

PŘÍPRAVA REGIONÁLNÍCH STRATEGIÍ A NÁSTROJŮ PRO OBCHODNÍ NÁSTUPNICTVÍ   
D.T4.1.4

|  |  |
| --- | --- |
| KONEČNÉ VERZE REGIONÁLNÍCH STRATEGIÍ PRO ZAVEDENÍ A ROZVOJ OBCHODNÍHO NÁSTUPNICTVÍ | 1 Verze  03 2020 |

**Obsah**

[ÚVOD 2](#_Toc38946891)

[EXTERNÍ ANALÝZA 4](#_Toc38946892)

[Makro-prostředí: Právní požadavky 4](#_Toc38946893)M

[Mikro-prostředí: Proces obchodního nástupnictví v FBUs 4](#_Toc38946894)

[Fáze realizace 5](#_Toc38946896)

[Závěrečná fáze 7](#_Toc38946897)

[InternÍ AnalÝZA 9](#_Toc38946898)

[Aktivity orgánů regionální samosprávy 9](#_Toc38946899)

[Shrnutí 10](#_Toc38946900)

[Aktivity regionálních podpůrných organizací 10](#_Toc38946901)

[Shrnutí 12](#_Toc38946902)

[StrategicKÉ CÍLE 13](#_Toc38946903)

[Analytické přehledy 13](#_Toc38946904)

[Strategické přehledy 13](#_Toc38946905)

[StrategicKÉ ÚKOLY 15](#_Toc38946906)

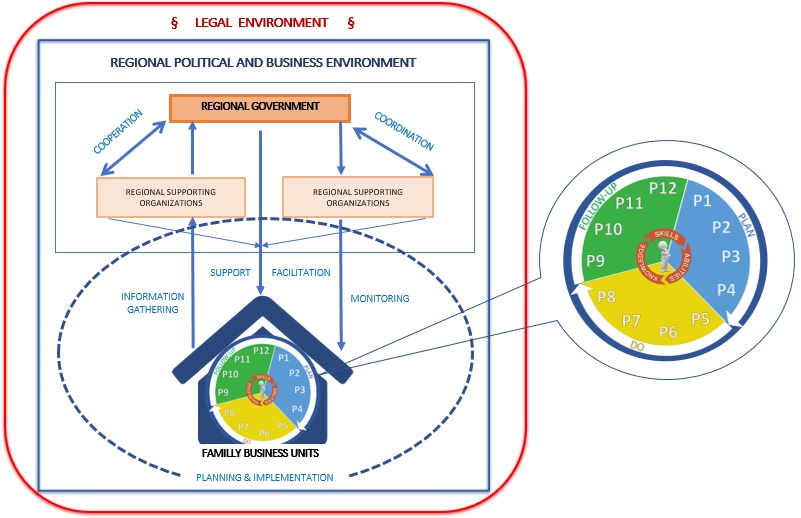
[Shrnutí strategických úkolů 18](#_Toc38946907)

Úvod

Tento dokument je konečnou verzí regionální strategie obchodního nástupnictví pro jihočeský region, Česká republika. Hlavním smyslem tohoto dokumentu je posloužit jako vodítko pro orgány veřejné samosprávy při zavádění a zlepšování procesu obchodního následnictví.

Základní a vnitřní logika strategie je založena na následujícím schématu, který integruje hlavní složky této strategie z pohledu regionálních orgánů: (a) vnější makro-prostředí, (b) vnější mikro-prostředí, (c) orgány regionální samosprávy, (d) jednotky rodinných podniků, (e) strategické úkoly zaměřené na podporu FBU.

**Základní strategické schéma:**



**Makro-prostředí** se skládá z obecných legislativních listin (zákonů § předpisů), které přímo či nepřímo ovlivňují regionální úřady, jako jsou orgány regionální samosprávy a neziskové podpůrné organizace, a jejich činnosti zaměřené na utváření regionálního politického a podnikatelského prostředí a podporu FBU. **Mikro-prostředí** je reprezentováno jednotkami rodinných podniků (FBU) a procesem nástupnictví podniků (BSP) ve formě Hodiny rodinného nástupnictví (FBSC).

FBSC rozděluje proces nástupnictví do 12 fází ve 3 kvadrantech: Plánování - Konání - Následná opatření. Tyto fáze jsou odvozeny od obecných modelů nástupnictví a jsou považovány za zásadní pro úspěch procesu předávání rodinných podniků. Navíc zahrnují **zdroje**, které jsou chápány jako specifické manažerské dovednosti a schopnosti vlastníka firmy potřebné pro zvládnutí obchodního procesu nástupnictví.

**Vnitřní prostředí** se skládá z různých regionálních orgánů, jako je orgány regionální samosprávy a neziskové organizace, které vytvářejí regionální politické a podnikatelské prostředí a podporují FBU v jejich činnosti. Klíčové podpůrné činnosti orgánů veřejné správy mají formu strategických úkolů.

V souladu s tímto rámcem se strategie skládá z následujících hlavních částí: 1. Externí analýza 2. Interní analýza 3. Strategické cíle 4. Strategické úkoly

Externí analýza

Makro-prostředí: Právní požadavky

Zákonné požadavky představují relativně široké makro-prostředí, které ovlivňuje orgány regionální samosprávy a jejich podpůrné činnosti. Jak ukazuje následující tabulka, makro-prostředí se skládá z různých legislativních nařízení, které nějakým způsobem vytvářejí obecný právní rámec.

|  |  |
| --- | --- |
| **Česká republika** | |
| **Legislative Act** | **Platnost** |
| Civil Code  Zákon občanský zákoník  https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89 | 2012 |
| Government Resolution on Family Business in the Czech Republic  Usnesení Vlády ČR ze dne 13. 5. 2019 o vymezení rodinného podniku v ČR  https://apps.odok.cz/attachment/-/down/RCIABCCDP8E7 | 2019 |
| Law of the Czech National Council on the Czech Chamber of Commerce and the Czech Chamber of Agriculture  Zákon České národní rady o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky  https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-301 | 1992 |
| Law on Commercial Companies and Cooperative Society  Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)  https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90 | 2012 |
| Law on Support of Regional Development  Zákon o podpoře regionálního rozvoje  https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-248 | 2000 |

**Mikro-prostředí: Proces obchodního nástupnictví v FBU**

Mikro-prostředí se skládá z jednotek rodinných podniků, ve kterých je realizován proces nástupnictví. Tato část je zaměřena na procesní analýzu a analýzu zdrojů. Procesní analýza podrobně rozpracovává 12 fází FBSC. Analýza zdrojů zkoumá manažerské dovednosti a schopnosti vlastníka firmy, které jsou potřebné pro zvládnutí procesu nástupnictví v podniku.

Plánovací fáze

Tato fáze FBSC zahrnuje činnosti, které pomáhají majiteli podniku připravit proces nástupnictví a uvolnit změnu ve vedení podniku. **Následující tabulka stručně popisuje 4 fáze (procesy), které jsou zásadní pro úspěšné plánování předání rodinného podniku.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Popis fáze** | | **Výsledek fáze** | **Doba** |
| P1 | Stanovení hlavních očekávání a cílů | Jasné důkazy o upřednostňovaném stavu procesu nástupnictví | 5 % |
| P2 | Obchodní analýza a komunikace | Posouzení připravenosti vnitřního prostředí pro proces obchodního nástupnictví | 10 % |
| P3 | Analýza a komunikace zúčastněných stran | Posouzení připravenosti vnějšího prostředí pro proces obchodního nástupnictví | 10 % |
| P4 | Identifikace slabých míst obchodního nástupnictví | Identifikace rozdílu mezi preferovaným stavem a připraveností prostředí | 5 % |

Protože proces plánování je svou povahou orientován na cíle, musí první krok fáze plánování spočívat ve stanovení hlavních očekávání a cílů vlastníka podniku. On/ona by měli vzít v úvahu svou vlastní motivaci k předání rodinného podniku a stanovit očekávané výsledky BSP. Poté musí následovat soubor jasných a SMART cílů souvisejících s BSP. I když tato fáze by nemělo trvat dlouho, nesmí být vynechána. Je to jediný způsob, jak může vlastník firmy získat jasnou představu o nejvýhodnějším stavu procesu nástupnictví.

Majitel podniku by měl po této úvodní fázi stručně analyzovat připravenost vnitřního a vnějšího prostředí na BSP. Musí konfrontovat své cíle a očekávání s obchodní realitou svého rodinného podniku a očekáváním zúčastněných stran. Důležitou součástí této fáze je komunikace se všemi interními a externími zúčastněnými stranami. Všichni musí mít spolehlivé a aktuální informace o procesu obchodního nástupnictví a musí mít současně příležitost vyjádřit svůj názor. Majitel firmy by měl výsledky vzít pečlivě v úvahu a být připraven provést některé změny svých vlastních cílů a očekávání.

Poslední krok spočívá v identifikaci slabých míst či nedostatků obchodního nástupnictví. Tento termín lze chápat jako rozdíl mezi preferovaným stavem vlastníka firmy (P1) a připraveností podnikatelského prostředí na změnu vedení podniku (P2 a P3). Stojí za to uvést formálně tento rozdíl v krátké písemné formě a přemýšlet o jeho kořenech a závažnosti. Tento proces by měl vlastníkovi firmy pomoci stanovit správné kroky v následujících fázích se zaměřením na hledání nejlepšího možného nástupce.

**Následující tabulka obsahuje sedm manažerských dovedností a schopností (zdrojů), které jsou považovány za nezbytné pro fázi plánování FBSC.** Tyto zdroje jsou tříděny na základě názoru majitelů podniků, kteří byli do průzkumu zapojeni. Průzkum proběhl formou hloubkových rozhovorů, které zahrnovaly majitele rodinných podniků různých velikostí. Respondenti hodnotili zdroje na sedmibodové stupnici v rozsahu „velmi užitečné“ (7) až „velmi zbytečné“ (1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zdroje** | **Průměr** | **Medián** |
| Komunikace & vyjednávání | 6,25 | 6,50 |
| Analýza | 5,75 | 6,00 |
| Předpověď | 4,50 | 4,00 |
| Logické myšlení | 3,75 | 4,00 |
| Kritické myšlení | 3,00 | 2,50 |
| Diplomacie | 2,75 | 2,50 |
| Zaměření na cíl | 2,00 | 2,00 |

Pokud se podíváme na průměrné skóre, můžeme rozlišit kategorie klíčových schopností potřebných pro fázi plánování: (a) komunikační a vyjednávací dovednosti (měkké dovednosti), (b) analýzy a předpovídání (tvrdé dovednosti). Tato kombinace odpovídá účelu plánovací fáze, který by měl majiteli podniku pomoci připravit proces nástupnictví a uvolnit změnu obchodního vedení. Komunikační a vyjednávací dovednosti jsou nezbytné pro komunikaci se všemi interními a externími zúčastněnými stranami. Většina procesu však vyžaduje poměrně tvrdé dovednosti spočívající v analýze současné situace a předpovídání nejbližší budoucnosti. V této fázi se považují za užitečné dvě další tvrdé dovednosti, jako je logické a kritické myšlení. Majitel firmy by měl tyto dovednosti využít, když přemýšlí o svých cílech a očekáváních, a také v době identifikace problémového místa v nástupnictví.

Průzkum byl navíc zaměřen na některá možná selhání, kterých si musí být vlastník firmy vědom, když prochází procesem nástupnictví. Musí si být vědom/a následujících možných selhání, které by mu/ji mohly způsobit určité potíže během fáze plánování obchodního nástupnictví: • subjektivní analýza podnikání a zúčastněných stran • nevhodná komunikace o změně • nerealistická očekávání a nedosažitelné cíle

Realizační fáze

Tato fáze FBSC zahrnuje činnosti, které pomáhají majiteli podniku provést proces nástupnictví a uskutečnit změnu v řízení podniku. **Následující tabulka stručně popisuje 4 fáze (procesy), které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci předání rodinného podniku.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Popis fáze** | | **Výsledek fáze** | **Time** |
| P5 | Nastavení preferovaného profilu nástupce | Určení charakteristik nástupce potřebných k odstranění nedostatků či slabých míst v obchodním nástupnictví | 5 % |
| P6 | Výběr nástupce | Identifikace nejslibnějšího nástupce schopného překonat nedostatky či slabá místa v nástupnictví podniků | 5 % |
| P7 | Školení nástupce | Zlepšení profilu nástupce, což bude mít zásadní význam pro řešení nedostatků a slabých míst obchodního nástupnictví | 25 % |
| P8 | Implementace nástupce | Změna obchodního vedení od majitele firmy k nástupci | 5 % |

Jádro realizační fáze spočívá v implementaci nástupce způsobem, který povede k vyřešení dříve definovaných nedostatků a slabých míst obchodního nástupnictví. Po analýze těchto slabých míst musí vlastník firmy přemýšlet o preferovaném profilu nástupce. Musí identifikovat osobní a obchodní vlastnosti nástupce, které splňují nejen jeho očekávání, ale také obchodní realitu. Tímto způsobem vlastník firmy definuje soubor kritérií pro výběr nástupce. Ačkoli má výběrové řízení mnoho podob, musí všechny vést k identifikaci nejslibnějšího nástupce, který je schopen odstranit slabá místa a nedostatky podnikatelského nástupnictví. Tento poměrně náročný přístup by měl minimalizovat některé budoucí konflikty mezi novým vlastníkem a různými skupinami interních a externích zúčastněných stran a zároveň maximalizovat úspěch předání rodinného podniku.

Je zřejmé, že předchozí kroky mají přímou vazbu na výsledky fáze plánování. Další kroky jsou zaměřeny na realizaci procesu nástupnictví. Nejnáročnější etapou je školení nástupce. Z hlediska logiky FBSC musí být proces školení zaměřen na zlepšení profilu nástupce, což bude mít zásadní význam pro řešení nedostatků a slabých míst obchodního nástupnictví. Vlastník firmy by měl pomoci nástupci v procesu adaptace a měl by rozvíjet všechny vlastnosti nástupce, které byly klíčem k jeho / jejímu výběru. Tato fáze je obdobím, kdy vlastník firmy pomalu podnik opouští a jeho nástupce ho přebírá. Poslední implementace nástupce ve firmě je i posledním krokem realizační fáze. V této době by nástupce měl mít všechny potřebné dovednosti a znalosti, aby mohl řídit firmu samostatně. Majitel opouští rodinný podnik a předá jej nástupci v roli nového majitele podniku.

**Následující tabulka představuje manažerské dovednosti a schopnosti (zdroje), které jsou považovány za užitečné pro fázi realizace FBSC.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zdroje** | **Průměr** | **Medián** |
| **Motivace** | 5,50 | 5,50 |
| **Komunikace & vyjednávání** | 5,00 | 6,00 |
| **Organizování** | 4,50 | 4,00 |
| **Rozhodování** | 4,50 | 4,50 |
| Kritické myšlení | 3,50 | 3,50 |
| Empatie | 2,75 | 2,50 |
| Cílevědomost | 2,25 | 2,00 |

Schopnosti a dovednosti potřebné pro tuto fázi FBSC lze rozdělit do kategorií měkké dovednosti a tvrdé dovednosti jako v předchozím případě. Z pohledu respondentů hrají měkké dovednosti - motivace, komunikace, vyjednávání - hlavní roli. Považují tyto dovednosti za užitečné zejména v průběhu tréninkového procesu a v procesu implementace nástupce. Tyto procesy vyžadují intenzivní komunikaci mezi vlastníkem firmy a nástupcem na denní bázi. Kromě toho si musí být nástupce jistý, že bude řešit proces nástupnictví. Tvrdé dovednosti - organizování a rozhodování - jsou také pro tuto fázi důležité. Majitel využívá své organizační dovednosti v průběhu celé fáze s větším důrazem na proces následné implementace. Fáze nastavení preferovaného profilu nástupce a následný výběr nástupce vycházejí z teorie rozhodování. V této fázi je také potřebná schopnost vlastníka dobře se rozhodovat a respondenti ji logicky považují za užitečnou.

Majitel firmy si musí být vědom **následujících možných problémů**, které mu během fáze realizace mohou způsobit určité potíže:

* Sebeprojekce v profilu nástupce
* nevhodné nástupnické školení
* nadměrné nároky na profil nástupce
* nedostatek důvěry
* emocionální výběr nástupce
* nedostatek konstruktivní zpětné vazby
* ovlivňování z hlediska politických, mocenských nebo i finančních zájmů

Závěrečná fáze

Tato fáze FBSC zahrnuje činnosti, které pomáhají majiteli podniku vyjednat proces nástupnictví podniku a posílit změnu obchodního vedení. **Následující tabulka stručně popisuje 4 fáze (procesy), které jsou nezbytné pro úspěšné ukončení předávání rodinného podniku.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Popis fáze** | | **Výsledek fáze** | **Doba** |
| P9 | Právní zajištění procesu obchodní nástupnictví | Soubor právních nástrojů posilujících změnu obchodního vedení | 5 % |
| P10 | Nastavení nové role nástupce | Nastavení nových vztahů mezi vlastníkem a nástupcem v rámci obchodního nástupnictví | 5 % |
| P11 | Nástupnické poradenství | Konzultace zaměřené na zlepšení adaptačního procesu | 10 % |
| P12 | Poradenství všem zúčastněným stranám | Konzultace zaměřené na zlepšení adaptačního procesu | 10 % |

Navzdory skutečnosti, že nástupce již podnik vede, by se proces nástupnictví v této době neměl skončit. Je docela důležité, aby jak vlastník firmy, tak nástupce, zajistili proces změny obchodního vedení. Formální způsob, jak upevnit tento proces, je jeho právním zajištěním. Forma právního zajištění závisí na konkrétním vnitrostátním právním systému. Je velmi pravděpodobné, že ve všech zemích existují nějaké právní nástroje souvisejících s procesem nástupnictví podniků. Zákonné zajištění nejen zastřešuje předání rodinného podniku zákonem, ale v budoucnu předchází možným konfliktům mezi vlastníkem firmy a nástupcem. Konfliktům lze navíc zabránit správným nastavením nové role také pro majitele firmy. Tento neformální způsob řešení obchodního nástupnictví vytváří nové vztahy mezi vlastníkem a nástupcem pro budoucnost. Je důležité jasně stanovit jejich vztahy a definovat určitý rámec nebo hranice, aby se předešlo jakémukoli ovlivňování ze strany majitele.

Poslední dva kroky závěrečné fáze jsou zaměřeny na poradenství majitele jak nástupníku, tak i zúčastněným podnikatelským subjektům. Rozsah poradenských aktivit závisí na předchozím kroku, tj. na nové roli vlastníka. Existuje však vysoká šance, že některé neformální konzultace zaměřené na adaptační proces významně usnadní cestu pro nástupce. To je důvod, proč jsou poradenské činnosti důrazně doporučeny, i když představují dodatečnou zátěž pro majitele podniku.

**Následující tabulka obsahuje manažerské dovednosti a schopnosti (zdroje), které jsou považovány za užitečné pro závěrečnou fázi FBSC.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Zdroje** | **Průměr** | **Medián** |
| **Komunikace a vyjednávání** | 6,50 | 7,00 |
| **Povědomí o platných zákonech** | 5,00 | 4,50 |
| **Organizování** | 4,25 | 5,00 |
| Empatie | 3,50 | 3,50 |
| Cílevědomost | 3,25 | 3,00 |
| Poskytování efektivní zpětné vazby | 3,00 | 2,50 |
| Mentoring | 2,50 | 2,50 |

Je zřejmé, že komunikační a vyjednávací dovednosti dominují. Respondenti vidí význam především ve fázi poradenství nástupci a zúčastněným stranám. Zdůrazňují potřebu hloubkové komunikace během těchto fází a považují ji za hlavní „deštník“ pro následné dovednosti mentoringu a poskytování účinné zpětné vazby. Znalost platných právních předpisů je speciální dovednost závěrečné fáze. Respondenti považují tuto dovednost za velmi užitečnou při právním zajištění procesu nástupnictví. Organizační dovednosti lze vzhledem k jejich vysokému průměrnému skóre považovat za klíčové. V tomto případě se však hodnocení respondentů velmi liší. Jejich hodnocení závisí na jejich zkušenostech s procesem stanovení nové role pro majitele podniku, během kterého jsou tyto dovednosti považovány za užitečné. Někteří respondenti byli schopni najít novou roli pro vlastníka poměrně snadno bez jakýchkoliv požadavků na jejich organizačních dovednosti. Někteří z nich měli opačnou zkušenost, což způsobilo vysoký požadavek jejich organizačních schopnostech.

Opět může dojít k některým možným selháním, které majiteli firmy mohou způsobit potíže během závěrečné fáze:

• nedbalost týkající se závazných právních předpisů

• vyvíjení přílišného tlaku na nástupce a zúčastněné strany v podnikání

• porušení nové role nástupce

• urážlivý způsob poradenského procesu

**Interní analýza**

Regionální úřady lze považovat za subjekty vnitřního prostředí, které přímo ovlivňují FBU a proces nástupnictví podniků. Přestože se jejich počet, rozsah a činnosti v každém regionu výrazně liší, můžeme rozlišit dvě široké kategorie: (a) orgány regionální samosprávy (b) neziskové podpůrné organizace.

Následující tabulka obsahuje základní informace o krajských úřadech v Jihočeském kraji. Tyto organizace jsou předmětem následného rozboru. Jeho cílem je zmapovat podpůrné činnosti a posoudit, jak intenzivně tyto činnosti pokrývají proces nástupnictví podniků, a pomoci FBU pomáhají překonat jejich problémy současně.

|  |  |
| --- | --- |
| **Česká republika: Jihočeský kraj** | |
| **Orgány regionální samosprávy** | |
| **Krajský úřad Jihočeského kraje**  [www.kraj-jihocesky.cz](http://www.kraj-jihocesky.cz) | |
| **Regionální podpůrné organizace** | |
| **CzechInvest Kancelář Jihočeského kraje**  https://www.czechinvest.org | CzechInvest propaguje Českou republiku v zahraničí jako vhodnou destinaci pro investice.  Přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů a podnikatelského prostředí jako celku:  • Zprostředkování kontaktu s orgány státní správy a místními úřady  •Partnerství se subjekty v oblasti výzkumu a vývoje a akademické sféry  • Pomoc při rozvoji inovativních začínajících firem prostřednictvím programů agentury  • Radí a podporuje stávající i nové podnikatele a zahraniční investory v České republice, podporuje inovace, začínající podniky, vědu a výzkum, má vlastní programy finanční podpory |
| **Jihočeská hospodářská komora**  https://www.jhk.cz | Jihočeská obchodní komora kultivuje oblast podnikání:  • Poskytuje ekonomické poradenství podnikatelům  • Lobuje za rozvoj obchodních oblastí  • Sleduje umístění ústředních správních úřadů  • Sleduje dodržení zákona |
| **Jihočeský vědeckotechnický park**  www.jvtp.cz | Jihočeský vědeckotechnický park (JVTP) byl založen Jihočeským krajem v roce 2008 s cílem podpořit intenzitu, kvalitu a rychlost šíření inovací a přenosu technologií do regionální ekonomiky.  Posláním a účelem JVTP je podpora podnikání v regionu JVTP v nové budově nabízí prostředí ve formě vybavených laboratoří, kanceláří, seminárních místností nebo technologických hal, a také poskytuje zavedeným podnikům vše, co potřebují pro svou činnost.  Servisem JVTP je příprava podnikatelských plánů a studií, pomoc při přípravě výzkumných a vývojových projektů nebo finančních plánů. Další poskytovanou službou je grantové poradenství včetně rámcového programu, usnadnění spolupráce mezi akademickou obcí a obchodem nebo sledování nových výsledků výzkumu a technologických trendů. Součástí služby je pomoc při zajišťování ochrany práv duševního vlastnictví. Díky projektu „Enter Transfer“ bude mít JVTP jasnou strategii nástupnictví v obchodních firmách, které budou také součástí nového Programu regionálního rozvoje. Na základě této strategie bude tým odborníků JVTP schopen poskytovat obchodním firmám poradenské služby. |

**Činnosti orgánů regionální samosprávy**

Cílem výzkumu je zmapovat, jak intenzivně orgány regionální samosprávy věnují pozornost specifickým problémům rodinných obchodních jednotek při vytváření celkového ekonomické prostředí v tomto regionu.

**I. Obecné znalosti o rodinných podnikových jednotkách v regionu**

|  |  |
| --- | --- |
| **Víte, kolik jednotek rodinných firem působí ve vašem regionu?**  **Máte nějaké informace o jejich velikosti a oboru podnikání?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ne | Vláda nemá informace o regionálních FBU. Informace však shromažďuje vládní agentura - Jihočeský vědeckotechnický park. |
| **Víte, jaké jsou hlavní problémy, s nimiž se setkávají jednotky rodinného podniku? Mohli byste uvést některé příklady nejvýznamnějších problémů?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Částečně | Hlavní problémy: neexistence právního rámce pro rodinné podniky nebo nástupnictví rodinných podniků |

**II. Strategie rozvoje jednotek rodinného podnikání v regionu**

|  |  |
| --- | --- |
| **Jsou specifické problémy rodinného podniku začleněny do strategie (ekonomického) rozvoje vašeho regionu?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ne | Program regionálního rozvoje Jihočeského kraje zmiňuje pouze obecnou potřebu podpory rodinných podniků. |
| **Máte nějakou konkrétní (formální) strategii rozvoje rodinného podniku ve vašem regionu? Pokud ano, můžete to pojmenovat?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ne | V regionu neexistuje žádná konkrétní strategie pro rozvoj rodinných podniků. Na regionálním portálu „Podpora podnikání“ existuje pouze speciální sekce pro rodinné podnikání. |
| **Existuje nějaké oddělení / organizace / jednotka, která odpovídá za implementaci strategie rozvoje rodinného podniku ve vašem regionu?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ne | Rozvoj podnikatelského prostředí v regionu obecně řeší odbor regionálního rozvoje. Spolupracuje s vládními organizacemi (JVTP) a dalšími tematickými organizacemi v regionu. |

**III. Podpora jednotek rodinného podnikání v regionu**

|  |  |
| --- | --- |
| **Realizujete (pravidelně) nějaké aktivity / projekty zaměřené na podporu rodinného podniku?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ano | Aktivity: správa webového portálu „Podpora podnikání“, účast na regionální konferenci rodinných podniků |
| **Nabízíte (pravidelně) své podpůrné činnosti (projekty) vlastníkům rodinných podniků? Jak komunikujete své podpůrné aktivity?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ano | Komunikace: přímá komunikace prostřednictvím JVTP, komunikace s dalšími organizacemi v regionu, webové stránky orgánů regionální samosprávy, webový portál „Podpora podnikání“, účast na konferencích, seminářích |
| **Máte nějaké klíčové budoucí záměry v oblasti podpory rodinného podnikání ve vašem regionu?** | |
| Hodnocení | Komentář |
| Ano | Vypracování „Deset doporučení pro rozvoj podnikání“ stanovené vládou ČR s konkrétními opatřeními a akcemi, které budou použitelné v Jihočeském kraji. |

**Shrnutí**

Výsledky naznačují, že situace v Jihočeském kraji není příliš pozitivní z hlediska vládních znalostí o počtu, velikosti a oboru podnikání FBU. Povědomí o hlavních problémech jednotek rodinného podnikání je omezené. Orgány samosprávy si jsou vědomy neexistence jakéhokoli právního rámce pro rodinné podniky nebo nástupnictví rodinných podniků, což je považováno za hlavní problém pro FBU.

Na otázky FBU se strategie regionálního rozvoje vztahuje jen velmi omezeně jako součást obecné podpory regionálního podnikatelského prostředí. Bohužel neexistuje žádná specifická strategie rozvoje plně věnovaná FBU ani oddělení / organizace odpovědná za rozvoj FBU v Jihočeském kraji.

Přes výše uvedené skutečnosti krajská samospráva realizuje některé podpůrné činnosti prostřednictvím webového portálu „Podpora podnikání“, který současně slouží jako jeden z hlavních komunikačních nástrojů. Další komunikační kanály se skládají z poštovní nebo osobní komunikace a oficiálních webových stránek orgánů regionální samosprávy.

Klíčovým záměrem vlády v blízké budoucnosti je vypracování doporučení vlády ČR, jak zvládnout rozvoj podnikání s konkrétními opatřeními a kroky, které lze aplikovat v Jihočeském kraji.

**Činnosti regionálních podpůrných organizací**

Primárním cílem průzkumu je zmapovat, jakou podporu poskytují regionální organizace vlastníkům rodinných podniků během procesu nástupnictví podniků. Sekundárním cílem je identifikovat problémy, kterým FBU a podpůrné organizace čelí. Respondenty průzkumu jsou zástupci podpůrných organizací popsaných v analýze mikro-prostředí.

**I. Podpora jednotek rodinného podnikání v regionu**

Níže uvedené otázky jsou zaměřeny na činnosti, které mohou majitelům rodinných podniků pomoci v rámci procesu nástupnictví (BSP). Každá otázka je zaměřena na podporu specifických manažerských dovedností a schopností, které následníci označili za užitečné pro BSP. Činnosti jsou řazeny na stupnici, která ukazuje, jak respondenti vnímají úroveň spokojenosti klientů, tj. majitelů rodinných podniků, s konkrétní podpůrnou činností. Rozsah stupnice: 1 = nejnižší úroveň spokojenosti, 5 = nejvyšší úroveň spokojenosti, NU = nepoužívá.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Podpůrné činnosti / regiony** | **Q1** | **Q2** | **Q3** | **Průměr** |
| **1Podporujete právní znalosti vlastníků rodinných podniků v souvislosti s BSP?** | | | |  |
| Prostřednictvím organizování vzdělávacích akcí | 5 | 5 | 5 | 5,0 |
| Zajištěním nabídky vzdělávacích akcí jiných subjektů | 5 | 5 | 5 | 5,0 |
| Vlastními poradenskými činnostmi | NU | 4 | 3 | 3,5 |
| Zajištěním poradenské činnosti jiných subjektů | NU | 4 | 4 | 4,0 |
| Poskytováním nepřetržité informační podpory | 5 | 4 | 3 | 4,0 |
| 2. Podporujete komunikační schopnosti majitelů rodinných podniků v souvislosti s BSP? | | | |  |
| Prostřednictvím organizování vzdělávacích akcí | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| Zajištěním nabídky vzdělávacích akcí jiných subjektů | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| Vlastními poradenskými činnostmi | NU | 3 | 3 | 3,0 |
| Zajištěním poradenských činností jiných subjektů | NU | 4 | 4 | 4,0 |
| Poskytováním nepřetržité informační podpory | NU | 3 | 3 | 3,0 |
| **3. Podporujete motivační schopnosti vlastníka rodinného podniku související s BSP?** | | | |  |
| Prostřednictvím organizování vzdělávacích akcí | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| Zajištěním nabídky vzdělávacích akcí jiných subjektů | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| Vlastními poradenskými činnostmi | NU | 4 | 3 | 3,5 |
| Zajištěním poradenské činnosti jiných subjektů | NU | 4 | 4 | 4,0 |
| Poskytováním nepřetržité informační podpory | NU | 3 | 3 | 3,0 |
| **4. Podporujete analytické dovednosti majitelů rodinných podniků v souvislosti s BSP?** | | | |  |
| Prostřednictvím organizování vzdělávacích akcí | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| Zajištěním nabídky vzdělávacích akcí jiných subjektů | 5 | 4 | 5 | 4,7 |
| Vlastními poradenskými činnostmi | NU | 4 | 3 | 3,5 |
| Zajištěním poradenské činnosti jiných subjektů | NU | 4 | 4 | 4,0 |
| Poskytováním nepřetržité informační podpory | NU | 3 | 3 | 3,0 |
| **5. Podporujete organizační schopnosti majitelů rodinných podniků v souvislosti s BSP?** | | | |  |
| Prostřednictvím organizování vzdělávacích akcí | 5 | 3 | 5 | 4,3 |
| Zajištěním nabídky vzdělávacích akcí jiných subjektů | 5 | 3 | 5 | 4,3 |
| Vlastními poradenskými činnostmi | NU | 2 | 3 | 2,5 |
| Zajištěním poradenské činnosti jiných subjektů | NU | 4 | 4 | 4,0 |
| Poskytováním nepřetržité informační podpory | NU | 4 | 3 | 3,5 |
| **6. Podporujete rozhodovací dovednosti majitelů rodinných podniků v souvislosti s BSP?** | | | |  |
| Prostřednictvím organizování vzdělávacích akcí | 5 | 3 | 5 | 4,3 |
| Zajištěním nabídky vzdělávacích akcí jiných subjektů | 5 | 3 | 5 | 4,3 |
| Vlastními poradenskými činnostmi | NU | 2 | 3 | 2,5 |
| Zajištěním poradenské činnosti jiných subjektů | NU | 3 | 4 | 3,5 |
| Poskytováním nepřetržité informační podpory | NU | 3 | 3 | 3,0 |

|  |  |
| --- | --- |
| **Poskytujete majitelům rodinných podniků další podpůrné činnosti, které by jim měly pomoci zvládnout proces nástupnictví?** | |
| **Q1** | Kromě výše uvedeného (organizování vzdělávacích akcí) se v této souvislosti v současné době neúčastníme dalších aktivit. |
| **Q2** | Jsme partnery mezinárodního projektu ENTER-transfer; v rámci kterého připravujeme online nástroj na podporu procesu nástupnictví společnosti. Zároveň sledujeme aktivity související s tématem rodinného podnikání a nástupnictví v regionu i mimo něj, účastníme se akcí rodinného podnikání a nástupnictví podniků, spolupracujeme s dalšími subjekty v regionu, organizujeme semináře pro rodinné podniky a zástupce veřejných organizací. |
| **Q3** | Nabízíme výroční setkání rodinných společností v listopadu. Mezi řečníky patří renomované advokátní kanceláře, daňoví specialisté, personální agentury, zástupci univerzit a partnerské organizace. |

**II. Problémy jednotek rodinného podnikání v regionu**

|  |  |
| --- | --- |
| **Víte, jaké jsou hlavní problémy, s nimiž se setkávají jednotky rodinného podniku? Mohli byste uvést některé příklady nejvýznamnějších problémů?** | |
| **Q1** | Trvalý vliv předchozího majitele. Časté konflikty. Mladší rodinní příslušníci nemají zájem ani nemají dostatečné kompetence k řízení společnosti. Vliv na rozšířenou rodinu. Zvýšené riziko osobního bankrotu v případě selhání podnikání. |
| **Q2** | 61,7% rodinných podniků v České republice je nyní ve fázi nahrazení první generace, 70% českých rodinných podniků nemá plán nástupnictví, 87,8% rodinných podniků plně na starosti původního zakladatele.  Podnikatelé, kteří začali podnikat po roce 1989, jsou nyní v důchodovém věku, jedná se o první generaci v období po revoluci a společnosti v České republice nemají předchozí zkušenosti s předáváním společnosti nástupci. Majitelé se potýkají s řadou problémů - jejich potomci nejsou připraveni nebo nechtějí převzít společnost, nebo chtějí, ale mají jiný názor na řízení společnosti a to přináší řadu neshod. Neexistuje metodická podpora pro vlastníky a nástupce rodinných podniků. Zároveň neexistuje žádná legislativní podpora pro rodinné podnikání, což představuje určitá specifika. |
| **Q3** | Jsme v situaci, kdy se majitelé společností, které byly založeny v 90. letech, dostávají do důchodového věku. Hledají způsoby, jak předat společnost. Protože jejich děti vyrostly v jiných sociálně-ekonomických podmínkách, jejich vzdělání a pracovní zkušenosti se neshodují se zaměřením rodinného podniku (např. menší řemeslné firmy). Pokud jde o obecné problémy, společnosti v České republice se potýkají hlavně s nedostatkem pracovníků. |

Shrnutí

Otázka předávání rodinných podniků se docela dobře odráží v aktivitách podpůrných organizacích v Jihočeském kraji. Výsledky průzkumu ukazují, že jejich činnosti zahrnují téměř všechny klíčové manažerské dovednosti a schopnosti, které byly identifikovány jako užitečné pro proces nástupnictví. Různé vzdělávací akce a poradenské činnosti představují nejoblíbenější nástroje podpory FBU při rozvoji manažerských dovedností a schopností. Jsou poskytovány i další podpůrné činnosti. Jejich četnost však závisí na možnostech podpůrné organizace. Podpůrné organizace také poskytují spíše obecné podpůrné činnosti nad rámec rozvoje manažerských dovedností a schopností, jako jsou setkání pro zvláštní účely, sdílení osvědčených postupů, zprávy a studie prováděné v rodinných podnicích atd.

Měřítko průměrné kvality osciluje mezi 5 a 2,5 body. Můžeme najít relativně vysoký počet aktivit s podprůměrným skóre. Nejnižší úroveň spokojenosti lze nalézt v případě konzultačních činností a poskytování průběžné informační podpory. Podprůměrná skóre jsou jasně viditelná při podpoře rozhodovacích a organizačních dovedností.

Podpůrné organizace vnímají problémy FBU v Jihočeském kraji. Jsou si vědomi následujících hlavních problémů: (a) řešení procesu nástupnictví v podnikání, (b) nedostatek zkušených a loajálních zaměstnanců, (c) podpora malých FBU a (d) vyšší úroveň byrokracie spojené s obchodními činnostmi FBU.

**Strategické cíle**

Následující část popisuje **strategické cíle**, které jsou odvozeny z analytické části strategie. Lze je interpretovat jako hlavní oblasti, kterým musí orgány regionální samosprávy věnovat pozornost. Každý strategický cíl reaguje na analytické informace shrnuté v analytickém přehledu. Cíle jsou analyzovány zjednodušenou verzí **Analýzy silového pole**. Jádro analýzy spočívá v identifikaci pozitivních faktorů (**hnací síly)** nebo negativních (**omezující síly**), které ovlivňují možnost dosažení strategických cílů.

**Analytický přehled**

Orgány regionální samosprávy s obtížemi rozpoznávají specifika FBU a mají tendenci přehlížet jejich specifické problémy při vytváření obecného ekonomického a podnikatelského prostředí v regionu. O aktivitách FBU v regionu a jejich specifických obchodních problémech existuje minimální nebo částečná znalost. Orgány regionální samosprávy mají spíše částečné nebo obecné informace, které často odpovídají problémům malých a středních podniků. Nicméně, regionální podpůrné organizace problémy FBUs vnímají. Většinou jsou si vědomi obecných obchodních problémů a částečně i otázek souvisejících s procesem nástupnictví. Z tohoto důvodu lze identifikovat některé z nejvýznamnějších problémů: (a) řešení procesu nástupnictví v podnikání,(b) nedostatek zkušeností s procesem nástupnictví v podnikání a loajální personál, (c) podpora malých FBU a (d) vyšší úroveň byrokracie spojené s obchodními činnostmi FBU.

Problematika FBU má ze strany orgánů regionální samosprávy v Jihočeském kraji velmi omezenou strategickou pozornost. Neexistuje ani specifická rozvojová strategie, která by se plně věnovala FBU, ani nějaké oddělení / organizace odpovědné za realizování strategie a koordinaci podpůrných činností. Přesto orgány regionální samosprávy deklarují některé podpůrné činnosti zaměřené na FBU / malé a střední podniky. Klíčové manažerské dovednosti a schopnosti BSP jsou podporovány všemi druhy podpůrných činností. Některé podpůrné činnosti však vykazují pouze průměrné nebo podprůměrné výsledky. Bohužel zatím nemůžeme identifikovat téměř žádné podpůrné činnosti nad rámec manažerských dovedností a schopností. FBU jsou informovány o činnostech většinou prostřednictvím internetových komunikačních nástrojů.

**Strategické cíle**

Cíle jsou analyzovány **Analýzou silového pole**. Jádro analýzy spočívá v identifikaci pozitivních faktorů **(hnací síly**) nebo negativních faktorů (**omezující síly**) ovlivňujících možnost dosažení strategických cílů. Následující tabulky obsahují výsledek Analýzy silového pole pro všechny partnerské regiony. Zahrnují různé hnací a omezovací síly, které mají dopad na plnění strategických cílů. Tabulky navíc obsahují dvě proměnné: (a) **Míra dopadu** (RI - intenzita dopadu síly na dosažení strategického cíle) a (b) **Potřeba zlepšit** (NI - potřeba zlepšit současný stav omezující síly a tím snížit její negativní dopad).

Vyhodnocení je podle následující stupnice: velmi nízká (1) - nízká (2) - silná (3) - velmi silná (4). Značka (-) označuje sílu, která se v dané oblasti nepovažuje za relevantní.

**Strategický cíl 1: Sledování činnosti FBUs**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hnací síly** | **RI** | **Omezující síly** | **RI** | **NI** |
| Přesná specifikace FBU v jakékoli legislativní listině | 3 | Nedostatečné finanční a lidské zdroje pro monitorovací činnosti | - | - |
| Spolupráce s jakýmkoli regionálním subjektem při monitorovacích činnostech | 2 | Nedostatek platných statistik nebo informací o činnostech FBU | 3 | 3 |
| Existence jakékoli pracovní pozice odpovědné za monitorovací činnosti | - | Špatná spolupráce mezi orgány regionální samosprávy a jinými regionálními subjekty | 4 | 4 |
| Vysoce kvalitní sdílení informací mezi FBU a orgány regionální samosprávy | 3 | Neochota FBU sdílet informace s regionální samosprávou | - | - |

**Strategický cíl 2: Vypracování plánu, jehož cílem je překonat hlavní problémy v FBUs**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hnací síly** | **RI** | **Omezující síly** | **RI** | **NI** |
| Existence jakékoli příručky popisující doporučenou strukturu a obsah plánu | 3 | Nedostatečné finanční a lidské zdroje pro vypracování plánu | - | - |
| Existence jakékoli databáze osvědčených postupů, jak pomoci FBU překonat jejich problémy | 3 | Nedostatek spolehlivých informací o FBU a jejich problémech nezbytných pro vypracování plánu | - | - |
| Existence spolehlivých informací o FBU a jejich problémech nezbytných pro vypracování plánu | 3 | Špatná kvalita spolupráce mezi regionální samosprávou a FBU při řešení problémů FBU | - | - |
| Dobře zavedené participativní plánování - zapojení různých regionálních subjektů do plánování | - | Neochota FBU sdílet informace s regionální samosprávou | - | - |

**Strategický cíl 3: Podpora FBU v jejich podnikatelských činnostech**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hnací síly** | **RI** | **Omezující síly** | **RI** | **NI** |
| Existence jakéhokoli plánu definujícího preferovanou strukturu podpůrných činností | - | Legislativní omezení přímé podpory podnikatelských aktivit FBU | - | - |
| Dostupnost finančních a lidských zdrojů potřebných pro podpůrné činnosti | - | Nedostatečné finanční a lidské zdroje na podpůrné činnosti | - | - |
| Existence spolehlivého toku informací mezi regionální samosprávou a FBU | 3 | Vysoká úroveň byrokracie související s podpůrnými činnostmi | 3 | 3 |
| Kvalitní spolupráce mezi regionální samosprávou a RSO při podpoře FBU | - | Špatná kvalita spolupráce mezi regionální samosprávou a RSO při podpoře FBU | 3 | 3 |

**Strategický cíl 4: Podpora FBU v procesu nástupnictví podniků**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hnací síly** | **RI** | **Omezující síly** | **RI** | **NI** |
| Existence jakékoli příručky popisující doporučené podpůrné činnosti | 3 | Nedostatek informací o BSP a jeho typických úskalích | - | - |
| Existence jakékoli databáze osvědčených postupů, jak pomoci FBU při poskytování BSP | 3 | Nedostatek informací o budoucích záměrech FBU v BSP | - | - |
| Dostupnost kvalifikovaných lidských zdrojů potřebných pro usnadnění činností | - | Podceňování významu BSP pro udržitelný rozvoj FBU | - | - |
| Kvalitní spolupráce mezi regionální samosprávou a RSO při pomoci FBU | 3 | Špatná kvalita spolupráce mezi regionální samosprávou a RSO při podporování FBU | 3 | 3 |

**Strategický cíl 5: Zajištění koordinace podpůrných / usnadňujících činnosti**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hnací síly** | **RI** | **Omezující síly** | **RI** | **NI** |
| Zapojení koordinačních činností do plánu rozvoje FBU | - | Nedostatečné finanční a lidské zdroje pro koordinační činnosti | - | - |
| Existence jakéhokoli veřejného subjektu vhodného pro poskytování koordinačních činností | 2 | Absence jakékoli formální specifikace odpovědnosti za koordinační činnosti | - | - |
| Dostupnost finančních a lidských zdrojů potřebných pro koordinační činnosti | - | Nedostatek předchozích zkušeností s takovými koordinačními činnostmi | - | - |
| Kvalitní vztah mezi regionální samosprávou a FBU / RSO | 2 | Špatná kvalita spolupráce mezi regionální samosprávou a FBU / RSO | 3 | 3 |

**Strategické úkoly**

Následující strategické úkoly odrážejí analytický přehled a výsledky Analýzy silového pole. Představují hlavní úkoly orgánů regionální samosprávy, kterých musí být dosaženo, aby se splnily strategické cíle. Tabulky obsahují sady dílčích úkolů, které objasňují konkrétní strategický úkol. Potřeba splnění dílčích úkolů je znázorněna pomocí následující orientační barevné škály: žlutá (střední) - oranžová (vysoká) - červená (závažná). Tabulky navíc obsahují některé osvědčené postupy z jiných partnerských regionů, které lze použít jako inspiraci při plnění strategických úkolů.

**Úkol I: shromažďování informací a monitorování**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dílčí úkoly** | **Popis / Význam** |  |  |  |
| Vytvořte platformu pro účinné sdílení informací mezi regionální vládou a FBU |  |  |  |
| Motivujte FBU ke sdílení informací o svých záměrech při BSP a záležitostech, které se týkají specifických obchodních problémů |  |  |  |
| Vytvořte informační databázi umožňující kdykoli vyhledávat aktuální informace o FBU ve vašem regionu |  |  |  |
| Pravidelně analyzujte informace od FBU a sledujte jejich průběh ve spolupráci s RSO |  |  |  |
| **Osvědčené postupy** | Web pro sdílení informací  Region Dubrovník-Neretva  Webové stránky Centar za poduzetništvo poskytují FBU relevantní informace a zároveň shromažďují informace z FBUs. To znamená, že webová stránka je nástrojem pro sdílení informací mezi FBUs a regionální podpůrnou organizací a zároveň vytváří aktuální databáze s informacemi.  Informační databáze  Region Dubrovník-Neretva  Informační databáze, která obsahuje aktuální informace o obchodních jednotkách v regionu a umožňuje třídit informace při vyhledávání. Databáze je pravidelně aktualizována na základě existujících databází, jakož i informací získaných prostřednictvím osobního kontaktu s FBU  Rozhovory se zástupci FBU  Region Linz-Wels  Osobní rozhovory se zástupci FBU jsou silnou motivací FBU ke sdílení informací. Rozhovory umožňují získat informace o problémech FBU „v reálném životě“ a shromáždit některé příklady nebo dobré postupy týkající se procesu převodu podniků. Navíc umožňují pravidelně sledovat činnost FBU.  Výzkum v oblasti rodinného podniku  Region Prešov  Agentura Slovenský Business SBA realizuje výzkumné studie o rodinném podnikání a jeho problémech na Slovensku. Studie jsou publikovány pravidelně. Poslední z nich se nazývá „Bariéry rodinného podnikání na Slovensku“. | | | |

**Úkol II: Plánování a implementace**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dílčí úkoly** | **Popis / Význam** |  |  |  |
| Zapojte RSO a FBU do vypracování plánu rozvoje FBU s ohledem na zásady participačního plánování |  |  |  |
| Vypracujte plán věnovaný rozvoji a podpoře FBU, který bude nedílnou součástí regionální hospodářské / rozvojové strategie |  |  |  |
| Integrujte problémy související s procesem nástupnictví do plánu |  |  |  |
| Zřiďte jakékoli oddělení nebo jmenujte zaměstnance, kteří budou odpovědní za činnosti spojené s prováděním plánu |  |  |  |
| **Osvědčené postupy** | Podpora FBU jako součást plánu rozvoje města  Region Mazowiecke  Plán rozvoje města Radom poskytuje hloubkovou analýzu místních ekonomických podmínek. Analýza vytváří solidní základ pro cílenou podporu místních obchodních jednotek, z nichž většinu tvoří rodinné podniky.  Existence strategie pro podporu a rozvoj malých a středních podniků a FBU  Region Linz-Wels  Obchodní komora (WKO) se řídí Strategií pro malé a střední podniky a rodinné podniky v Horním Rakousku 2030, jejímž cílem je podpora malých a středních podniků a rodinných podniků v průběhu jejich životního cyklu. | | | |

**Úkol III: Spolupráce a koordinace**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dílčí úkoly** | **Popis / Význam** |  |  |  |
| Zřiďte jakékoli oddělení nebo jmenujte zaměstnance, kteří budou odpovědní za koordinaci podpůrných / usnadňujících činností a rozvoj spolupráce mezi regionální správou a RSO |  |  |  |
| Vypracujte platformu pro efektivní třícestný tok informací mezi RSO, regionální samosprávou a FBU |  |  |  |
| Spolupracujte s RSO při rozvoji podnikatelského prostředí takovým způsobem, který FBU pomůže překonat jejich hlavní problémy a současně zvládnout BSP |  |  |  |
| Věnujte dostatečnou pozornost činnostem a potřebám RSO a podporujte je, abyste budovali vzájemnou důvěru |  |  |  |
| **Osvědčené postupy** | Společné projekty  Region Dubrovník-Neretva  Centar za poduzetništvo má dlouholetou historii spolupráce s regionálními podpůrnými organizacemi, pokud jde o vzájemnou podporu a při realizaci společných projektů. Tímto způsobem Centar spolupracuje s RSO při rozvoji podnikatelského prostředí takovým způsobem, který pomáhá FBU překonat jejich hlavní problémy a řešit BSP. Ve spolupráci s RSO tak dostává včasné informace týkající se aktuální situace a procesu převodu podniku.  Školení dovedností pro spolupráci  Region Mazowiecke  Ve velké většině kanceláří jsou lidé, kteří jsou jmenováni pro spolupráci a podporu podnikatelů. Jejich nadřízení je ochotně vysílají na kurzy, které jsou nezbytné ke zlepšení jejich dovedností a rozvíjení znalostí o spolupráci a koordinaci aktivit s podnikateli. Vzdělávací kurzy pořádají uznávaní odborníci, kteří k účasti zvou zaměstnance místní správy.  Existence útvarů odpovědných za podpůrné a koordinační činnosti RSO  Region Mazowiecke  Místní samospráva podporuje Radomskou průmyslovou a obchodní komoru prostřednictvím odborů určených podnikatelům: (1) Úřad pro hospodářskou zónu Radom a (2) Úřad pro hospodářskou činnost a povolení.  Mít taková oddělení ve strukturách místní samosprávy pomáhá propagovat podnikání, řešit problémy podnikatelů, shromažďovat potřebná data a informace o podnikatelích a podporovat příležitosti ke školení. | | | |

**Úkol IV: Podpora a usnadnění**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Dílčí úkoly** | **Popis / Význam** |  |  |  |
| Definujte soubor vysoce specifických podpůrných / usnadňujících činností založených na plánu rozvoje a podpory FBU |  |  |  |
| Věnujte dostatečnou pozornost kvalitnímu rozvoji různých podpůrných činností zaměřených na dovednosti a schopnosti řízení BSP |  |  |  |
| Vytvořte „menu“ podpůrných činností ve srozumitelné formě a pokuste se minimalizovat byrokratickou zátěž související s jejich používáním |  |  |  |
| Komunikujte podpůrné / usnadňující činnosti s RSO a FBU pomocí různých komunikačních nástrojů a dejte jim šanci podílet se na jejich realizaci nebo využití |  |  |  |
| **Osvědčené postupy** | Workshop o plánování pro malé a střední podniky a řemesla  Region Dubrovník-Neretva  Centar realizuje projekt „Zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních podniků“, v rámci kterého je realizována vzdělávací aktivita „Plánování a postup při převodu podniků“. Cílem workshopu je pomoci malým a středním podnikům a majitelům řemesel při plánování obchodní budoucnosti po jejich odchodu do důchodu. Účastníci mohou diskutovat o možných způsobech převodu podniků a naučit se, jak vybrat nejlepší řešení pro všechny strany zapojené do procesu nástupnictví podniků.  Online komunikace s FBU  Region Dubrovník-Neretva  FBU nebo RSO získávají informace prostřednictvím několika komunikačních kanálů. Zvláštní důraz je kladen na aktivní příspěvky na webových stránkách Centar a Dubrovník Neretva County a na Facebooku Centar, jakož i na přímou emailovou korespondenci prostřednictvím databáze kontaktů. Centar tak pravidelně informuje o podpůrných / usnadňováních činnostech a poskytuje RSO a FBU příležitost podílet se na jejich implementaci nebo využití.  Období bez daně pro nové podnikání  Region Mazowiecke  Místní samospráva v Radomu podporuje podnikatele různými způsoby, např. během prvních let provozu jsou společnosti osvobozeny od daně. Tento typ podpory podporuje zakládání nových společností a pomáhá novým společnostem řídit jejich podnikání.  Přátelské obchodní prostředí ve městě Random  Region Mazowiecke  Díky přátelské politice místních úřadů je Radom městem s pozitivním investičním prostředím. Vysoká úroveň podnikání obyvatel Randomu spolu s přátelskou politikou radnice a dobře rozvinutými institucemi podnikatelského prostředí činí z Radomu místo, kde počet mikro podniků, malých a středních podniků neustále roste.  Databáze osvědčených postupů  Region Linz-Wels  Gründerservice poskytuje online soubor osvědčených postupů ve formě svědectví nástupců, začínajících podniků a franšízových projektů, aby se zájemci dozvěděli o skutečných zkušenostech s procesem nástupnictví podniků:  https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/testimonials/Testimonials-Archiv.html  Snížení cestovních výdajů  Region Prešov  Zástupci rodinného podniku se mohou účastnit různých konferencí, seminářů, veletrhů a dalších mezinárodních akcí, přičemž jejich cestovní náklady (doprava, ubytování) a účastnický poplatek jsou zcela nebo částečně hrazeny Slovenskou obchodní agenturou. | | | |

**Shrnutí strategických úkolů**

Následující komplexní schéma shrnuje strategické úkoly potřebné pro splnění strategických cílů.



Grafy ukazují hlavní výzvy pro orgány regionální samosprávy Jihočeského kraje v jeho snaze podporovat aktivity FBU a zlepšit proces nástupnictví:

1. Vypracovat účinnou a produktivní online platformu pro sdílení informací mezi orgány regionální samosprávy a RSO / FBU a propojenou informační databázi shromažďující aktuální údaje o FBU v regionu.
2. Pravidelně shromažďovat a analyzovat informace od FBU ve spolupráci s RSO.
3. Posílit strategický přístup k rozvoji FBU vypracováním plánu věnovaného rozvoji a podpoře FBU v rámci strategie regionálního rozvoje.
4. Při sestavování plánu věnovaného rozvoji FBU využívat principů participativního plánování.
5. Zlepšit pomoc FBU zřízením nějakého subjektu odpovědného za koordinaci podpůrných činností a rozvoj spolupráce mezi regionální samosprávou a RSO.
6. Zajistit intenzivnější podporu RSO v návaznosti na jejich potřeby a problémy, intenzivně komunikovat s RSO a FBU, a tím pomáhat FBU účinněji překonávat jejich hlavní problémy.
7. Zvýšit množství podpůrných činností, které přesně reagují na potřeby a problémy FBU a které způsobují FBU zároveň minimální byrokratickou zátěž.
8. Obohatit rozmanitost podpůrných činností pro FBU vysoce kvalitními vzdělávacími akcemi zaměřenými na rozvoj dovedností a schopností v oblasti řízení BSP.