@nachfolge-mv.de Тел.: +49 399 1150275
<b>Европейска мрежа за трансфер и експлоатация на резултати по проекти на ЕС (E.N.T.E.R.)</b> Австрия	Г-н Михаел Швайгер michael.schwaiger@enter-network.eu Тел.: +43 316 329005
<b>ViaVia Tourism Academy</b> Белгия	Г-н Стивън Де Краен steven@vvta.be Тел.: +32 15 407 561
<b>Търговско-промишлена палата - Добрич</b> България	Г-н Светлозар Стоянов sstoyanov@cci.dobrich.net Тел.: +359 58 601471
<b>Университет - Приморски</b> Словения	Г-н Митя Крайнкан Mitja.Krajncan@pef.upr.si Тел.: +386 5 611 7500
<b>Университет по икономически науки – Букурещ</b> Румъния	Г-жа Габриела Тигу gabriela.tigu@ase.ro Тел.: +40 21 3191900 ext. 187
<b>GrŵpLlandrilloMenai – Wales</b> Великобритания	Д-р Шам Патиар MBE s.patiar@gllm.ac.uk Тел.: +44 1492 542 316



## Партньори по проект BEST BOSS PROJECT:



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

Германия: FHM Шверин – Университет по  
приложни науки  
[www.fh-mittelstand.de](http://www.fh-mittelstand.de)



Германия: mbiMecklenburgerBildungsinstitut  
GmbH  
[www.nachfolge-mv.de](http://www.nachfolge-mv.de)



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

Австрия: Европейска мрежа за трансфер и  
експлоатация на резултати по проекти  
финансирани от ЕС (E.N.T.E.R.)  
[www.enter-network.eu](http://www.enter-network.eu)



Белгия: ViaVia Tourism Academy  
[www.viaviatourismacademy.com](http://www.viaviatourismacademy.com)



България: Търговско-промишлена палата –  
Добрич



Словения: Университет - Приморска  
[www.upr.si](http://www.upr.si)



Румъния: Университет за икономически  
науки - Букурещ  
[www.ase.ro](http://www.ase.ro)



Grŵp  
**Llandrillo  
Menai**

Великобритания: GrŵpLlandrilloMenai, Wales  
[www.gilm.ac.uk](http://www.gilm.ac.uk)