

Učební pomůcka:

**Podpora obchodní spolupráce, pomoc při
vyhledávání partnerů, včetně mezinárodního řízení
projektů**

OBSAH

I. PODPORA OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE: CO, KDY A JAK?	4
I.1.MSP a přeshraniční a mezinárodní obchod: dopad integrace Evropské unie a vnitřního trhu	4
A. Spolupráce v evropské unii: příklady z praxe.....	5
B. Typy spolupráce	7
I.3. Výhody spolupráce – nejčastější obavy a předsudky MSP	8
I.4. Běžné typy spolupráce.....	9
II.PODPORA OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE: PŘÍPRAVA MSP K ZAHÁJENÍ PŘESHHRANIČNÍ SPOLUPRÁCE	11
II.1.Vnitřní analýza: je MSP připraven na mezinárodní a přeshraniční činnost?.....	11
II.2. Exportní plán jako nutnost pro mezinárodní či přeshraniční úspěch.....	12
III. VYHLEDÁNÍ SPRÁVNÉHO PARTNERA	15
III.1.Profil ideálního partnera	15
III.2. Cesty jak najít perfektního partnera	15
III.3. První kontakt a další kroky	18
IV. ROLE ORGANIZACÍ SDRUŽUJÍCÍ MSP	20
IV.1. Míra zapojení	20
IV.2. Rozvoj služeb pro spolupráci a hledání partnera	21
IV.3. Organizace akcí zaměřených na spolupráci, projekt management.....	22
Příloha 1: NÁVRH EXPORTNÍHO PLÁNU	24
Příloha 2 : URČUJÍCÍ FAKTORY PŘI VÝBĚRU POTENCIÁLNÍHO PARTNERA.....	25
Příloha 3: PROFIL SPOLEČNOSTI URČENÝ K ROZESLÁNÍ JAKO NABÍDKA NEBO POŽADAVEK KE SPOLUPRÁCI: ZÁKLADNÍ FORMA	26
Příloha 4: PROFIL SPOLEČNOSTI URČENÝ K ROZESLÁNÍ JAKO NABÍDKA NEBO POŽADAVEK KE SPOLUPRÁCI: ROZŠÍŘENÝ PROFIL	27
Příloha 5: MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ: PRAKTICKÉ POSTUPY	30

ÚVOD

Integrace evropských ekonomik vyústila ve vznik jednotného evropského trhu, jehož hlavní hnací silou je konkurence. Malé a střední podniky (MSP) působící na tomto trhu jsou nuceny přehodnocovat své obchodní plány tak, aby byly schopny udržet si své pozice na trhu anebo profitovat z výhod, jež jim nabízí jednotný evropský trh a dále tak podpořily růst svých možností. Pro mnoho MSP to bude znamenat navázání různých druhů obchodních spolupráce s partnery s ostatních členských zemí.

Ačkoliv působí na jednotném evropském trhu, tato spolupráce bude znamenat, zejména v počáteční fázi, zvýšené těžkosti, rizika, náklady atd. Mnoho MSP, zejména ty bez předchozích mezinárodních zkušeností, se z tohoto důvodu obávají vstoupit do partnerských projektů. Je úkolem organizací sdružující MSP členských států podpořit sdružené podnikatele, aby si uvědomili výhody, které jim přinese tato spolupráce, pomoci jim zahájit vnitřní i vnější přípravy a v další fázi jim pomoci v hledání vyhovujícího partnera.

Organizace sdružující malé a střední podnikatele musí mít z tohoto důvodu k dispozici nejen odpovídající know-how, aby posoudily připravenost jejich členských MSP k zapojení se do mezinárodních aktivit, ale musí si zároveň vybudovat potřebnou síť kontaktů tak, aby byly schopny pomoci společně v jejich vyhledávání odpovídajících partnerů.

Evropská komise si již dlouho uvědomuje nezbytnost přeshraničních a mezinárodních aktivit pro MSP. Aby jim umožnila obhájit a posílit jejich pozice, poskytla organizacím sdružující nebo podporující MSP celou řadu nástrojů k podpoře a stimulaci přeshraniční výměny a spolupráce mezi MSP a na pomoc při vyhledávání odpovídajících partnerů.

Tento školicí materiál je určen k poskytnutí základních informací a souvislostí mezi jednotným vnitřním trhem, MSP a přeshraniční spoluprací, možnostmi poskytovanými takovouto spoluprací a zejména k poskytnutí praktického souhrnu organizacím sdružující malé a střední podnikatele, tak aby byly schopny pomoci klientským MSP v realizaci jejich podnikatelských příležitostí.

I. Podpora obchodní spolupráce: co, kdy a jak?

I.1.MSP a přeshraniční a mezinárodní obchod: dopad integrace Evropské unie a vnitřního trhu

Postupná integrace členských států EU a vznik jednotného evropského trhu zřetelně prohloubila účinnost evropské ekonomiky jako celku i jejích společností a zejména MSP.

Klíčové události vnitřního integračního procesu EU jsou:

- Bílá kniha z roku 1985, která zahrnuje téměř 300 nástrojů nezbytných k vytvoření jednotného evropského trhu, tak jak bylo předvídáno v Římských smlouvách z roku 1957, založeném na principu volného pohybu zboží, služeb a kapitálu vedoucí k vytvoření vnitřního trhu EU(31.12.1992)
- Vytvoření Evropské unie ,tak jak bylo ustanoveno v Maastrichtské smlouvě (Únor 1992), která rovněž zahrnuje pravomoci v oblasti mezinárodní politiky, vnitřní a vnější bezpečnosti spolu s vytvořením měnové unie.
- Vytvoření jednotné měny EURO(1.1.1999), která zcela nahradí národní měny v 11 z 15 členských států (1.1.2002)

Výsledky integračního procesu:

- vytvoření obrovského jednotného trhu s 375 milióny spotřebitelů
- vytvoření domácího trhu v celoevropském měřítku, kde obchod již více není omezován národními předpisy či předpisy nižších samosprávných celků, což vede k větší otevřenosti ekonomiky
- ekonomický růst a růst zaměstnanosti
- nižší náklady
- růst obchodu mezi členskými státy
- zvýšený počet konkurentů na domácím trhu, který je nezbytný pro všechny společnosti včetně MSP k revizi jejich obchodních strategií tak, aby byly schopny pružněji reagovat na měnící se situaci na trhu

Tyto faktory nepůsobí na všechny evropské MSP stejně silně. Patrnější jsou tyto efekty v sektorech, kde růst může vést ke značným úsporám nákladů (např. sektory vyžadující rozsáhlé investice nebo oblasti ve kterých standardizace může vést k zavedení sériové výroby) a v příhraničních oblastech (kde je více příležitostí pro přeshraniční aktivity, ale kde přetrvávající překážky budou zřetelnější), naopak slaběji působí v sektorech ve kterých růst není důležitým faktorem a které jsou již svou podstatou místní záležitostí(např. specifické druhy řemesel).

Zavedení jednotné měny, zejména konečné zavedení v roce 2002, znovu posílí tento proces růstu trhu a mnohem více posílí proces růstu konkurence.

Navíc poslední desetiletí jsme svědky posunu směrem ke globální ekonomice. Důležitost mezinárodního obchodu a investic se pro EU zvyšuje, a postupná liberalizace mezinárodního

obchodu je pozitivním faktorem ovlivňujícím ekonomický růst, zaměstnanost a růst podnikání. Ačkoliv zvyšující se konkurenční tlaky, globalizace světové ekonomiky atd. přináší nové možnosti MSP, tak si také na druhé straně vynucují spolupráci se zahraničními partnery.

V 6. zprávě evropského institutu MSP¹, vydané v červenci 2000 se konstatuje že podíl MSP těžících z výhod jednotného trhu je sice rostoucí ale stále ještě malý. Více než polovina ze všech MSP nevidí ani výhody ani nevýhody vyplývající z fungování jednotného trhu, třetina MSP po bližší úvaze vidí více výhod než nevýhod vyplývajících z evropské integrace. Zvláště větší MSP, společnosti s mezinárodními aktivitami a rychle rostoucí společnosti vidí větší přínosy z integrace než menší MSP a společnosti s čistě místními aktivitami.

Jako největší výhody spojené se zavedením jednotného evropského trhu pro MSP je uváděno jednak zvětšení trhu pro prodej svých výrobků a jednak zjednodušení mezinárodní spolupráce. Počet mezinárodních obchodních kontaktů nevázaných MSP roste. Tento růst zaznamenává 25% MSP a toto procento je dokonce ještě vyšší u větších MSP.

Ačkoliv výsledky ukazují rostoucí počet podniků profitujících z jednotného vnitřního trhu a další integrace EU, zároveň poukazují na potřebu větší podpory myšlenky přeshraniční a mezinárodní spolupráce mezi MSP.

Potřebu pomoci MSP a řemeslům tak, aby jim bylo umožněno plně využívat příležitostí, které se jim nabízejí v rámci jednotného vnitřního trhu, globalizující se ekonomiky, rozvoje v oblasti telekomunikací atd. Evropská komise jasně chápe. Svědčí o tom víceleté programy pro podniky a podnikatele zaměřené speciálně na MSP (čtvrtý víceletý program (2001-2005) byl přijat na konci roku 2000 a zahrnuje více než třicet zemí a dotaci 450 miliónů EURO)

Aktivita a podpůrné nástroje zavedené na podporu MSP a podporu obchodní spolupráce stejně tak jako podpora organizací sdružujících MSP poskytovaná pro rozvoj a zajištění specifických služeb v této oblasti, bude podrobně popsána v následujícím textu.

I.2. Definice

A. Spolupráce v evropské unii: příklady z praxe

Portugalský MSP podnikající v textilní průmyslu investoval do nového výrobního zařízení, čímž zvýšil své výrobní možnosti. V současné době hledá nové zákazníky a rád by také pronikl na trhy dalších členských států. Vzhledem k tomu, že je to jeho první přeshraniční spolupráce, rád by spolupracoval se zkušenými obchodními zástupci s rozsáhlými znalostmi a kontakty na daném trhu. Nicméně v současné době nemá žádné zahraniční kontakty ani znalosti zahraničního trhu.

Belgický mikropodnik podnikající v oblasti stavebního průmyslu se již dlouhou dobu zajímá o větší francouzský trh, který je blízký ze zeměpisného hlediska, a na kterém existuje poptávka po specializovaných službách podniku, zejména v oblasti veřejně prospěšných prací. V místním euro-info centru podnikatel zjistil jaké předpisy musí splňovat, jestliže chce své služby nabízet v zahraničí. Zjistil, že stále ještě existující překážky, které jsou velmi náročné na čas a

¹ Evropský institut pro MSP, Šestá zpráva, červenec 2000, zpráva vypracována pro Generální ředitelství Evropské komise pro podniky společnostmi KPMG Consulting a EIM Small Business Research and Consultancy

francouzský veřejný sektor je v každém případě náročný pro nezkušenou zahraniční společnost. Rád by však vstoupil na francouzský trh jako subdodavatel nějaké větší společnosti.

Britský MSP vysoce specializovaný v oblasti navrhování, výroby, prodeje a servisních služeb jistého vysoce pokrokového zařízení na čištění vody s vedoucím postavením na britském trhu v této oblasti by se díky rozsáhlým znalostem sektoru rád stal obchodním zástupcem a servisní organizací pro přidružené výrobky na britském trhu. Tento záměr bude vyžadovat intenzivní spolupráci s reprezentovanými společnostmi, společné školení zaměstnanců, výměnu technických znalostí atd.. Jako nejlepší forma spolupráce je zvolena forma společného podniku. V současné době společnost hledá partnery.

Polská společnost podnikající v oblasti kovo zpracovatelského sektoru disponuje vybavenou výrobní halou a kvalifikovaným personálem. Společnost dlouhá léta exportovala své výrobky do zemí střední a východní Evropy a do Ruska, kde však poptávka zanikla. Důsledkem čehož společnost disponuje volnými kapacitami. Společnost hledá nové zakázky, partnery pro které by pracovala jako subdodavatel a odběratele vlastní výrobní řady.

Všechny výše zmíněné příklady jsou příklady hledání mezipodnikové, přeshraniční nebo mezinárodní spolupráce. Co je tedy definice skutečné spolupráce? Obvykle za spolupráci není považován vzájemný obchod mezi podniky ani export produkce. Skutečnou spolupráci můžeme tedy definovat jako jakoukoliv formu partnerství formálního či neformálního mezi dvěma a více společnostmi nebo organizacemi, které společně chtějí dosáhnout dříve definovaného cíle.

Rádi bychom v rámci této školící pomůcky tuto definici rozšířily na jakýkoliv kontakt či vztah mezi MSP, zejména MSP pocházejícími z členských zemí či budoucích členských zemí EU, kde je požadována asistence organizací sdružující MSP taková, aby pomohla při hledání přeshraničního partnera či při vytváření partnerského vztahu mezi MSP.

B. Typy spolupráce

Jak bylo naznačeno v předchozím textu spolupráce mezi společnostmi může nabývat různých podob. Zhruba můžeme rozdělit formy spolupráce do čtyř kategorií: obecné, obchodní, technické a finanční.

Další dělení může být provedeno na základě vztahů mezi spolupracujícími podniky. Podle toho zda spolupráce probíhá či neprobíhá jednosměrně, zda je jeden z partnerů dominantní či nikoliv. Jednostranná spolupráce je taková spolupráce ve které je jeden z partnerů dominantní. Bilaterální či multilaterální nazveme takovou spoluprací ve které je obsažen aspekt reciprocity.

V tabulce jsou shrnuty nejobvyklejší formy spolupráce podle kategorií a jejich jednostranných či multilaterálních vztahů.

	Jednostranné	Bi- nebo multilaterální
Obecné	Převzetí	Smíšený podnik
		Fúze
Obchodní	Obchodní zástupce	Reciproční distribuční smlouva
	Distribuční smlouva	Společný tendr
	Franchising	Společná účast na veletrhu
		Společný prodej
Výrobně-technické	Transfer technologií	Společná účast ve výzkumných a vývojových programech EU
	Licenční smlouva	Výrobní kooperace
	Subdodavatelství	
	Záruční servis	
Finanční	Půjčka	Vzájemná výměna podílů

Další rozdíly mezi různými typy spolupráce jsou:

- doba trvání, některé typy partnerské spolupráce jsou na dobu neurčitou, další formy jsou podmíněny dosažením určitého cíle a následně jsou ukončeny
- počet partnerů, většiny typů partnerské spolupráce se účastní dva partneři, pro ostatní typy jako například spolupráce za účelem účasti ve Výzkumných a vývojových programech EU je již z definice potřeba více partnerů
- typ a velikost partnerů, ačkoliv hodně MSP dává přednost spolupráci s dalšími MSP stejné velikosti, zejména kvůli vzájemným rovnoprávným podmínkám, mnoho MSP naváže spolupráci s většími společnostmi, vládními institucemi, univerzitami a školicími centry (např. spolupráce v rámci Výzkumných a vývojových programů EU)...

- typ aktivit partnerů, v některých případech spolupracují společnosti se stejnými aktivitami (teoreticky jde o konkurenty), ale prozatím jsou aktivní v rozdílných zeměpisných regionech, tento typ spolupráce nazýváme **horizontální** spoluprací. V dalších případech provozují partneři komplementární aktivity, např. na různých stupních výrobního řetězce jako je tomu v případě subdodavatelů. Tento typ spolupráce nazýváme **vertikální** spoluprací.
- povaha spolupráce, větší či menší potřeba příprav, investice vyjádřené v čase, penězích a potřebném personálu, rizika atd. Tyto otázky budou složité pro partnery. Je důležité aby organizace sdružující MSP, která radí MSP vstupujícímu do partnerské spolupráce si byla dobře vědoma všech těchto faktorů a pomohla MSP posoudit jeho pozici a odhadnout míru rizika. Podrobně je toto téma zpracováno v druhé části tohoto školicího materiálu.

I.3. Výhody spolupráce – nejčastější obavy a předsudky MSP

Přeshraniční spolupráce nabízí pro MSP nepopiratelnou výhodu. V mnoha případech je to pro ně jediná cesta jak získat přístup na zahraniční trhy. Spolupráce se společnostmi z dalších členských států pomáhá MSP získat dobrou znalost zdejšího trhu, může být užitečná při hledání zákazníků na novém trhu, může poskytnout přístup k novým technologiím, může poskytnout další výrobní prostory nebo přístup k finančním prostředkům. Cílem partnerské spolupráce bude vždy vytvořit přidanou hodnotu pro všechny zúčastněné strany.

I přes nepopiratelné výhody spolupráce a zejména pak přeshraniční spolupráce stále vzbuzuje odpor v mnoha MSP. Faktem je, že každé partnerství nevyhnutelně představuje určitou ztrátu nezávislosti pro oba partnery, a vzájemná závislost na další společnosti bude znamenat vyšší riziko (důležité je spolupracovat jen se skutečně seriózními partnery)

Další předsudky proti přeshraniční spolupráci, tak často vyjadřované MSP jsou: pouze větší společnosti mohou profitovat z takovéto spolupráce, pro malé společnosti je to příliš obtížné a riskantní, je to drahé z hlediska času i peněz, nedostává se mi potřebných schopností a kvalifikace. Je pravda, že přeshraniční spolupráce bude vyžadovat zvýšené úsilí a investice MSP, ovšem dobrá příprava a podpora zkušených partnerů (například organizací sdružující MSP) minimalizuje rizika a pomůže dosáhnout úspěchu. O rizicích a metodách jejich vyloučení pojednává druhá část tohoto materiálu.

Je také důležité mít na paměti, že MSP mají řadu silných stránek, které jsou přednostmi při vstupu do mezinárodních nebo přeshraničních partnerských projektů. Jsou to: flexibilita, rychlost jakou může MSP reagovat na výzvy a příležitosti zahraničního trhu, přímý kontakt, který v MSP často existuje mezi managementem a trhem, plochá organizační struktura, ve které je rozhodování mnohem jednodušší a rychlejší na rozdíl od větších organizací. Důkazem tohoto tvrzení jsou příklady z praxe, kdy malé společnosti dosáhli značného mezinárodního úspěchu.

Nejobvyklejší formy spolupráce a ve většině případů ty nejjednodušší jsou formy obchodní. Pro mnoho MSP je to počátek jejich přeshraniční spolupráce a pro některé z nich to může znamenat navázání komplexnějších druhů spolupráce.

I.4. Běžné typy spolupráce²

Obecné:

- **Fúze:** dvě společnosti fúzují proto aby vznikl větší subjekt, který bude disponovat většími prostředky než samostatné společnosti. Nový subjekt bude pravděpodobně mít větší podíl na trhu, nižší relativní náklady a bude mít k dispozici větší odborné znalosti. Fúze je delikátní a časově velmi náročná záležitost. Její uskutečnění vyžaduje velké množství příprav včetně právních konzultací.
- **Převzetí:** Společnost převezme všechny podíly jiné společnosti. Kupující společnost získá v krátkém čase silnou strategickou pozici na novém trhu, zatímco prodaná společnost může profitovat ze síly a zabezpečení poskytnuté kupujícím partnerem.
- **Společný podnik:** dvě a nebo více společností společně založí novou společnost, v jejímž rámci spolupracují na určitém projektu či aktivitě. Tato forma spolupráce těží s dobře propracované legislativy³, je to dobrý způsob organizace projektů, které jsou nad síly samostatných partnerů, a pomáhá diversifikovat riziko na více účastníků. Ve většině případů jsou vyžadovány značné investice všech partnerů

Musíme také na tomto zmínit JEV Program (Joint European Venture), spočívající ve vytváření mezinárodních společných podniků mezi MSP v EU. Je to nástroj, který umožňuje hradit část nákladů potřebných k založení společného podniku z prostředků Společenství maximálně však 100 000 euro. Program funguje přes síť finančních zprostředkovatelů. JEV projekt byl přijat evropskou radou 19. května 1998 (Official Journal L 155 z 29. Května 1998). Podrobnější informace naleznete na www stránkách Generálního ředitelství evropské komise pro podniky či Generální ředitelství kontaktujte.

Obchodní:

- **Nabyvatel frančizy:** nabyvatel frančizy obdrží právo prodávat určitý výrobek v určitém regionu. Nakupuje výrobky od výrobce či dovozce a dále je prodává v přidělené oblasti. Jeho příjem je pak rozdílem mezi nákupní a prodejní cenou (marže).
- **Obchodní zástupce:** obchodní zástupce nekupuje zboží, to zůstává ve vlastnictví zastupovaného. Obchodní zástupce vyhledá a předává zastupovanému objednávky. V některých případech může být pověřen uzavírat kontrakty pro a nebo jménem zastupovaného.
- **Společný nákup:** MSP (převážně z jedné země či regionu) společně nakupují zboží obvykle na přeshraničním či zahraničním trhu. Mezi výhody společného nákupu patří

² Tyto charakteristiky jsou uvedeny pouze jako ilustrativní příklady. Neměly by být v žádném případě považovány za přesné právní definice. Prosím v případě potřeby konzultujte s odbornou literaturou.

³ Speciálním typem partnerství je tzv. EEIG (European Economic Interest grouping), které je určeno pro více společností, ze kterých musí alespoň dvě pocházet z různých členských zemí EU. Více informací o EEIG naleznete v Council Regulation 2137/85 z 27/7/1985 nebo v Sdělení z 9/9/1997, vydané v Official Journal C285, o „Participation of European Economic Interest Groupings in public contracts an programmes finance by public funds“.

možnost dojednat nižší ceny a lepší smluvní podmínky spolu s možností rozdělení dopravních nákladů.

- **Společný tendr:** skupina MSP se stejnými či komplementárními aktivitami se může společně účastnit tendru, pro který jednotlivé MSP nemají dostatečnou kapacitu a nebo nejsou schopny splnit všechny požadované podmínky.

Technické/Technologické/Výrobní

- **Dodavatelství/subdodavatelství:** Společnost se zaváže k dodání určitého výrobku či poskytnutí služby stanoveného jinou společností. Např. společnost vyrábí část produktu společnosti B nebo pro společnost B zajišťuje servisní služby.
- **Transfer technologií:** V mnoha vysoce pokrokových průmyslových odvětvích hrají MSP vůdčí roli. Proto se v oblasti MSP stále více používá transfer technologií, tzn. poskytnutí know-how či speciální technologie společnosti jiné společnosti (např. prostřednictvím licenční smlouvy).
- **Společná účast v Evropských výzkumných a vývojových programech:** Cílem evropských výzkumných a vývojových programů je konkrétní použití výsledků vědeckých výzkumů v rámci EU. Evropská komise spolufinancuje projekty uskutečňované pomocí přeshraniční spolupráce mezi univerzitami a průmyslem. Komise zdůrazňuje důležitost účasti MSP v těchto programech a proto vytvořila řadu nástrojů, které činí účast MSP v těchto programech snadnější (např. Projekty na rozvoj řemesel, Ceny za výzkum...). Evropské výzkumné a vývojové programy jsou uskutečňovány v rámci víceletých programů (nyní probíhá pátý 1998-2002), které se vždy zabývají skupinou daných témat a akcí⁴ (např. kvality života, energie a udržitelného růstu).

Finanční

- **Účast:** Společnost zakoupí podíl v jiné společnosti. Cílem je ve většině případů použít know-how nebo odborné znalosti prodávající společnosti. Podíl může být zakoupen jednostranně či recipročně. V dalších případech to může být způsob potvrzení partnerství a důvěry nebo také vzájemná ochrana proti nepřátelskému převzetí.
- **Poskytnutí rizikového kapitálu:** jedna či více společností může investovat do začínající či menší firmy s vysokým růstovým potencíonálem. Může se jednat jak o přímou tak nepřímou investici (prostřednictvím fondu). Zlepšení možnosti přístupu MSP k rizikovému kapitálu je jedna z priorit Evropské komise. Další informace naleznete ve Víceletém programu, konečném znění COM 658 (2000) a ve Zprávě o vývoji akčního plánu rizikového kapitálu (Progress report on the risk capital action plan).

⁴ Více informací o Pátém programu a jeho příležitostech pro MSP můžete nalézt na adrese europa.eu.int/comm/research/faq.html a www.cordis.lu/sme

II.Podpora obchodní spolupráce: příprava MSP k zahájení přeshraniční spolupráce

Úvodní poznámky: Následující kapitoly se mohou zdát, že kladou přílišný důraz na intenzivní či formální přípravy pro MSP před vstupem do partnerského projektu. Ve skutečnosti mezinárodní či přeshraniční spolupráce mezi MSP často vznikne díky náhodnému setkání či nahodilou objednávkou bez předchozích příprav. Nicméně dobře připravený MSP bude mít mnohem větší šanci na trvalý mezinárodní obchodní úspěch a v každém případě se na konec čas a úsilí vynaložené na přípravu bohatě vrátí.

II.1.Vnitřní analýza: je MSP připraven na mezinárodní a přeshraniční činnost?

Jak jsme viděli v předchozí kapitole, zahájení přeshraničních aktivit a navázání přeshraničních partnerských vztahů předpokládá jisté základní schopnosti a vyžaduje značné investice z hlediska času a personálu a také další dodatečné náklady. Před vstupem do podobného typu projektu je důležité aby MSP posoudily svoji připravenost, zvážily zda se skutečně jedná o životaschopnou alternativu a jaká je pravděpodobnost úspěchu projektu .

Před zahájením si každý MSP musí položit otázky týkající se:

*** Motivace**

- Odpovídá projekt přijaté dlouhodobé strategii společnosti? Přeshraniční aktivity a partnerské vztahy nemusí vést k okamžité návratnosti investic.
- Je krátkodobý zisk jediná motivace , nebo jsou to jiné faktory jako např. zvýšení konkurenceschopnosti, získání nových představ, nalezení nových odborných znalostí nebo nových technologií ...?

*** Vnitřní organizace**

- Je vnitřní management zaujatý rozhodnutím začít s projektem? Je na tomto stupni dostatečná jasnost ve zdrojích potřebných pro projekt jako jsou investice a možné obětování krátkodobých zisků?
- Má společnost dostatek odborných znalostí? Jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní a mají potřebné znalosti (jazykové znalosti, zkušenosti s mezinárodním obchodem...) Bude potřeba přijmout nové zaměstnance nebo poskytnout speciální školení?

*** Výrobek**

Jestliže součástí projektu je přeshraniční prodej zboží nebo služeb je nutné si položit některé specifické otázky.

- Je daný produkt jedinečný nebo existuje na trhu velké množství substitutů? V druhém případě jaká je jeho pozice z hlediska ceny?
- Je daný výrobek z kulturního či náboženského hlediska specifický? Bude výrobek potřeba modifikovat před vstupem na další trhy? Bude muset postoupit speciální testy dokazující

jeho bezpečnost, technickou kompatibilitnost atd. (tento aspekt je spojen z otázkou výběru trhu a technickými aspekty přeshraniční spolupráce, viz dále)

- Požaduje výrobek speciální školení na jeho obsluhu a používání? Bude znamenat zvláštní požadavky při výběru distributora či obchodního zástupce? Jak a zda bude fungovat po prodejní servis?

* **Pozice na trhu**

- Jaká je pozice MSP na domácím trhu? Může si MSP dovolit soustředit se na nové trhy? Naznačuje situace na domácím trhu potřebu najít nové trhy?

* **Financování**

- Jaká jsou náklady/investice spojené s realizací projektu v krátkém a dlouhém období?
- Má společnost dostatek provozního kapitálu ke vstupu do projektu? Jaké jsou alternativy prostřednictvím bank, regionálních/státních nebo evropských projektů financování?

Jednoduchý avšak účinný nástroj pro tento typ analýzy je tzv. SWOT analýza. To znamená, že společnost ohodnotí veškeré výše zmíněné odpovědi z hlediska silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) a zpracuje tyto údaje do schématu. Tento úkol může být proveden jednotlivci nebo týmovým úsilím a může poskytnout cenný pohled na pozici společnosti a životaschopnost zkoumaného projektu.

II.2. Exportní plán jako nutnost pro mezinárodní či přeshraniční úspěch

V případě, že si je společnost jista svou motivací a svojí schopností získat nezbytný kapitál, pak je čas zahájit skutečné přípravy. Jestliže projekt využívá přeshraniční či mezinárodní obchod (se zboží či službami) exportní plán pomůže MSP definovat a ujasnit každý krok, který se musí podniknout k realizaci projektu. Velmi často se MSP domnívá že může začít okamžitě, a že odstraní všechny potíže a vyřeší všechny problémy jakmile se objeví. Toto nevyhnutelně povede k vážným problémům nebo přinejmenším pozdějším vážným ztrátám. Dobrý exportní plán bude malému nebo střednímu podnikateli sloužit jako schéma jak postupovat při přeměně svých nápadů a přání týkající se počátku spolupráce do reality. Zdůrazní konkrétní kroky, které musí být učiněny. Jestliže je potřeba získat prostředky z externích zdrojů bude exportní plán sloužit také jako důkaz upřímnosti a serióznosti podnikatele a jeho projektu.

Příprava dobrého exportního plánu zabere čas. Hodně práce bude představovat tzv. průzkum od zeleného stolu, pro který je Internet, v případě že MSP či podpůrná MSP organizace mají k němu přístup, neocenitelným startovním bodem. Může také zahrnovat kontaktování odborníků z oblastí jako je právo, finance, exportní techniky v rámci mezinárodního obchodu atd. v rámci organizací sdružující MSP, či externích odborníků.

Exportní plán bude vždy sestaven individuálně pro určitý MSP či konkrétní projekt, ale vždy musí obsahovat určité základní části:

*** Výběr/výzkum trhu**

Jsou-li projekty zaměřené na spolupráci prvním kontaktem s potenciálním partnerem nebo začínají-li MSP bez předchozích zahraničních zkušeností, je důležité aby MSP analyzoval potenciální trhy, průmyslová odvětví a potenciální země na které se chce zaměřit. To zahrnuje analýzu poptávky po produktu, identifikaci konkurence, zkoumání potřeby úprav produktu pro daný trh atd. Nakonec, by MSP měl mít jasnou představu jaká je pravděpodobnost úspěchu s daným produktem v dané zemi/na daném trhu a s jakými překážkami je nutno počítat.

*** Exportní strategie/Strategie vstupu na trh**

Tento výzkum pomůže MSP se rozhodnout jak vstoupí na vybraný trh, zda se pokusí o přímý vstup na trh nebo zda využijí jednoho z typů spolupráce, popsaných v kapitole I., a nebo jak se bude pokoušet najít vhodné partnery viz dále.

*** Pravidla a nařízení se kterými je nutno počítat**

Každý projekt týkající se exportu či mezinárodní spolupráce bude vyžadovat některé znalosti týkající se techniky mezinárodního obchodu jako je např. problematika celních regulací, mezinárodní přepravy, pojištění vývozu, dodacích podmínek INCOTERMS a jejich použití... Vytváření exportního plánu je ten pravý okamžik aby MSP identifikoval jaké jsou jeho mezery ve znalostech této problematiky a našel přístup k potřebným informacím.

*** Platební podmínky, mezinárodní platební techniky, zabezpečení investic**

Při obchodování na různých zahraničních trzích musí MSP uvážit přijatelné platební podmínky, rozhodnout se jak bude vyrovnávat a přijímat platby a jak se může zajistit proti finančním rizikům např. prostřednictvím speciálních platebních technik nebo úvěrového pojištění. Banky by vám měly poskytnout tento typ informací.

*** Financování**

Jak bylo již zmíněno v bodě pojednávajícím o exportní připravenosti, vstup do mezinárodního nebo přeshraničního projektu bude vyžadovat zvýšené investice – režijní náklady mohou zahrnovat například vyšší platy, cestovné, náklady na reklamu, distribuci atd. Exportní plán musí jasně určit zdroje určené na krytí těchto nákladů a v případě zamýšleného externího financování musí být přiložen velmi podrobný rozpočet konkrétních výdajů a očekávaných příjmů.

V tomto okamžiku je nutné určit jaký podpůrným program (vládní, evropský) je k dispozici a za jakých podmínek MSP z nich mohou MSP profitovat.

*** Tvorba cen**

Všechny výše zvýšené faktory ovlivní vývozní cenu analyzovaného produktu či služby, a budou určovat strategii tvorby cen MSP a jeho marže.

Může být zajímavé pro MSP zahrnout předpovědi prodeje do exportního plánu, aby určil předpokládané příjmy, a aby předpověď prodeje sloužila jako měřítko umožňující ohodnotit budoucí úspěch.

*** Plánování/určení kontrolních bod**

Většina exportních plánů také obsahuje časový harmonogram určující časový plán implementace, mezníků či časových rámců pro klíčové úkoly, časové řady pro kontrolu již dosažených výsledků atd. Může to být užitečný nástroj pro řízení připravovaného projektu.

Možná podoba exportního plánu může být nalezena v příloze jedna.

Na konci tohoto kroku by MSP měl mít jasno v následujících bodech:

- * důvody a závazky vedoucí k zahájení projektu spolupráce
- * dlouhodobé a krátkodobé cíle
- * připravenost společnosti a produktu
- * cílové trhy + základní znalosti podmínek na trhu, pozice na trhu atd.
- * exportní strategie/strategie vstupu na trh
- * základní znalosti použitelných pravidel a omezeních
- * strategie tvorby cen
- * finanční alternativy
- * časový harmonogram

III. Vyhledání správného partnera

III.1. Profil ideálního partnera

Snaha najít perfektního partnera pro spolupráci je jako v osobním životě, jestliže víte přesně jaké přednosti hledáte, už jste udělali důležitou selekci a máte tak lepší představu o tom kde a jak začít vaše hledání.

V první kapitole jsme shrnuli některé z obvyklých typů spolupráce. Cvičení v předcházející kapitole by mělo malému nebo střednímu podnikateli dát v hrubých rysech představu o druhu spolupráce, která nejlépe odpovídá zamýšlenému projektu a mělo by vést k první selekci trhu.

Dalším krokem je pokusit se o exaktní určení toho co podnikatel hledá u svého budoucího partnera, jako vůbec prvního kroku při jeho kontaktování . MSP hledající spolupráci si načrtne předběžný profil budoucího partnera, ve kterém hlavními body budou:

- * typ zamýšlené spolupráce
- * poloha budoucího partnera
- * silné stránky budoucího partnera vzhledem k typu spolupráce
- * velikost/možnosti budoucího partnera
- * základní údaje projektu/ obecná důvěryhodnost / finanční spolehlivost
- * předcházející mezinárodní zkušenosti
- * pracovní jazyk, dostupnost kontaktní osoby...

Ačkoliv jenom skutečný kontakt bude směřodatný teoreticky ideální spojení se může ukázat jako nevyhovující při prvním kontaktu. MSP se musí pokusit nalézt partnerství se základními stupni kompatibility (struktura a strategie společností si musí vzájemně odpovídat) a vyváženosti (v ideálním případě schopnosti, kapacity, silné a slabé stránky se mají vzájemně doplňovat).

Podrobnější popis jak vytvořit profil potencionálního partnera naleznete v příloze 2. Stejně tak zajímavé a stejně tak důležité jako vytvoření profilu ideálního partnera bude pro MSP vytvoření svého vlastního profilu. V něm MSP bude prezentovat svoji vlastní společnost s jejími specializovanými schopnostmi a odbornými znalostmi , jejími silnými a slabými stránkami, jejími dlouhodobými cíli a ambicemi vztahujícími se k partnerskému projektu tak jak chce aby byla viděna z pohledu potencionálních partnerů.

III.2. Cesty jak najít perfektního partnera

Nyní MSP má základní představu o tom co hledá u svého ideálního partnera a zároveň ví jak bude prezentovat sám sebe tomuto partnerovi. Je připraveno na námluvy.

Je mnoho cest jak může MSP kontaktovat či být kontaktován potencionálním partnerem. Můžeme je dělit podle jejich povahy, zda bude vyžadována více či méně aktivní účast, větší či menší úsilí a nebo investice času či peněz MSP. Samozřejmě toto bude spojeno s otázkou jejich efektivnosti. Dále je uvedeno několik poněkud širších kategorií podle různých kritérií.

*** aktivní/pasivní vyhledávání**

Aktivní vyhledávání partnera znamená, že MSP podnikne sám o sobě takové kroky, které povedou k oznámení jeho záměru navázat spolupráci v zahraničí. Toho může být dosaženo prostřednictvím přímé korespondence s potencionálními partnery, rozšířením návrhů na spolupráci (viz dále), prostřednictvím navázaných kontaktů, kontaktování kontaktních osob v zahraničí atd.

Pasivní metody vyhledávání partnera znamenají přenechat iniciativu zahraniční společnosti, a pasivně vyhledávat zajímavé alternativy. MSP může začít s hledáním prostřednictvím pravidelného sledování publikovaných nabídek a požadavků zahraničních společností např. v obchodních časopisech, exportních publikacích nebo databázích, a odpovídáním na zajímavé návrhy.

*** individuální hledání/hledání s pomocí zprostředkovatelů**

Některé MSP dávají přednost hledání partnera bez vnější pomoci, např. prostřednictvím přímé korespondence s potencionálními partnery jejichž adresu našli v telefonním seznamu či seznamu společností nebo jejichž adresy zakoupily od specializovaných společností. Tato cesta je levná a občas efektivní k prozkoumání blízkých trhů. Je však méně efektivní pro periferní či méně známé trhy. Některé MSP sledují obchodní nabídky a požadavky (tzv. obchodní spojení) uveřejňované na specializovaných stránkách na Internetu. Ovšem často je obtížné ověřit pravdivost takovýchto zdrojů.

Ve většině případů bude efektivnější pro MSP vyhledat pomoc zkušeného prostředníka, ať už doma či v zahraničí. Je zde mnoho možností:

Domácí

Organizace sdružující MSP
Profesionální spolky
Obchodní komory
Regionální rozvojové agentury
Agentury na podporu obchodu
Banky a finanční instituce
Euro Info Centra
Ambasády a obchodní radové
Soukromí konzultanti

Zahraniční

Zahraniční ambasády
Zahraniční či Mezinárodní obchodní komory
Mezinárodní organizace

Všichni výše zmínění prostředníci mohou pomoci MSP prostřednictvím svých mezinárodních kontaktů a nebo poboček.. Navíc většina z nich bude schopna MSP dát cenné rady ohledně organizace partnerských projektů.

***Prostřednictvím přímých/nepřímých kontaktů**

V mnoha případech kontakty mezi potencionálními spolupracujícími partnery mohou být navázány prostřednictvím pošty, faxu či e-mailu. Toto je evidentně nejlevnější cesta, a mnoho informací může být snadno a rychle mezi partnery vyměněno. Pro významné partnerské projekty samozřejmě bude nakonec nezbytné osobní setkání.

V některých případech může být první kontakt navázán přímo (tváří v tvář), například v případě zahraniční obchodní mise, během veletrhu doma či v zahraničí nebo během mezinárodního semináře doma či v zahraničí. Výhodou přímého kontaktu je samozřejmě vedle okamžité výměny informací i možnost okamžitého poznání zda jsou oba partneři takřkajíc na stejné vlnové délce.

Pro výzkum velmi vzdálených exotických či neznámých trhů, obchodní mise organizované soukromými či vládními organizacemi a často zaštitěné politicky vlivnou nebo vysoce postavenou osobou mohou být velmi efektivní. Vedle faktu, že všechny praktické záležitosti jsou pro MSP vyřízeny, MSP bude prezentován mnoha více či méně významným lidem. Navíc MSP může profitovat z publicity a významu, který je takovýmto akcím přisuzován.

Často národní či regionální vlády poskytují finanční podporu MSP, které se chtějí účastnit obchodní mise či zahraničního veletrhu. Toto může pomoci odstranit jednu z nevýhod tohoto způsobu hledání partnera a to vyšší náklady.

***Prostřednictvím neformálních kontaktů/ specializovaných evropských sítí**

Hledání potencionálních partnerů je vlastně vytváření kontaktů. A toto může být činěno prostřednictvím formálních či neformálních sítí: Obchodní komory mohou kontaktovat zahraniční obchodní komory, banky mohou kontaktovat svoje zahraniční pobočky, hodně obchodních radů bude spoléhat na své osobní kontakty, které si vytvořily za svého pobytu v zahraničí...

Vedle neformálních sítí kontaktů, Evropská komise vytvořila dvě specializované sítě zaměřené na propagaci obchodní spolupráce a hledání partnerů: BC-Net (Business Co-operation Network) a BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises). BC-net a BRE jsou sítě poradců specializovaných na obchodní spolupráci a hledání partnerů. Jsou vytvořeny, aby pomohly MSP najít spolupracující partnery s pomocí nástrojů vytvořených a poskytnutých Evropskou komisí. Tyto sítě jsou provozovány Generálním ředitelstvím evropské komise pro podniky. V současné době probíhá jejich revize a jejich jména ani loga již v budoucnu nebudou používána. Jejich úkoly mohou být převzaty jinými sítěmi a nebo mohou v budoucnu pracovat pod jiným názvem či jinými metodami. EuroInfo centra, další ze sítí evropské komise provozovaná Generálním ředitelstvím evropské komise pro podniky určená k informování a podporování MSP, budou v každém případě pokračovat ve funkci jakýchsi styčných bodů.

***Evropské partnerské akce a programy**

Evropská komise spoluorganizuje a podporuje řadu akcí podporující obchodní setkávání jehož cílem je podpořit přímé kontakty mezi MSP. Praktické zajištění je převážně záležitostí místních (soukromých) organizací, které pracují prostřednictvím partnerské spolupráce uvnitř společenství za podpory EU⁵.

⁵ Více informací o zmíněných programech naleznete na stránkách Generálního ředitelství evropské komise pro podniky : europa.eu.int/comm/enterprise

- Europartenariat:

Účelem programu Europartenariat je stimulovat méně prosperující oblasti v unii (Objectives 1,2,5b a 6) pomocí podpory obchodních vztahů mezi místními MSP a těmi s ostatních regionů EU a třetími zeměmi pomocí setkání jednou za dva roky.

Interprise

Cílem programu Interprise je podpora místních, regionálních a národních iniciativ zaměřených na spolupráci mezi evropskými MSP. Vzhledem k přehodnocování programu, se v současné době nemůže žádný projekt do programu zapojit. Poslední přijaté projekty se budou konat na jaře roku 2001.

IBEX

Program IBEX (International Buyers' Exhibitions) se skládá s předpřipravených setkání mezi velkými společnostmi z celého světa s MSP z EU a dalších zemí. Tento program je bohužel v současné době přerušen. Akceptovaná setkání budou dobíhat do června 2001.

Další iniciativy EU, které propagují příležitosti, které nabízí partnerská spolupráce a z kterých může MSP těžit zahrnují:

Asia Invest⁶

Program Asia Invest umožňuje využívat příležitosti partnerské spolupráce mezi společnostmi z Evropy a Asie. Mezi nástroje programu Asia Invest patří Business Priming Fund, který nabízí monitoring trhu, jazykovou přípravu, přípravu v rámci obchodních zvyklostí a technickou asistenci, Asia-Interprise (mezipodniková setkání), Asia Invest Business Meeting, Asia Partenariat a Europartenariat (velké multisekteriální obchodní akce)

III.3. První kontakt a další kroky

MSP nalezl prostřednictvím výše zmíněných komunikačních kanálů či jiného zdroje obchodní případ, vedoucí ke společnosti, která může být ideálním partnerem. Toto je začátek nejdůležitější fáze ve které se potencionální partneři prostřednictvím jednání a komunikace navzájem poznávají tak, aby byli schopni poznat zda je možné uskutečnit partnerský projekt a za jakých podmínek. Jsou dva důvody pro první setkání:

***poznat potencionálního partnera**

Pro pokud možno co nejvyšší efektivitu prvního setkání je důležité, aby MSP uskutečnil některé přípravy:

- Shromáždit informace o společnosti a její důvěryhodnosti. Některé informace je možno nalézt v seznámech společností, některé mohou být získány prostřednictvím prostředníků jako jsou EuroInfo centra, Obchodní komory, Organizace sdružující MSP a banky. Existují také specializované společnosti, které prodávají kompletní profily společností včetně detailních finančních informací a posouzení důvěryhodnosti. V některých zemích

⁶ Více informací o Asia Invest programu můžete obdržet prostřednictvím sekretariátu Asia Invest, Archimedesstraat 17, 1000 Brusel, tel: -32/2.282.17.50, fax: 02/282.17.60, e-mail: asia.invest@asia.invest.com, nebo na adrese: <http://www.asia-invest.com>.

základní finanční informace , které vycházejí z poslední odevzdané rozvahy společnosti mohou být získány i od národních(centrálních) bank.

- Jestliže informace o společnosti byly změněny musí být zkontrolovány (v brožurách aj.) v případě nutnosti přeloženy atd.
- Může být také užitečné si předem připravit seznam otázek pro partnera i když pro osobní potřebu . Během setkání tváří v tvář , berouc na vědomí možné komunikační problémy atd., MSP se může zapomenout zeptat na některé životně důležité informace.

***dát partnerovi možnost poznat svoji společnost a svůj partnerský projekt**

- MSP si také musí dobře připravit prezentaci své vlastní společnosti a svého návrhu na spolupráci. To zahrnuje překlad informací o společnosti, přípravu možných otázek druhé strany, příprava argumentů a protiargumentů (k tomuto účelu může dobře posloužit profil spolupráce viz výše). MSP musí také předvídat otázky spojené s komunikací. Jaký se používá jednací jazyk? Je potřeba tlumočnick?
- Jestliže se setkání odehrává v zahraničí a MSP podnik chce prezentovat vzorky, musí zkontrolovat zda vše odpovídá celním předpisům.
- V případě že počáteční kontakt se vyvíjí pozitivně, jednání ohledně partnerského projektu může začít. Zde je důležité zdůraznit potřebu naprosté jasnosti všech podmínkách a požadavcích již od samého začátku. Počáteční body na které je nutno pamatovat :
 - musí panovat naprostá shoda ohledně priorit projektu
 - veškeré důležité podmínky musí být přesně definovány , nejlépe i v mateřských jazycích zúčastněných stran, nejen v jazyku jednacím.
 - sestavení seznamu bodů jednání
 - nejvhodnější je dohodnout se na důvěrnosti všech informací zmíněných na jednáních

Mezi body jednání např. budou patřit:

- * cíle spolupráce z krátkodobého a dlouhodobého hlediska
- * právní forma spolupráce (viz výše)
- * finanční aspekty spolupráce
- *

Je možné že po pozitivním prvním kontaktu, rozsáhlých přípravách a zdlouhavých jednáních se partnerská spolupráce nakonec prokáže jako neživotaschopná. MSP by to měl brát jako poučnou zkušenost a snažit se z toho nebyť zklamaný. Použijeme-li metafory rozchod snoubenců je pořád lepší než špatné manželství.

IV. Role organizací sdružující MSP

IV.1. Míra zapojení

Jak jsme viděli výše, ve většině případů MSP bude potřebovat pomoc při realizaci úspěšné partnerské spolupráce. Organizace sdružující MSP mají hrát velmi významnou roli, ne jenom jako prostředníci, kteří mohou pomoci podnikateli nalézt obchodní iniciativu, ale také v informování a podpoře MSP na každém kroku jejich cesty.

V předchozích kapitolách jsme uvedli přehled fází internacionalizačního procesu, od prvního rozhodnutí začít s projektem mezinárodní spolupráce, až k jednáním s partnerem. Bude zřejmé, že organizace sdružující MSP hrají roli v každé z těchto fází: propagují možnosti mezinárodní spolupráce, poskytují informace, upozorňují na rizika, hledají kontakty atd.

Nicméně, bude na každé organizaci sdružující MSP jak přesně se rozhodne jít daleko v poskytování těchto služeb. Je potřeba zajistit velké množství různých druhů služeb potřebných pro tento typ aktivity, a bude záležet na struktuře organizace, personálu, který je k dispozici, podmínkách členství, finanční situaci zda její služby budou či nebudou poskytovány bezplatně. Na základě těchto specifik bude potřeba aby si každá Organizace sdružující MSP našla nejlépe odpovídající systém.

***nejzákladnější služba: organizace sdružující MSP jako zprostředkovatel**

Nejzákladnější služba, kterou organizace sdružující MSP může nabídnout na poli spolupráce a hledání partnera je to, že bude fungovat jednoduše jako broker pro návrhy a požadavky spolupráce. Může shromažďovat nabídky a požadavky na spolupráci ze zahraničí, vydávat je ve vlastních publikacích, vlastním časopise, uveřejňovat je na Internetu atd. a poskytovat tak zaujatým místním MSP detailní informace o zahraničních společnostech. V druhé směru mohou zasílat návrhy na spolupráci pro své místní klienty (MSP) svým zahraničním kontaktům, které se pak pokusí nalézt odpovídající partnery na svých místních trzích.

Nejjednodušší je poskytnout kontaktní informace spolu s publikovaným návrhem na spolupráci. Nicméně tímto způsobem Organizace sdružující MSP nemá žádnou kontrolu ani zprávy o reakci ani výsledcích hledání partnerů. Ve většině případů se proto doporučuje Organizacím sdružující MSP považovat kontaktní informace za důvěrné a poskytovat je pouze zaujatým potencionálním partnerům, výměnou za poskytnutí jejich vlastních údajů.

I když se Organizace sdružující MSP zaměří pouze na tuto základní službu, obvykle se doporučuje poskytovat některé základní informace např. dotazník pro posouzení vlastní exportní připravenosti, informace o tvorbě exportního plánu, základní informace o vývozních technikách mezinárodního obchodu, seznam odkazů na odbornou literaturu atd.

***organizace sdružující MSP jako konzultant - podpora v každé fázi**

Pokus zvolíme druhý způsob Organizace sdružující MSP tak říkajíc provede klientské MSP všemi fázemi za ruku až ke konečnému podepsání kontraktu.

To bude zahrnovat:

- pomoc MSP při posuzování jeho připravenosti pro přeshraniční a mezinárodní aktivity, hledání nedostatků ve znalostech či schopnostech a poskytování odpovídajících školení k jejich odstranění
- pomoc MSP při tvorbě exportního plánu , včetně provádění výzkumu trhu, konzultace technických , právních, a obchodních podmínek
- nalezení potencionálních partnerů pro MSP, prověření jejich spolehlivosti, finanční solidnost a možná i provedení prvotní selekce
- asistence MSP při jednání s poskytnutím překladatelských služeb , vzorových smluv, právních rad atd.
- pomoc MSP při hledání zdrojů financování projektu, včetně přípravy dokumentů pro získání podpory z vládních či evropských podpůrných programů.

Je nutné říci, že takovýto stupeň podpory je velmi časově náročný a nákladný. Většinou nebude poskytován Organizací sdružující MSP, ale pouze soukromými konzultanty.

***Účtování poplatků**

Většina organizací sdružující MSP bude poskytovat takovou míru služeb, která leží někde mezi dvěma výše zmíněnými extrémy. Ve většině případů si Organizace bude účtovat určité poplatky za poskytnuté služby.

Poplatky mohou být založeny na hodinové sazbě, jiné služby mohou být oceňovány jednotlivě (např. vyhledávání partnera, právní poradenství, prověřování potencionálních partnerů) nebo může být určena konečná cena poskytnutých služeb. Tato poslední možnost může být poněkud problematická, jelikož v hledání odpovídajícího partnera a uzavření partnerství nemůže nikdy být nic garantováno, ani nemůže být dán fixní časový limit. V případě, že se projekt nevyvede bude těžké MSP účtovat nějaký poplatek.

IV.2. Rozvoj služeb pro spolupráci a hledání partnera

Jestliže chce organizace sdružující MSP poskytovat služby na poli přeshraniční nebo mezinárodní spolupráce musí samozřejmě mít základní znalosti problematiky mezinárodního obchodu, legislativy EU, techniky vstupu na trh, pravidel konkurence atd.

Také si bude muset vybudovat síť nezbytných kontaktů doma i zahraničí. Ty budou zahrnovat:

* Organizace sdružující MSP v dalších zemích nebo ostatní organizace s nimiž může spolupracovat na reciproční bázi při hledání informací o trhu, seznamů společností, poskytování informací společností, a nebo vzájemné distribuci nabídek a požadavků na spolupráci atd.

* Vládní organizace a oddělení např. ambasády, obchodní zastoupení, agentury podporující obchodní činnost jak z vlastní země tak ze zahraničí za účelem získání zdarma informací o trhu a obchodu, jako dodatečného kanálu pro distribuci nabídek a požadavků na spolupráci, pomoci a informací o prostředcích finanční podpory, informací o obchodních misích, a také za účelem nalezení potenciálního partnera pro spoluorganizování partnerských akcí atd.

* Oddělení Evropské komise a její pobočky např. Generální ředitelství evropské komise pro podniky a ostatní generální ředitelství, pro získání informací o partnerských programech, výzkumných a vývojových programech atd. Spolupracujících sítí generálního ředitelství např. BC-net, BRE, Euro info centra, pro poskytování jejich specializovaných služeb týkající se spolupráci a hledání partnerů atd.

* Soukromé společnosti a Instituce, pro získání specializovaných služeb např. prodej seznamů adres určitých typů trhů či odvětví, informací o společnostech... Některé z těchto společností mají speciální tarify pro organizace sdružující MSP a ostatní pravidelné zákazníky. Může být zajímavé se s nimi dohodnout na podmínkách spolupráce.

V každém případě je důležité, aby si organizace sdružující MSP vytvořila kontakty s těmito domácími i zahraničními partnery. Se zahraničními partnery bude ve většině případů možno spolupracovat na reciproční bázi: „jestliže budete prezentovat nabídku či požadavek na spolupráci mého klienta, udělám to samé pro vás, jestli mi poskytnete informace o vašem regionu, já vám poskytnu informace o svém regionu“.

Právě proto je důležité mít informace o organizaci a jejích aktivitách nejen v mateřském jazyce, ale i v angličtině. Brožury, časopisy a také www stránky na Internetu jsou pro toto důležitým nástrojem.

Pro usnadnění výměny profilů společností určených pro spolupráci je užitečné pracovat s jednotným formátem dotazníků, který bude vyplněn MSP hledajícím spolupráci, poradcem Organizace sdružující MSP nebo oběma, a budou v něm uvedeny všechny relevantní informace o společnosti a hledané spolupráci. Ukázky takovýchto formulářů na profily společnosti jsou uvedeny v přílohách 3 a 4.

IV.3. Organizace akcí zaměřených na spolupráci, projekt management

Vedle hodnocení připravenosti MSP na zapojení do mezinárodních partnerských projektů, podpory poskytované v průběhu realizace celého procesu a pomoci při hledání partnerů může organizace sdružující MSP aktivně propagovat a stimulovat vytváření mezinárodní či přeshraniční spolupráce prostřednictvím pořádání či spolupořádání akcí zaměřených na setkávání MSP z různých zemí a regionů za účelem hledání partnerů a zahájení projektů spolupráce.

***(spolu)organizování mezinárodních obchodních misí:** organizování mezinárodních obchodních misí bude zahrnovat výběr země či regionu (přednostně

zemí či regionů, které nabízejí možnosti pro mezinárodní spolupráci pro MSP z domácího regionu), hledání místních partnerů (soukromých či vládních, kteří mají dostatečné kontakty s místními potenciaálními spolupracujícími partnery), propagování iniciativy v rámci domácího regionu a hledání účastí zaujatých MSP, zajištění dostatečného množství kontaktů pro všechny účastníky, sestavení individuálních i společného programu, zajištění všech praktických náležitostí cesty/pobytu atd.

***(spolu)organizace společné účasti na veletrzích:** Účast na veletrzích představuje pro MSP dobrou příležitost jak nalézt potenciaálního partnera. Přesto pro mnoho MSP je účast takřikajíc příliš vysoká lařka, nejen kvůli nákladům na pronajmutí vlastního stánku, ale také kvůli praktickým problémům při zajišťování zahraniční cesty. Společná účast společností ze stejné země či regionu je jak praktičtější tak i levnější. Pro organizaci sdružující MSP připravující společnou účast na veletrhu bude řada praktický povinností spojená s organizováním účasti na veletrhu stejná jako při mezinárodní obchodní misi.

***(spolu)organizace akcí v rámci Evropských partnerských programů (viz výše), nebo koordinace setkání MSP pro projekt v rámci Výzkumných a vývojových programů, nebo jakákoliv iniciativa spolufinancovaná Evropskou komisí:** Pro organizace sdružující MSP s dobrými návrhy projektů jak propagovat přeshraniční či mezinárodní spolupráci existuje mnoho příležitostí jak získat finanční podporu z prostředků EU.

K úspěšné aplikaci o příspěvek EU , je důležité mít některá pravidla takřikajíc v malíčku. Jejich praktický přehled můžete nalézt v Příloze 5

Příloha 1: NÁVRH EXPORTNÍHO PLÁNU

I. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EXPORTNÍ PŘIPAVENOST

1. Krátkodobé a dlouhodobé vývozní cíle
2. Z jakého důvodu je společnost připravena exportovat (angažovanost managementu , finanční a lidské zdroje atd.)
3. Popis a funkce produktu
4. Z jakých důvodů je produkt vhodný k exportu? (úspěch na domácím trhu, zaměření na poptávku v zahraničí)
5. Krátký popis struktury odvětví, konkurence a poptávky

II. VÝZKUM TRHU

1. Klasifikace produktu
2. Základní profil zákazníka
3. Cílové odvětví (určit a hodnotit)
4. Cílová země (určit a hodnotit)
 - a. Primární
 - b. Sekundární
 - c. Specifika vybraných zemí (kultura, podnebí, přírodní zdroje, atd....)
 - d. Potřebné modifikace produktu
5. Cílový trh (určit a hodnotit)
 - a. Primární
 - b. Sekundární
 - c. Specifika vybraného trhu (kultura, dovozní omezení,...)
 - d. Potřebné modifikace produktu
 - e. Konkurence a poptávka (určit a hodnotit)

III. EXPORTNÍ STRATEGIE

1. Strategie vstupu na trh
2. Hledání kontaktů/spolupracujících partnerů
3. Propagační strategie výrobku/služby
4. Po prodejní servis, záruky

IV. PRODEJ A DOPRAVA

1. Tvorba cen
2. Způsoby platby (platební podmínky...)
3. Doprava a skladování (INCOTERMS 2000, pojištění...)
4. Prodejní odhady

V. OBCHODÍ ZVYKLOSTI A NAŘÍZENÍ

Aplikovatelná obchodní zvyklosti a nařízení, které se týkají vašich produktů v daných zemích a daných trzích (exportní licence, tarify,)

VI. FINANCOVÁNÍ

1. Dostupné zdroje financování
2. Metody získání dodatečných finančních zdrojů

VII. PLÁN IMPLEMENTACE

1. Časový plán pro implementaci dílčích částí plánu
2. Časový plán na zhodnocení implementace

Přílohy

1. Základní informace o společnosti
2. Základní informace o cílové zemi
3. Základní informace o cílovém trhu

Příloha 2 : URČUJÍCÍ FAKTORY PŘI VÝBĚRU POTENCIONÁLNÍHO PARTNERA

I. OBECNÁ HISTORIE FIRMY

- založení, vývoj, růst
- změna vlastníků, managerů
- vývoj produkce, produktů a trhů

II. PRÁVNÍ ASPEKTY

- právní forma
- podílníci a akcionáři
- podíl na kapitálu třetích osob, podíl na vlastním kapitálu třetími osobami
- zvláštní ustanovení ve společenské smlouvě

III. ORGANIZACE, MANAGEMENT, PERSONÁL

- struktura organizace
- praxe a zkušenosti managementu
- styl řízení
- personál: kolik, kvalifikace, ...

IV. OBCHOD

- přehled obrátů za posledních několik let
- analýza ceny a prodejní ceny
- přidaná hodnota
- hrubá a čistá marže na produkt
- analýzy dlužníků

V. DISTRIBUCE

- distribuční kanály: počet, obrat, marže, efektivnost nákladů...
- režijní náklady
- náklady fyzické distribuce

VI. NÁKUP

- počet a kvalita dodavatelů
- náklady na skladování

VII. VÝROBNÍ MANAGEMENT

- analýza výrobních prostředků
- stupeň automatizace
- provozní strategie
- rozšiřující investice a oprávkky
- logistické náklady

VIII. ADMINISTRATIVA

- organizace administrativy
- stupeň automatizace
- metoda podávání zpráv (měsíční, roční zprávy)
- vnitřní a vnější kontrola

IX. FINANČNÍ MANAGEMENT

- analýza bilance
- solventnost, likvidita, kapacita
- plánování, rozpočty, prognózy
- bankovní analýza

X. POZICE VE SROVNÁNÍ S MÍSTNÍMI KONKURENTY

**Příloha 3: PROFIL SPOLEČNOSTI URČENÝ K ROZESLÁNÍ JAKO NABÍDKA
NEBO POŽADAVEK KE SPOLUPRÁCI: ZÁKLADNÍ FORMA**

Profil společnosti

Doporučení:

Jméno společnosti:

Adresa:

.....

.....

.....

Tel:

Fax:

e-mail:

www:

Kontaktní osoba:

Jazyková znalost:

Druh činnosti :

.....

.....

.....

Datum založení:

Počet zaměstnanců:

Roční obrat:EURO

Požadovaná spolupráce:

.....

.....

.....

Poznámky:

.....

.....

.....

Příloha 4: PROFIL SPOLEČNOSTI URČENÝ K ROZESLÁNÍ JAKO NABÍDKA NEBO POŽADAVEK KE SPOLUPRÁCI: ROZŠÍŘENÝ PROFIL

Profil společnosti

Tento profil bude poskytnut pouze společností, které projeví zájem spolupracovat s vaší firmou. Prosím vyplňte na stroji nebo na počítači

DOPORUČENÍ :

1 Profil společnosti

Firma:

.....

Adresa:

PSČ: Region:.....

Tel.: Tel./Fax:

E-mail: WWW

stránky:.....

Kontaktní osoba:

Jazyková znalost :.....

Počet zaměstnanců: IČO/DIČ:

Obrat (v Euro): Procento vývozu:

Datum založení:

Bankovní reference:

Popis produktu (včetně NACE kód) :...

.....

.....

.....

Činnost:

výrobce

import - export

velkoobchod

distributor

obchodní zástupce

ostatní (prosím vysvětlete)

.....

Máte nějaké zkušenosti s exportem či importem? Ano/Ne

země:

2 Typ spolupráce

Obecná/Finanční spolupráce

- převzetí
- společný podnik
- fúze
- ostatní (prosím specifikujte):

Obchodní spolupráce

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Chcete kontaktovat | <input type="checkbox"/> Chcete být kontaktováni jako |
| <input type="checkbox"/> výrobce | <input type="checkbox"/> výrobce |
| <input type="checkbox"/> obchodník | <input type="checkbox"/> obchodník |
| <input type="checkbox"/> velkoobchodník | <input type="checkbox"/> velkoobchodník |
| <input type="checkbox"/> distributor | <input type="checkbox"/> distributor |
| <input type="checkbox"/> obchodní zástupce | <input type="checkbox"/> obchodní zástupce |

Výrobně-technologická spolupráce

- Výměna know how
- Spolupráce na výzkumných a vývojových projektech
- Licenční smlouvy
- Transfer technologií
- Společná výroba
- Subdodavatelství
- Poprodejní servis

Nabízí Poptává

3 Popis návrhu na spolupráci

Prosím napište vaši nabídku či žádost o spolupráci v angličtině a jedním z dalších jazyků EU.
(maximálně 10 řádků)

Angličtina :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
Druhý jazyk:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

④ Geografická specifikace

Prosím označte země se kterými chcete spolupracovat:

Evropská Unie:

Belgie - Nizozemí - Lucembursko - Německo - Francie – Velká Británie - Irsko - Dánsko - Itálie - Španělsko - Portugalsko - Řecko - Rakousko - Švédsko - Finsko

Sub-region:.....

Kandidátské země:

Maďarsko - Polsko – Česká Republika - Estonsko - Slovinsko - Kypr - Rumunsko - Bulharsko - Litva - Lotyšsko - Slovensko - Malta

Ostatní země:

Norsko - Švýcarsko - Ukrajina - Bělorusko - Rusko - Moldavsko - Ruská Federace - Gruzie - Ázerbajdžán - Kazachstán - Uzbekistán - Maroko - Alžírsko - Tunis - Egypt - U.S.A. - Kanada - Mexiko - Salvador - Nikaragua - Kostarika - Kolumbie - Venezuela - Ekvádor - Peru - Brazílie- Chile - Bolivie - Paraguay - Uruguay- Argentina - Kypr - Libanon - Izrael - Jordánsko - Pákistán - Indie - Srí Lanka - Filipíny - Čína - Korea - Japonsko - Hongkong

Datum:

podpis

.....
jméno

**Doporučujeme nevybírat v první fázi více než 2 nebo 3 země.*

Příloha 5: MEZINÁRODNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTŮ: PRAKTICKÉ POSTUPY

- I. Váš nápad/návrh musí odpovídat skutečným potřebám nebo musí být přínosem pro propagaci spolupráce mezi MSP. Nepište návrh pouze jako odpověď na výzvu ke spolupráci!
- II. Naleznete zda existují možnosti jak získat finanční podporu EU v rámci Evropských programů, nebo jako odpověď . Informace můžete nalézt v European Official Journal nebo na adrese www.europa.eu.int
- III. Upravte váš nápad/návrh, berte v úvahu specifikace a kritéria daného projektu
- IV. Naleznete partnery v ostatních členských zemích
- V. Vytvořte návrh projektu, včetně zamýšlených cílů, podrobného popisu všech projektu se týkajících aktivit, rozpočtu, účastníků, a kvantifikovatelnou dohodu týkající se výsledků...
- VI. Předložte projekt, berte na vědomí možné konečné termíny
- VII. Začněte s impementací projektů až po písemném potvrzení Komise
- VIII. Uskutečňte projekt tak jak bylo uvedeno v návrhu
- IX. Nezapomínejte pravidelně informovat o průběhu projektu)
- X. Zakončení projektu, včetně zaplacení příspěvku EU bude iniciováno po odevzdání závěrečné správy, finanční uzávěrky a veškeré dokumentace (paragonů atd.)