



Europa



ФАР

ПРОГРАМА ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА БИЗНЕСА

SME-Excellence

**НАСЪРЧАВАНЕ НА БИЗНЕС КООПЕРИРАНЕТО,
ПОМОЩ ПРИ ТЪРСЕНЕ НА ПАРТНЬОР, ВКЛЮЧИТЕЛНО
УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИ ПРОЕКТИ**



СЪДЪРЖАНИЕ

ОБЩО ВЪВЕДЕНИЕ

I. Насърчаване на бизнес кооперирането: какво, защо и как?

I.1. Малките и средни предприятия и трансгранична и международната търговия: ефектът от интеграцията на Европейския съюз и вътрешния пазар

I.2. Определение

А. Коопериране в рамките на Европейския съюз: автентични примери

Б. Видове коопериране

I.3. Предимства на кооперирането – общи опасения и предубеждения на малките и средни предприятия

I.4. Разглеждане на някои разпространени видове коопериране²

II. Насърчаване на бизнес кооперирането: подготовка на отделното МСП да започне трансгранично коопериране

II.1. Вътрешен анализ: готово ли е МСП за трансгранична или международна дейност?

II.2. Необходимото за трансграничен/международен успех: експортен план

III. Намиране на подходящия партньор

III.1. Профил на най-подходящия партньор

² Тези характеристики са включени с пояснителна и информативна цел. Те в никакъв случай не трябва да се приемат за точни правни дефиниции. Моля, при необходимост се консултирайте със специализирана литература.

III.2. Как да намерим най-подходящия партньор?

III.3. Първи контакт и развитие на връзката

IV. Ролята на организацията на МСП

IV.1. Равнища на ангажираност

IV.2. Развиване на услуги за коопериране и търсене на партньор

IV.3. Организиране на прояви за партньорство, управление на проекти

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1: **ПРИМЕРЕН ОБРАЗЕЦ НА ЕКСПОРТЕН ПЛАН**

Приложение 2: **ВЪПРОСНИЦИ: ОПРЕДЕЛЯЩИ ФАКТОРИ ПРИ ИЗБОРА НА ПОТЕНЦИАЛЕН ПАРТНЬОР**

Приложение 3: **ФИРМЕН ПРОФИЛ ЗА ОБМЕН НА ОФЕРТИ И ЗАПИТВАНЯ ЗА КООПЕРИРАНЕ: ОСНОВНА ФОРМА**

Приложение 4: **ФИРМЕН ПРОФИЛ ЗА РАЗПРОСТРАНЕНИЕ НА ОФЕРТИ ОФЕРТИ И ЗАПИТВАНЯ ЗА КООПЕРИРАНЕ: ПОДРОБЕН ПРОФИЛ**

Приложение 5: **ВЪПРОСНИК ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИ ПРОЕКТИ: ПРАКТИЧЕСКО ПРОЦЕДИРАНЕ**

ОБЩО ВЪВЕДЕНИЕ

Интеграцията на европейските икономики дава резултат в образуването на единен, голям европейски пазар, в който икономиката се развива от конкуренцията. Малките и средни предприятия, действащи на този пазар, са принудени да преосмислят своята бизнес стратегия, за да са способни да запазят позициите си или за предпочитане да спечелят от предимствата, предлагани от единния пазар, както и да разширят потенциала си. За много МСП това ще означава сътрудничество с партньори от други страни членки под формата на някакъв вид бизнес кооперация.

Въпреки че те действат на единния пазар, тази кооперация, особено в началната си фаза, ще включва допълнителни трудности, рискове, разходи и т.н. Затова много малки и средни предприятия, особено тези без предишен международен опит, са предпазливи при включването в проекти за кооперация. Задачата на организациите на малките и средни предприятия в Европейския съюз е да подкрепя своите членове-предприемачи, за да станат наясно с ползите от бизнес кооперирането, за да ги подпомага при започването на вътрешната и външната им подготовка, а при втората фаза да ги подпомага да намерят най-подходящия партньор.

Затова, организациите на малките и средни предприятия трябва да имат на свое разположение необходимото ноу-хау да оценяват готовността на техните клиенти от малките и средни предприятия да започнат международна дейност; те трябва да развиват

необходимите контакти и мрежи, за да подпомогнат тези фирми да намерят правилния партньор.

Европейската комисия от дълго време е наясно с нуждата от трансгранични и международни дейности за малките и средни предприятия, които да поддържат и засилват позициите им, и затова дава на разположение на организациите, подкрепящи малките и средни предприятия, както и на самите малки и средни предприятия множество инструменти за затвърждаването и стимулирането на идеята за трансграничен обмен и сътрудничество и да подпомогнат тези фирми да намерят правилния/те партньор/и.

Това учебно пособие е създадено така, че да предоставя въведение във връзката между вътрешния пазар, малките и средни предприятия и (трансгранично) коопериране, да представя възможностите, предлагани от такъв вид сътрудничество, и особено да дава практически насоки на организациите на малките и средни предприятия за това как да подпомагат клиентите си (малки и средни предприятия) да реализират потенциала си посредством (трансгранично) коопериране.

I. Насърчаване на бизнес сътрудничеството: какво, защо и как?

I.1. Малките и средни предприятия и трансграничната и международната търговия: ефектът от интеграцията на Европейския съюз и вътрешния пазар

Постепенната интеграция на страните членки на Европейския съюз и появяването на същинския единен пазар несъмнено оказват силно влияние върху европейската икономика, нейните предприятия и особено нейните малки и средни предприятия.

Последните ключови събития по отношение на процеса на вътрешна интеграция са:

- **Бялата книга** от 1985 г., която изброява всичките около 300 мерки необходими за създаването на същински единен пазар, какъвто е предвиден в Договора от Рим – 1957 г.), базиран на принципа на свободното движение на стоки, хора, услуги и капитал, **водещи до завършването на вътрешния пазар (31.12.1992 г.).**
- Създаването на същински **Европейски съюз**, какъвто е заложен в **Договора от Маастрихт (февруари 1992 г.)**, който също така получава различни видове компетенции, такива като външна политика, вътрешна и външна сигурност, както и създаването на паричен съюз.

- Създаването на **единна парична единица – Евро, на 01.01.1999 г.**, която изцяло ще измести националните парични единици в 11 от 15-те страни членки от 01.01.2002 г.

Резултатите от от тази интеграция са:

- създаването на голям единен пазар от 375 милиона потребители
- създаването на домашен пазар от широкоевропейски мащаб, в който търговията повече не се ограничава от националните разпоредби (или предписания от по-нисък характер)
- реализира се като една по-отворена икономика
- икономически растеж и разтеж в заетостта
- по-ниски разходи
- засилване на търговията в рамките на Общността
- увеличаване на броя на конкурентите на домашния пазар – необходимостта за всички предприятия, включително малките и средни предприятия, е те да преоценят техните бизнес стратегии и да вземат предвид променящите се изисквания на пазара.

Влиянието на тези фактори не е еднакво силно върху всички европейски малки и средни предприятия. Влиянието е по-осезаемо за онези отрасли, където разрастването на пазара може да доведе до съществено намаление на разходите (например, отраслите, които разчитат на големи инвестиции, или където стандартизацията може да доведе до серийно производство), в пограничните региони (там, където съществуват повече възможности за трансгранични дейности, но и където ще бъде по-забележително преодоляването на пречките), и по-неосезаемо за онези отрасли, в които разрастването не е важен фактор или отрасли които по характер са по-скоро местни (например, някои видове занаятчийство).

Въвеждането на **единната парична единица**, особено след бъдещата радикална промяна през 2002 г., ще затвърди процеса на разрастване на пазара и ще засили конкуренцията в още по-голяма степен.

Освен това, последните десетилетия стават свидетел на всеобщо придвижване **към икономика от глобален мащаб**. Чуждестранната търговия и инвестиции са с все по-нарастващо значение за Европейския съюз, като постепенната **либерализация на световната търговия** е позитивен фактор за икономическия растеж, заетостта и експанзията на бизнеса. Въпреки повишаването на

натиска на конкуренцията, глобализацията на световната икономика води до нови промени за малките и средни предприятия, в много случаи подтиквайки ги към коопериране с чуждестранни компании.

Шестият доклад на европейските наблюдатели за малките и средни предприятия¹ (публикуван през юли 2000 г.) съобщава за растеж; но все още относително малко на брой малки и средни предприятия в рамките на Европейския съюз имат достъп до изгодите от единния пазар: от друга страна повече от половината от всички малки и средни предприятия не виждат нито предимства, нито недостатъци като резултат от реализирането на единния пазар, а една трета от малките и средни предприятия, вземайки предвид всичко, виждат повече предимства, отколкото недостатъци, произлизащи от европейската интеграция. По-големите малки и средни предприятия, тези, които имат международна дейност, както и бързо развиващите се предприятия, са по-положително настроени, отколкото по-малките малки и средни предприятия и тези само с местна дейност.

По-важните предимства на единния пазар, които се споменават на първо място от малките и средни предприятия, са: **по-голям пазар за продажби и опростено международно коопериране**. Количеството на международните бизнес контакти, обявени от малките и средни предприятия, нараства. Средно 25 % от всички малки и средни предприятия съобщават за такъв растеж, а при големите малки и средни предприятия процентът е още по-висок.

Тези резултати показват нарастващо число малки и средни предприятия в рамките на Европейския съюз, които имат полза от ефектите на вътрешния пазар и по-нататъшната интеграция на Съюза; по същия начин те заявяват и нуждата от по-нататъшна подкрепа на идеята за трансгранично и международно коопериране между малките и средни предприятия.

Необходимостта за подпомагане на малките и средни предприятия и занаятчийския отрасъл, за да им се даде възможност за реализация на пълния им потенциал пред предизвикателствата на вътрешния пазар, новата глобална икономика и новото развитие на комуникациите и т.н., е ясно осъзната от Европейската комисия,

¹ Европейски наблюдатели за малките и средни предприятия, шести доклад, юли 2000 г., доклад, предоставен на Главната дирекция за предприятия на Европейската комисия от консултантите KPMG (KPMG Consulting) и ЕИМ Изследване и консултиране на дребния бизнес (EIM Small Business Research and Consultancy)

като доказателство за това са многогодишните програми за предприятия и предприемачество, които особено се фокусират върху малките и средни предприятия (втората от които (2001-2005 г.) се приема в края на 2000 г., покрива повече от 30 държави и е с бюджет от 450 милиона Евро).

Дейностите и мерките за подкрепа, създадени в полза на малките и средни предприятия и по-специално за насърчаването на бизнес кооперирането, както и за подкрепата достъпна за организациите на малките и средни предприятия за развитието на определени услуги в тази област, ще бъдат по-детайлно разгледани по-нататък в това учебно пособие.

I.2. Определение

A. Сътрудничество в рамките на Европейския съюз: автентични примери

Едно португалско МСП от текстилната промишленост инвестира в ново оборудване за производство и като резултат от това увеличава производствения си потенциал. Сега това предприятие се интересува от намирането на нови купувачи и също така желае да ги търси в други европейски страни. Тъй като това е първата му трансгранична акция, то желае да работи чрез опитни агенти, с развити познания за пазара и обещаващи контакти в други държави. Обаче, на този етап португалското предприятие няма никакви международни контакти, нито пък никакви познания за чуждия пазар изобщо.

Едно белгийско микро предприятие от строителството дълго време се интересува от големия френски пазар, който географски е много близо, като предприемачът знае, че на него се търсят специализирани услуги, особено в областта на обществените поръчки. Посещението на предприемача в местен Евро инфо център помага на предприемача да научи за формалностите, които той ще трябва да изпълни, за да може да доставя услугите си през границата. Предприемачът усеща, че нормативите и все още съществуващите бариери ще отнемат твърде много време, за да успее да се справи сам, също така научава, че е проблематично за едно неопитно чуждестранно предприятие да навлезе в публичния сектор на Франция. Той все още желае да опита да направи първи

стъпки на френския пазар, но за предпочитане като подизпълнител към по-голяма френска фирма.

Едно британско МСП е тясно специализирано в разработването, производството, продажбата и сервиза на определен вид високотехнологично оборудване в областта на преработването на водата. Всъщност, това предприятие става лидер на пазара във Великобритания за този тип машини. Поради големите си познания в областта, предприятието желае да започне да работи като агент и сервизен доставчик на свързана с преработването на водата продукция в рамките на британския пазар. Тъй като това предполага интензивно сътрудничество с компаниите, които ще представлява, както и съвместно обучение на персонал, обмен на технически опит и т.н., предприятието усеща, че най-правилната форма на сътрудничество би била съвместно предприятие. Сега това МСП търси партньори.

Полска фирма в областта на металното строителство пласира добре оборудвани производствени халета и мотивирана и добре обучена работна сила. Тя дълго време изнася продуктите си в няколко страни от Централна и Източна Европа и Русия, но където търсенето намалява. Като резултат от това предприятието разполага със свободен капацитет. Затова търси заявки за производство, партньори, за които да работи като подизпълнител, а също така търси и нови клиенти за собствената си готова продукция.

Всичко до тук са примери за търсене на бизнес партньори, трансгранично или международно коопериране. Може да се предизвика спор относно това какво означава “същинско” коопериране: най-често директните продажби от фирма на фирма или експорт не се смятат за коопериране. Едно работно определение би следвало да изглежда така: **“всеки вид партньорство, независимо дали е формализирано или не, между две или повече фирми или организации, които желаят да постигнат заедно предварително определена цел”**.

Ние бихме желали още повече да разширим това определение за целите на това учебно пособие и да включва **всеки контакт или взаимоотношение между малките и средни предприятия, особено малките и средни предприятия, произхождащи от различни страни членки на Европейския съюз или бъдещи членки, за които настоятелно се търси помощта на дадена**

организация на малките и средни предприятия, за да им помогне да намерят (трансграничен) партньор или за да им помогне при затвърждаването на партньорството между малките и средни предприятия.

Б. Видове коопериране

Както се вижда от горенаписаното, сътрудничеството между фирмите може да се осъществява под различни форми.

Основните категории коопериране са: **общо, търговско, техническо, финансово.**

Може да се направи и подразделяне съгласно взаимоотношението между партньорите в кооперирането, в зависимост дали кооперацията се движи в едно направление или не, и в зависимост дали при взаимоотношението в кооперирането единият партньор е доминиращ. Ако кооперирането се осъществява в едно направление, то се нарича **едностранно**. Ако съществува реципрочност, то се нарича **двустранно** или **многостранно**.

В таблицата по-долу са класифицирани някои общи видове коопериране по основни категории коопериране и според това дали са едностранни или двустранни.

	Едностранно	Дву-/многостранно
Общо	Поглъщане	Съвместно предприятие
		Сливане
Търговско	Представител	Договор за обратна дистрибуция
	Договор за дистрибуция	Съвместни оферти
	Франчайзинг	Съвместно участие на търговски изложения
		Съвместни покупки
Техническо/ производствено	Трансфер на технологии	Съвместно участие в програмите на Европейския съюз за научни изследвания и развитие
	Лицензионни споразумения	Съвместно производство
	Подизпълнения	
	Сервиз след продажба	

Финансово	Заеми	Размяна на дялове

Други различия, които могат да се забележат между различните видове кооперации са:

- според **продължителността**: някои взаимоотношения имат неопределен срок, а други се изграждат за достигането на дадена цел и след това се прекратяват;
- според **броя на партньорите**: повечето кооперации за партньорство включват само двама партньора, а други, като например изградените за участие в програмите на Европейския съюз за научни изследвания и развитие партньорства, по определение ще включват повече партньори;
- според **големината и вида** на партньорите: въпреки че много малки и средни предприятия предпочитат партньорство с други МСП, в които партньорите са от подобна големина и могат да преговарят по въпросите на равенството, а много партньорства включват малки и средни предприятия и големи компании, малки и средни предприятия и държавни институции, малки и средни предприятия и университети или институти за обучение (например, изградените за участие в програмите на Европейския съюз за научни изследвания и развитие кооперации)...;
- според **дейността на партньорите**: в някои случаи на коопериране партньорите имат сходни дейности (и са теоритични конкуренти), но действат, например, в рамките на различни географски региони; този вид кооперация може да се нарече **хоризонтална кооперация**. В други случаи партньорите осъществяват допълващи се дейности, например на различно ниво на производствената верига, като при подизпълнителството. Този вид кооперация може да се нарече **вертикална**.

Според естеството на кооперацията ще се въвлечат повече или по-малко подготовка, инвестиции в пари, време и персонал, рискове и т.н. по отношение на партньорите. Важно е, организацията за малките и средни предприятия, която съветва предприятието как да започне партньорско коопериране, да е наясно с всичките тези фактори и да подпомогне предприятието да прецени позицията си и да оцени съществуващите рискове. Ние ще разработим този въпрос във втората част от учебното пособие.

I.3. Предимства на кооперирането – общи опасения и предубеждения на малките и средни предприятия

За малките и средни предприятия (трансграничното) кооперирането предлага безспорни предимства. В много случаи това е единствения начин за тях да получат достъп до задграничен пазар. Партньорството с фирма от друга страна членка може да им помогне да получат **знания от първа ръка за този пазар**, може да бъде полезно в намирането на **нови клиенти** за техните продукти на нов пазар, може да даде **достъп до нови технологии**, може да даде **допълнителен капацитет за производство** или достъп до **нови финансови средства**... Целта на кооперирането с партньор винаги ще бъде да създаде по някакъв начин печалба (добавена стойност) за всички участващи партньори.

Независимо от безспорните предимства, кооперирането, особено трансграничното коопериране, все още предизвиква съпротивата на някои малки и средни предприятия. Факт е, че всяко коопериране неизбежно води до загуба на независимост и за двата (или повече) партньори и че зависимостта по отношение на другата компания ще доведе до допълнителни рискове (от това следва, че е важно да се работи само с надежни партньори).

Други предубеждения срещу трансграничното коопериране изразено от малките и средни предприятия е, че само големите фирми имат полза от него: за малките фирми е твърде трудно, твърде рисковано, свързано е смного загуба на пари и време, нямат необходимите умения и компетентност. Вярно е, че трансграничното коопериране ще доведе до допълнителни усилия и инвестиции от малките и средни предприятия, но една добра подготовка и подкрепа от опитен партньор (например, организация на малките и средни предприятия) ще доведе до минимум рисковете и помогне за постигането на успех. Повече за рисковете и за това как те могат да се избягват, може да се намери в част II от това учебно пособие.

Важно е и да се има предвид, че малките и средни предприятия имат **специфични силни страни**, които могат да бъдат оценени при стартирането на проекти за международно или трансгранично коопериране: тяхната **гъвкавост**, **бързината**, с която могат да отговорят на предизвикателствата или възможностите на чуждия

пазар, **директният контакт**, който често съществува между управленското ниво на малките и средни предприятия и пазара, тяхната **хоризонтална структура**, която прави вземането на решения много по-лесно и по-бързо, отколкото при големите организации; това могат да бъдат важни предимства. Като доказателство за това съществуват много примери за малки фирми, които постигат забележим успех на международно равнище.

Най-разпространеният вид коопериране, и в повечето случаи най-простия, е **търговското коопериране**. За много малки и средни предприятия това е първото запознаване с трансграничното коопериране. За някои от тях търговското коопериране в края на краищата може да доведе до по-комплексни видове коопериране.

I.4. Разглеждане на някои разпространени видове коопериране²

Общо:

- **Сливане:** две фирми се сливат, за да станат по-голяма структура, която разполага с повече средства, отколкото отделните компании. Новата компания ще има по-голям дял на пазара, по-малко свързани с дейността разходи и ще има на разположение повече специалисти. Сливането е деликатен и отнемащ време вид дейност. Тя изисква дълга подготовка и много правни консултации.
- **Поглъщане:** едната компания поглъща всичките дялове на другата компания. За поглъщащата фирма ползите са, че за кратко време може да придобие силна стратегическа позиция на (новия) пазара, докато погълнатата фирма може да спечели от сигурността и силата, предложени от купувачия партньор.
- **Съвместно предприятие:** две или повече фирми се обединяват в нова компания, в която могат да работят съвместно по определена дейност или проект. Този вид коопериране печели от добре очертаната правна структура³ и е добър начин за организиране на проекти, които биха били извън възможностите

² Тези характеристики са включени с пояснителна и информативна цел. Те в никакъв случай не трябва да се приемат за точни правни дефиниции. Моля, при необходимост се консултирайте със специализирана по въпроса литература.

³ Интересен вид коопериране е EEIG (Европейско икономическо групиране по интереси), което е отворено за фирмите, поне две от които трябва да са от различни страни членки на Европейския съюз. За повече информация относно EEIG (Европейското икономическо групиране по интереси), моля вижте Регламент на Съвета на Европа 2137/85 от 27.07.1985 г. или Комюнике 09.09.1997 г., публикувани в ОJ C285, в "Участие на Европейските икономически групираня по интереси в публични договори и програми, финансирани от публични фондове".

на само един от партньорите, а и ще разпредели рисковете между различните участници. Въпреки това, в повечето случаи се изискват големи инвестиции от всички партньори.

Трябва да споменем и **Европейската програма за съвместните предприятия (JEV)**, чиято цел е да подкрепя създаването на международни съвместни предприятия между малки и средни предприятия в Европейския съюз. Тя е инструмент, чрез който се предлага съдействие от Общността за покриване на част от разходите, необходими за основаване на съвместно предприятие, най-много до 100 000 Евро. Програмата действа посредством мрежа от финансови посредници. Проектът JEV се приема от Съвета на Европа на 19.05.1998 г. (*Официален журнал, L 155 от 29.05.1998 г.*).

За повече информация можете да посетите интернет страницата на Главната дирекция за предприятията или да осъществите контакт с Главната дирекция за предприятията.

Търговско:

- Франчайз притежател: Франчайз притежателят получава правото да продава определена стока в определен район. Той закупува стоките от производителя или вносителя и ги препродава във възложения му район. Неговите приходи са разликата между цената на закупуване и продажната цена на стоката.
- Представител: Представителите не закупуват стоките; те остават собственост на принципала си. Представителят трябва да търси клиенти за своя принципал и да му прехвърля всички заявки. В някои случаи може да му се разреши да сключва договори от името на принципала.
- Съвместни покупки: Малките и средни предприятия (в повечето случаи от една страна или регион) се обединяват, за да закупват съвместно стоки, в повечето случаи на трансграничен или чуждестранен пазар. Предимствата са, че съвместно могат да се договорят по-добри цени и условия, а в много случаи могат да се поделят и транспортните разходи.
- Съвместно предлагане на оферти: Комбинирането или “группирането” на малки и средни предприятия със сходни или допълващи се дейности може да доведе до съвместно предлагане на оферти по заявки, за които отделното малко или средно

предприятие няма капацитета или способността да покрие всички изисквания.

Техническо/технологично/производствено:

- Доставчици/подизпълнители: Една фирма се обвързва да извършва някаква задача, доставяйки дадена стока или осигурявайки дадени услуги за и по договор с друга фирма, например фирма А произвежда някои части от производството на фирма Б или извършва сервиз след продажбата на продукцията.
- Трансфер на технологии: В много от високотехнологичните иновативни промишлени отрасли малките и средни предприятия играят водеща роля. Трансферът на технологии, при който една компания доставя ноу-хау или специализирана технология на друга компания, например, посредством лицензионни споразумения, включва все повече и повече малки и средни предприятия.
- Съвместно участие в програмите на Европейския съюз за научни изследвания и развитие: Програмите на Европейския съюз за научни изследвания и развитие целят да реализират конкретно оползотворяване на резултатите от научноизследователските дейности в Европейския съюз. Европейската комисия съфинансира проекти, които се реализират посредством трансгранично коопериране между промишлеността и университетите. Европейската комисия поставя ударение върху важността на участието на малките и средни предприятия в тези програми, и създава различни благоприятни условия, за да се направи по-лесен достъпа на малките и средни предприятия до програмите (например, проекти за занаятите, награди за научноизследователска дейност...). Програмите на Европейския съюз за научни изследвания и развитие работят в многогодишни Структурни програми (сега: Пета програма, 1998-2002 г.), които дефинират определен брой фиксирани теми (например, “качество на живота” или “Енергетика и устойчиво развитие”) и дейности.⁴

⁴ Повече информация за Петата структурна програма и нейните възможности за малките и средни предприятия може да се намери на интернет адресите www.europa.eu.int/comm/research/faq.html и www.cordis.lu/sme

Финансови:

- Участие: Една компания купува част от дяловете на друга компания. В повечето случаи целта е да могат да се използват способностите или ноу-хау на продаващата компания. Участията могат да бъдат еднопосочни или реципрочни. Вторият случай е начин, по който партньорите могат да потвърдят партньорството и доверието, а в някои случаи може да се използва за защитаването един друг от неприятелско поглъщане.
- Обезпечаване на рисков капитал: Една или повече компании могат да инвестират в по-малка (нова) фирма, която има голям потенциал за растеж. Инвестирането може да бъде пряко, или непряко – чрез фонд.
Подобряването на достъпа на малките и средни предприятия до рисковия или венчър (дялов) капитал е един от приоритетите на Европейската комисия. За повече информация вижте Многогодишната програма или СОМ (2000) 658 край, Доклад за прогреса по плана за действие за рисковия капитал.

II. Насърчаване на бизнес кооперирането: подготовка на отделното МСП да започне трансгранично коопериране

Предварителна бележка: следващите глави биха могли да изглеждат, че поставят (прекалено) силно ударение върху интензивната и формализирана подготовка на малките и средни предприятия преди да предприемат проект за коопериране. Факт е, че всъщност международното или трансграничното коопериране между малките и средни предприятия често започва от случайно или случайно срещнато запитване, без някаква предварителна подготовка. Въпреки всичко, едно добре подготвено малко или средно предприятие ще има много по-голям шанс за поддържане на международен бизнес успех, и инвестираното време и усилия в следващите подготвителни упражнения при всички случаи накрая ще се изплатят.

II.1. Вътрешен анализ: готово ли е МСП за трансгранична или международна дейност?

Както видяхме в предходната глава, започването на трансгранични дейности и партньорства чрез трансграничното коопериране предполага наличието на някои основни умения и включва значителни инвестиции на време и персонал, както и допълнителни разходи. Преди започването на нов проект като този, необходимо е малкото или средно предприятие да прецени готовността си, да обмисли дали това е наистина осъществима възможност и дали е вероятно да донесе успех на компанията.

Преди да започнем, всяко малко или средно предприятие трябва да си зададе няколко въпроса във връзка с:

◆ **Мотивацията**

- Проектът отговаря ли на **дългосрочната стратегия** на компанията? Трансграничните дейности и партньорствата с цел коопериране може да не водят до незабавна възвръщаемост.
- Печалбата в кратки срокове единствената мотивация ли е, или съществуват и други, като **повишаване на конкурентноспособността**, придобивайки **нови области на специализация** или **нови технологии**...

◆ **Вътрешната организация**

- Заангажиран ли е **вътрешният мениджмънт** с решението за започване на този проект? Съществува ли достатъчна яснота на това ниво за това какво включва проекта по въпросите на инвестициите, възможното пожертване на краткосрочните печалби и т.н.?
- Съществуват ли достатъчно **експерти** в компанията? **Персоналът** мотивиран ли е достатъчно и притежава ли необходимите познания (езикови познания, опит и познания и контакти за международната търговия...). Ще е необходимо ли ново набиране на персонал или допълнително обучение?

◆ **Продуктът**

Ако проектът включва **експорт или трансгранична продажба на продукти или услуги**, трябва да се зададат няколко специфични въпроса.

- Продуктът уникален ли е или има достатъчно подобни продукти на пазара? В последния случай какви са цените?
- Продуктът има ли специфични **културни или религиозни характеристики**? Продуктът ще се нуждае ли от **модификации**, за да се пригоди към друг пазар? Ще трябва ли продуктът да премине през определено **тестване** за да се установи неговата безопасност, техническа пригодност? (Този аспект е свързан с въпроса на избора на пазар, както и техническите страни на трансграничната търговия – вижте по-нататък).

- Продуктът изисква ли **специфично обучение** за употребата или използването му? Това ще включва ли специални изисквания във връзка с избора на дистрибутора или представителя? Съществува ли сервиз след продажбата?

◆ **Позициите на пазара**

- Каква е позицията на пазара на малкото или средно предприятие в рамките на **домашния пазар**? Може ли да си позволи да концентрира усилията си на нови пазари? Ситуацията на домашния пазар предполага ли *нужда* от търсене на нови пазари?

◆ **Финансирането**

- Какви са **разходите/инвестициите** включени в реализацията на този проект? В кратък срок / дълъг срок?
- Съществуват ли достатъчно финансови средства в компанията, за да се осигури **работния капитал** за проекта? Ако няма, съществуват ли алтернативни начини за набавяне на средствата – посредством търговски банки, регионални/национални или европейски схеми за финансиране?

Един прост, но ценен инструмент за този вид самоанализ е така наречения анализ SWOT (CCB3 – Сили, Слабости, Възможности и Заплахи). Това означава, че фирмата ще трябва да оцени по гореспоменатите точки собствените си Сили, Слабости, Възможности и Заплахи, и да ги онагледява в схематична форма. Това е упражнение, което може да се направи индивидуално или групово, и може да осигури ценни данни за позициите на фирмата и приложимостта на дадения проект, който се оценява.

II.2. Необходимото за трансграничен/международен успех: експортен план

След като малкото или средно предприятие е убедено, че притежава правилната мотивация за проекта и че може да мобилизира необходимите ресурси, идва времето на истинската работа по подготовката. Ако проектът включва трансгранична или международна търговия (продажба на продукт или услуга), то експортният план ще помогне на малкото или средно предприятие

да определи и изясни всяка стъпка, която трябва да предприеме, за да реализира проекта си. Много често малките и средни предприятия си мислят, че могат да започнат от нищото, премахвайки пречки и разрешавайки проблеми, по времето, когато те се появяват. Това неизбежно ще доведе до сериозни проблеми или най-малкото до ненужно губене на време на по-късен етап. Един добър експортен план ще служи като подробно описание за предприемачите от малките и средни предприятия, докато те превърнат своите абстрактни идеи или желания, касаещи стартирането на партньорство чрез коопериране, в реалност. Експортният план ще открий конкретните стъпки, които трябва да се направят. Ако трябва да се набират външни финансови средства за проекта, експортният план ще е доказателство за искреност и сериозност на предприемача и проекта му.

Подготовката на добър експортен план отнема време. Повечето от работата е работа зад бюрото, за която интернет, ако предприемачът или подкрепящата малкото или средно предприятие организация имат достъп до него, би бил безценна точка за старт. Подготовката на експортния план може да включва експерти **в областта на правото, финансите и експортните и техническите въпроси**, ако са достъпни в рамките на организацията на малкото или средно предприятие или са намерени навън.

Експортният план ще се индивидуализира, за да подхожда на малкото или средно предприятие и на проекта, но винаги ще съдържа определени елементи:

◆ **Избор/изследване на пазара**

В зависимост дали проектите за коопериране започват от първи контакт с потенциалния партньор или изобщо без предшестващи външни връзки, важно е малкото или средно предприятие да **анализира потенциалния(те) пазар(и), промишлеността(ите) и държавата(ите)**, към които се цели. Това включва анализ на търсенето на стоките, идентифицирането на конкуренцията, проучване на нуждата от модификация на продуктите и т.н. Най-накрая, малкото или средно предприятие трябва да има ясна представа за това, дали има изгледи за успех с даден продукт в дадена държава/пазар и с какви пречки може да се сблъска.

◆ **Стратегия за експорт/навлизане на пазара**

Това изследване ще помогне на малкото или средно предприятие да реши как ще **подходи** към избраните от него пазари, дали ще навлезе на тях направо или посредством някои от изброените видове коопериране, описани в глава I, и как ще се опита да намери партньори (виж по-нататък).

◆ **Разпоредби и предписания**, които трябва да се вземат предвид

Всеки проект, включващ експорт или международно коопериране ще се нуждае от определени познания по **“експортно-техническите”** въпроси: митнически разпоредби, международен транспорт, експортни застраховки, правилата за данък добавена стойност (ДДС) при търговията в Общността и международната търговия... Разработването на експортния план е моментът, когато малките и средни предприятия могат да разберат за пропуските в познанията си по тези въпроси и да намерят достъп до необходимата информация.

◆ **Срокове на разплащане, международни техники на разплащане, подsigуряване**

Малкото или средно **предприятие ще трябва да анализира допустимите срокове** на разплащане, когато търгува на този или онзи чуждестранен пазар, да реши как ще установи и получи **плащанията**, как може да се подsigури срещу **финансови рискове**, например, посредством специални техники на разплащане или посредством кредитни застраховки. **Банкерът** се явява логичният специалист за подобен род информация.

◆ **Финансиране**

Както вече беше споменато в точката за готовността за експорт, стартирането на проект за международно или трансгранично коопериране, по необходимост ще включва и допълнителни инвестиции – могат да обхващат наднормени разходи, например, заплати, пътувания, реклама, дистрибуция и т.н. Експортният план трябва да определи **финансовите средства** за тези разходи, а при случаи с външно финансиране – много детайлизиран **бюджет** за това как ще се харчат средствата и кога ще е очакваната възвръщаемост. Това също е моментът за проучване на това кои **схеми за подкрепа** (правителствени, европейски и т.н.) са достъпни и при какви условия малките и средни предприятия могат да се възползват от тях.

◆ Ценообразуване

Всички споменати по-горе фактори оказват влияние върху **експортната цена** на анализираните продукт или услуга и определя **стратегията по ценообразуване** на малкото или средно предприятие и **параметрите** ѝ.

Би било интересно, ако малките и средни предприятия включват **прогноза за продажбите** в экспортния план, за да се определят очакваните приходи и да се подпомогне оценката на бъдещите успехи.

◆ Определяне/планиране на нови етапи

Повечето экспортни планове включват и разписание, идентифициращо осъществяването на плановете, “новите етапи” или времевите рамки за ключовите въпроси, график за онагледяването на постигнатия прогрес и т.н.

Той може бъде е от полза като инструмент за управлението на проекта.

Примерен образец на експортен план може да се намери в приложение I.

В края на тази фаза, малкото или средно предприятие трябва да има ясна представа по следните въпроси:

- причини и отговорности за стартирането на проект за коопериране;
- дългосрочни и краткосрочни цели;
- готовност на фирмата и продукта;
- целеви пазари + основни познания за условията на пазара, позициите на пазара и т.н.;
- стратегия за експорт/достъп до пазар;
- основни познания за прилаганите разпоредби и предписания;
- стратегия на ценообразуване;
- финансови възможности;
- разписание.

III. Намиране на подходящия партньор

III.1. Профил на най-подходящия партньор

Опитът за намиране на най-подходящия партньор за коопериране е като игра: ако знаеш какви качества търсиш, то ти вече си направил важен избор и имаш по-добра представа как и къде да започнеш да търсиш.

В първата глава дадохме предглед на някои от основните видове коопериране. Изложеното в предходната глава би трябвало да са дали на предприемача от малкото или средно предприятие ясна представа за главните **видове коопериране**, които са най-подходящи за проекта, който той има предвид, и би трябвало да са довели до **избор на пазар**.

Следващата стъпка е опит да се определи точно какво търси в бъдещия си партньор при кооперирането, като първа стъпка в опита да осъществи контакт с него. Малкото или средно предприятие, търсещо партньор, трябва да очертае предполагаемия **профил** на бъдещия партньор, в който определящите елементи са:

- видът коопериране, който има предвид малкото или средно предприятие;
- местонахождението на вероятния партньор;
- възможностите на вероятния партньор в зависимост от вида коопериране;
- размерът/капацитетът на вероятния партньор;
- гаранции за бъдещия проекта / обща стабилност / финансова стабилност;
- предходен международен опит;

- език за комуникиране, достъп до лицата за контакт...

Въпреки че действителният контакт може да се окаже решителен и теоритично идеално съчетание може да се окаже неподходящо при първия контакт, но трябва да се направи опит за **съгласуваност** по основните въпроси (структурата на компанията и стратегическата политика на партньорите трябва да съвпадат) и **баланс** (идеалното положение е, когато уменията, капацитета, силните и слабите страни на партньорите се допълват).

По-детайлизиран въпросник за създаването на профил на потенциалния партньор, може да се намери в *приложение 2*.

Колкото е интересно за малкото или средно предприятие създаването на профил на потенциалния партньор, толкова е и важно **създаването на собствен профил за коопериране**. В него малкото или средно предприятие трябва представи собствената си компания, със специалните ѝ умения и способности, силните и слабите ѝ страни, дългосрочните ѝ амбиции и целите във връзка с проекта по коопериране, както то би желало да бъде видно от потенциалните партньори.

III.2. Как да намерим подходящия партньор?

Сега малкото или средно предприятие има основната идея какво търси в идеалния партньор и как ще представи себе си на този партньор. То е готово за играта.

Съществуват много канали, чрез които малкото или средно предприятие може да осъществи контакт с потенциалните партньори. Според вида им, те могат да включват повече, или по-малко активно участие, усилия и/или инвестиции на време и пари от малкото или средно предприятие. Разбира се, това ще се обвърже и с тяхната ефективност. По-долу сме направили широка категоризация, според различни критерии.

- **Активно/пасивно търсене**

Активното търсене означава, че самото малкото или средно предприятие ще предприеме стъпки, за да направи известно зад граница желанието си за коопериране. Това може да се постигне чрез **пряка кореспонденция** с потенциалните партньори, посредством **обмен на предложения за коопериране** (виж по-долу)

чрез организираните канали, влизане в контакт с лица за връзка зад граница и т.н.

Пасивните методи за търсене на партньор означават, че малкото или средно предприятие оставя инициативата на чуждестранната фирма и пасивно търси интересни възможности. Тя може да започне търсенето чрез често преглеждане на публикуваните оферти и запитвания от чуждестранни фирми, например, в **търговски списания, публикации за експорта** или **база данни**, и да отговаря на интересните предложения.

- **Самостоятелно търсене/търсене с помощта на посредници**

Някои малки или средни предприятия предпочитат сами да инициират търсенето на партньор, без чужда помощ, например чрез изпращането на **директно съобщение** на потенциалните партньори, чиито адреси са намерили в телефонен или фирмен справочници или са ги закупили от специализирани агенции. Това е евтин и понякога ефективен начин за проучването на близкия пазар. Този начин не е толкова ефективен за периферни или по-непознати пазари. Някои малки и средни предприятия се консултират с търговски оферти и запитвания (“търговски връзки”), публикувани в специализирани **интернет** страници. Често е трудно да се провери легитимността на тези оферти.

В повечето случаи би било ефикасно за малките и средни предприятия да **приемат помощта на опитни посредници** – местни или чуждестранни. Съществуват много възможности:

Местни

Организации на МСП
Професионални федерации
Търговски камари
Регионални агенции за развитие
Агенции за поощряване на търговията
Банки и финансови институции
Европейски информационни центрове
Посолства и търговски представители
Частни консултанти

Чуждестранни

Чужди посолства
Чуждестранни/международни
търговски камари
Международни организации

Всички гореспоменати организации могат да подпомагат малките и средни предприятия посредством международните си контакти

и/или мрежи. Още повече, че те ще бъдат в състояние да дадат на малките и средни предприятия ценен съвет как по най-добър начин да организират проекта си за коопериране.

- **Чрез директен/индиректен контакт**

В много случаи първите контакти между потенциалните партньори при кооперирането се правят чрез **поща, факс или e-mail**. Това очевидно е най-евтиния начин и така бързо може да се обмени голямо количество информация между потенциалните партньори. Разбира се, за важни проекти за коопериране е необходим и личния контакт.

В някои случаи първият контакт може да се направи **директно (лице в лице)**, например, при чуждестранна търговска мисия, по време на търговско изложение в страната или в чужбина или по време на международен семинар в страната или в чужбина. Предимството на директния контакт, разбира се, е, че освен обмена на информация, потенциалните партньори могат незабавно да усетят дали са “на една вълна”.

При проучване на пазара на отдалечени, екзотични или непознати региони, могат да бъдат много **ефективни търговските мисии**, организирани от правителствени или частни организации и често предвождани от политически влиятелни или високопоставени лица. Покрай факта, че всички практически детайли ще бъдат уредени за него, малките и средни предприятия ще осъществят голям брой ценни контакти. Освен това, може да бъде полезна публичността и авторитета, който имат подобни мероприятия.

Често съществува достъпна за желаещите да участват в търговски мисии или търговски изложения малки и средни предприятия **финансова подкрепа** от националните или регионалните правителства. Тя може да помогне на единствения недостатък на този вид търсене на партньор - разходите.

- **Чрез неформални контакти/специализирани европейски мрежи**

Търсенето на потенциални партньори става чрез мрежа. Това може да стане посредством формални или неформални контакти или мрежи. Всички посредници, изброени по-горе, имат свои собствени контакти и мрежи: Търговската камара може да контактува с

чуждестранните камари, банките имат своите чуждестранни кореспонденти, много търговски представители биха се доверили на личните си контакти, които са създали при работата си в чужбина...

Освен тези неформални мрежи, Европейската комисия е създавала две мрежи специално за поощряване на кооперирането и търсенето на партньори: **БК-Нет (Мрежа за бизнес коопериране – BC-Net)** и **БСП (Бюро за сътрудничество на предприятията – BRE)**. Мрежата за бизнес коопериране и БСП са мрежи от консултанти, специализирани в кооперирането и търсенето на партньори, които са създадени, за да подпомагат малките и средни предприятия да намерят партньори за коопериране с помощта на инструменти създадени и осигурени от Европейската комисия. Те се ръководят от Главната дирекция за предприятията. В момента те се ревизират дейностите им и за в бъдеще няма да се употребяват техните имена и лого. Техните задачи могат да бъдат иззети от други мрежи, или пък в бъдеще ще работят под различно име, или чрез различни методи. Европейските информационни центрове, друга мрежа на Комисията и ръководена от Главната дирекция за предприятията, информира и подкрепя малките и средни предприятия и за в бъдеще ще продължи да функционира като място за контакти⁵.

- **Европейски прояви и програми за сътрудничество**

Европейската комисия съорганизира и подкрепя много бизнес прояви, които целят да стимулират директния контакт между малките и средни предприятия. Практическата организация е главно в ръцете на местните (частни) организации, които работят чрез сътрудничество в рамките на Общността, с подкрепата на Европейския съюз.⁶

- **Европартньорство:**

Целта на Европартньорство е да стимулира по-неблагоприятните региони в Европейския съюз (цели 1, 2, 5б и 6) чрез насърчаващи бизнес взаимоотношенията между местните малки и средни предприятия и тези от други региони на Европейския съюз и трети страни, посредством прояви два пъти годишно.

⁵ Връзка към мрежите на Главната дирекция за предприятията за подкрепа на малките и средни предприятия може да се намери на адрес: www.europa.eu.int/comm/enterprise

⁶ Повече информация за тези програми може да се види на адрес: www.europa.eu.int/comm/enterprise

- Интерпрайз

Интерпрайз цели да поддържа местните, регионалните и националните инициативи, целящи коопериране между европейските малки и средни предприятия. Поради преоценката, в момента не могат да се включат в Интерпрайз проекти. Последните приети проекти са от пролетта на 2001 г.

- ИБЕКС

ИБЕКС е международно изложение на купувачите, състоящо се от предварително уредени срещи между големи компании от целия свят и малки и средни предприятия от Европейския съюз и други страни. И тази програма е преустановена в момента. Последните предприети прояви са до юни 2001 г.

Други инициативи на Европейския съюз, които поощряват възможностите за сътрудничество и от които малките и средни предприятия могат да спечелят са:

- Азия инвест⁷

Азиатската инвестиционна програма “отключва възможности за партньорство за европейските и азиатските компании. Инструментите на Азия инвест включват Бизнес проучвателен фонд, който предлага мониторинг за пазарното място, усвояване на езикова и бизнес култура, техническа помощ; Азия-интерпрайз (бизнес срещи), Азия инвест бизнес среща, Партньорство Азия - Европа (голям брой многоотраслови бизнес срещи).

III.3. Първият контакт и развитие на връзката

Малкото или средно предприятие, посредством някой от гореспоменатите канали или чрез някакъв друг източник, намира търговски пример за това какво трябва да представлява идеалния партньор. Това е началото на съществената фаза, в която потенциалните партньори, посредством комуникиране или преговори, **се опознават** по-добре, за да разберат дали проектът за

⁷ Повече информация за инвестиционната програма на Азия може да се получи от Азиатския секретариат за инвестиции, “Архимедештраат” №17, 1000 Брюксел, тел.: -32/2 282 17 50, факс: 02/ 282 17 60, e-mail: asia.invest@asia.invest.com

коопериране е възможен и при какви условия. Целта на първата среща се състои от две части:

◆ **Опознаване на потенциалния партньор**

За да бъде колкото се може по-ефективна първата среща, малкото или средно предприятие трябва да извърши определена **подготвителна работа**:

- да събере **информация** за фирмата и благонадежността ѝ: част от информацията може да се намери във фирмени справочници, друга част може да се набави чрез посредници, като търговска камара, организация за малките и средни предприятия, банка и т.н. Съществуват и специализирани компании, които продават пълно описание за фирми, включително и детайлизирана финансова информация и оценка на надежността. В някои страни основна финансова информация извлечена от последния депозиран счетоводен баланс може да се получи от националната банка.
- Ако **информацията, брошурите и т.н. за фирмата** са променени, те трябва внимателно да се проучат и ако трябва да се преведат, и т.н.
- Може да се окаже полезно предварителното разработване на **списък от въпроси** за партньора – само ако е за дискретна лична консултация. По време на личната среща, вземайки предвид възможни проблеми в комуникацията и т.н., малкото или средно предприятие може да забрави да пита за дадена важна информация.

◆ **Да даде на потенциалния си партньор възможността да ви опознае и да опознае вашия проект за коопериране**

Малкото или средно предприятие също трябва добре да подготви **презентацията на собствената си фирма и нейните цели при кооперирането**. Това включва **превод на информацията за фирмата, предвиждане на определени въпроси**, подготовка на **аргументите и контрааргументите** (нейният профил при кооперирането – виж по-горе – може да е от полза). Малкото или средно предприятие трябва да предвиди и въпросите по комуникацията. Съществува ли общ език? Има ли нужда от превод?

Ако срещата се провежда в чужбина и предприятието желае да представи дадени **мостри**, то трябва да провери какви са митническите разпоредби и т.н.

Ако първоначалният контакт протича добре, може да започнат **преговорите по проекта за коопериране**. Тук е важно да станат ясни от самото начало какви са всички условия и срокове. Първоначалните точки, които трябва да се имат предвид са:

- **проириететите** трябва да са съгласувани;
- всички важни **въпроси** трябва да са точно дефинирани; за предпочитане не само на работния език, но и на майчините езици на преговарящите страни;
- съставяне на списък от **точки по преговорите**;
- за предпочитане е да се постигне съгласуваност за **конфиденциалността** на обмена на информация.

Сред точките на преговорите в проекта за коопериране трябва да са:

- целите на кооперацията – краткосрочни и дългосрочни;
- правната форма (виж по-горе);
- финансовата страна;
- ...

Възможно е след първият позитивен контакт, продължителната подготовка и дългите преговори, партньорството да се окаже неприложимо. Малкото или средно предприятие трябва да разглежда този въпрос като учебен опит и да се опита да не бъде разочаровано. За да се продължи метафората за играта, разваленият годеж е нещо по-добро, отколкото лошия брак.

IV. Ролята на организацията на МСП

IV.1. Равнища на ангажираност

Както видяхме по-горе, в повечето случаи малкото или средно предприятие ще се нуждае от помощ за реализирането на успешен проект за коопериране. Организациите на малките и средни предприятия играят важна роля в тази материя, не само като **посредници**, които могат да помогнат на предприемача да намери търговски партньори, но и при **информирането** и **подкрепата** на малкото или средно предприятие при всяка стъпка по пътя.

Предходните глави дават преглед на различните стъпки в процеса на интернационализация, от първото решение за предприемането на проект за международно коопериране, до преговорите с партньора. Ясно е, че организациите на малките и средни предприятия имат роля при всяка отделна фаза: да поощряват възможностите на международното коопериране, осигуряване на информация, посочване на рисковете, откриване на контакти и т.н.

Въпреки всичко, организациите на малките и средни предприятия **сами решават до къде да стигнат** при предоставянето на тези услуги. Съществува широк диапазон на равнищата от услуги за тази дейност и това зависи от структурата на организацията, наличния персонал, условията за членство, финансовото положение, дали услугите се заплащат или са безплатни, за да се намери коя е най-подходящата.

- ◆ **Основната услуга: организацията на малките и средни предприятия като “сватовник”**

Основната услуга, която организацията на малките и средни предприятия може да предложи в областта на кооперирането и търсенето на партньор е просто да **бъде брокер за оферти и заявки за коопериране**. Тя може да събира оферти и заявки за коопериране от чужбина, да ги публикува в собствени издания, бюлетини, в собствената интернет страница и т.н., и да подsigурява заинтересованите местни малки и средни предприятия с детайли по контактите с чуждестранни фирми. От друга страна, организацията може да изпраща предложения за коопериране на местните си клиенти от малките и средни предприятия до свои чуждестранни партньори, които пък ще търсят партньори на техния местен пазар.

Най-лесното е незабавното прилагане на адресите заедно с предложението, което трябва да се публикува. В този случай, обаче, организацията за малките и средни предприятия **няма контрол** върху реакциите и резултатите от търсенето на партньор. В повечето случаи е препоръчително организацията за малките и средни предприятия да пази в конфиденциалност подробностите за контакт и само да ги предоставя на заинтересовани потенциални партньори, в замяна на информация за тях.

Дори ако организацията на малките и средни предприятия ограничава себе си при предоставяне на тази основна услуга, препоръчително е тя да поддържа дадена основна информация достъпна за заинтересованите в международно коопериране малки и средни предприятия. Това би включвало въпросници за самооценка за готовността за експорт, информация за това как да се създава експортен план, основна информация по техническите въпроси на експорта, списък с препоръки за по-нататъшна информация и т.н.

◆ **Организацията на малките и средни предприятия като консултант: подкрепа на всеки етап**

От другата страна на кантара са организациите на малките и средни предприятия, които вземат под ръка клиента си през всичките етапи, до крайното подписване на договора.

Това включва:

- помагане на малкото или средно предприятие да **прецени готовността си** за трансгранични и международни дейности – локализирайки **липсата на умения и познания**, като осигурява подходящото **обучение** за премахването на тези липси;

- подпомагане на малкото или средно предприятие да подготви **експортния си план**, включително провеждането на **проучването на пазара**, консултации по техническите, правните и търговските въпроси;
- да се установят **потенциалните партньори** за предприятието, **проучвайки ги внимателно**, за да се убеди в тяхната надеждност и финансово състояние, като е възможно и да се направи първият **избор**;
- да съпровожда малкото или средно предприятие по време на преговорите, осигурявайки **превод, примерни договори, правни съвети** и т.н.;
- подпомагане на малкото или средно предприятие да набави парични средства за **финансирането на проекта**, включително и подготовката на документите за получаване на подкрепа посредством правителствени или европейски помощни програми.

Трябва да е ясно, че това равнище на помощ е много скъпо и продължително във времето и в повечето случаи се осигурява от частни консултанти, а не от организация за малките и средни предприятия.

◆ Заплащане

Повечето организации на малките и средни предприятия избират ниво на услугата, което е между гореспоменатите два примера. В повечето случаи малките и средни предприятия заплащат определена сума за извършената услуга.

Тя може да се пресметне на **почасова основа**; различните услуги могат да се пресмятат **поотделно** (например, за търсенето на партньор, за правната помощ, за проучването на партньора и т.н.) или всичко може да се пресметне с **обща цена**. Последният вариант може да се окаже проблематичен, тъй като никога не може да се гарантира намирането на правилния партньор или финализирането на партньорството, или, пък, това да не стане в рамките на фиксираното време, а ако проектът не проработи ще бъде по-трудно да се заплатят услугите от предприятието.

IV.2. Развиване на услуги за сътрудничество и търсене на партньор

Ако една организация на малките и средни предприятия желае да осигурява услуги в областта на трансграничното или международното коопериране, разбира се, трябва да притежава **основни познания** за международната търговия, законодателството на Европейския съюз, достъпа до пазари, правилата на конкуренцията и т.н.

Също така, много важно е тя да развива **необходимите контакти** и в родината си, и в чужбина. Това ще включва:

- ◆ **Организациите на малките и средни предприятия** в другите държави, или други организации, с които може да си сътрудничи на реципрочна основа – да намира информация за пазара, списъци с фирми, да подпомага обмена на оферти и запитвания, да дава информация за фирмите и т.н.
- ◆ **Правителствени организации и услуги**, например, посолства, търговски мисии, агенции за търговско развитие, всичките и от собствената и от чужди страни: за свободна пазарна и търговска информация, както и допълнителни канали за обмен на оферти и запитвания, за информация за търговските мисии, както и като потенциални партньори да съорганизират партньорски срещи и т.н.
- ◆ **Услуги и мрежи на Европейската комисия**: Главната дирекция за предприятията или други главни дирекции за достъп до информация за програми за партньорство, програми за научни изследвания и развитие и т.н., мрежите на Главната дирекция за предприятията - БК-Нет (Мрежа за бизнес коопериране – BG-Net), БСП и ЕИС, за техните специализирани услуги за коопериране и търсене на партньор (виж по-горе).
- ◆ **Частни компании и институции**, за специализирани услуги, например, продажба на списъци с адреси за специфични пазари или отрасли, информация за фирмите и т.н. Някои от тези компании имат специални тарифи за организациите на малките и средни предприятия и други важни потребители на тяхната информация. Те могат да са заинтересовани и от преговаряне с тях.

При всички случаи полезното е, че организациите на малките и средни предприятия развиват връзки с родни и чуждестранни партньори. С чуждестранните партньори най-вероятно е да се работи на **реципрочна основа**: “ако вие публикувате офертите и запитванията за коопериране на моите клиенти, то тогава и аз ще публикувам вашите; ако вие ми давате информация за вашия регион, то тогава и аз ще ви давам за моя”.

Затова е важно да се притежава в наличност **информация** за организацията и нейните дейности, не само на роден език, но и на английски език. Важни средства за това са бюлетините, брошурите и интернет страниците.

За да се улесни обмена на профилите за фирмените кооперирания, е полезно да се работи с фиксиран образец на формулярите, които трябва да се попълват от малкото или средно предприятие, търсещо коопериране, от съветниците на организациите на малките и средни предприятия, в които да може да се намери цялата необходима информация за фирмата и кооперирането. Примери за подобни формуляри за профила на фирмите може да се намери в *приложение 3* и *приложение 4*.

IV.3. Организиране на прояви за партньорство, управление на проекти

Отделно от преценката за готовността на малкото или средно предприятие да започне международна дейност по коопериране, подкрепата, която му се осигурява и помощта за намирането на партньори, организацията на малките и средни предприятия може **активно да поощрява и стимулира** международното / трансграничното коопериране посредством **(съ-)организирането на прояви**, които събират заедно групи от малки и средни предприятия от различни страни или региони, с оглед да намерят партньори и да започнат партньорство по коопериране.

- (съ-)организиране на **международни търговски мисии**: организацията на международната търговска мисия включва избора на държава или регион, препоръчително регион, който предлага възможности за международно коопериране за малките и средни предприятия от своя регион, като те трябва да намерят местен партньор (частен или правителствен), който има

задоволителни контакти с местните потенциални партньори за коопериране, който подкрепя инициативи в рамките на своя регион и намира малки и средни предприятия, заинтересовани да участват, който организира достатъчно контакти за всички участници, разработва индивидуални и общи програми, организира всичките практически детайли за пътуването, престоя и т.н.

- **(съ-)организиране на съвместно участие в международни търговски изложения:** търговските изложения предлагат добри възможности за малките и средни предприятия да намерят потенциален партньор. Въпреки това, за много малки и средни предприятия прагът за участие е висок: не само заради разходите за наемане на собствен щанд, но и поради проблемите около организирането на пътуването в чужбина. Съвместното участие на фирми от една страна или регион е и по-практично, и по-евтино. За организацията на малките и средни предприятия, която организира груповото участие, много от практическите задължения са същите, както при организирането на международна търговска мисия.
- **(съ-)организиране на прояви в рамките на европейските програми за партньорство** (виж по-горе), или координиране на група малки и средни предприятия за проект в рамките на **програма за научно изследване и развитие, или инициатива, съфинансирана от Европейската комисия.** За организациите на малките и средни предприятия с добри предложения за проекти за насърчаването на трансграничното или международното коопериране съществуват много възможности да получат съфинансиране от европейските институции.

За да се кандидатства успешно за европейска подкрепа, трябва да се вземат предвид определени правила. Практически въпросник е включен в *приложение 5*.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

ПРИМЕРЕН ОБРАЗЕЦ НА ЕКСПОРТЕН ПЛАН

I. ФАКТОРИ ЗА ЕКСПОРТНА ГОТОВНОСТ

1. Краткосрочни и дългосрочни цели на експорта
2. Състояние на експортната готовност (ангажираност на мениджмънта, финансови и човешки ресурси и т.н.)
3. Описание и функции на продукта
4. Защо продуктът е готов за експорт (успех на продукта на домашния пазар, носочен е към нуждите)
5. Кратко описание на производствената структура, конкуренцията и търсенето

II. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПАЗАРА

1. Класификация на продуктите
2. Общ профил на клиента
3. Целева индустрия (идентифициране и оценка)
4. Целева страна (идентифициране и оценка)
 - ◆ Първостепенна
 - ◆ Второстепенна
 - ◆ Особени предизвикателства в избраните страни (култура, климат, ресурси и т.н...)
 - ◆ Необходими модификации на продукта
5. Целеви пазар (идентифициране и оценка)
 - ◆ Първостепенна
 - ◆ Второстепенна
 - ◆ Особени предизвикателства в избраните страни (култура, климат, контрол и т.н...)
 - ◆ Необходими модификации на продукта
 - ◆ Конкуренция и търсене (идентифициране и оценка)

III. ЕКСПОРТНА СТРАТЕГИЯ

1. Стратегия за навлизане на пазара
2. Намиране на контакти/партньори за коопериране
3. Стратегия за промоция на продукта/услугата
4. Стратегия за следпродажбен сервиз, гаранции

IV. ПРОДАЖБИ И ДОСТАВКИ

1. Ценообразуване

2. Методи на разплащане (срокове и условия)
3. Транспорт и складиране
4. Прогноза за продажбите

V. ТЪРГОВСКИ РАЗПОРЕДБИ И НОРМАТИВИ

Приложими разпоредби и нормативи, които могат да окажат влияние върху вашия продукт в дадената страна или пазар (експортни лицензи, тарифи, и т.н.)

VI. ФИНАНСИРАНЕ

1. Финансови ресурси в наличност
2. Методи за намиране на допълнителни ресурси (ако е възможно)

VII. ПЛАН ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ

1. График за осъществяване на елементите от плана
2. График за оценка на осъщественото

Приложение

1. Информация за фирмата
2. Информация за целевите страни членки
3. Информация за целевите пазари

Приложение 2:

ВЪПРОСНИЦИ: ОПРЕДЕЛЯЩИ ФАКТОРИ ПРИ ИЗБОРА НА ПОТЕНЦИАЛЕН ПАРТНЬОР

I. ОБЩИ ИСТОРИЧЕСКИ ДАННИ ЗА ФИРМАТА

- създаване, развитие, растеж
- смяна на собствениците, мениджърите
- развитие на производството, продуктите, пазарите

II. ПРАВНИ АСПЕКТИ

- правна структура
- притежатели на дялове
- участие в капитала (от страна на или в трети страни)
- специални клаузи в статута

III. ОРГАНИЗАЦИЯ, МЕНИДЖМЪНТ, ПЕРСОНАЛ

- структура на организацията
- ниво на опита на мениджмънта
- стил на управлението
- персонал: количество, квалификация и други

IV. ТЪРГОВСКИ МЕНИДЖМЪНТ

- исторически преглед на реструктурирането
- анализ на цената и продажната цена
- добавена стойност
- нетни и брутни граници за продукт
- анализ на дължниците

V. МЕНИДЖМЪНТ НА РАЗПРОСТРАНЕНИЕТО

- канали за разпространение: количество, оборот, граници, ефективност на разходите...
- разходи за издръжка
- разходи за физическото разпространение

VI. МЕНИДЖМЪНТ НА ПОКУПКИТЕ

- количество и качество на доставчиците
- разходи за суровините

VII. МЕНИДЖМЪНТ НА ПРОИЗВОДСТВОТО

- анализ на производствения апарат
- равнище на автоматизацията
- политика по поддръжката
- инвестиции за разширение и преместване
- разходи за логистика

VIII. АДМИНИСТРАТИВЕН МЕНИДЖМЪНТ

- организация на администрацията
- равнище на автоматизацията
- метод за докладване (месечни, годишни доклади)
- вътрешен, външен контрол

IX. ФИНАНСОВ МЕНИДЖМЪНТ

- анализ на балансите
- платежоспособност, ликвидност, капацитет
- планиране, бюджети, прогнози
- банков анализ

X. ПОЗИЦИЯ В СРАВНЕНИЕ С МЕСТНИТЕ КОНКУРЕНТИ

Приложение 3:

ФИРМЕН ПРОФИЛ ЗА ОБМЕН НА ОФЕРТИ И ЗАПИТВАНИЯ ЗА
КООПЕРИРАНЕ: ОСНОВНА ФОРМА

ПРОФИЛ НА ФИРМАТА

Препоръка:

Име на фирмата:

Адрес:
.....
.....
.....

Тел.: **Факс:**
e-mail: **Интернет адрес:**

Лице за контакти:

Езици:

Дейност на фирмата:
.....
.....
.....

Дата на основаване: **Брой служители:**

Годишен оборот: **Евро**

Търсен вид коопериране:

.....
.....
.....

Свободен текст:
.....
.....
.....

Приложение 4:

ФИРМЕН ПРОФИЛ ЗА РАЗПРОСТРАНЕНИЕ НА ОФЕРТИ ОФЕРТИ И
ЗАПИТВАНЯ ЗА КООПЕРИРАНЕ: ПОДРОБЕН ПРОФИЛ

ПРОФИЛ НА ФИРМАТА

Този профил ще се изпраща само на фирми, заинтересовани от
коопериране с вашата фирма.

Моля попълнете данните (на пишеща машина или компютър)

Препоръка:

1. Профил на фирмата

Правен статут и име:
.....
Адрес:
Пощенски код: Общност:
Тел.: Факс:
e-mail: Интернет адрес:
Лице за контакти:
Езици:
Брой служители: ДДС №
Оборот (в Евро): Процент на експорта:
Дата на създаване:
Банкови гаранции:
Описание на производството (включително НАСЕ-код) :
.....
.....
.....
.....

Дейност:

- производител
- импорт – експорт
- продажба на едро
- дистрибутор
- представител/агент
- други (моля обяснете)

.....

Имате ли опит в експорта/импорта? Да/Не

Държави:

2. Вид коопериране

Общо/Финансово коопериране

- поглъщане
- съвместно предприятие
- сливане
- други (моля пояснете):

Търговско коопериране

- | | |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Искате да се свържите с | <input type="checkbox"/> Вие желаете да действате като |
| <input type="checkbox"/> производител | <input type="checkbox"/> производител |
| <input type="checkbox"/> общ търговец | <input type="checkbox"/> общ търговец |
| <input type="checkbox"/> търговец на едро | <input type="checkbox"/> търговец на едро |
| <input type="checkbox"/> дистрибутор | <input type="checkbox"/> дистрибутор |
| <input type="checkbox"/> агент | <input type="checkbox"/> агент |

Техническо/производствено коопериране

Оферта

Запитване

- Обмен на ноу-хау
- Коопериране при проекти за научни изследвания и развитие
- Лицензионни съглашения
- Трансфер на технологии
- Съвместно производство
- Подизпълнение
- Следпродажбен сервиз

3. Описание на вашето предложение за коопериране

Моля формулирайте вашата оферта или запитване за коопериране на английски език и на още един език от Общността. Максимум 10 реда

Английски език:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Втори език:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Географски особености

Моля, посочете в кои страни желаете да бъде разпратен вашия фирмен профил* :

Европейски съюз:

Белгия – Нидерландия – Люксембург – Германия – Франция –
Великобритания – Ирландия – Дания – Италия – Испания –
Португалия – Гърция – Австрия – Швеция – Финландия
Подрегион:

Асоциирани страни:

Унгария – Полша – Чехия – Естония – Словения – Румъния –
България – Литва – Латвия – Словакия – Малта

* Ние ви предлагаме да изберете не повече от 2–3 държави в първата фаза.

Други страни:

Норвегия – Швейцария – Украйна – Беларус – Русия – Молдова – Грузия – Азейберджан – Казахстан – Узбекистан – Мароко – Алжир – Тунис – Египет – САЩ – Канада – Мексико – Ел Салвадор – Никарагуа – Коста Рика – Колумбия – Венецуела – Еквадор – Перу – Бразилия – Чили – Боливия – Парагвай – Уругвай – Аржентина – Ливан – Израел – Йордания – Пакистан – Индия – Шри Ланка – Филипините – Китай – Япония – Корея – Хонг Конг – Кипър

Дата:

Подпис:

Име

Приложение 5:

ВЪПРОСНИК ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА МЕЖДУНАРОДНИ ПРОЕКТИ: ПРАКТИЧЕСКО ПРОЦЕДИРАНЕ

I. Вашата идея/предложение трябва да отговаря на истинските нужди или дава своя дял за насърчаването на кооперирането между малките и средни предприятия – не пишете предложение само, за да отговорите на запитване.

II. Разберете дали съществуват възможности за получаване на съфинансиране от Европейския съюз, в рамките на дадена европейска програма или в отговор на призив за предложения. Източниците са Официалния журнал на Европейския съюз или интернет адреса на Европейския съюз: www.europa.eu.int

III. Напишете (отново) вашата идея, като вземете предвид дадените подробности за проекта и критериите на проекта.

IV. Намерете партньори в други страни членки.

V. Напишете проект за предложение, включително и целите, към които се целите, детайлизирано описание на всички включени дейности, бюджета, включените партньори, количествено споразумение относно резултатите...

VI. Представете проекта, като вземате предвид възможните последни срокове.

VII. Започнете осъществяването на проекта, след писменото одобрение на Европейската комисия.

VIII. Осъществете проекта по точките във вашето предложение.

IX. Не забравяйте задължението си да давате доклад.

X. Приключването на проекта, включително и последното плащане на европейския дял, ще се извърши при предаването на крайния доклад и на финансовия бюлетин, включително и всички данни, ваучери и т.н.