



Best Boss Policy Paper



Erasmus+

BEST BOSS – POLITICI ÎN DOMENIUL SUCCESORATULUI

Recomandări pentru asigurarea unui succesorat de succes în cadrul IMM-urilor din turism



www.bestboss-project.eu

Grant Agreement No.: 2014-1-DE02-KA200-001608

Acest proiect este finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorilor, iar Comisia nu poate fi considerată responsabilă pentru orice utilizare care poate fi făcută pe baza informațiilor conținute de aceasta.



Cuprins

Lista figurilor	II
Introducere	1
2. Contextul proiectului Best Boss	2
2.1 Importanța IMM-urilor în sectorul turismului.....	2
2.2 Motivația pentru proiectul Best Boss.....	3
4. BBI Tool Box - Ce este?.....	9
5. Provocări, Recomandări	12
5.1 GERMANIA.....	12
5.2 BULGARIA	16
5.3 SLOVENIA.....	19
5.4 ROMÂNIA.....	20
5.5 MAREA BRITANIE	24
6. Concluzii - recomandări generale de politică	27
6.1 Creșterea gradului de conștientizare	27
6.2 Consolidarea potențialului de cooperare dintre știință și economie.....	28
6.3 Sprijin financiar.....	29
6.4 Dezvoltarea procedurii de evaluare BBI și a setului de instrumente este doar începutul.....	30
7. Bibliografie suplimentară.....	31
8. Contact	32



Lista figurilor

Figura 1: "Cele mai importante competențe de piață pentru succesori ".....	5
Figura 2: " Cele mai importante competențe organizaționale pentru succesori "	6
Figure 3: " Cele mai importante competențe de leadership pentru succesori "	7
Figure 4: " Pagina de început pentru Best Boss Inventory (BBI) "	11



Introducere

Planificarea, organizarea și implementarea unei succesiuni eficiente de afaceri reprezintă una dintre cele mai grave probleme din viitor cu care se confruntă economia Europei. Companiile găsesc tot mai puțini și mai slab calificați aspiranți cărora să le poată fi transmisă conducerea afacerii cu încredere. Nu toate sectoarele economice sunt afectate în același mod. Cele care sunt amenințate cel mai mult se bazează în principal pe întreprinderile micro și mici. Cel mai extins dintre aceste sectoare este turismul, în care 95% dintre companii angajează mai puțin de 10 de persoane¹. În același timp, industria turismului este a treia cea mai mare activitate economică, iar sectorul continuă să crească².

Printr-o cercetare europeană, proiectul Best Boss a fost în măsură să obțină o imagine de ansamblu asupra modelelor profesionale de succesiune în afaceri din cadrul industriei turismului din Europa, precum și aptitudinile cheie, competențele și cunoștințele adecvate pentru managerii întreprinderilor micro și mici. Pe baza acestor rezultate, a fost dezvoltată o procedură de evaluare pentru succesorii IMM-urilor din industria turismului - Best Boss-Inventory (BBI), care să răspundă nevoilor procedurilor moderne pentru succesiunea în afaceri.

Lucrarea de față prezintă principalele rezultate ale studiului european și oferă o scurtă explicație a Best Boss-Inventory (BBI). Sunt enumerate provocările și recomandările pentru a spori succesul succesoratului în companiile de turism. Acestea sunt elemente cheie oferite de către diferiții parteneri ai proiectului în care s-a reflectat situația succesoratului afacerilor în țările respective. Lucrarea se încheie cu recomandări generale către factorii de decizie din întreaga UE.

Înainte de a prezenta rezultatele, lucrarea prezintă pe scurt cititorului contextul în care a fost dezvoltat proiectul Best Boss.

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

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



2. Contextul proiectului Best Boss

2.1 Importanța IMM-urilor în sectorul turismului

Întreprinderile micro, mici și mijlocii (IMM) joacă un rol central în economia europeană. Acestea reprezintă o sursă majoră de competențe antreprenoriale, inovare și ocupare a forței de muncă. În Uniunea Europeană extinsă, formată din 28 de țări, 88,8 milioane de persoane sunt angajate în sectorul întreprinderilor nefinanciare. Există 21,2 milioane de IMM-uri care furnizează 66,8% din totalul populației ocupate, cu 57,9% din valoarea totală adăugată generată echivalentă cu 28% din PIB-ul UE, reprezentând 99,8% din totalul întreprinderilor. Există cinci sectoare economice cheie, care reprezintă 78% din totalul IMM-urilor în UE 28. Aceleași cinci sectoare, de asemenea, reprezintă 71% din valoarea adăugată creată de IMM-uri și 79% din totalul ce privește ocuparea forței de muncă pentru IMM-uri în UE 28³.

Sectorul de cazare și masă este unul dintre aceste cinci sectoare economice cheie. Sectorul turismului european pare să fie caracterizat prin prevalența ridicată a IMM-urilor pe baza numărului mediu de angajați pe întreprindere.

IMM-urile sunt organizate și construite în mod individual. Ele apar ca obiecte puternic eterogene. Prin urmare, succesul și eșecul succesiunii în afaceri influențează în mod egal, atât întreaga economie, cât mai ales piața locurilor de muncă: "În fiecare an, aproximativ 400.000 de locuri de muncă depind de succesul succesiunii de afaceri."⁴



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

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



2.2 Motivația pentru proiectul Best Boss

În Europa și pe alte continente, turismul este una dintre cele mai mari industrii și o parte importantă a economiei. Mai mult decât atât, sectorul turismului este capabil de a crea anual 100.000 de noi locuri de muncă. În acest context, turismul este încorporat în structuri complexe, dezvoltări multidimensionale și un mediu de afaceri determinat de transformări globale.

Dar, în prezent, turismul european este în creștere, la o rată medie mai mică decât turismul mondial. Este de așteptat să-și piardă poziția de numărul unu mondial ca destinație, în viitor, dând cale liberă regiunilor Asia și SUA. De altfel, se poate constata faptul că acest sector se va confrunta cu salarii mici ale personalului și, uneori, chiar cu condiții de muncă incredibile, fluctuație mare a personalului, o pondere mare a aranjamentelor informale de muncă și o lipsă a infrastructurii turistice.

Toate acestea indică faptul că există în prezent un deficit perceptibil de forță de muncă profesionistă în sectorul turismului și în special în "sectorul succesorilor din IMM-uri" (SSIMM). Companiile care activează în acest sector trebuie să știe ceva despre astfel de circumstanțe:

- Trebuie să înțeleagă că turismul a devenit o afacere la nivel mondial, cu un incalculabil număr de părți interesate, precum și cu factori externi, care reprezintă interese, perspective, cereri și nevoi diferite.
- În același timp, turismul este supus unor factori externi cum ar fi: evoluțiile economice, schimbările demografice, politicile ecologice, educaționale, piața muncii etc., care sunt dificil de prognozat sau de influențat.
- În această conjunctură, turismul este supus la mai multe riscuri și este nevoie de mult mai mult know-how pentru a evolua cu succes pe termen lung - această problemă este mult prea des subestimată sau pur și simplu necunoscută.

Proiectul internațional Erasmus+, Best Boss, este una dintre diferitele soluții pentru succesoralul de afaceri. IMM-urile europene din sectorul turismului au nevoie urgentă de sprijin profesional în ceea ce privește "Procedura de evaluare pentru succesorii din IMM-uri în industria turismului". Proiectul Best Boss caută să depășească această situație prin conectarea celor două părți interesate - universități și IMM-uri - în cadrul BBI - care a fost elaborat și pus în aplicare în parteneriat și se bazează pe nevoile procedurilor moderne ale succesiunii în afaceri.



Proiectul Best Boss oferă pieței libere și companiilor din turism un know-how valoros în ceea ce privește procedurile de succesiune, prin intermediul următoarelor trei activități principale:

- A) Realizarea unui studiu european cu privire la situația succesiunii în companiile din UE, cât și cu privire la competențele cheie, aptitudinile și cunoștințele necesare pentru o succesiune de succes în companii
- B) Elaborarea unei proceduri de evaluare personalizată (legată de cerințele EQF) pentru succesorii din firmele micro / mici dimensiuni din sectorul turismului
- C) Publicarea unui document de politică care sintetizează constatările și rezultatele proiectului. În plus, furnizează recomandări pentru părțile interesate și factorii de decizie politică cu privire la modul de abordare a problemei succesiunii de succes în companiile din Europa.



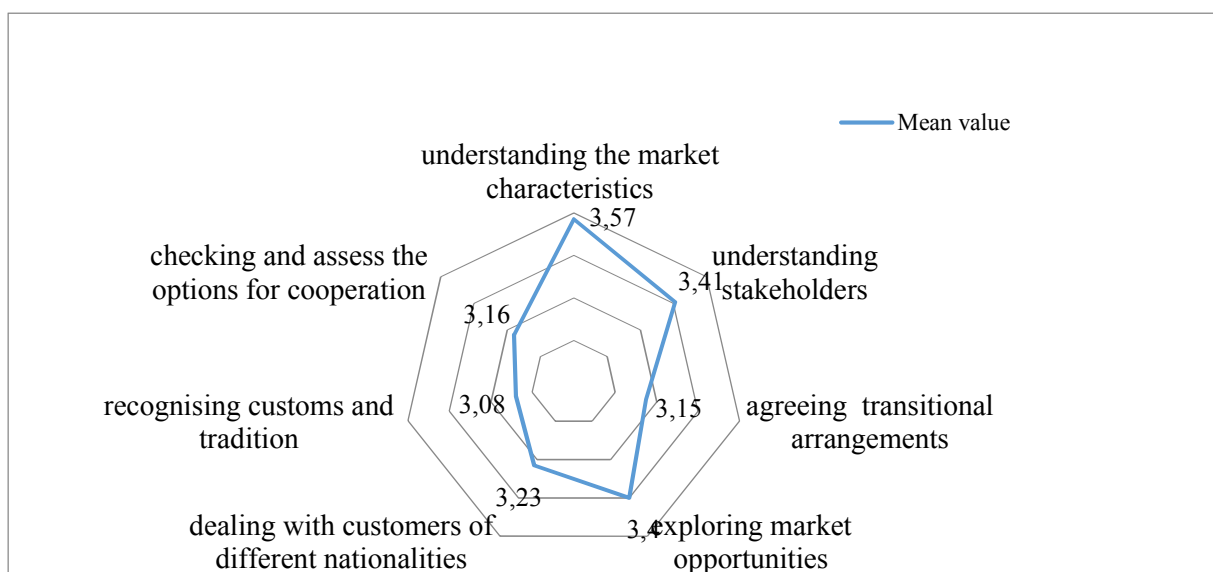
3. Cercetarea europeană - Rezultate

Cercetarea europeană s-a bazat pe un chestionar la care s-a răspuns între aprilie și mai 2015, de către liderii actuali din companii din turism (hotelieri, operatori de informare turistică, lideri de restaurante, proprietari de hoteluri, agenții de consultanță de turism și alte părți interesate), care de fapt pot aprecia cu adevărat situația succesiunii în afaceri în această industrie. Ei au explicat solicitările și cerințele lor, atunci când vine vorba de succesorii lor de afaceri. 256 de lideri de afaceri au descris modul de conducere, cunoștințele legate de piață și competențele organizaționale pe care un viitor succesori ar trebui să le aibă în ochii lor și în concordanță cu experiența lor.

Raportul privind cercetarea europeană a furnizat o imagine de ansamblu asupra modelelor profesionale de succesiune de afaceri din cadrul industriei turismului din Europa, precum și aptitudinile cheie, competențele și cunoștințele adecvate pentru managerii întreprinderilor micro și mici.

Datorită cerințelor versatile și în creștere care s-au amplificat în mod dramatic de-a lungul ultimilor ani cu privire la managerii actuali, așteptările liderilor au crescut în mod egal în ceea ce privește potențialii succesorii ai acestora. Așa cum se vede în figura 1, cele mai importante trăsături personale ale unui potențial succesori pe care ar trebui să le aibă referindu-se la "competențe de piață" sunt: "înțelegerea caracteristicilor de piață" (3,57), "explorarea oportunităților de piață" (3,4) și "înțelegerea părților interesate" (3,41).

Figura 1: "Cele mai importante competențe de piață pentru succesorii"

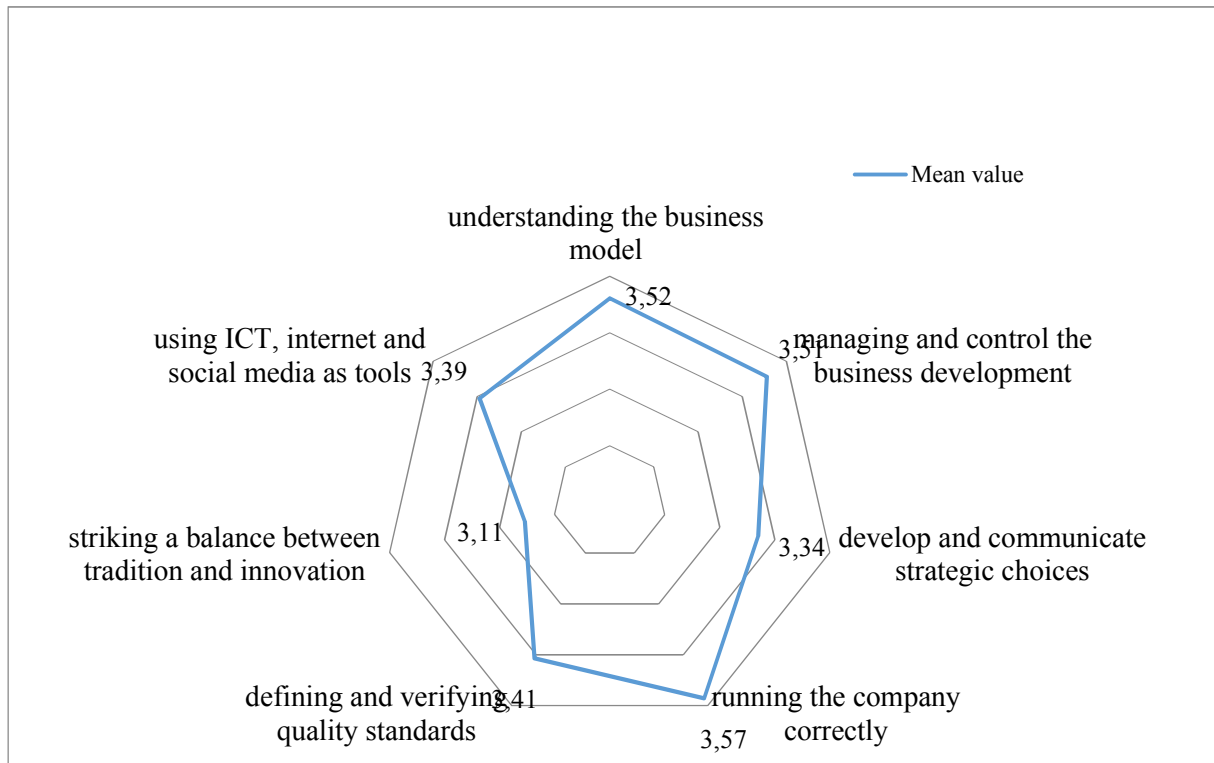


Sursa: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015



Competențele de bază în comportamentul organizațional al candidaților sunt: "conducerea companiei în mod corect" (3,57), "înțelegerea modelului de afaceri" (3,52), precum și "conducerea și controlul dezvoltării afacerii" (3,51) .

Figura 2: " Cele mai importante competențe organizaționale pentru succesori "



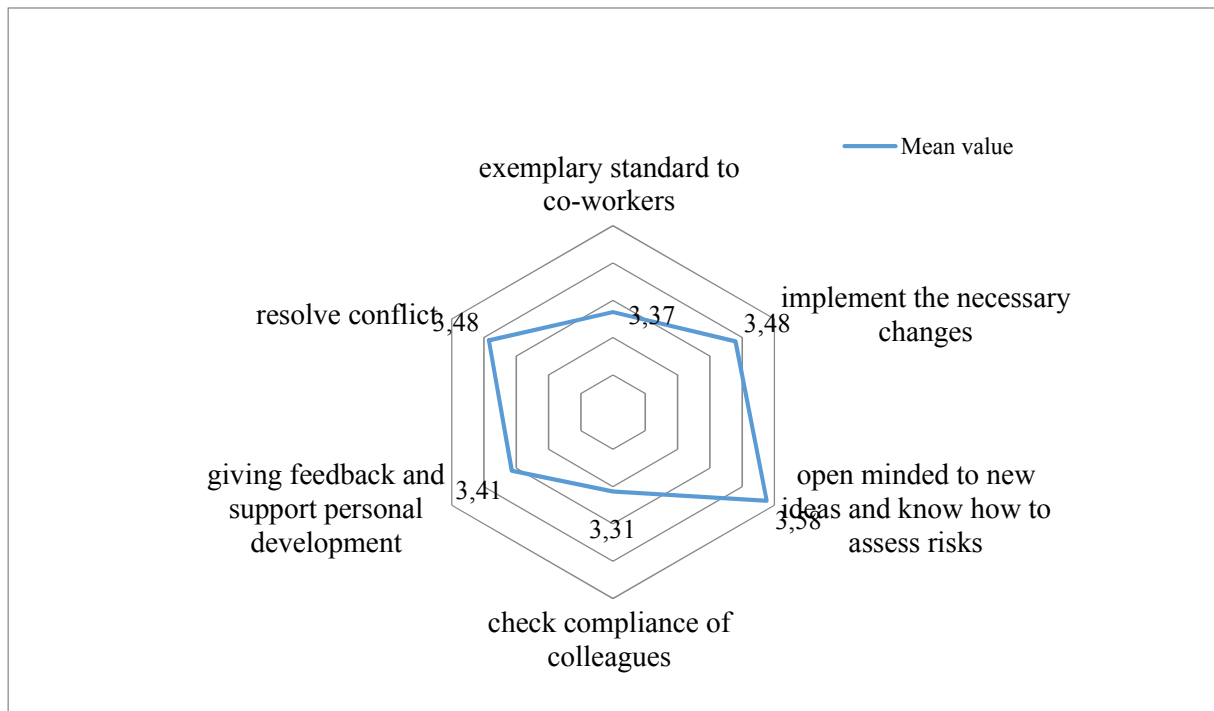
Sursa: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.

În final, dar nu în ultimul rând, competențele în domeniul leadershipului completează rețeaua competențelor pentru succesorii din afaceri , acoperind abilități precum: "a fi deschiși la idei noi și să știe cum să evalueze riscurile" (3,58), "să rezolve conflicte" (3,48), precum și "să pună în aplicare schimbările necesare" (3,48)⁵.

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



Figura 3: " Cele mai importante competențe de leadership pentru succesori "



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

Legat de abilitățile care s-au dovedit a fi cele mai importante în cadrul studiului european, am constatat o nevoie puternică pentru succesorii cu perspectivă, combinată cu abilități strategice și metodologice de gândire. Aceste trăsături ar trebui să se regăsească în potențialul succesor. În cercetarea empirică, nu există nici o "cale de aur", pentru a obține abilitățile soft. Elementele clare, cum ar fi genul, vârsta sau etapele anterioare de carieră sunt ușor de stabilit. Cu toate acestea, candidații fie nu știu sau nu sunt în măsură să evalueze capacitatea lor de "luare a deciziilor" sau "înțelegerea altora". Din acest motiv, parteneriatul trebuie să găsească o modalitate de a măsura efectiv competențele care nu pot fi măsurate în mod direct, dar care sunt exprimate în mod indirect.

Înțelegerea caracteristicilor pieței la prima vedere nu este nimic mai mult decât rezultatul unei înțelegeri de bază a economiei și a activităților de piață în sine.

Acest lucru face parte din cunoștințele profesionale profunde și este cu atât mai ușor evaluabil. Cu toate acestea, participanții trebuie să demonstreze că ei sunt capabili să înțeleagă de fapt sentimentele altuia (ei trebuie să se confrunte cu toți stakeholderii, în afară de clienții lor obișnuiți). Deoarece aceasta este baza pentru competența socială și comportamentele sociale, noi trebuie să se măsurăm empatia cognitivă a viitorilor succesori în afaceri în IMM-urile din turism.



"Citirea" sentimentelor în ochii unui omolog necesită capacitatea de a înțelege propriile sentimente. Acest lucru are ca rezultat capacitatea de a sesiza sentimentele celorlalți și în plus, le permite să înțeleagă aceste sentimente. Prin urmare, aceasta este o parte a instrumentului BBI 3.

Capacitatea de a "înțelege condițiile de piață" și "nevoile părților interesate" sunt două dintre cele mai importante competențe pe care un succesor de afaceri ar trebui să posede. Deci, nu putem afla despre aceste competențe decât atunci când creăm un instrument de evaluare a personalității ca bază pentru sistemul de măsurare a competenței. Competențele sunt întotdeauna legate de personalitate, în timp ce comportamentele personale influențează competențele la fel de bine. Avem de a face cu un sistem de auto-determinare, legat de fiecare în mod interdependent.

Există mai multe metode de cercetare și constatări empirice care acoperă o astfel de abordare. Cu toate acestea, noi credem că doar o versiune combinată a mai multor teste conduce la cele mai bune rezultate cu abordare de cea mai înaltă calitate. Ne-am decis să punem în aplicare diferite formate interogative pentru a preveni un comportament de răspuns intenționat precum și pentru a preveni candidații de la a da răspunsuri dezirabile social.

Acest lucru înseamnă obținerea de informații despre trăsăturile de personalitate ale succesorilor viitori în profiluri de competență, astfel încât aceste profiluri furnizează în mod egal informații cu privire la personalitatea lor. Odată cu utilizarea de diferite formate interogative, noi credem că putem să găsim o modalitate de aur de măsurare a competențelor pentru succesorii din afaceri.

Rezultatele complete ale cercetării europene pot fi găsite în raportul de cercetare, disponibile pe site-ul Best Boss (a se vedea capitolul 8, Bibliografie suplimentară).





4. BBI Tool Box - Ce este?

Procedura de evaluare și caseta cu instrumente BEST BOSS, care este numită BBI, rezultă direct din rezultatele sondajului european, precum și din utilizarea cunoștințelor generale și experiența partenerilor. O procedură de evaluare în format draft a fost proiectată. Prin evaluarea de tip peer review, procedura de evaluare a fost evaluată și revizuită. În acest fel, am dezvoltat un instrument cuprinzător și, în plus, utilizabil pentru a fi pus în aplicare în practică.

Constând din patru teste, BBI este corelat în sine și validat de parteneriatul existent precum și de testele desfășurate. În acest mod este evaluat de către stakeholderi, reprezentanți ai grupurilor țintă și ai experților externi. Parteneriatul a desfășurat o fază pilot pentru a testa instrumentul de evaluare în patru țări europene (Germania, Marea Britanie, Belgia și România), implementând acest instrument în peste 60 de companii. Reflectând feedback-ul lor, parteneriatul a putut finaliza instrumentul BBI.

Instrumentele BBI 1 și 2 sunt de fapt instrumente empirice utilizate pentru determinarea mai multor categorii de personalitate. Dintr-o listă cuprinzătoare de articole și întrebări, Instrumentele BBI 1 și 2 extrag la început o varietate de trăsături de personalitate și comportamentale. Acestea sunt în al doilea rând comparate cu factorii cheie de succes ai IMM-urilor care acționează în domeniul turismului. Aceste instrumente se bazează pe realizarea că referințele pentru succesii companiei pot fi direct deduse din caracteristicile comportamentale ale liderilor actuali ai companiilor.

Compararea caracteristicilor este rezultatul claselor de informații determinate empiric cu privire la aptitudinile de conducere și abilitățile de succes. În general, Instrumentele BBI 1 și 2 evaluează lideri ca anumite tipuri, atunci când atitudinile personale, cum ar fi extra sau introvertire, sunt potrivite cu funcțiile psihice de bază. În total, 64 de articole sunt corelate în aceste 8 categorii de factori din Instrumentul BBI 1, în timp ce Instrumentul BBI 2 corelează 80 de articole în 8 categorii de factori.

Măsurarea empatiei cognitive este axul în al treilea instrument al BBI. În acest test, participantului îi este prezentată o serie de 36 de fotografii biometrice din regiunea feței-ochilor și i se cere să aleagă care dintre cele patru cuvinte descrie cel mai bine ceea ce persoana din fotografie gândește sau simte.



Acest test a fost conceput ca un test legat de cât de bine participantul poate să se pună în locul celeilalte persoane și să se conecteze la starea lor mentală. Acesta trebuie să prezinte dovada capacității de a atribui stări mentale pentru sine sau o altă persoană, iar această capacitate este principala modalitate prin care oamenii dau sens sau pot prezice comportamentul altei persoane.


Pe baza a remarcabile studii anterioare (Freiburger Persönlichkeits-Inventar) Instrumentul nostru BBI 4 are 10 trasaturi de personalitate, care sunt de cea mai mare importanță în cercetarea și diagnosticarea practică. Obiectivul său este obținerea celei mai bune construcții pragmatice posibil. Cu 2 dimensiuni de personalitate, comparabile cu opiniile lui Hans Jürgen Eysenck, Instrumentul BBI 4 a fost completat: Extraversiune și Afectivitate. Toate acestea rezultă în 138 elemente (întrebări) la care se va răspunde cu "adevărat" sau "nu este adevărat".

FHM a folosit deja acest instrument într-un mod adaptat, de mai multe ori. Scala și-a dovedit funcționalitatea și a dat dovadă de fiabilitate și valabilitate. Astăzi, 148 de elemente standardizate sunt corelate în aceste 12 categorii de factori (10x12 + 2x14, 11 suprapuneri). Cu abordarea comparativă a chestionarului "Best Boss Pre- Inventory" (cercetarea europeană), avem 20 de factori cu 92 de articole, într-un model bazat și pe factori analitici.

În cele din urmă, BBI a fost testat pentru funcționalitate precum și validitate în cadrul testului pilot. După mai multe validări, instrumentul este acum disponibil în toate limbile partenerilor - fiecare partener poate alege limba și obține conturi separate, pentru a intra și utiliza acest instrument. Acest lucru asigură confidențialitatea datelor precum și permite evaluarea imediată a testului BBI.



Figura 4: " Pagina de inceput Best Boss Inventory (BBI) "



[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. Provocări, Recomandări

În acest capitol sunt prezentate provocările și recomandările legate de succesiunea în afaceri a IMM-urilor în sectorul turismului. Acestea sunt elemente cheie oferite de către diferiți parteneri din proiect în care s-a reflectat situația succesoratului în afaceri în țările lor (Germania, Bulgaria, România și Marea Britanie).

5.1 GERMANIA

PROVOCĂRI

Un număr de 3,7 milioane de IMM-uri au fost întrebați cum își planifică succesiunea lor de afaceri. 16% au planul de succesiune până în 2017, din care 9% sunt orientate către predarea către rude și 7% se bazează pe candidați externi. 35% nu au un plan pentru succesiune în acest moment, dar cred că se vor ocupa de acest aspect mai târziu. În mod surprinzător, jumătate din numărul total cercetat de IMM-uri (49%) nu au niciun plan în ceea ce privește succesiunea lor.⁶ Desigur, acest lucru poate avea mai multe motive, cum ar fi faptul că liderii companiei nu sunt pur și simplu în grabă sau nu văd o necesitate în problema predării afacerii. Dar, totuși, planificarea atentă a succesiunii este în mod evident subestimată.

Ministerul Federal al Economiei și Energiei a început o campanie specială numită "Nexxt-Initiative" pentru a sensibiliza liderii de afaceri pentru propriul lor succesorat în anii 2000⁷. Această inițiativă este folosită ca platformă pentru liderii de afaceri și succesorii de afaceri, dar în acest moment este doar utilizată ca platformă pentru liderii de afaceri și de succesorii de afaceri.

Mai mult de 70% dintre IMM-urile care se confruntă cu succesiunea în următorii cinci ani nu sunt pregătite suficient pentru preluare în caz de urgență.

RECOMANDĂRI

1. Institutele de învățământ superior (ÎÎS) sunt preocupate deja de educarea și formarea viitorilor succesori cu potențial ridicat și oferă cele mai bune programe pentru a dota studenții cu cunoștințele necesare pentru a conduce și, prin urmare, a reuși să fie succesori de succes în viitor. Rezultatele cercetării dobândite în cadrul

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/>.



Best Boss trebuie să fie utilizate în toate instituțiile de învățământ superior pentru a garanta un transfer în cursuri universitare pentru a obține un impact educațional durabil.

2. Prima sarcină pentru factorii de decizie politică este responsabilitatea de a sprijini efectiv și a ghida realizarea acestui proiect atunci când acționează în calitate de multiplicatori în cadrul comitetelor proprii. Acest lucru este cu atât mai eficient cu cât factorii de decizie utilizează instrumentul pe cont propriu, ajutând astfel companiile locale în punerea în aplicare a BBI. Pentru aceasta, trebuie să fie dezvoltat în mod corespunzător cadrul de aplicare.

3. Mai mult de 70% din IMM-uri care se confruntă cu succesiunea în următorii cinci ani, nu sunt pregătite suficient pentru preluarea în caz de "urgență". Doar o pregătire sistematică pentru succesul de afaceri pe termen lung și mediu va oferi potențial de creștere economică, care poate fi susținută și promovată mai eficient inclusiv prin utilizarea resurselor publice. IMM-urile sunt organizate și construite în mod individual. Ele apar ca obiecte puternic eterogene. Prin urmare, succesul și eșecul succesiunilor de afaceri influențează în mod egal întreaga economie și în special piața locurilor de muncă: "În fiecare an, aproximativ 400.000 de locuri de muncă sunt dependente de succesiunea de afaceri de succes". Pentru a minimiza riscul de eșec, un bazin special de candidați potențiali pentru succesiune de afaceri în IMM-uri este necesar și util. Cu toate acestea, un bazin de candidați ar putea apărea mai degrabă la întâmplare și ar putea rata o gamă reală sau validă de opțiuni. Acest lucru înseamnă că un bazin reprezentativ de candidați trebuie să fie creat, deoarece este o necesitate reală de a modela cu succes succesiunea de afaceri în IMM-urile din turism. În plus, un astfel de bazin de potențiali succesori și candidați trebuie să fie generat și dezvoltat prin intermediul mai multor stakeholderi (dar și care rezultă din ministere federale, camerele, asociațiile, instituțiile de învățământ superior precum și întreprinderile private) pe termen lung. De multe ori, aceasta depășește resursele financiare, temporale și economice ale IMM-urilor, deoarece succesiunea trebuie să fie tratată în interiorul lor sau chiar pe lângă afacerile de zi cu zi. Pe de altă parte, o planificare cu succes a succesiunii de afaceri crește, de asemenea, atragerea unui angajator, deoarece semnalează o stabilitate, flexibilitate și sarcini interesante pentru recrutarea de personal (mai ales atunci când se confruntă cu Generația Y și Z).

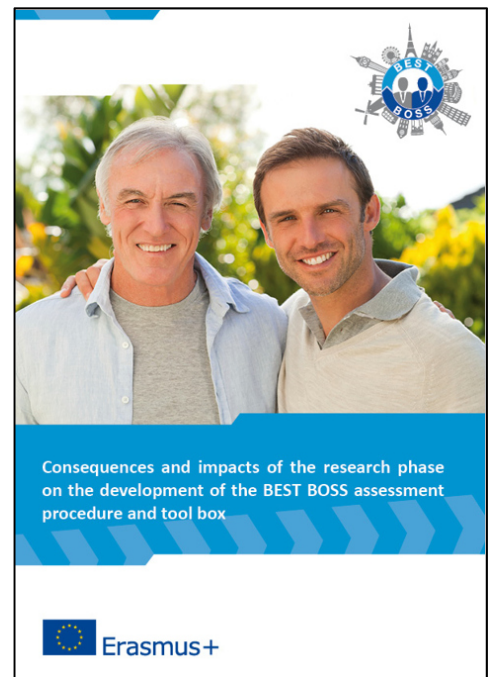
4. Politicienii ar trebui să înțeleagă procesul de succesori în afaceri, ca parte a promovării lor economice regionale, care este în creștere ca importanță. Prin urmare, ar trebui să se realizeze condiții de muncă adaptabile și structuri reglementate de dreptul public. Aceasta adună mai eficient activități deja existente ale tuturor părților interesate. Acesta este menit să stabilească și să



promoveze utilizarea durabilă a unei baze de date regionale în combinație cu un "panel de succesiune pentru IMM-uri" la nivel regional. Aici, cele mai bune practici de succesiune de afaceri în IMM-uri vor fi prezentate și analizate. În cele din urmă, panelul ar trebui să fie legat de platformele UE pentru a sprijini procesul de globalizare a IMM-urilor regionale în continuare. Astfel, este similar cu "panelul IMM" asociat cu institutul de credit de reconstrucție (KfW), în 2014.

Acest lucru poate fi îmbunătățit în continuare prin punerea în aplicare a unei versiuni regionale în fiecare stat federal. Obiectivul este combinarea creșterii economice cu promovarea economică folosind instrumentul de "Succesiune în afaceri". În modul aceasta, grupul devine o abordare instituțională a combinației dintre cele două sectoare (economie și știință), în care toți factorii sunt combinați.

5. BBI dezvăluie punctele forte precum și punctele slabe ale candidaților; totuși, acesta nu susține dezvoltarea în continuare a succesorilor de afaceri. Acest lucru ar putea fi o abordare pentru un proiect viitor, în care candidații ar trebui să fie instruiți și educați, în mod ideal, pentru poziția pe care o vor prelua. Prin urmare, acest lucru ar putea duce la un nou proiect sau, așa cum s-a menționat deja, la o ofertă de studiu independent. Aceasta poate fi oferită de universitățile și instituțiile de învățământ superior care sunt deja implicate în cadrul proiectului Best Boss, dar este deschisă pentru oricine. Un curriculum coerent ar putea fi o conexiune optimă către proiectul Best Boss finalizat. În modul aceasta, solicitantul poate fi însoțit în mod continuu și pregătit în mod individual pentru succesiunea în afaceri. Apoi, cursul de studiu ar putea deveni modalitatea optimă de a facilita dezvoltarea leadershipului și a competențelor comportamentale.



6. În mod alternativ, există posibilitatea de a organiza și de a dezvolta în continuare educația și programul de formare, cum ar fi un seminar pentru potențialii succesori de afaceri. Chiar aici, un curriculum coerent este necesar, de asemenea. Acesta poate fi planificat pentru 3 zile, timp în care candidații sunt instruiți în mod individual pentru provocările de a conduce o companie. Prin urmare, baza și suportul poate fi testul finalizat al BBI. Dincolo de analiza punctelor tari și a punctelor slabe, seminarul pot fi folosit pentru a-i încuraja pentru poziția pe care urmează să o ocupe în continuare.



Ca și aceasta, chestionarul și, de asemenea, formatul întrebărilor utilizate în BBI pot fi adaptate în mod similar, pentru a permite o comparație pre-post.

7. Pe o direcție legată de cadrul acestor abordări ar putea fi considerat și un sondaj printre studenții înscriși în universități sau instituțiile de învățământ superior, la nivel regional, național și european. Întrebarea cheie încă mai persistă, respectiv cum se poate crește atractivitatea succesoratului în afaceri? Ce este mai atractiv: achiziția corporativă sau succesiunea în afaceri? Studiul ar putea fi caracterizat de următoarele întrebări cheie:

- Sunt start-up-urile mai atractive pentru studenți decât succesiunea în companii?
- Cât de atractive sunt IMM-urile, în special în sectorul turismului, pentru Generația Y și Z?
- Cine vrea să-și asume responsabilități în calitate de lider de companie?
- Cum poate succesiunea de afaceri să devină atractivă?

8. Referindu-se la specializarea pe teme, grupul de proiect vine cu idei suplimentare pentru dezvoltarea și îmbunătățirea instrumentului, de asemenea. Un prim pas ar fi utilizarea BBI pentru sectorul de turism. Cu toate acestea, alte ramuri și industrii suferă de aceeași situație, căutând cu disperare succesorii în afaceri. BBI poate fi modificat pentru a fi utilizat în cadrul altor sectoare de activitate și industrii, de asemenea. Există o șansă ca un instrument universal să poată fi dezvoltat, fiind general în structura sa. Pentru a preveni acest lucru, BBI ar trebui să fie modificat și, în continuare, adaptat pentru alte sectoare pentru a-și păstra în continuare individualitatea.

9. Există un alt aspect care trebuie luat în considerare: în turism, există, de asemenea, o situație care este mai rea decât alegerea succesoriului potrivit, așa cum uneori se întâmplă să nu existe solicitanți din care să alegi. Adesea legat de acest lucru este predarea liderilor companiei, deoarece aceștia nu pot găsi niciun candidat care să preia afacerea. "Mai mult de o treime din liderii companiei se luptă pentru a găsi succesori potriviți. Schimbarea demografică și lipsa de lucrători calificați, în plus față de o lipsă de potențiali succesori, vor intensifica această problemă. Autonomia antreprenorială trebuie să ofere perspective atractive pentru persoanele calificate. Cu toate acestea, în cadrul acestui subiect, există șanse noi care apar prin extinderea companiilor prin fuziune și achiziții.

De exemplu, în artizanat și comerț, majoritatea companiilor sunt micro, constând din liderul companiei și până la maximum 2 meșteșugari. Ele nu sunt atractive pentru candidați să preia afacerea, dar atunci când fuzionează cu alte companii similare, rezultă o structură de companie mult mai mare. Deja personalul angajat poate acum să devină sursă de potențiali candidați în cadrul



companiei nou formate. De asemenea, acest lucru s-ar putea aplica bine în turism. Aici, BBI poate sprijini, cu toate că situația este mult mai diferită decât în celelalte cazuri. Acesta nu este un caz tipic de succesorat de afaceri, ci o preluare a unei afaceri complet noi. Acest lucru înseamnă că, acolo se află un potențial suplimentar de dezvoltare a BBI și a studiilor suport.

În cele din urmă, politica pentru refugiați poate fi luată în considerare, de asemenea. Pe de o parte, refugiații sunt o resursă demnă de atenție pentru companii pentru a găsi succesorii de afaceri; pe de altă parte, ei pot deveni fondatori de afaceri. În ambele cazuri, BBI este potrivit pentru măsurarea competențelor și a structurilor de personalitate, cu toate că sunt necesare studii suplimentare pentru a garanta încă o dată integrarea optimă a acestor oameni.

5.2 BULGARIA

PROVOCĂRI

1. Firmele din turism nu sunt întotdeauna conștiente de programele de ocupare și de formare existente, care de altfel nu răspund întotdeauna la nevoile sectorului
2. Companiile familiale de turism folosesc pentru activitatea lor furnizori în cea mai mare parte de la nivel local și, prin urmare, contribuie la creșterea economică și sporesc prosperitatea regiunii în care operează. Industria hotelieră utilizează o proporție mai mare de lucrători tineri, precum și un nivel semnificativ mai mare de lucrători part-time, muncă sezonieră și ocazională decât în alte sectoare turistice, plasând angajatorii din cazare într-o zonă cu risc sporit de fluctuație mare a forței de muncă ce necesită costuri mai mari datorate importanțelor eforturi continue de recrutare și formare.
3. Lucrătorii sunt preocupați de nesiguranța locului de muncă ce este în creștere. Acest lucru poate rezulta din schimbări de proprietate frecvente și rapide la care se adaugă axarea în principal pe performanța pe termen scurt.

“Companiile de familie din turism contribuie la creșterea economică și sprijină prosperitatea zonei în care activează



RECOMANDĂRI PENTRU FACTORII DE DECIZIE POLITICĂ

1. Stimularea legăturii directe dintre micile întreprinderi din turism și educație, ceea ce le va păstra în mod constant informate cu privire la practicile actuale pentru managementul afacerilor bune. Crearea unor condiții pentru punerea în aplicare a formării în companie și de a crește numărul de ucenici. Încurajarea dialogului continuu între angajatori, furnizorii VET, solicitanții de locuri de muncă și autoritățile naționale / regionale, în vederea îmbunătățirii eficienței măsurilor și programelor pentru ocuparea forței de muncă și de formare. Încurajarea schimbului de bune practici în ceea ce privește modul în care sistemele de formare profesională ar putea oferi cel mai bun mediu posibil pentru întreprinderile familiale să investească în ucenicie.
2. Promovarea educației specifice pentru afaceri de familie în transferurile de afaceri, structuri de guvernare, strategiile de proprietate și strategia de inovare, care ar contribui la succesul lor pe termen lung, în special în ceea ce privește transferul de afaceri.
3. Autoritățile ar trebui să consolideze educația antreprenorială și activitățile de formare în managementul specific afacerilor de familie.
4. Turismul oferă oportunități de angajare pentru persoanele care intră pe piața muncii pentru prima dată sau care au dificultăți în găsirea de muncă în altă parte. Astfel, turismul joacă un rol în furnizarea de oportunități pentru lucrătorii slab calificați și pentru lucrătorii cu calificare mică sau scăzută, în general, grupurile etnice minoritare și migranți, tineri șomeri, șomerii de lungă durată, precum și femeile cu responsabilități familiale, care pot lucra numai cu normă redusă de timp. De asemenea, aceste tipuri de oportunități de angajare sunt o componentă importantă de venit suplimentar pentru pensionari și alte persoane care se confruntă cu tranziții de lucru. Autoritățile ar trebui să creeze condiții favorabile pentru investiții în resursele umane, cum ar fi facilitățile fiscale, simplificarea procedurilor de raportare a proiectelor legate de angajarea șomerilor, asigurarea de fonduri pentru dezvoltare etc.
5. Cele mai multe dintre afacerile de familie sunt puternic înrădăcinate într-o anumită locație și, prin urmare, crează și mențin locurile de muncă în zonele rurale și defavorizate, contribuind la lupta împotriva procesului de îmbătrânire și depopulare prin care sunt afectate mai multe zone din UE. Municipalițile / administrațiile





regionale ar trebui să asigure infrastructura necesară pentru a se asigura competitivitatea, reînnoirea, creșterea și durabilitatea acestor întreprinderi, în special a micro-entităților și start-up-urilor. Acest lucru poate facilita colaborarea trans-sectorială și colaborarea transfrontalieră, ajutându-le astfel să crească și să se globalizeze.

6. Încurajarea schimbului de informații, know-how și bune practici la nivel național, trans-frontalier / european.

RECOMANDĂRI PENTRU FIRMELE DE FAMILIE / ORGANIZAȚIILE PATRONALE REPREZENTATIVE

1. Angajatorii ar trebui să fie încurajați să reafirme importanța dialogului social în cadrul sectorului, să consolideze programele de formare și dezvoltare a abilităților, să promoveze durabilitatea și munca decentă pentru a îmbunătăți condițiile de lucru (timp și salariile de muncă), precum și adoptarea de măsuri în favoarea IMM-urilor și a ocupării forței de muncă în rândul tinerilor.
2. Consolidarea contribuției întreprinderilor familiale la inovare prin promovarea participării acestora la parteneriate public-privat și a clusterelor, prin încurajarea colaborării cu instituțiile de cercetare
3. Implementarea schemelor de formare finanțate de UE pentru antreprenori de afaceri mici, care permit proprietarilor de afaceri de familie să adapteze companiile lor la un mediu în schimbare rapidă, determinată de creșterea integrării economice mondiale, apariția noilor tehnologii și accentuarea unei economii mai ecologice
4. Promovarea unei culturi a drepturilor egale pentru bărbați și femei, care stimulează spiritul antreprenorial al femeilor în cadrul întreprinderilor familiale, inclusiv în funcții de conducere
5. Sprijin pentru Rețeaua europeană a Ambasadorilor Antreprenoriatului Feminin și Rețeaua europeană a mentorilor pentru femeile antreprenor, în scopul de amplificare a participării lor.

RECOMANDĂRI PENTRU INSTITUȚIILE DE FORMARE ȘI EDUCAȚIE

1. Stabilirea unui sistem de transfer de credite în EFP și crearea de oportunități pentru a fi incluse în sistemul dual de dobândire a cunoștințelor, abilităților și competențelor necesare la locul de muncă și răspunzând la cerințele din activitatea turistică
2. Punerea în aplicare a programelor naționale și europene pentru mobilitatea studenților și a lucrătorilor. "Europeni reprezintă aproape un sfert din totalul studenților mobili pe plan internațional și a mobilității în Europa, iar numărul de studenți internaționali în Europa a crescut cu 114% din 2000 până în 2010. Mobilitatea în cadrul zonei euro a primit, de asemenea, un impuls mare [în 2014] cu aprobarea extinderii importante a programului Erasmus (acum Erasmus+)"



3. Dezvoltarea unor programe flexibile de formare profesională și a unor manuale pentru antreprenoriat, marketing și management pentru dobândirea de abilități organizatorice pentru a conduce compania în mod corect, pentru a înțelege modelul de afaceri, pentru a gestiona și controla dezvoltarea afacerii, precum și dezvoltarea competențelor de piață, dintre care cele mai importante sunt: înțelegerea caracteristicilor de piață, înțelegerea părților interesate externe și explorarea oportunităților de piață
4. Stimularea educației specifice pentru cultura antreprenorială și de afaceri de familie. Liderul unei companii ar trebui să poată să se bazeze pe fiecare angajat, în orice moment, pentru a fi capabil să reușească într-un mediu extrem de competitiv. Astfel, dobândirea de competențe de conducere, cum ar fi a fi deschiderea la idei noi și de a ști cum să evalueze riscurile, punerea în aplicare a schimbărilor necesare, gestionarea și rezolvarea conflictelor cu și între colegii de muncă sunt semnificative
5. Dezvoltarea unei educații mai practice în cadrul programelor de formare și introducerea unor forme flexibile de învățare bazate pe muncă ca o oportunitate pentru o mai bună specializare în timpul procesului didactic
6. Reînnoirea periodică a programului de formare care vizează inclusiv noile tendințe în dezvoltarea activității turistice
7. Crearea unor legături mai strânse între educație și mediul de afaceri, astfel încât acestea să fie în măsură să răspundă în mod adecvat nevoilor pieței forței de muncă.

5.3 SLOVENIA

PROVOCĂRI

1. Proprietarii de companie percep stilul lor de guvernare și de conducere a companiei ca fiind singurul adecvat și, în același timp, ei se tem de a introduce schimbări, aceștia se tem de ele.
2. În mod specific pentru firmele de familie, conflictele reprezintă un obstacol pentru dezvoltarea în continuare sau pentru succesiune, deoarece acestea au rădăcinile în relațiile dintre generații.⁸
3. Cercetările indică faptul că întreprinzătorii nu au o idee corectă asupra complexității procesului de succesiune și că aceștia nu sunt suficient de

“Întreprinzătorii nu au o idee clară despre complexitatea procesului de succesiune”

⁸ Novak, M. (2014) Succession opportunities in family business Pro-avto Novak, Erika Novak s.p.. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta



conștienți de importanța succesiunii - componenta temporală a planificării în timp util fiind, de asemenea, extrem de importantă.⁹

RECOMANDĂRI

1. Proprietarii de companie ar trebui să fie informați cu privire la necesitatea unor schimbări, în conformitate cu tendințele manifestate și ca răspuns la nevoile pieței. Exemplele de bune practici ar trebui să fie prezentate acestora, pe cazuri concrete.
2. În plus față de educația formală, formarea non-formală, prin diverse programe de formare specifice care să valorifice tendințe actuale manifestate, este importantă. Camerele de Comerț și Industrie, în colaborare cu ministerele de resort, ar trebui să aibă viziunea de ansamblu corespunzătoare tendințelor actuale în cadrul industriei turismului și să ofere succesorilor programe de formare corespunzătoare în acest domeniu.
3. Cu sprijinul instrumentelor BBI, succesorii unor companii își pot stabili propriile competențe sau anumite puncte slabe. Acest lucru le va permite să acționeze în mod corespunzător, în sensul educării și formării în continuare, pe bază de programe ce ar trebui să fie furnizate de către instituțiile de învățământ (educație formală) sau Camera de Comerț și Industrie sub formă de cursuri, conferințe, programe de educație etc.
4. Importanța aspectului psihologic al preluării afacerii, cum ar fi, rolurile generațiilor, istoricul relațiilor dintre ele și condiționarea culturală.
5. Pentru implementarea cu succes a succesiunii este foarte important procesul de planificare și oportunitatea acestuia. În transmiterea cunoștințelor despre aceste teme, instituțiile de învățământ care acoperă acest domeniu ar trebui să joace un rol proeminent. Aici există și oportunități pentru dezvoltarea programelor de educație non-formală sau teme de consiliere.

5.4 ROMÂNIA

Evoluția sectorului de IMM-uri nu este un proces izolat. Acesta este integrat în dezvoltarea generală a unei societăți și a economiei. Pe de altă parte, IMM-urile se dovedesc a reprezenta o coloană vertebrală în crearea de bunăstare și stabilitate pentru o țară. Având toate aceste aspecte în minte putem observa cu ușurință că factorii de decizie ar trebui să aibă politici clare pentru identificarea și reunirea acelor parteneri economici și sociali care pot avea impact asupra dezvoltării IMM-urilor.

⁹ Ahej, M. (2009). Succession planning in small and medium enterprises in Slovenia. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta



Atunci când vorbim despre partenerii pentru IMM-uri ne gândim în special, dar nu exclusiv, la instituțiile de învățământ superior, firme de consultanță și formare profesională, organizații de cercetare, ONG-uri etc. Aceasta înseamnă organizații care vin să completeze relațiile tradiționale dintre companii, sau dintre companii și administrația publică.

PROVOCĂRI

1. Subiectul succesiunii poate fi foarte dificil în proiectarea și cercetarea unui astfel de domeniu, așa cum s-a dovedit a fi în cadrul proiectului Best Boss.
2. Este de remarcat faptul că există încă o distanțare destul de mare între IMM-uri și universități și alte tipuri de instituții de cercetare.
3. Una dintre principalele probleme cu care se confruntă IMM-urile este aceea de a dezvolta și reține talente.

*“Există încă o
distanță prea
mare între IMM-
uri și
universități”*

RECOMANDĂRI

1. Dezvoltarea în cadrul universităților de programe sau module speciale dedicate antreprenoriatului sau managementului IMM-urilor.

Instituțiile de învățământ superior au un capital intelectual imens, care este disponibil pentru explorarea și transferarea, de la profesori la studenți și la toate celelalte categorii de cursanți care sunt interesate de dezvoltarea lor profesională.

Universitățile au un rol-cheie în educarea tinerei generații, oferindu-le nu numai cunoștințe, ci și formarea atitudinilor și personalității pentru o societate dinamică. Este relevant pentru sectorul IMM-urilor să beneficieze de programe academice speciale, care să se concentreze asupra specificității și provocărilor lor.

Acest lucru înseamnă că studenții se pot familiariza de la începutul studiului lor cu caracteristicile IMM-urilor, pentru a înțelege problemele lor dar, de asemenea și oportunitățile de a fi un antreprenor sau a celor care lucrează în cadrul IMM-urilor.

2. Crearea de centre de cercetare în cadrul universităților care să se concentreze pe IMM-uri sau care să aibă departamente speciale care să se ocupe de IMM-uri.



Aceste centre de cercetare care pot fi create în cadrul universităților reunesc profesori, doctoranzi, masteranzi, licențiați și alte categorii de personal care își pot găsi diferite subiecte de interes în sectorul IMM-urilor pentru activitățile lor de cercetare.

Mai mult decât atât, astfel de centre de cercetare se pot dovedi complementare programelor academice și să furnizeze abordări practice pentru specialiștii interesați de antreprenoriat sau către studenții dornici să meargă mai adânc în înțelegerea funcționalității acestor tipuri de organizații.

Cercetarea sistemică, dublată de o expunere internațională, validează necesitatea și impactul pe care o astfel de abordare le poate avea pentru dezvoltarea sănătoasă a sectorului de IMM-uri.

3. Crearea unui cadru instituțional pentru transferul rezultatelor cercetării din universități în sectorul de IMM-uri.

Factorii de decizie politică trebuie să ia în considerare faptul că există numeroase cercetări, care se realizează de către universități sub diferite forme. Este esențial ca rezultatele acestor cercetări să ajungă la organizațiile și oamenii care într-adevăr au nevoie de ele. Și IMM-urile pot reprezenta un beneficiar major al unui astfel de transfer de know-how.

O relație mai strânsă între ele va determina o consolidare a cunoștințelor în cadrul IMM-urilor, cu un management mai bun pentru aceste organizații, care să le permită să își asigure o rată mai mare de supraviețuire dar, de asemenea, și dezvoltarea lor constantă.

4. Implicarea specialiștilor din universități în comisii, paneluri sau echipe care se ocupă cu proiectarea și punerea în aplicare a politicilor.

Mulți profesori sunt experți în domeniul lor de expertiză. Ei au cunoștințe extinse despre afaceri, mediul economic, consultanță și instruire. Un astfel de tezaur ar trebui să fie luat serios în considerare atunci când factorii de decizie încep procesul de elaborare a noilor politici pentru sectorul de IMM-uri.

Specialiștii din domeniul academic pot lucra pentru diferite structuri sau organisme autonome și să adauge o valoare ridicată pentru diferite tipuri de analize, strategii sau evaluarea de oportunități pentru construirea de legături între diferite instituții și organizații.

5. Stabilirea de bazine de dezvoltare sau de clustere în care universitățile joacă un rol major
Polii de dezvoltare sau clusterelor reprezintă zone geografice unde IMM-urile se pot concentra și pot să își utilizeze capacitățile proprii într-un mod colectiv. În cadrul acestor configurații organizaționale, universitățile pot juca un rol cheie în furnizarea către IMM-uri a unei expertize valoroase, precum și a unei game largi de servicii.



Colaborarea în zonele geografice specializate permite IMM-urilor să crească interacțiunea lor, pentru a se înțelege mai bine reciproc, pentru a proiecta și operaționaliza în mod corespunzător lanțul lor de valoare, pentru a negocia în termeni mai buni cu stakeholderii lor.

De asemenea, crește bazinul pentru recrutarea de potențiali succesori pentru IMM-uri, deoarece activitățile și evoluția diferitelor companii, precum și experți din interiorul lor sunt bine cunoscuți și pot fi ușor monitorizați și evaluați.



6. Promovarea unei culturi a învățării și a inovării

Succesiunea în cadrul IMM-urilor este un proces care trebuie să aibă în vedere mai multe variabile. Unele dintre cele mai importante, așa cum rezultă din cercetarea europeană realizată în cadrul proiectului Best Boss, se referă la competențele potențialilor succesori în ceea ce privește cunoașterea bună a pieței specifice dar, de asemenea, să fie cu mintea deschisă și capabili să pună în aplicare schimbările necesare.

Este clar că toate aceste aspecte pot fi învățate și dezvoltate în cazul în care IMM-urile înțeleg importanța formării continue pentru resursele umane și în cazul în care acestea sunt susținute, să investească în proprii salariați.

7. Diversificarea surselor de finanțare și a modalităților de accesare a capitalului financiar de către IMM-uri

Factorii de decizie politică ar trebui să acorde atenție posibilităților limitate pe care sectorul de IMM-uri le are în ceea ce privește atragerea și păstrarea diferitelor categorii de personal calificat.

O soluție practică este de a fi oferite diferite scheme de finanțare a IMM-urilor pentru selectarea, angajarea, instruirea și păstrarea oamenilor talentați. Aceeași problemă este legată de alte aspecte importante ale IMM-urilor, precum lipsa de fonduri pentru investiții sau pentru cercetare și dezvoltare.



5.5 MAREA BRITANIE

PROVOCĂRI

O treime dintre britanicii care lucrează pentru IMM-uri au considerat că firma lor nu va supraviețui nici o lună în cazul în care fondatorul pleacă într-un termen scurt, potrivit unui studiu recent al Network ROI.

Sean Elliot, managing director al Rețelei ROI, a declarat: "Am realizat un studiu de continuitate a activității și planificare a succesiunii pentru a obține o mai bună înțelegere a atitudinilor față de aceste probleme în cadrul comunității de afaceri mici din Marea Britanie. Rezultatele au aratat că continuitatea afacerii este un domeniu care necesită o mai mare înțelegere și investiții mai mari, mai ales în domeniul IMM-urilor".

Planificarea succesiunii: Jumătate din IMM-urile din Marea Britanie ar da faliment dacă fondatorii le-ar părăsi brusc

Acest lucru a fost evidențiat printr-un studiu Aviva din nou în 2011, care a constatat că 50% dintre IMM-uri nu au avut o continuitate în afaceri sau un plan de recuperare în caz de dezastru. Aproximativ 16% au considerat că nu a existat nicio cerință de afaceri pentru a avea un plan.

În 2015, Continuity Central a efectuat, de asemenea, un sondaj profesioniștilor din domeniul de continuitate a activității sau de recuperare în caz de dezastre, pentru ce anume recuperarea în caz de dezastru sau continuitatea nu au fost percepute ca o prioritate pentru companii. Aproape 35,6% dintre britanici au susținut o lipsă de buget, considerând că fondurile și resursele au fost de vină, în timp ce 16% au sugerat că a fost o lipsă de angajament la nivel de top management.

Alte provocări citate au inclus o lipsă de sprijin în afaceri, cu prioritate redusă a acestora acordată în comparație cu alte probleme, dificultăți de personal și lipsă de timp.

Problema necesită de urgență activități precum:

- Sensibilizarea intensivă și muncă de lobby cu privire la această problemă
- Dezvoltarea procedurilor inovatoare de succesiune (inclusiv instrumente de evaluare)
- Promovarea educației și pregătirii în domeniul proprietății și a managementului
- Sprijin proactiv și orientare pentru întreprinderi pentru planificarea profesională și în timp util a succesiunii în companie (EC/DG Enterprise & Industry, 2009: Final Report of the Expert Group: Overview of Family-Business-Related Issues, p25).



RECOMANDĂRI

Recomandările din Marea Britanie iau în considerare supraviețuirea IMM-urilor dintr-o perspectivă mai largă, enumerând condițiile pentru facilitarea funcționării unui IMM, contribuind astfel la o creștere a interesului pentru succesorul în IMM-uri. Au fost înaintate următoarele recomandări.

1. Capabilitățile din domeniul managementului

Subvenționarea consultanței și a serviciilor de formare: Există un consens general asupra faptului că competitivitatea unui IMM individual este strâns legată de "calitatea" proprietarului sau a managerului. Calitatea, în acest context, este puternic legată de capitalul uman al individului. Acest lucru poate fi influențat de educația formală, de formarea și învățarea experiențială.

S-a observat că, în marea parte a cazurilor, calificările educaționale formale ale managementului IMM-urile sunt inferioare celor care gestionează companiile mai mari. În plus, probabilitatea de a obține o instruire formală este semnificativ mai mică pentru managerii de IMM-uri decât pentru cei din întreprinderile mari.

2. Rețele de informare pentru IMM-uri

Informația este esențială pentru avantajul competitiv al IMM-urilor, iar aceasta este o realitate care ar putea să se amplifice în viitor. În unele țări, guvernul extinde amploarea comerțului electronic, cu un accent special pe IMM-uri.

3. Tehnologie

Inițiativele și serviciile legate de răspândirea tehnologiei pot fi îmbunătățite prin utilizarea celor mai bune practici, fie la nivel de politică generală sau la nivelul de livrare de servicii. Există cinci factori care ar trebui luați în considerare: asigurarea unui control de calitate; concentrarea pe clienți; actualizarea capacității inovatoare a firmelor; integrarea sistemelor naționale de inovare; construirea sistemului de evaluare și apreciere.

4. Mediul de afaceri

Sistemul legislativ ar trebui să fie elaborat prin asigurarea celor mai eficiente mijloace de respectare a cerințelor legale de către IMM-uri.

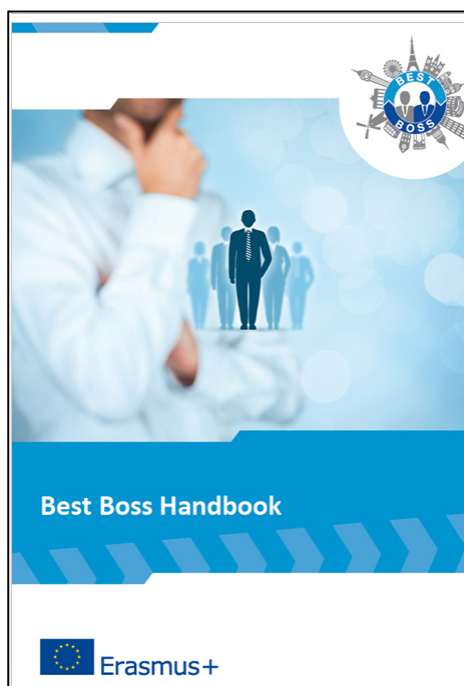


5. Finanțare

- Rolul Guvernului în finanțarea IMM-urilor: Guvernul ar trebui să completeze și să încurajeze dezvoltarea industriei cu capital privat, inclusiv îmbunătățirea competențelor persoanelor implicate în realizarea acestei sarcini.
- Sistemele de garantare a creditului: În Marea Britanie, guvernul a introdus o schemă de garantare a împrumuturilor, ceea ce înseamnă că un procent din împrumut este garantat de stat, care este de 70-85%, cu o primă a dobânzii de 1,5%. Acest lucru asigură faptul că, în caz de neplată, pierderea instituției financiare este doar o parte din suma supusă riscului.

6. Accesul la piețe

- Piețele internaționale: Guvernul trebuie să implementeze politici care să se concentreze pe facilitarea accesului la piețele internaționale pentru IMM-uri. Cu toate acestea, IMM-urile se confruntă în continuare cu lipsa accesului la resurse umane, pe piețele externe și de tehnologie.
- Achiziții publice: Instituțiile publice ar trebui să ocupe un loc important pe piața pentru IMM-uri, dar proprietarii de IMM-uri le percep ca pe un client dificil. Această tensiune reflectă diferențele culturale și atitudinale. Din punct de vedere al guvernului, IMM-urile dispun de proceduri administrative mai sărace, în timp ce IMM-urile văd instituțiile publice ca lente și birocratice.





6. Concluzii - recomandări generale de politică

Proiectul Best Boss, prin cercetarea europeană, dezvoltarea și pilotarea BBI și ideile cheie ale diferiților parteneri de proiect, a pus în evidență domeniile în care sunt necesare măsuri pentru a spori succesul succesoratului pentru IMM-urile din turism. Domeniile sunt prezentate mai jos, împreună cu recomandări de politică pentru fiecare dintre ele.

6.1 Creșterea gradului de conștientizare

IMM-urile reprezintă aproximativ 60% din totalul companiilor europene, iar succesul și eșecul succesiunilor în afaceri influențează în mod egal întreaga economie și, mai ales, piața muncii. Problema succesiunii nesatisfăcătoare în domeniul afacerilor predomină în toate statele membre ale UE. În primul rând companiile, în special IMM-urile, găsesc tot mai puțini oameni cărora să le poată fi transmisă conducerea afacerilor. În al doilea rând, o parte considerabilă din IMM-uri nu are un plan pentru succesiunea lor, ajungând la aproape 50%, precum în Germania și Marea Britanie, după cum au arătat studii recente.

Recomandări:

1. Promovarea unei culturi a învățării și a inovației. După cum a arătat cercetarea europeană, una dintre cele mai importante variabile în procesul de succesiune o constituie competențele potențialilor succesori. Politicile care abordează succesiunea în sectorul IMM ar trebui să aibă un capitol distinct pentru formarea continuă și dezvoltarea resurselor umane.
2. Dezvoltarea unei rețele naționale de succesori potențiali sau interesați: un bazin reprezentativ pentru potențialii succesori și candidați trebuie să fie generat și dezvoltat prin colaborarea mai multor părți interesate (inclusiv ministere, camere de comerț, asociații, instituții de învățământ superior precum și întreprinderi private). Stabilirea de bazine regionale de dezvoltare sau de clustere, unde IMM-urile din zone geografice specializate lucrează împreună și care pot conduce la creșterea rezervei pentru recrutarea de potențiali succesori pentru IMM-uri.
3. Politicienii ar trebui să înțeleagă procesul de succesorat de afaceri, ca parte a promovării lor economice regionale. De exemplu, prin crearea unor "paneluri regionale de succesiune în cadrul IMM-urilor", în care sunt prezentate, analizate și partajate practicile de succesiune de afaceri în IMM-uri.
4. Proprietarii companiilor ar trebui să fie informați cu privire la necesitatea unor schimbări care reprezintă conformitatea cu tendințele existente și ca răspuns la nevoile pieței.



5. Încurajarea schimbului de informații, know-how și bune practici în ceea ce privește succesoratul de afaceri la nivel național / european - stabilirea de către diferiți parteneri de proiect a unor rețele naționale și transnaționale dedicate acestei probleme ar fi un bun început.

6.2 Consolidarea potențialului de cooperare dintre știință și economie

Există o lipsă de cooperare adecvată între afaceri și universități pentru furnizarea pe piața deschisă, cât și la nivelul companiilor a know-how-ului necesar în ceea ce privește procedurile de succesiune ale companiei. În prezent, marea majoritate a companiilor funcționează fără orice program pentru Dezvoltarea Resurselor Umane (DRU) sau strategii privind succesoratul și beneficiază de prea puține oportunități disponibile pentru formare profesională și obținerea de cunoștințe cu privire la evaluarea succesorilor companiei. Instituțiile de învățământ superior (ÎȘ) sau de Educație și Formare Profesională (VET), cum sunt și cele din proiectul Best Boss, au potențialul și know-how-ul să dezvolte și să pună în aplicare proceduri de evaluare profesională pentru succesorii de afaceri și să prezinte concepte pentru dezvoltarea resurselor umane. Cum pot instituțiile VET (educație și formarea profesională) și cele de învățământ superior să contribuie în continuare la o succesiune de afaceri de succes?

Recomandări:

1. Diseminarea rezultatelor cercetării din proiectul Best Boss prin transferarea acestora în prelegeri regulate, cursuri sau seminarii. Focalizarea ar trebui să fie pe competențele din domeniul leadershipului, cunoașterii pieței și celor organizaționale a succesorilor din afaceri, așa cum au fost identificate prin intermediul cercetării europene.
2. Încurajarea dialogului continuu între angajatori, ÎȘ & VET, solicitanții de locuri de muncă și autoritățile naționale / regionale, în vederea îmbunătățirii eficienței măsurilor și a programelor de formare în vederea angajării și crearea condițiilor pentru formarea în companie, prin ucenicie și învățarea experiențială, în vederea sporirii capacităților întreprinzătorilor.
3. Autoritățile, împreună cu ÎȘ și VET, ar trebui să consolideze și să promoveze educația antreprenorială și formarea în domeniul managementului afacerilor de familie sau a micilor afaceri, în special în ceea ce privește transferul de afaceri. Acestea ar trebui să includă aspecte cum ar fi proprietatea, succesiunea, guvernanta și importanța inovării ca mijloc de reinventarea afacerilor.
4. Crearea de centre de cercetare în cadrul universităților, care să se concentreze pe IMM-uri sau să aibă departamente speciale care se ocupă de IMM-uri - complementare programelor academice, oferind abordări practice pentru specialiștii interesați de antreprenoriat sau pentru studenții



dornici să meargă mai adânc în înțelegerea funcționalității acestor tipuri de organizații, inclusiv provocarea generată de succesiunea în afaceri.

5. Crearea unui cadru instituțional pentru transferul rezultatelor cercetării privind succesiunea întreprinderilor din universități în sectorul IMM-urilor, astfel încât bugetele alocate cercetării vor genera efecte pozitive pe termen lung și mediu în economie și societate.

6.3 Sprijin financiar

Lipsa de fonduri și de buget sunt citate ca motive pentru care continuitatea activității și succesiunea nu sunt percepute ca fiind o prioritate pentru companii. De asemenea, sectorul turismului, în special, se caracterizează prin întreprinderi micro și mici, care nu pot oferi condiții lucrative pentru potențialii succesori de afaceri și, prin urmare, ar putea fi amenințate de retragerea din afaceri.

Recomandări:

1. Autoritățile trebuie să creeze condiții favorabile pentru investiții în resurse umane, cum ar fi facilitățile fiscale, simplificarea procedurilor de raportare a proiectelor legate de angajarea șomerilor, asigurarea de fonduri pentru dezvoltare.
2. Oferirea diferitelor scheme de finanțare a IMM-urilor pentru selectarea, angajarea, instruirea și păstrarea oamenilor talentați. Politicile de finanțare adaptate pentru sectorul de IMM-uri pot consolida aceste companii și oferă un domeniu nou de cooperare între acestea și universități.
3. Schema de garantare a împrumuturilor, în care statul garantează un procent din împrumut, conduce la scăderea atât a riscului instituțiilor financiare în caz de neplată, cât și la îndepărtarea obstacolului preluării unei afaceri pe bază de împrumut.
4. Guvernele pot oferi sprijin financiar indirect prin crearea unui mediu de afaceri favorabil pentru demararea sau asigurarea succesiunii / continuității IMM-urilor, ca de exemplu, reducerea ratelor de impozitare, a impozitului pentru proprietățile IMM-urilor, simplificarea normelor fiscale, creșterea pragului de înregistrare la TVA, asigurarea mijloacelor eficiente de conformare la cerințele legale etc.

6.4 Dezvoltarea procedurii de evaluare BBI și a setului de instrumente este doar începutul

Care ar fi sugestiile și recomandările pentru cercetare și dezvoltare viitoare, pentru acțiuni suplimentare, în ceea ce privește problema succesiunii de afaceri?

Recomandări:

1. Stabilirea unui acces simplu și ușor la instrumentul BBI și la rezultatele proiectului Best Boss.
2. Dezvoltarea cadrului prin care factorii de decizie politică pot asista companiile locale în adoptarea și punerea în aplicare a instrumentului de evaluare, acționând astfel ca multiplicatori.
3. BBI dezvăluie punctele forte precum și punctele slabe ale candidaților; totuși, acesta nu susține dezvoltarea în continuare a succesorilor de afaceri. Un curs sau seminar ar putea fi dezvoltate și în care candidații sunt instruiți, sprijiniți și pregătiți în mod individual pentru succesiunea de afaceri. Prin urmare, baza și suportul ar putea fi testul final al BBI.
4. Actualul BBI a fost dezvoltat pentru sectorul de turism. Cu toate acestea și alte ramuri și industrii suferă din aceeași cauză, căutând cu disperare succesorii de afaceri corespunzători. BBI poate fi modificat pentru a fi utilizat și în cadrul altor sectoare de activitate și industrii.



7. Bibliografie suplimentară

Pentru citirea și consultarea Raportului privind cercetarea europeană și a BBI, vă rugăm să consultați site-ul Best Boss: www.bestboss-project.eu.

Aici puteți găsi următoarele produse care vor prezenta proiectul Best Boss mult mai în detaliu:

- Raportul European de Cercetare
Toate detaliile, fundamentele, provocările și explicațiile cercetării europene.
- Ghidul I
Consecințele și impactul fazei de cercetare cu privire la dezvoltarea procedurii de evaluare și a casetei cu instrumente Best BOSS.
- Ghidul II
Consecințele și impactul fazei de cercetare asupra dezvoltării studiului de politică.
- Manualul BBI
Explicație detaliată pe fond și științifică, precum și baza contextuală pentru BBI.
- Diferite alte materiale utilizate pentru diseminare care arată procesul proiectului (a se vedea Newsletter de la 1 la 4, pentru mai multe detalii). De asemenea, puteți găsi detaliile de contact ale parteneriatului pentru întrebări suplimentare.





8. Contact

Pentru orice alte detalii, puteți contacta următoarele persoane din țările partenere:

Fachhochschule des Mittelstands - University of Applied Sciences Germania	Mrs. Pia Winkler Winkler@fh-mittelstand.de Tel: +49 385 742098-16
mbi Mecklenburger Bildungsinstitut GmbH Germania	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.) Austria	Mr. Michael Schwaiger michael.schwaiger@enter-network.eu Tel: +43 316 329005
ViaVia Tourism Academy Belgia	Mr. Steven De Craen steven@vvta.be Tel: +32 15 407 561
Chamber of Commerce and Industry – Dobrich Bulgaria	Mr. Svetlozar Stoyanov sstoyanov@cci.dobrich.net +359 58 601471
University of Primorska - Faculty of Education Slovenia	Mr. Mitja Krajncan Mitja.Krajncan@pef.upr.si +386 5 611 7500
Academia de Studii Economice din Bucuresti Romania	Mrs. Gabriela Tigu gabriela.tigu@ase.ro +40 21 3191900 ext. 187
Grŵp Llandrillo Menai – Wales Marea Britanie	Dr. Shyam Patiar MBE s.patiar@gllm.ac.uk +44 1492 542 316

Realizat de partenerii proiectului BEST BOSS:



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

Germania: FHM Schwerin - University of
Applied Sciences
www.fh-mittelstand.de



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



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

Austria: European Network for Transfer and
Exploitation of EU-Project Results (E.N.T.E.R.)
www.enter-network.eu



Belgia: ViaVia Tourism Academy
www.viaviatourismacademy.com



Bulgaria: Chamber of Commerce and Industry –
Dobrich



Slovenia: University of Primorska, Faculty of
Education
www.upr.si



Romania: Bucharest University of Economic
Studies
www.ase.ro



Grŵp
**Llandrillo
Menai**

Marea Britanie: Grŵp Llandrillo Menai, Wales
www.gllm.ac.uk