



Europa



Business Support Programme

ÄRITOETUSPROGRAMM - SME- KVALITEET

KOOLITUSMATERJAL

**Ärialase koostöö arendamine, abi partneriotsinguil ja
rahvusvaheline projektihaldus**



SISUKORD

ÜLDINE SISSEJUHATUS	3
I. Ärialase koostöö arendamine: mis, miks ja kuidas?	4
I.1. Väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete (SME-de) vaheline, piiriülene ja rahvusvaheline kaubandus: Euroopa Liidu ja Siseturu integreerumise mõjud	4
I.2. Definitsiooni suunas	6
A. Koostöö Euroopa Liidus: näiteid tõsielust	6
B. Koostöövormid	7
I.3. Koostöö eelised – SME-de tavalised hirmud ja eelarvamused	8
I.4. Ülevaade mõnedest kõige levinumatest koostöövormidest	9
II. Ärialase koostöö arendamine: SME-de ettevalmistamine piiriüleseks koostööks	11
II.1. Sisemine analüüs: kas SME on valmis piiriüleseks või rahvusvaheliseks koostööks?	11
II.2. Ekspordiplaan: hädavajalik piiriülese/rahvusvahelise koostöö õnnestumiseks	12
III. Õige partneri leidmine	15
III.1. Ideaalse partneri iseloomustus	15
III.2. Kuidas leida ideaalset partnerit?	15
III.3. Esimene kontakt ja edasised sammud	18
IV. SME-organisatsiooni roll	20
IV.1. Osalemise tasandid	20
IV.2. Koostöö ja partneriotsinguga seotud teenuste valiku laiendamine	21
IV.3. Koostööalaste kohtumiste organiseerimine, projekti haldus	22
LISAD	
Lisa 1: EKSPORDIPLAANI ÜLEVAATLIK VORM	25
Lisa 2 ANKEET: PÕHITINGIMUSED POTENSIAALSE PARTNERI VALIKUKS	26
Lisa 3 ETTEVÖTTE TUTVUSTUS EDASTATAVATE KOOSTÖÖPAKKUMISTE JA PÄRINGUTE LISANA: PÕHIVORM	27
Lisa 4: ETTEVÖTTE TUTVUSTUS EDASTATAVATE KOOSTÖÖPAKKUMISTE JA PÄRINGUTE LISANA: DETAILNE TUTVUSTUS	28
Lisa 5: RAHVUSVAHELISE PROJEKTIHALDUSE ANKEET: PROTSEDUURIREEGLID	31

ÜLDINE SISSEJUHATUS

Euroopa riikide majanduse integreerumise tulemusena moodustub suur ja ühtne Euroopa turg, mille majandus areneb tänu konkurentsile. Et säilitada oma positsiooni või veelgi enam, teenida kasumit ühtse turu tingimustes ning suurendada oma potentsiaali, on ühtsel turul tegutsevad väikesed ja keskmise suurusega ettevõtted (SME-d) sunnitud ümber hindama oma tegevusstrateegiad. Paljude väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete jaoks toob see endaga kaasa teatud liiki ärikoostöö teiste liikmesriikidega.

Kuigi tegevus toimub ühtse turu raames, toob selline koostöö vähemalt algstaadiumis endaga kaasa lisaraskusi, -riske, -kulutusi jne. Paljud, eriti aga ilma eelneva rahvusvahelise kogemusega SME-d ei ole valmis end selliste koostööprojektidega siduma. Liidu SME-sid ühendavate organisatsioonide ülesanne aga ongi toetada liikmesriikide ettevõtjaid, et tõestada neile ärialase koostöö kasulikkust, aidata neil alustada nii sise- kui välismajanduslike ettevalmistustega ning leida kõige sobivam partner.

SME-sid ühendavate organisatsioonide käsutuses peab seetõttu olema vajalik tarkvara, et hinnata oma klientideks olevate SME-de valmidust alustada rahvusvahelist tegevust; peale selle tuleb neil arendada ka vajalikke kontakte, et aidata ettevõtetel õigeid partnereid leida.

Euroopa Komisjonile on juba ammu saanud selgeks piiriülese ja rahvusvahelise tegevuse tähtsus SME-de jaoks, et aidata neil säilitada ja tugevdada oma positsioone. Euroopa Komisjon on andnud SME-de ja neid toetavate organisatsioonide käsutusse rea vahendeid SME-de vahelise kaubanduse ja koostöö toetamiseks ja edendamiseks ning õigete partnerite leidmiseks.

Antud õppematerjali eesmärgiks on teha sissejuhatus siseturu, SME-de ja (piiriülese) koostöö omavahelise seotuse kohta, nimetatud koostöö poolt pakutavate võimaluste kohta, mis aga kõige tähtsam, anda SME-sid toetavatele organisatsioonidele praktilisi juhiseid selle kohta, kuidas aidata neil klientideks olevatel SME-del oma potentsiaali piiriülese koostöö vahendusel realiseerida.

I. Ärialase koostöö arendamine: mis, miks ja kuidas?

I.1 SME-de vaheline, piiriülene ja rahvusvaheline kaubandus: Euroopa Liidu ja siseturu integreerumise mõjud

Euroopa Liidu liikmesriikide järk-järgulisel integratsioonil ning tõeliselt ühtse turu moodustumisel on ilmselgelt sügav mõju Euroopa majandusele, ettevõtetele ja eriti SME-dele.

Sisemise integratsiooniprotsessi viimase aja võtmesündmusteks on olnud:

- **Valge raamat, 1985**, mis sisaldab ligi 300 vahendit võimalikult ühtse turu loomiseks, nii nagu see oli kavandanud Rooma lepingus (1957), põhimõttel, et kaupade, inimeste, teenuste ja kapitali vaba liikumise tulemusena **kujuneb välja ühtne siseturg (31/12/1992)**.
- Tõelise **Euroopa Liidu** loomine nagu see oli ette nähtud **Maastricht'i lepingus (veebruar 1992)**, mis hõlmab ka selliseid valdkondi nagu välispoliitika, sise- ja väliskaitse ning rahaliidu loomine.
- **Ühtse valuuta Euro kehtestamine 1/1/1999** riiklike valuutade asemel 11 liikmesriigis 15-st, tähtajaga 01/01/2002.

Integratsiooni tulemuseks on:

- 375 miljoni tarbijaga suure ühtse turu loomine
- Euroopat hõlmava siseturu loomine, kus kaubandust ei piira enam riiklikud eeskirjad (või need kehtivad väiksemas mahus)
- Avatuma majanduse loomine
- Majanduslik tõus ning tööhõive suurenemine
- Väiksemad kulutused
- Ühenduse-sisese kaubanduse areng
- Konkurentide arvu suurenemine siseturul – kõigil ettevõtetel, s.h SME-del, tuleb muutuva turusituatsiooni nõuetest lähtudes ümber hinnata oma tegevusstrateegia.

Kõigile Euroopa väikese ja keskmise suurusega ettevõtetele ei ole nimetatud tegurite mõju ühesugune. Enim tähelepanev on see neis sektorites, kus laienemise tulemuseks on kulutuste märkimisväärne vähenemine (nt sektorid, mis nõuavad suuri investeeringuid või need, kus standardiseerimine võib tekitada seeriatootmise), piirialadel (kus riikidevahelise koostöö võimalused on suuremad, kuid kus ka kestvamad takistused on ilmsemad), vähem neis sektorites, kus laienemine ei oma nii suurt tähtsust või mis on rohkem kohaliku orienteeritusega (nt teatud oskustöövaldkonnad).

Ühtse valuuta kasutuselevõtmine, eriti peale lõplikku üleminekut ühtsele rahale

2002. a annab uue tõuke turu laienemiseks ja konkurentsi tugevnemiseks.

Veelgi enam, viimastel aastakümnetel oleme olnud **majanduse üldise globaliseerumise** tunnistajateks. Väliskaubandus ja investeringud mängivad Euroopa Liidu jaoks järjest suuremat rolli ning maailmakaubanduse jätkuv liberaliseerumine on üks majanduslikku tõusu ning tööhõive ja äritegevuse laiendamist soodustavaid faktoreid. Kuigi järjest tugevnev konkrentsisurve maailmakaubanduses toob kaasa uusi muutusi SME-de jaoks, on need paraku paljudel juhtudel koostöös välisettevõtetega vältimatud.

Euroopa SME-de seireüksuse kuuendast aruandest¹ (välja antud juulis 2000) nähtub, et kasvav, kuid siiski väga väike osa liitu kuuluvaid SME-sid tunnistab ühtse turu kasulikkust, kusjuures rohkem kui pooled SME-d ei pea ühtse turu kujunemist ei soodsaks ega ebasoodsaks, üks kolmandik SME-sid näevad Euroopa integratsioonis seevastu rohkem soodsaid kui ebasoodsaid tingimusi. Suuremad, rahvusvahelisi kontakte omavad ja kiiremini arenevad ettevõtted on meelestatud positiivsemalt kui väiksemad ja kohaliku orienteeritusega ettevõtted.

Keskmiselt peavad SME-d ühtse turu põhilisteks eelisteks **suuremat müügiturгу ja rahvusvahelise koostöö lihtsustumist**. Vastavalt SME-de andmetele suureneb rahvusvaheliste ärikontaktide arv. Keskmiselt 25% SME-sid ning isegi rohkem suuremaid ettevõtteid täheldab nimetatud tõusu.

Kuigi need tulemused näitavad, et järjest suurem arv liidu SME-sid teenib kasumit tänu siseturule ja liidu pidevale integreerumisprotsessile, väljendatakse samas ka vajadust piiriülese ja rahvusvahelise koostöö edendamise järele SME-de tasemel.

Euroopa Komisjon mõistab täie selgusega, kuivõrd vajalik on aidata SME-del ning oskustöösektoril siseturu, globaalmajanduse ja kommunikatsioonisektori uuenduste poolt esitatavate väljakutsete tingimustes oma potentsiaali realiseerida, sellest annavad tunnistust ka spetsiaalselt SME-dele suunatud **mitmeaastased programmid ettevõtetele ja ettevõtjatele** ((neljas neist (2001-2005) kinnitatakse 2000.a lõpus. Programm hõlmab 30 riiki ning selle toetuseelarve on 450 miljonit EUR).

Antud dokumendis leiavad põhjalikku käsitlemist SME-de arendamiseks ning eriti just ärialase koostöö edendamiseks organiseeritav tegevus ja toetusvahendid, samuti vaadeldakse abi, mida osutatakse SME-organisatsioonidele nimetatud valdkonna teatud teenuste arendamiseks.

¹Euroopa väikeste ja keskmise suurusega ettevõtete seireüksus, 6. Aruanne, juuli 2000, esitatud Euroopa Komisjoni ettevõtete peadirektoraadile *KPMG Consulting ja EIM Small Business Research and Consultancy* poolt

I.2. Definitsiooni suunas

A. Koostöö Euroopa Liidus: näiteid tösielust

Portugali tekstiilitööstuse väikeettevõtte tootmispotentsiaal tõusis tänu uutesse seadmetesse investeerimisele. Nüüd on ettevõtte huvitatud uute ostjate leidmisest ja seda muuhulgas teistest Euroopa riikidest. Kuna see saab firmal olema esimene väliskaubanduskogemus, soovib ta vahendajaks kogunud esindajat, kes omaks laialdasi teadmisi väljavalitud sihtriikide turu kohta ning ka vastavaid kontakte. Kuid hetkel ei ole ettevõttel ei välispartnereid ega ka mingisuguseid teadmisi välisturust.

Ehitusega tegelevat Belgia väikeettevõtet on juba ammu huvitanud Prantsusmaa lai turg, mis geograafiliselt asub vahetus läheduses ja kus ettevõtja teada on suur nõudlus antud valdkonna teenuste järele, seda eriti just riiklike hangete sektoris. Kohalikus euroteabe keskuses tutvustatakse talle formaalsusi, mis tuleb läbi teha, et oma teenuseid naaberriigis pakkuda. Ettevõtjal on tunne, et nende eeskirjade ja ikka veel eksisteerivate takistustega omal käel toime tulla oleks liiga aeganõudev töö, pealegi on ta kuulnud, et kogemusteta välismaisel ettevõttel on Prantsusmaa riiklikus sektoris väga raske kanda kinnitada. Ta sooviks siiski tulla Prantsuse turule, kuid eelistatavalt mõne suure Prantsusmaa ettevõtte alltöövõtjana.

Briti veetööstussektoris tegutsev väga kitsa spetsialiteediga väikeettevõtte pakub ekspertiisiteenuseid teatud tüüpi kõrgtehnoloogiliste seadmete projekteerimises, tootmises, müügis ja teeninduses. Tegelikult on ettevõtetest saanud Briti turu liider nimetatud liiki seadmete alal. Tänu laialdastele teadmistele antud valdkonnas on ettevõtte sooviks saada nimetatud valdkonna seadmete kaubandus- ja teenindusesindajaks Briti turul. Kuna see tähendaks intensiivset koostööd tema esindatavate ettevõtetega, ühist väljaõpet erinevate ettevõtete töötajatele, tehniliste teadmiste vahetamist jne, siis tundub kõige sobivamaks partnerettevõtte tüübiks olevat ühisettevõtte. Hetkel otsib ettevõtte endale partnereid.

Poola metallitööstuse ettevõtte käsutuses on hästi varustatud tootmissaal ning motiveeritud ja hea väljaõppega töäjõud. Juba pikka aega ekspordib ta oma toodangut KIE riikidesse ja Venemaale, kus nõudlus on aga paraku langenud. Selle tulemusena omab ettevõtte kasutamata võimsust. Sellepärast otsib ta uusi tootmistellimusi, partnereid, kellele töötada alltöövõtu korras. Samuti otsib ta uusi kliente oma tootesarjale.

Kõigis ülalloetletud näidetes otsitakse koostöövõimalust kas teise äriettevõttega, piiriüleste või rahvusvaheliste ettevõtetega. Võib vaielda selle üle, kuidas defineerida "tõelist" koostööd: enamasti ei loeta selleks otsest ettevõtete vahelist müüki ja ekspordi. Sobivaks definitsiooniks võiks olla: **"igat liiki ametlik või mitteametlik koostöö kahe või enama ettevõtte või organisatsiooni vahel, mille eesmärgiks on koos jõuda eelnevalt määratletud eesmärgini"**.

Sooviksime nimetatud teema mahtu arvestades veelgi laiendada seda definitsiooni ja kaasata sinna **kõik SME-de, eriti just Euroopa Liidu praegustest või tulevastest liikmesriikidest pärinevate ettevõtete vahelised kontaktid ja suhted, mis vajavad SME-organisatsiooni toetust, kas siis partneri leidmisel (piiriülevalt) või selleks, et luua partnerlussuhteid teiste SME-dega.**

B. Koostöövormid

Nagu eelpool näha, on ettevõtete vahelisel koostööl palju erinevaid vorme. Laiemad koostöökategooriad on **üldine, kaubanduslik, tehniline** ja **finantsalane**.

Lähtudes koostööpartnerite vahelistest suhetest saab luua alajaotuse vastavalt sellele, kas koostöö toimub ühesuunaliselt ja kas koostöösuhetes võib välja tuua domineeriva partneri. Kui koostöö on enamasti ühesuunaline, siis nimetatakse seda **ühepoolseks koostööks**. Kui aspekt on vastastikune, nimetatakse seda **kahe- või mitmepoolseks koostööks**.

Allpool toodud tabelis on mõned tavalised koostööliigid paigutatud laia koostöökategooria alla ja arvesse on võetud ka seda, kas nad on ühe- või kahepoolsed.

	Ühpoolne	Kahe- või mitmepoolne
Üldine	Ülevõtmine	Ühisettevõtte
		Liitumine
Kaubandusalane	Esindaja	Vastastikune kaubandusleping
	Kaubandusleping	Ühine osavõtt enampakkumisest
	Frantsiis	Ühine osalemine kaubandus-messil
		Ühine ost
Tehnilis-tootmisalane	Tehnoloogiasiire	Ühine osalemine EL teadus- ja arendusprogrammides
	Litsentsileping	Ühistootmine
	Alltöövõtt	
	Garantiihooldus	
Finantsalane	Laenud	Aktsiate vahetus

Muud erinevused erinevate koostöövormide vahel:

- vastavalt **kestusele**: mõned koostöösuhted kestavad määramatu aja, samas on teised koostöösuhted loodud teatud kindla eesmärgi saavutamiseks ning hiljem katkestatakse.

- vastavalt **partnerite hulgale**: enamasti on koostöösuhetes kaks osapoolt, kuid need koostöösuhted, mis on loodud EL teadus- ja arendusprogrammides osalemiseks, kaasavad definitsiooni järgi rohkem osapooli.

- **partnerite suuruse ja tüübi** järgi: kuigi paljud SME-d eelistavad koostööd teiste sama suurusega SME-dega, nii et nad saaksid suhelda võrdsetel alustel, hõlmab koostöö tihti SME-sid ja suuri ettevõtteid, SME-sid ja valitsusasutusi, SME-sid ja ülikoole või õppeasutusi (nt koostöö EL teadus- ja arendusprogrammide raames).

- **partnerite tegevusala** järgi: mõnikord teevad koostööd sarnase tegevusalaga partnerid (ning on teoreetiliselt konkurendid), kuid tegutsevad näiteks erinevates

geograafilistes piirkondades, sellist koostöövormi võib nimetada **horisontaalseks koostööks**. Mõnel teisel juhul võib ühe partneri tegevusvaldkond täiendada teist, näiteks olla tootmisahelas erineval tasandil, nagu see on alltöövõtu puhul. Sellist koostöövormi võib nimetada **vertikaalseks**.

Vastavalt koostöö iseloomule nõuab see partneritelt suuremal või vähemal määral ettevalmistusi, teatud perioodiks kavandatavaid rahalisi investeeringuid, sealhulgas ka investeeringuid tööjõusse, riske jne. Oluline on, et koostöösuhetesse astuvaid SME-sid nõustav organisatsioon oleks teadlik kõigist neist teguritest ning aitaks SME-del hinnata oma positsiooni ja kaasnevaid riske. Me räägime sellest pikemalt antud õppematerjali teises peatükis.

I.3. Koostöö eelised – SME-de üldlevinud hirmud ja eelarvamused

SME-dele pakub (piiriülene) koostöö vaieldamatult eeliseid. Paljudel juhtudel on see neile ainuke viis saada juurdepääs piiriülesele turule. Koostöö teise liikmesriigi ettevõttega võib aidata neil **saada teadmisi vastava turu kohta otsesest allikast**, võib osutada kasulikuks **uute ostjate leidmisel** välisturule läinud toodetele, võib avada **juurdepääsu uuele tehnoloogiale** või **uutele finantsvahenditele**, anda **täiendavat tootmisvõimsust...** Partnerite vahelise koostöö eesmärgiks on alati luua teatud mõttes lisaväärtusi kõigile asjaosalistest partneritele.

Vaatamata vaieldamatutele eelistele tekitab koostöö, eriti piiriülene koostöö, ikkagi vastuseisu rea SME-de hulgas. Selge on see, et igasugune koostöö **vähendab** mingil määral mõlema partneri **iseseisvust** ning teisest ettevõttest sõltumisega kaasnevad mõned lisariskid (siit järeldub ka, kui tähtis on töötada ainult usaldusväärsete partneritega).

Muude eelarvamustena piiriülese koostöö suhtes toovad SME-d välja selle, et sellega teenivad kasumit ainult suuremad ettevõtted ja väikestele ettevõtetele on see liiga raske ning kulukas – neil jääb puudu oskustest ja teadmistest. Kuigi on tõsi, et piiriülene koostöö nõuab SME-delt lisapingutusi ja -investeeringuid, võib hea ettevalmistus ja kogunud partneri toetus (nt SME-organisatsioon) viia riskid miinimumini ja aidata neil edu saavutada. Täpsemat informatsiooni kaasnevate riskide ja selle kohta, kuidas neid vältida, võib leida antud koolitusmaterjali II osast.

Oluline on ka meeles pidada, et SME-del on **oma tugevad küljed**, mis võivad rahvusvaheliste või piiriüleste projektide alustamisel osutada eelisteks: nende **paindlikkust**, välisturu väljakutsetele ja võimalustele reageerimise **kiirust**, SME-de vahel juhtkonna tasandil toimivat **otsest kontakti**, **kindlat struktuuri**, mis muudab otsuste tegemise tunduvalt kergemaks ja kiiremaks kui suuremates organisatsioonides, võib pidada olulisteks eelisteks. Selle tõestuseks võib välja tuua palju väga väikeseid, kuid märkimisväärse rahvusvahelise eduni jõudnud ettevõtteid.

Kõige levinumaks ja enamikul juhtudel ka kõige lihtsamaks koostöövormiks on **kaubandusalane koostöö**. Paljude SME-de jaoks on see esimene kokkupuude (piiriülese) koostööga. Mitmete jaoks võivad sellest edaspidi välja areneda keerulisemad koostöövormid.

I.4. Ülevaade mõnedest kõige levinumatest koostöövormidest ²

Üldine:

- Ühinemine: kaks ettevõtet ühinevad suuremaks grupiks, mille käsituses on rohkem vahendeid kui ettevõtetel eraldi võttes. Uus ettevõtte omab tõenäoliselt suuremat turuosa, vähem suhtelisi kulusid, tema eruditsioon on suurem. Ühinemine on delikaatne ja aeganõudev tegevus. Sellega kaasneb palju ettevalmistusi ja juriidilist nõustamist.

- Ülevõtmine: üks ettevõtte võtab üle kõik teise ettevõtte aktsiad. Ostva ettevõtte eeliseks on see, et ta saavutab lühikese ajaga tugeva strateegilise positsiooni (uuel) turul, samas kui müüvale ettevõttele võib osutada kasulikuks ostva partneri poolt pakutav tugevus ja turvalisus.

- Ühisettevõtte: kaks või rohkem ettevõtet ühinevad ja loovad uue ettevõtte, kus nad saavad koos tegutseda kindla valdkonna või projekti osas. Sellise koostöövormi puhul seisneb kasu hästi defineeritud juriidilises struktuuris³, see on sobiv vorm niisuguste projektide realiseerimiseks, mis ületavad mahu poolest ühe partneri võimalusi, ning see aitab hajutada riske erinevate osavõtjate vahel. Enamikul juhtudel nõuab see siiski kõigilt asjaosalistelt partneritelt suuri investeeringuid.

Siinkohal tuleb nimetada ka **JEV (Ühendatud Euroopa Ettevõtte)** programmi, mille eesmärgiks on toetada transnatsionaalsete ettevõtete loomist EL kuuluvate riikide väikese ja keskmise suurusega ettevõtete baasil. See on vahend, mis annab ühendusele võimaluse katta osa ühisettevõtte loomisega seotud kuludest, maksimaalselt kuni 100 000 EUR ulatuses. Programm töötab finantsvahendajate kaudu. Euroopa Nõukogu võttis vastu JEV programmi 19.mail 1998. a (Euroopa Ühenduste Teataja L 155, 29.maist 1998).

Täpsema informatsiooni saamiseks palun võtke ühendust Ettevõtluse Peadirektoraadiga (DG Enterprise) või vaadake Euroopa serveri Ettevõtluse Peadirektoraadi lehekülge.

Kaubandusalane:

Frantsiisiomanik: frantsiisiomanik on saanud õiguse müüa teatud kaupu konkreetses piirkonnas. Ta ostab kaubad tootjalt või importijalt ning müüb need edasi temale määratud piirkonnas. Tema sissetulek moodustub kaupade ostu- ja müügihindade vahest.

Esindaja: esindaja ei osta kaupu; need jäävad põhiomaniku omandiks. Ta otsib oma põhiomanikule kliente ning annab kõik tellimused talle edasi. Mõningatel juhtudel võidakse tal lubada sõlmida lepinguid põhiomaniku jaoks ja tema nimel.

Ühisost: SME-d (enamasti ühest riigist või piirkonnast) ühinevad, et ühiselt kaupu osta, enamikul juhtudel piiriülel või välisurult. Eeliseks on see, et koos saab välja

kaubelda soodsamaid hindu ja tingimusi, paljudel juhtudel jaotatakse omavahel ka transpordikulud.

² Antud iseloomustused on lisatud illustratiivsel ja informatiivsel eesmärgil. Nendes ei tohiks mingil juhul suhtuda kui täpsetesse juriidilistesse definitsioonidesse. Vajadusel konsulteerige vastavat teemat käsitlevate teatmematerjalidega.

³ Spetsiaalne partnerlusgrupp on EMHR (Euroopa majandushuvirühm), millest saavad võtta osa need ettevõtted, kellest vähemalt kaks on pärit erinevatest Euroopa Liidu liikmesriikidest. Täpsemat informatsiooni EMHR kohta saate nõukogu määrusest 27/7/1985, 2137/85 või teatisest 9/9/1997, mis on avaldatud EÜT C285, "Euroopa majandushuvirühmade osalemine riiklike fondidest finantseeritavates riigihankelepingutes ja programmides".

- Ühine osavõtt pakkumistest: Sarnaste või üksteist täiendavate tegevusvaldkondadega SME-de kombinatsioon või "kobar" saab esitada ühiseid enampakkumisi tellimuste saamiseks, mille tingimustele vastamiseks üksikul väikeettevõttel ei jätkuks võimsust ega pädevust.

Tehniline/tehnoloogiline/tootmisalane:

- Tarned/alltöövõtt: Üks ettevõtte võtab kohustuseks mõne ülesande täitmise, kauba tarnimise või teenuste osutamise ja saanud vastava ülesande teiselt ettevõttelt, toodab ettevõtte A nt ettevõtte B tarvis teatud toote jaoks mõne osa või teeb garantiihooldust.

-Tehnoloogiasiire: Paljudes uuenduslikes kõrgtehnoloogiatööstuse sektorites mängivad SME-d juhtivat osa. Tehnoloogiasiire, kus üks ettevõtte müüb teisele oskusteavet või spetsiaaltehnoloogiat näiteks litsentsilepingute alusel, kaasab üha enam SME-sid.

-Ühine osalemine uuringu- ja arendusprogrammides: Euroopa uurimus- ja arendusprogrammide eesmärgiks on rakendada liidu teaduslike uurimuste tulemusi. Euroopa Komisjon aitab rahastada projekte, mida realiseeritakse tööstuse ja ülikoolide vahelise piiriülese koostöö alusel. Euroopa Komisjon omistab suurt tähtsust SME-de osalemisele neis programmides ning on spetsiaalselt sätestanud rea tingimusi, et lihtsustada SME-de osalemist neis programmides (nt oskustööprojektid, autasud uurimuste eest...). Euroopa uurimus- ja arendusprogramme viiakse ellu mitmeaastaste raamprogrammide osana (praegu: 5., 1998-2002), kus on kindlaks määratud teatud arv teemasid (nt "elukvaliteet" või "Energia ja säästlik areng") ja vastavad tegevusplaanid.⁴

Finantsalane

- Osalemine: Üks ettevõtte ostab ära osa teise ettevõtte aktsiatest. Eesmärgiks on enamasti võimalus kasutada ära müüdava ettevõtte oskusteavet või kompetentsust. Osalemine võib olla ühesuunaline või vastastikune. Teisel juhul on see üks moodus partneritel kinnitada teineteisele oma partnerlust ja usaldusväärust, mõningatel juhtudel üksteise kaitsmiseks vaenuliku ülevõtmise eest.

- **Riskikapital:** Üks või isegi mitu ettevõtet võivad investeerida mõnesse väiksemasse (nooremasse) ettevõttesse, millel on suur arengupotentsiaal. Investeerida on võimalik kas otseselt või kaudselt fondi kaudu. Komisjoni üks prioriteete ongi lihtsustada SME-de ligipääsu riskikapitalile. Täpsema informatsiooni saamiseks vaadake Mitmeaastast Programmi (Multiannual Programme) või K (2000) 658 lõppdokument, eduraport riskikapitali käsitleva tegevusplaani kohta.

⁴ Täpsemat informatsiooni Viienda Raamprogrammi ning SME-de vastavate võimaluste kohta saate aadressil europa.eu.int/comm/research/faq.html ja www.cordis.lu/sme

II. Ärialase koostöö arendamine: SME-de ettevalmistamine piiriüleseks koostöök

Sissejuhatuseks: võib tekkida mulje, et järgmistes peatükkides on asetatud (liiga) suur rõhk SME-de intensiivsetele ja formaalsetele ettevalmistustele enne ettevõtete ühinemist koostööprojektidega. Selge on see, et tegelikult saab SME-de vaheline piiriülene või rahvusvaheline koostöö tihti alguse juhuslikust kohtumisest või tellimusest ilma eelnevate ettevalmistusteta. Siiski on hea ettevalmistusega SME-l palju rohkem šansse pikaajaliseks eduks rahvusvahelises äris ning investeerimine järgnevasse ettevalmistavatesse harjutustesse tasub end lõpuks igal juhul ära.

II.1. Sisemine analüüs: kas SME on valmis piiriüleseks või rahvusvaheliseks koostöök?

Nagu eelmises peatükis selgus, eeldab piiriülese tegevuse ja koostöö alustamine mõningaid olulisi oskusi ning nõuab märkimisväärseid investeeringuid nii ajaliselt kui personali osas, samuti lisakulutusi. Tähtis on, et enne sellise uue projektiga alustamist oskaks SME hinnata oma valmisolekut, kaalutleda, kas valitud tee on ettevõtte jaoks ikka realiseeritav ning viib edule või ei.

Enne alustamist peaks SME esitama endale mõned küsimused seoses järgnevaga:

***Motivatsioon**

- Kas projekt on kooskõlas ettevõtte **pikaajalise strateegiaga**? Piiriülene tegevus ja koostöö ei pruugi kohe kasumit anda.
- Kas kiire kasumi saamine on ainuke või on veel teisi motiveerivaid tegureid nagu näiteks **tugevnev konkurentsivõime, uute kogemuste saamine, uute teadmiste ja oskuste omandamine** või **uute tehnoloogiavaldkondade avastamine**...?

***Sisemine struktuur**

- Kas **ettevõtte juhtkond** on valmis vastu võtma otsust selle projekti alustamiseks? Kas sellel juhtimistasemel mõistetakse, milliseid nõudeid

projekt esitab nii investeringute, kiirest kasumiteenimise võimalusest loobumise jne osas?

- Kas ettevõtte on piisavalt **kompetentne**? Kas **personal** on piisavalt motiveeritud ja omab vajalikke (keelealaseid, rahvusvahelise kaubanduse alaseid...) teadmisi ja kogemusi. Kas oleks vaja uut tööjõudu või lisaväljaõpet?

***Toode**

Kui projekt hõlmab **toote või teenuse eksporti või piiriülest müüki**, tuleks esitada mõned spetsiifilised küsimused.

- Kas toode on uudne või liigub turul palju sarnaseid tooteid? Milline on teisel juhul hinnaklass?

- Kas tootel on **kultuuriline või religioosne omapära**? Kas teistele turgudele suunamise korral on tootele vaja teha mingeid **muudatusi**? Kas toode vajab spetsiaalset testimist töökindluse ja tehnilise vastavuse määramiseks jne? (see aspekt on seotud turuvaliku küsimuse ja piirülese kaubanduse tehniliste aspektidega – vaata alltoodut).

- Kas toote käsitlemine või kasutamine eeldab **eriväljaõpet**? Kas sellega kaasnevad ka eritingimused turustaja või müügiagendi valikul? Kuidas on garantiivooldusega?

* **Turupositsioon**

- Milline on SME turupositsioon **siseturul**? Kas tal on võimalik suunata oma jõupingutusi uutele turgudele? Kas siseturu olukord tingib uute turgude leidmise vajaduse?

* **Vahendite eraldamine**

- Millised **kulud/investeringud** kaasnevad projekti lõpule viimisega? On need kulutused lühi- või pikaajalised?

- Kas ettevõttel on piisavalt **käibevahendeid** projekti elluviimiseks? Kui ei, siis kas on võimalik saada rahalisi vahendeid kommertspankade, regionaalsete/riiklike või Euroopa finantseerimisskeemi kaudu?

Lihtne, kuid väärtuslik instrument selliseks eneseanalüüsiks on nn **SWOT-analüüs**. See tähendab, et ettevõtte hindab **tugevaid ja nõrku külgi, võimalusi ning ohtusid** lähtudes kõigist ülaltoodud punktidest, ja vormistab nägemuse sellest skeemina. Seda ülesannet saab teha nii ükski kui ühise pingutusena ning see annab väärtuslikku informatsiooni ettevõtte positsiooni ja antud projekti elujõulisuse kohta.

II.2. Ekspordiplaan: hädavajalik piiriülese/rahvusvahelise koostöö õnnestumiseks

Kui SME on kindel, et ta on piisavalt motiveeritud projekti elluviimiseks ning suudab mobiliseerida vajalikud ressursid, siis on aeg alustada tegelike ettevalmistustöödega. Kui projekt põhineb **piiriüleisel või rahvusvahelisel kaubandusel** (toote või teenuse müük), siis on just ekspordiplaan see, mis aitab SME-l määratleda ja selgitada iga ettevõtetavat sammu, mis on vajalik projekti elluviimiseks. SME-de hulgas on sageli levinud arvamus, et nad suudavad alustada tühjalt kohalt, ületada takistusi ja lahendada probleeme kohe, kui need tekivad. Selline arusaam tekitab paratamatult tõsisemaid probleeme või vähemalt asjatut ajakulu. Hea ekspordiplaan on SME juhile vajalik, kuna projektis saavad koostöö alustamist puudutavad abstraktsed ideed ja soovid reaalse kuju. Seal on välja toodud kõik konkreetsed sammud. Kui projekti jaoks on vaja leida väliskapitali, siis annab see tunnistust ettevõtja ja tema projekti otsekohesusest ja tõsidusest.

Hea ekspordiplaani väljatöötamine nõuab aega. Suure osa tööst moodustab **laua taga tehtav uurimustöö**, mille alustamiseks on hindamatu väärtusega interneti kasutamise võimalus, kui ettevõtjal või SME-organisatsioonil on vastav ühendus olemas. Vajalikuks võivad osutada ka kontaktid **spetsialistidega juriidilistest, finants- või eksport-tehnilistest valdkondadest**, kas siis SME-organisatsioonist või mujalt.

Ekspordiplaan peab olema orienteeritud konkreetsele SME-le ja ettevõetavale projektile, kuid peab alati sisaldama ka järgmisi elemente:

*Turu valik/uuring

Kas koostööprojekt saab alguse esimesest kontaktist potentsiaalse partneriga või üldse eelnevaid välissuhteid omamata, tähtis on, et SME **analüüsiks potentsiaalseid sihtturgu/turge, tööstust/tööstusi ja riiki/riike**. Sinna alla kuuluvad tootenõudluse analüüs, konkurentsitaseme kindlaksmääramine, tootemodifikatsioonide vajaduse väljaselgitamine jne. Analüüsi tulemusena peaks SME saama selge ettekujutuse, kas antud toode toob ettevõttele konkreetses riigis/turul edu ja milliseid takistusi tal ületada tuleb.

*Eksport/turulemineku strateegia:

See uurimus aitab SME-l otsustada, kuidas **läheneda** valitud turule/turgudele, kas otse või I peatükis kirjeldatud koostöövorme rakendades, ning kuidas endale partnereid leida (vaata alljärgnevat).

* Reeglid ja eeskirjad, mida tuleb arvestada

Kõigi ekspordi või rahvusvahelise koostööga seotud projektide puhul on vajalikud teadmised **“ekspordi tehnika” küsimustes**: tollieeskirjad, rahvusvaheline transport, ekspordikindlustus, liidusisesed ja rahvusvahelised käibemaksu käsitlevad ettekirjutused, rahvusvahelised tarnetingimused ja nende kasutamine... Ekspordiplaani väljatöötamise etapp on SME jaoks just

õige hetk, et täita oma lünki nimetatud teadmistes ning leida vajalik informatsioon.

* **Maksetingimused, rahvusvahelised maksetehnikad, riskikindlustus**

Teatud kindlal välisturul tegutsema hakates peab SME enne analüüsima, millised on talle vastuvõetavad **maksetingimused**, otsustama, kuidas ta **makseid** saada hakkab ja neid reguleerib, kuidas ta saab end kindlustada **finantsriskide** vastu, nt kasutades spetsiaalseid maksetehnikaid või krediidiriski. Ilmselt oskab siin kõige paremat nõu anda **pankur**.

* **Finantseerimine**

Nagu eksportimiseks valmisolekut käsitlevas punktis juba mainiti, nõuab rahvusvahelise või piiriülese koostööprojekti alustamine lisainvesteeringuid – üldkulude hulka võivad näiteks kuuluda palgarahad, reisikulud, reklaam, jaotus jne. Ekspordiplaanis peavad olema ära näidatud vastavad finants**allikad** ja kui otsitakse välisfinantseerimisvõimalust, siis ka väga detailne **eelarve**, kuidas neid vahendeid kavatsetakse kasutada ning kuidas oodatav kasum laekuma hakkab.

See on ka õige aeg uurida, millised **toetuskeemid** (valitsuse, Euroopa jne. omad) on olemas ja millistel tingimustel SME-d neid kasutada saavad.

* **Hinnakujundus**

Kõik ülaltoodud faktorid mõjutavad analüüsitava toote või teenuse **eksportihinda** ning määravad SME **hinnastrateegia** ja selle **piirid**(kogu- ja puhaskasumi vahe).

Huvitav oleks SME-l lisada ekspordiplaanile **müügiprognoos**, kus oleksid määratletud oodatavad eesmärgid ning fikseeritud kõik ”teetähised”, seega oleks müügiprognoos abiks edasise edu hindamisel.

* **Tegevuskava koostamine**

Enamike ekspordiplaanide koosseisu kuulub ka **ajakava**, kus on ära näidatud teostusprogrammid, ”teetähised” või põhiülesannete ajalised raamid, ajapiirid progressi hindamiseks jne. See võib osutada kasulikuks töövahendiks antud projekti haldamisel.

Lisas 1 on esitatud ekspordiplaani üks võimalikest näidistest.

Selle etapi lõpuks peaks SME-l olema selge pilt järgnevates küsimustes:

- * koostööprojekti alustamise põhjused ja vastavad kohustused
- * lühi- ja pikaajalised eesmärgid
- * ettevõtte ja toote valmisolek
- * sihtturud + põhiteadmised turutingimustest, turupositsioon jne

- * ekspordi / turule juurepääsu strateegia
- * põhiteadmised kehtivate eeskirjade ja reeglite kohta
- * hinnastrateegia
- * finantseerimisvõimalused
- * ajakava

III. Õige partneri leidmine

III.1. Ideaalse partneri iseloomustus

Õige koostööpartneri otsimine on nagu abikaasa otsimine: kui tead täpselt, millised omadused partneril olema peavad, siis oled juba tähtsa valiku teinud ja omad ka paremat ettekujutust, kuidas ja kust otsingutega alustada.

Esimeses peatükis andsime ülevaate mõnedest levinumatest koostöövormidest. Eelmises peatükis toodud ülesanded pidanuks andma SME ettevõtjale ettekujutuse konkreetsest **koostöövormist**, mis oleks kavandatava projekti puhul kõige sobivam ning pidanuks olema aluseks **esmase turuvaliku** tegemisel.

Järgmise sammuna tuleks täpselt määratleda, mida koostööpartneris leida tahetakse, esmalt tuleks temaga kontakti võtta. Partnerit otsiv SME peaks koostama tulevase partneri **iseloomustuse**, mille põhielementideks oleks alljärgnev:

- * SME poolt soovitatav koostöövorm
- * tulevase partneri asukoht
- * tulevase partneri tugevused koostöövormi suhtes
- * tulevase partneri suurus / võimsus
- * tõendid, soovitused, mis kinnitavad partneri sobivust kavandatavale projektile/ üldine usaldusväärsus / finantsiline kindlustatus
- * eelnev rahvusvaheline kogemus
- * suhtlemiskeel, kontaktisikute kättesaadavus...

Kuigi otsustavaks saab reaalne kohtumine ja teoreetiliselt täiuslik sobivus võib osutuda esimesel kohtumisel hoopis sobimatuks, peaks eesmärgiks olema *sobivuse* (partnerite organisatsiooniline struktuur ja strateegiline poliitika peavad sobima) ja *tasakaalu* (ideaalis peaksid partnerite oskused, võimekus, tugevad ja nõrgad küljed üksteisele täienduseks olema) leidmine.

Lisas 2 on toodud üksikasjalik ankeet võimaliku partneri iseloomustuse koostamiseks. Kui huvitavaks ka ei osutuks SME-le potentsiaalse partneri iseloomustuse koostamine, samamoodi on oluline ka **oma ettevõtte koostöötuvustuse** koostamine. Selles tutvustab SME nimetatud koostööprojektist lähtudes oma ettevõtet, oma erioskusi ja kompetensi, tugevaid ja nõrku külgi, pikaajalisi püüdlusi ning eesmärke olenevalt sellest, millisena ta end potentsiaalsetele partneritele näidata soovib.

III.2. Kuidas leida ideaalset partnerit?

Nüüd on SME-l olemas üldine ettekujutus tema jaoks ideaalsest partnerist, samuti on tal teada, millisena ta ennast partnerile esitleb. Aeg on küps kohtumismänguks.

SME-l on võimalike partneritega kohtumiseks palju erinevaid võimalusi. Vastavalt oma laadile eeldavad need rohkem või vähem aktiivset osalemist, SME poolseid pingutusi ja/või investeeringuid, nii ajas kui rahas. Loomulikult on valik seotud ka nende võimaluste efektiivsusega. Allpool oleme võimalused erinevate kriteeriumide alusel üldistesse kategooriatesse jaotanud.

*** aktiivne/passiivne otsimine**

Aktiivne otsimine tähendab seda, et SME astub ise samme selleks, et välismaailma oma koostöösoovist teavitada. Oma soovist võib võimalikele partneritele teatada **otsepostituse** teel, **koostööettepaneku levitamisel** infokanalite kaudu (vaata alljärgnevat), välismaal baseeruvate kontaktisikutega ühendust võttes jne.

Partneri otsimise **passiivsete** meetodite puhul annab SME initsiatiivi välisettevõtte kätte ja ootab passiivselt huvitavaid võimalusi. Ta võib alustada regulaarset otsimist perioodikas, nt **kaubandusajakirjades, ekspordialastes väljaannetes või andmebaasides** välisettevõtete avaldatud pakkumisi ja tellimusi jälgides ning teda huvitavatele pakkumistele vastates.

*** individuaalne otsimine / otsimine vahendajate abil**

Mõned SME-d eelistavad alustada partneri otsimist ise ilma välise abita, nt tehes **otsepostitusi** potentsiaalsetele partneritele, vastavalt telefoni- või ettevõtete kataloogidest leitud või ettevõtete vahelist koostööd arendavatelt ettevõtetelt ostetud kontaktaadressidele. See on odav ning mõnikord ka tulemuslik viis partneri leidmiseks lähiturult. Vähem tulemuslik on see perifeersete või vähetuntud turgude puhul. Mõned SME-d jälgivad **internetis** vastavate kodulehekülgedelt kaubanduspakkumisi ja -tellimusi ("kaubanduslingid"). Tihti on aga raske kontrollida, kas avaldatu on ka seaduslik.

Enamusel juhtudest on SME-l kasulikum **kasutada kogunud** kodu- või välismaiste **vahendusfirmade abi**. Võimalusi on palju:

Kodumaised

SME-organisatsioonid
Kutseühingud
Kaubanduskojad
Regionaalarengu agentuurid
Kaubanduse arendamise agentuurid
Pangad ja finantsasutused
Euroteabekeskused
Saatkonnad ja kaubandusvolinikud
Erakonsultandid

Välismaised

Välisriikide saatkonnad
Välisriikide/rahvusvahelised kaubanduskojad
Rahvusvahelised organisatsioonid

Kõik need asutused võivad aidata SME-d rahvusvaheliste kontaktide ja/või võrkude osas. Enamik neist saab anda SME-le väärtuslikke soovitusi, kuidas korraldada paremini oma koostööprojektiga seonduvat.

*** Otsesed/kaudsed kontaktid**

Enamasti leiavad esimesed koostööpartnerite vahelised kontaktid aset kas **posti, faksi või**

e-posti teel. See on ilmselt kõige odavam viis ja sel teel saavad potentsiaalsed partnerid vahetada kiiresti palju informatsiooni. Tähtsate koostööprojektide puhul on

lõpuks vajalik ka personaalne kontakt.

Mõningatel juhtudel on esimene kontakt **otsene (silmast silma)**, näiteks väliskaubandusmissiooni ajal, kodu- või välisriigis toimuva kaubandusmessi või mõne rahvusvahelise seminari raames. Otsese kontakti eeliseks on muidugi see, et peale informatsioonivahetuse on potentsiaalsetel partneritel võimalus kohe tunnetada, kas nad on “ühel lainel” või ei.

Väga kauges, eksootilistes või tundmatutes regioonides turu-uuringuid tehes võivad väga häid tulemusi anda **kaubandusmissioonid**, mis on organiseeritud kas era- või valitsusorganisatsioonide poolt ning mille eesotsas on tihti mõni poliitiliselt mõjukas või kõrgel positsioonil olev isik. Vaatamata sellele, et kõik üksikasjad on paika pandud tema huve arvestades, on SME-l seal võimalik sõlmida terve rida väärtuslikke kontakte. Peale selle on kasulik ka avalikust tähelepanust ja autoriteetsusest, mis selliste sündmustega tavaliselt kaasneb, osa saada

Sageli annavad riiklikud või regionaalvalitsused ka **rahalist toetust** SME-dele, kes tahavad osaleda kaubandusmissioonil või väliskaubandusmessil. See aitab kompenseerida seda liiki partneriotsingu üht negatiivset külge – kulusid.

*** Mitteametlike kontaktide / vastava spetsialiseeritusega Euroopa võrkude kasutamine**

Potentsiaalsete partnerite otsimine on võrgu loomine. Seda saab teha nii ametlikke kui mitteametlikke kontakte või võrke kasutades. Kõikidel ülalloeletud vahendusfirmadel on oma kontaktid ja võrgud: kaubanduskojad võtavad kontakti välisriikides asuvate kaubanduskodadega, pankadel on olemas oma väliskorrespondendid, paljud kaubandusvolinikud toetuvad oma isiklikele kontaktidele, mis nad on loonud välismaal töötades...

Peale “mitteametlike” võrkude on Euroopa Komisjon loonud kaks spetsiaalselt koostöö arendamiseks ja partnerite leidmiseks mõeldud võrku: **BC-net (Euroopa Ärikoostöövõrk)** ja **BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises)**. BC-Net ja BRE on konsultantide võrgud, mis on spetsialiseerunud koostööle ja partnerite otsingutele, nende eesmärgiks on aidata SME-del leida koostööpartnereid Euroopa Liidu loodud ja pakutavate vahendite abil. Nende võrkude järele valvab DG Enterprise (Ettevõtluse Peadirektoraat). Hetkel on mõlemad ümberkorraldamisel, tulevikus saavad neil olema teised nimed ja logod. Võib-olla võtavad nende ülesanded enda peale teised koostöövõrgud või hakkavad nad tulevikus tegutsema teise nime all ja teist laadi meetodite järgi. Kindlasti jätkab aga lingina funktsioneerimist üks teine Komisjoni koostöövõrk, mis on mõeldud SME-dele informatsiooni edastamiseks ja nende toetamiseks – Euroteabekeskused (ETK-d), mille järele valvab Ettevõtluse Peadirektoraat.⁵

*** Euroopa partnerlusega seotud sündmused ja programmid**

Euroopa Komisjon aitab organiseerida ja toetab paljusid ärikohtumisi, mille eesmärgiks on soodustada SME-de-vaheliste otsekontaktide tekkimist. Praktiline organiseerimistegevus on enamasti kohalike (era-) organisatsioonide kätes, töö toimub ühendusesisese partnerluse alusel ja Euroopa Ühenduse toetusel.⁶

⁵ Ettevõtluse Peadirektoraadi SME-de toetust käsitleva lingi võib leida Euroopa Ettevõtluse Peadirektoraadi veebileheküljelt: europa.eu.int/comm/enterprise.

⁶ Täpsemat informatsiooni nende programmide kohta leiate Ettevõtluse Peadirektoraadi Euroopa veebileheküljelt : europa.eu.int/comm/enterprise.

- Europartenariat:

Europartenariat'i eesmärgiks on aidata kaasa liidu vähemeelistatud piirkondade arengule (Eesmärgid nr 1, 2, 5b ja 6), ergutades kohalikke SME-sid kaks korda aastas toimuval kohtumisel looma ärisuhteid teiste Euroopa Ühenduse piirkondade ja kolmandate riikidega.

- Interprise

Interprise eesmärgiks on toetada kohalikke, piirkondlikke ja riiklikke algatusi, mis on seotud Euroopa SME-de-vahelise koostöö arendamisega. Ümberkorralduste tõttu ei saa Interprise projekti raames esitada hetkel ühtegi projekti. Viimased kinnitatud projektid viiakse ellu 2001.a. Kevadel.

- IBEX

Rahvusvaheline ostumess (IBEX) on ettevalmistatud kohtumine, kus osalevad suurettevõtted kogu maailmast, Euroopa Liitu kuuluvad SME-d ja SME-d teistest riikidest. Ka selle programmi töö on hetkel peatatud. Planeeritud üritused toimuvad 2001.a. juunini.

Teised Euroopa Liidu koostöövõimaluste edendamise algatused, mis SME-dele kasuks on, on järgmised:

Asia Invest⁷

Asia Invest programm "loob koostöövõimalusi Euroopa ja Aasia ettevõtetele". Asia Invest vahendite hulka kuuluvad Business Priming Fund, mis pakub turuseiret, keele ja ärikultuuri tutvustamist ning tehnilist abi; Asia-Interprise (kahe äriettevõtte vahelised kohtumised), Asia Invest Business Meeting, Asia Partenariat ja Europartenariat (suurema ulatusega mitut sektorit hõlmavad ärialsed üritused).

III.3. Esimene kontakt ja edasised sammud

SME on üht ülalnimetatud kanalit või muud allikat kasutades leidnud enda arvates ideaalse partneri. See on olulise etapi algus, kus potentsiaalsed partnerid kommunikatsiooni ja läbirääkimiste teel **õpivad üksteist** piisavalt **tundma**, et otsustada, kas koostööprojekt on üldse võimalik ning kui, siis mis tingimustel. Esimesel kohtumisel on kaks eesmärki:

***õppida tundma potentsiaalset partnerit**

Et esimesest kontaktist / kohtumisest maksimaalset kasu saada, on SME-l vaja teha veidi **eeltööd**:

- koguda **informatsiooni** ettevõtte ja selle usaldusväärse kohta: informatsiooni on võimalik leida ettevõtete kataloogidest, mõningast informatsiooni võib saada vahendajatelt nagu ETK-d, Kaubanduskoda, SME-organisatsioon, pank. On olemas ka spetsiaalsed ettevõtted, mis müüvad ettevõtete tutvustusi, s.h detailne finantsinfo ja hinnang usaldusväärsele. Mõnedes riikides on keskpang see asutus, kust võib saada põhilist

finantsinfot, mis pärineb viimasest deposiidibilansi aruandest.

- kui ettevõtte on omavahel vahetanud **informatsiooni, infobülletääne** jne, tuleb need tähelepanelikult läbi vaadata, vajadusel tõlkida jne.

- Abi võiks olla ka sellest, kui koostada partneri jaoks eelnevalt **küsimustik** – seda vaid diskreetse isikliku konsultatsiooni saamiseks. Silmast silma kohtumisel võib SME kas kommunikatsiooni vm põhjustel unustada mõne olulise küsimuse küsimata.

***Anda potentsiaalsele partnerile võimalus ennast ja oma koostööprojekti tundma õppida.**

SME peab ette valmistama ka **esitluse nii ettevõtte kui koostööettepaneku** kohta. Ettevalmistuste alla kuuluvad **ettevõtte kohta käiva informatsiooni tõlkimine, võimalike oodatavate küsimuste, argumentide ja vastuargumentide ettevalmistamine** (ettevõtte koostöötutvustus – vaata eespoolt – võib kasulikuks osutada). SME peaks olema valmis ka **kommunikatsiooni** puudutavateks küsimusteks. Kas on olemas keel, mida mõlemad pooled valdavad? Või on vaja tõlget?

Kui kohtumine leiab aset välismaal ja SME tahab **näidiseid** kaasa võtta, tuleb eelnevalt tutvuda tollieeskirjadega jne.

Kui esimene kohtumine on olnud edukas, võivad **koostööprojektiiga seotud läbirääkimised** alata. Siingi on tähtis, et kõigi tingimuste osas valitseks algusest peale täielik selgus. Esmased punktid, mida meeles pidada:

- * kokku tuleb leppida **prioriteetide** suhtes
- * kõik olulised **tingimused** tuleb täpselt defineerida, eelistatavalt mitte ainult ühises töökeeles, vaid ka osapoolte emakeeles.
- * koostada **läbirääkimist vajavate punktide** nimekiri
- * kui peaks vajalik olema, jõuda kokkuleppele vahetatava informatsiooni konfidentsiaalsuses

Koostööprojekti osas tuleb läbi arutada järgmised punktid:

- * Koostöö eesmärgid – lühi- ja pikaajalised
- * juriidiline vorm (vaata eespoolt)
- * rahalised aspektid
- *

On ka võimalik, et peale esimest positiivset kontakti, ulatuslikku ettevalmistustööd ja pikki läbirääkimisi osutub partner ikkagi sobimatuks. SME peaks suhtuma sellesse kui õpikogemusse ja püüdma mitte pettuda. Jätkates kohtinguteemalise metafooriga saab ju öelda, et katkestatud kihlus on parem kui halb abielu.

IV. SME-organisatsiooni roll

IV.1. Osalemise tasandid

Nagu eespool nägime, vajab SME oma koostööprojekti edukaks elluviimiseks enamasti abi. Selles osas on SME-organisatsioonidel oluline mitte ainult **vahendajana**, kes aitab ettevõtjal kaubanduspartnereid leida, vaid ka kui SME-d igal sammul **informeeriva** ja **toetava** üksusena.

Eelnevates peatükkides anti ülevaade internatsionaliseerumise erinevatest sammudest, esimestest sammudest rahvusvahelise koostööprojekti käivitamisel kuni partneriga peetavate läbirääkimisteni välja. On selge, et SME-organisatsioonil on igas nimetatud etapis oma roll: edendada rahvusvahelise koostöö võimalusi, jagada informatsiooni, tuua esile riskid, leida kontakte jne.

Muidugi sõltub see SME-organisatsioonist endast, kui **kaugele ta soovib oma teenustega minna**. Antud tegevusvaldkonnas on lai valik teenuseid, ning sõltuvalt organisatsiooni struktuurist, personali suuruselt, liikmeks oleku tingimustest, finantsolukorrast, sellest, kas vastavad teenused on tasuta või tasulised, tuleb nende hulgast valida enda jaoks sobivaim.

Ⓢ **Põhilisem teenus: SME-organisatsioon vahendajana**

Põhilisim teenus, mida SME-organisatsioon saab pakkuda koostöö ja partneri otsingu valdkonnas, on olla lihtsalt **koostööpakkumiste ja -päringute vahendaja** rollis. SME-organisatsioon võib koguda koostööpakkumisi ja -päringuid välisriikidest, avaldada neid oma väljaannetes, infobülletäänides, oma interneti koduleheküljel jne ning edastada kohalikele SME-dele välisfirmade kontaktandmeid. Teisest küljest võib ta saata välisriikide SME-organisatsioonidele koostööettepanekuid kohalike SME-klientide nimel, kes siis omakorda püüavad leida partnereid kohalikult turult.

Kõige lihtsam on muidugi kohe koos ettepanekuga avaldada ka kontaktandmed. Kuid sellisel juhul ei oma SME-organisatsioon **mingit kontrolli** partneriotsingule järgneva reaktsiooni ja tulemuste üle. Enamasti soovitatakse SME-organisatsioonil hoida kontaktandmed konfidentsiaalsetena ning anda neid ainult asjast huvitatud potentsiaalsetele partneritele, peale neilt informatsiooni saamist.

Isegi kui SME-organisatsioon piirdub vaid nimetatud põhiteenusega, on tal siiski soovitatav omada baasinformatsiooni rahvusvahelisest koostööst huvitatud SME-de jaoks. Sinna peaksid kuuluma: ankeedid, kus ettevõtteid hindavad oma valmisolekut toodangu ekspordimiseks; informatsioon ekspordiplaani koostamise kohta; baasinformatsioon ekspordi tehnilistest küsimustest; nimekirjad viidetega täpsemale informatsioonile jne.

*** SME-organisatsioon konsultandi rollis: toetus igas etapis**

Skaala teises otsas on need SME-organisatsioonid, mis saadavad oma klientideks olevaid SME-sid **kõigil etappidel** kuni lepingu lõpliku allkirjastamiseni.

Sinna kuulub alljärgnev:

- ☞ Aidata SME-l **hinnata valmisolekut** piiriüleseks või rahvusvaheliseks koostööks – selgitades välja puudujäägid SME oskustes ja teadmistes – anda sobivat **väljaõpet** puuduste likvideerimiseks.
- ☞ Aidata SME-l ette valmistada **ekspordiplaani**, läbi viia **туру-uuringut**, nõustada tehnilistes, juriidilistes ja kommertsküsimustes.
- ☞ Leida SME jaoks potentsiaalsed partnerid, **testida** nende usaldusväärsust ja finantsilist tugevust ning võib-olla teha ka esmane **valik**.
- ☞ Osaleda koos SME-ga läbirääkimistel, pakkuda **tõlketeenuseid**, **lepingute näidisvariante**, nõustada **juriidiliselt** jne.
- ☞ Aidata SME-l leida fonde **projekti finantseerimiseks**, s.h aidata ette valmistada dokumente toetuse saamiseks riiklikest või Euroopa abiprojektidest.

Peaks olema selge, et selline toetuse ulatus on väga aeganõudev ja kulukas ning enamasti ei paku seda mitte SME-organisatsioonid, vaid erakonsultandid.

* Maksepoliitika

Enamus SME-organisatsioone jäävad oma teenuste osutamise tasemelt kahe ülalkirjeldatud äärmuse vahele. Enamasti tuleb SME-del maksta teatud summa neile osutatud teenuste eest.

Maksmise aluseks saab võtta **töötundide arvu**, erinevate teenuste eest saab tasuda kas **eraldi** (nt partneriotsingu, juriidilise nõustamise, potentsiaalsete partnerite testimise eest) või **üldhinda** välja arvestades. Viimane variant võib osutada teatud mõttes problemaatiliseks, sest partnerlust ei saa kunagi karanteerida, või et see on saavutatud kindlaks määratud perioodi jooksul, ning juhul kui projekt ei käivitu, on keerulisem SME-lt tasu nõuda.

IV.2. Koostöö ja partneriotsinguga seotud teenuste valiku laiendamine

Kui SME-organisatsioon tahab pakkuda teenuseid piiriülese või rahvusvahelise koostöö osas, siis peab ta loomulikult omama **põhilisi teadmisi** rahvusvahelisest kaubandusest, EL-õigusaktidest, turulepääsust, konkurentsireeglitest jne.

SME-organisatsiooni kõige tähtsamaks ülesandeks on arendada **vajalikke kontakte** nii kodu- kui välismaal. Need hõlmavad:

* **SME-organisatsioone** teistes riikides või muid organisatsioone, kellega oleks võimalik vastastikune koostööd – leida informatsiooni turgude kohta, vahetada ettevõtete nimekirju, aidata koostööpakkumisi/päringuid levitada, anda ettevõtetest informatsiooni jne.

* **riiklikke organisatsioone ja teenuseid**, nt saatkondi, kaubandusmissioone, nii oma kui välisriikide kaubanduse arendamise agentuure: mille eesmärgiks on vaba turu väljaarendamine ja informatsiooni vahetamine, mis funktsioneerivad lisakanalitena pakkumiste ja päringute levitamisel, rahaliste toetuste kohta

informatsiooni ja abi saamiseks, kaubandusmissioonide kohta informatsiooni saamiseks; potentsiaalsete partneritena, kellega koos organiseerida koostööalaseid üritusi jne.

***Euroopa Komisjoni poolt pakutavaid teenuseid ja võrke:** Ettevõtluse Peadirektoraat või teised peadirektoraadid, s.o ligipääs partnerlus-, uuringu- ja arendusprogrammide kohta käivale informatsioonile jne, Ettevõtluse Peadirektoraadi koostöövõrgud BC-net, BRE, EIC, mis on spetsialiseerunud koostöö ja partneriotsingu teenustele (vaata eespoolt).

***Eraettevõtteid ja –institutsioone, mis on nt spetsialiseerunud kindlatel turgudel ja sektorites tegutsevate firmade nimekirjade müügile...** Osa neid ettevõtteid teenindab SME-organisatsioon ja teisi püsikliente eritariifide alusel. Huvitav oleks nendega ühendust võtta.

Igal juhul on tähtis, et SME-organisatsioon arendaks suhteid nii kodu- kui välismaiste partneritega. Välispartneritega on enamasti võimalik töötada **vastastikuse koostöö põhimõttel**: “kui te reklaamate ja avaldate minu klientide koostööpakkumisi ja -päringuid, siis avaldan ka mina teie omi; kui te annate mulle informatsiooni oma piirkonna kohta, saate ka informatsiooni minu piirkonna kohta.”

Sel põhjusel on oluline omada **informatsiooni** organisatsiooni ja tema tegevusalade kohta mitte ainult emakeeles, vaid ka inglise keeles. Brošüürid, infobukletid ja muidugi interneti veebileheküljed on sel puhul vajalikeks vahenditeks.

Et lihtsustada koostööprofiilide vahetamist ettevõtete vahel, on kasulik välja töötada kindel blanketivorm, mille täidab kas koostööpartnerit otsiv SME, SME organisatsiooni konsultant või mõlemad. Antud blanketile pannakse kirja kogu oluline informatsioon ettevõtte ja otsitava koostöövormi kohta. Selliste blanketivormide näiteid on toodud *Lisades 3 ja 4*.

IV.3. Koostööalaste kohtumiste organiseerimine, projektihaldus:

Lisaks sellele, et SME-organisatsioon annab hinnangu SME valmisolekust rahvusvahelise koostöö alustamiseks, toetab SME-d selle protsessi jooksul ning aitab tal leida partnereid, saab ta ka **aktiivselt edendada ja stimuleerida** rahvusvahelist/piiriülest koostööd, **organiseerides (aidates organiseerida) üritusi**, kuhu tulevad kokku SME-d erinevatest riikidest või piirkondadest, eesmärgiga leida partnerit ning alustada koostöösuhteid.

*** rahvusvaheliste kaubandusmissioonide organiseerimine** (organiseerimisele kaasa aitamine): rahvusvahelise kaubandusmissiooni organiseerimisel tuleb välja valida riik või piirkond, eelistatult piirkond, kust pakutakse teie oma piirkonna SME-dele võimalusi rahvusvaheliseks koostööks, edasi tuleks leida kohalik partner (riiklik- või eraettevõtte), kellel on piisavalt kontakte kohalike võimalike koostööpartneritega; reklaamida ideed oma piirkonnas ning leida seeläbi osalemisest huvitatud SME-d; organiseerida kõigile osapooltele piisavalt võimalusi kontaktide loomiseks;

töötada välja individuaal- ning ühisprogrammid; valmistada ette kõik reisiks ja välisriigis peatumiseks vajalik jne.

***kaubandusmessidest ühise osavõtu organiseerimine (organiseerimisele kaasaaitamine):** kaubandusmessidel avaneb SME-del hea võimalus potentsiaalsete partnerite leidmiseks. Siiski on messidel osalemine paljude ettevõtete jaoks üle jõu käiv: mitte ainult sellepärast, et eraldi stendi/boksi rentimine on kallid, vaid ka välisreisi organiseerimisega seotud praktiliste küsimuste tõttu. Ühest riigist või piirkonnast ettevõtetele ühise osavõtu organiseerimine on nii praktilisem kui ka odavam. SME-organisatsioonile, kes grupi ühist osavõttu organiseerib, on asjaajamine suures osas sama, mis rahvusvahelise kaubandusmissiooni organiseerimise puhul.

* **Euroopa partnerlusprogrammide** raames toimivate ürituste organiseerimine (kaasaaitamine) (vaata eespoolt), või SME-de tegevuse koordineerimine mõne **uuringu- ja arendusprogrammi** raames tehtava projekti ellu rakendamisel, või algatused, mille **ühiks rahastajaks on Euroopa Komisjon**. Kui SME-organisatsioonil on head projektettepanekud piiriülese ja rahvusvahelise koostöö edendamiseks, siis on võimalik loota ka Euroopa Liidu kaasrahastamisele.

Et Euroopa toetuse taotlus ka positiivse vastuse saaks, on tähtis arvestada teatud põhireeglitega. *Lisa 5* sisaldab vastavat ankeeti.

LISAD

ÜLEVAATLIK VORM EKSPORDIPLAANIST

I. EKSPORDIKS VALMISOLEKU TEGURID

1. Ekspordi lühi- ja pikaajalised eesmärgid
2. Ekspordiks valmisoleku aruanne (juhtkonna kohustused, rahalised vahendid, tööjõud jne.)
3. Toote kirjeldus ja funktsioon
4. Seletuskiri, mis kinnitab, et toode on ekspordimiseks valmis (toote edu siseturul, vajaduste planeerimine)
5. Tööstuse struktuuri, konkurentsi ja nõudluse lühikirjeldus.

II. TURU-UURING

1. Toote klassifikatsioon
2. Põhitarbija iseloomustus
3. Sihttööstus (nimetus ja hinnang)
4. Sihtriik (nimetus ja hinnang)
 - a. Esmajärguline
 - b. Teisejärguline
 - c. Valitud riikidele eriomased raskuspunktid (kultuur, kliima, ressursid jne...)
 - d. Toote modifitseerimise vajadus
5. Sihtturg (nimetus ja hinnang)
 - a. Esmajärguline
 - b. Teisejärguline
 - c. Valitud turgudele eriomased raskuspunktid (kultuur, impordi kontroll,...)
 - d. Toote modifitseerimise vajadus
 - e. Konkurents ja nõudlus (määratlus ja hinnang)

III. EKSPORDI STRATEEGIA

1. Turule mineku strateegia
2. Kontaktide/koostööpartnerite otsimine
3. Toote reklaamistrateegia/teenindus
4. Müüjijärgse hoolduse strateegia, garantiid

IV. MÜÜK JA TARNE

1. Hinnapoliitika
2. Makseviisid (sätted ja tingimused)
3. Transport ja säilitamine (INCO kaubarneklauslid, kindlustus...)
4. Müügiprognoos

V. KAUBANDUSREEGLID JA -EESKIRJAD

Kehtivad reeglid ja eeskirjad, mis mõjutavad teie toodet konkreetses riigis ja konkreetsel turul (litsentsid, tariifiseadused,)

VI. FINANTSEERIMINE

1. Võimalikud finantseerimisallikad

2. Meetodid lisaressursside leidmiseks (vajadusel)

VII. TEOSTUSGRAAFIK

1. Plaani üksikosade realiseerimise kava
2. Teostusele hinnangu andmise tähtaeg

Lisa

1. Ettevõtte taustinformatsioon
2. Sihtriikide taustinformatsioon
3. Sihtturgude taustinformatsioon

ANKEET: PÕHITINGIMUSED POTENSIAALSE PARTNERI VALIKUKS

I. ÜLEVAADE ETTEVÖTTE AJALOOST

- loomine, areng ja kasv
- omanike, juhtide vahetumine
- toodangu, toodete, turgude areng

II. JURIIDILISED ASPEKTID

- juriidiline struktuur
- aktsionärid
- osalus kapitalis (kolmanda isiku poolt ja kolmanda isikuna)
- põhikirja eritingimused

III. ORGANISATSIOON, JUHTKOND, PERSONAL

- organisatsiooni struktuur
- juhtkonna kogemuste tase
- juhtimisstiil
- personal: arvuline koosseis, kvalifikatsioonid,...

IV. ÄRIJUHTIMINE

- ajalooline ülevaade kaubakäibest
- hinna ja müügihinna analüüs
- lisaväärtus
- toote kogukasum ja puhaskasum
- võlgnike analüüs

V. TURUSTUSJUHTIMINE

- turustuskanalid: arv, käive, kogu- ja puhaskasumi vahe, kulude efektiivsus...
- hoolduskulud
- naturaaljaotuse kulud

VI. OSTUJUHTIMINE

- tarnijate arv ja kvaliteet
- varude maksumus

VII. TOOTMISJUHTIMINE

- tootmisaparatuuri analüüs
- automatiseerituse tase
- hoolduspoliitika
- investeeringud arenguks ja moderniseerimiseks
- logistikakulud

VIII. ADMINISTRATIIVJUHTIMINE

- administreerimise organiseerimine
- automatiseerituse tase
- aruandlusmeetodid (kuu- ja aastaaruanded)
- sise- ja väliskontroll

IX. FINANTSJUHTIMINE

- bilansside analüüs
- maksevõime, likviidsus, võimsus
- planeerimine, eelarved, prognoosid
- panga analüüs

X. POSITSIOON KOHALIKE KONKURENTIDE HULGAS

ETTEVÕTTE TUTVUSTUS EDASTATAVATE KOOSTÖÖPAKKUMISTE JA
PÄRINGUTE LISANA:
PÕHIVORM

ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

Viide:

Ettevõtte

nimetus:.....

Aadress:.....

...

.....

.....

.....

.....

Tel:

Faks:

.....

e-post:

.....

Kodulehekülg:.....

Kontaktisik:

.....

Võimalikud

töökeeled:.....

Ettevõtte

tegevusala:

.....

.....

.....

.....

.....

Koostamise kuupäev:.....

Töötajate

arv:.....

Aastakäive:EURO

Soovitav

koostöö:

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

Märkused:

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

Lisa 4

ETTEVÕTTE TUTVUSTUS EDASTATAVATE KOOSTÖÖPAKKUMISTE JA
PÄRINGUTE LISANA:
DETAILNE TUTVUSTUS

ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

See tutvustus edastatakse ainult ettevõtetele, mis on huvitatud koostööst teie ettevõttega.

Palume trükkida informatsioon

VIIDE:

① Ettevõtte tutvustus

Juriidiline nimetus ja põhikiri:

.....

...

Aadress:

.....

Postiindeks:

Riik:

.....

Tel nr: Faks:

E-post: Kodulehekülg:

Kontaktisik:

.....

Võõrkeelte

oskus:

.....

Töötajate arv: Käibemaksukohuslase

number:

.....

Käive (Eurodes): Eksport

protsentides:

.....

Ettevõtte

loomise

aasta:

Panga

soovitus:

.....

Toote kirjeldus (kaasaarvatud NACE-kood) :

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

Tegevusala:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> tootja | <input type="checkbox"/> import-eksport |
| <input type="checkbox"/> hulгимүүк | <input type="checkbox"/> turustaja |
| <input type="checkbox"/> esindaja / vahendaja | <input type="checkbox"/> muu (palun selgitage) |

.....

Kas teil on kogemusi ekspordi-impordi alal? Jah/Ei

riigid:

.....

2 Koostöövorm

Üldine/Finantsalane koostöö

- ülevõtmine
 ühisettevõtte
 ettevõtete liitumine
() muu (palun täpsustage):

.....

Kaubanduskoostöö

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Soovite kontakti võtta: | <input type="checkbox"/> Soovite ise tegutseda: |
| <input type="checkbox"/> tootjaga | <input type="checkbox"/> tootjana |
| <input type="checkbox"/> üldkauplejaga | <input type="checkbox"/> üldkauplejana |
| <input type="checkbox"/> hulgikauplejaga | () |

hulгимүүjana

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> turustajaga | <input type="checkbox"/> turustajana |
| <input type="checkbox"/> vahendajaga | <input type="checkbox"/> vahendajana |

Tehniline / tootmisalane koostöö

Pakkumine

Päring

- Oskusteabe vahetamine
 Koostöö uurimus- ja arenguprojektide vallas
 Lepingute litsentsimine
 Tehnoloogiasiiire
 Ühistootmine
 Alltöövõtt
 Müügijärgne hooldus

Euroopa Liiduga ühinemist taotlevad riigid:

Ungari – Poola - Tšehhi – Eesti - Sloveenia – Küpros – Rumeenia – Bulgaaria –
Leedu – Läti – Slovakkia - Malta

Teised riigid:

Norra - Šveits – Ukraina – Valgevene - Venemaa - Moldaavia – Vene Föderatsioon –
Gruusia – Aserbaidaan – Kasahstan - Usbekistan- Maroko - Aleeria - Tuneesia -
Egiptus - U.S.A. - Kanada - Mehhiko - El Salvador - Nikaraagua - Costa Rica -
Kolombia - Venezuela - Equador - Peruu - Brazil- Tšiili - Boliivia - Paraguay -
Uruguay- Argentiina - Küpros- Liibanon - Iisrael -Jordaania - Pakistan - India - Sri
Lanka - Filipiinid – Hiina - Korea - Jaapan - Hong Kong

Kuupäev:

Allkiri

.....

Nimi

**Soovitame Teil esimeses etapis mitte üle 2 või 3 riigi valida.*

Lisa 5:

RAHVUSVAHELISE PROJEKTIHALDUSE ANKEET: PROTSEDUURIREEGLID

I. teie idee/ettepanek peaks vastama tegelikele vajadustele või aitama kaasa SME-de vahelise koostöö arendamisele – ärge kirjutage ettepanekut ainuüksi vastusena kutsele

II. uurige, kas on võimalusi pretendeerida Euroopa kaasrahastamisele mõne Euroopa programmi raames või vastata ettepanekute esitamise kutsele. Infoallikateks on Euroopa Ühenduse Teataja (EÜT) või Euroopa Liidu kodulehekülg: <http://www.europa.eu.int>

III. sõnastage (ümber) oma idee, võttes arvesse antud projekti spetsifikatsiooni ja projekti kriteeriume

IV. otsige partnereid teistest liikmesriikidest

V. kirjutage välja projektettepanek, kaasaarvatud püstitatud eesmärgid, kõigi vaadeldavate tegevusvaldkondade detailne kirjeldus, eelarve, kaasatud/tavad partnerid,

VI. Arvestage projekti esitamisel reaalse tähtaegadega

VII. Peale Komisjonilt saadud kinnitust alustage projekti realiseerimisega

VIII. Realiseerige projekt vastavalt ettepanekus esitatud tingimustele

IX. Ärge unustage oma aruandekohustust

X. Peale lõpparuande ja finantsaruande, kaasa arvatud kõigi tõendite, maksedokumentide jne üle andmist, algab projektist kokkuvõtte tegemine, samuti kantakse üle Euroopa toetuse viimane sissemakse.