

1

**Az üzleti együttműködés előmozdítása és
segítségnyújtás a partnerkereséshez, ideértve a
nemzetközi projekt irányítást is**

**EU CSATLAKOZÁSRA FELKÉSZÍTŐ PROGRAMOK
KISVÁLLALKOZÁSOKNAK**

BUSINESS SUPPORT PROGRAMME

SME EXCELLENCE

**Az Európai Bizottság támogatásával a PHARE-projekt keretében,
a Kis- és Középvállalkozások Európai Szövetségének, az UEAPME-nak
szervezésében**

**Az üzleti együttműködés előmozdítása és
segítségnyújtás a partnerkereséshez, ideértve a
nemzetközi projekt irányítást is**

Az eredeti anyagot készítette: UNIZO Internationaal, BELGIUM

**Megbízott szövetség Magyarországon: IPOSZ, Ipartestületek Országos
Szövetsége**

1054 Budapest, Kálmán I. u. 20.

Minden jog fenntartva

TARTALOMJEGYZÉK

ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS	5
I. Az üzleti együttműködés előmozdítása: mit, miért és hogyan?	7
I.1. A KKV-k, a határokon átlépő és a nemzetközi kereskedelem: az Európai Unió és a belső piac integrációjának hatása	7
I.2. A fogalom meghatározása	11
A. Együttműködés az Európai Unióban: a valós életből vett példák	11
B. Az együttműködés típusai	13
I.3. Az együttműködés előnyei - a KKV-k szokásos félelmei és előítéletei	16
I.4. Néhány szokásos együttműködési típus megtárgyalása	17
II. Az üzleti együttműködés előmozdítása: az egyes KKV-k felkészítése a határokat átlépő együttműködés beindítására	22
II.1. Belső elemzés: felkészült-e a KKV a határokat átlépő vagy a nemzetközi tevékenységekre?	22
II.2. A határokat átlépő/nemzetközi siker nélkülözhetetlen eszköze: az export terv	25
III. A megfelelő partner felkutatása	30
III.1. A tökéletes partner jellemzői	30
III.2. A tökéletes partner felkutatásának módszerei	31
III.3. Az első kapcsolatfelvétel és ami azután következik	37

IV. A KKV-szervezet szerepe	41
IV.1. A részvétel, a bekapcsolódás mértéke	41
IV.2. Az együttműködési és partnerkeresési szolgáltatások fejlesztése	44
IV.3. Társulási, partnerkapcsolati rendezvények szervezése és projekt irányítás	47

FÜGGELÉKEK

1. függelék:	Vázlatos útmutató az export terv elkészítéséhez	50
2. függelék:	Ellenőrző lista: A potenciális partner kiválasztási tényezőinek meghatározása	53
3. függelék:	Cégismertető az együttműködési ajánlatok és igények köröztetéséhez: alapforma	56
4. függelék:	Cégismertető az együttműködési ajánlatok és igények köröztetéséhez: Bővített forma	58
5. függelék:	Ellenőrző lista: Nemzetközi projekt irányítás – gyakorlati eljárások	63

ÁLTALÁNOS BEVEZETÉS

Az európai gazdaságok integrációja egy nagy, egységes európai piacot hoz létre, melyben a gazdaság hajtóereje a verseny. Az ezen a piacon működő KKV-k (kis/középvállalkozások) kénytelenek újragondolni üzleti stratégiájukat annak érdekében, hogy pozíciójukat megtarthassák, ill. hogy lehetőség szerint az egységes piac nyújtotta előnyökből profitáljanak és lehetőségeiket bővítsék. Sok KKV számára ez maga után fogja vonni a társulás, a partnerkapcsolat létrehozását más tagországokban működő partnerekkel bizonyos fajta üzleti együttműködés formájában.

Bár ezek a vállalkozások egy egységes piacon működnek, együttműködésük - különösen a kezdeti szakaszban- komoly nehézségekkel, kockázatokkal, költségekkel stb. jár majd. Számos KKV, különösen azok, amelyek nem rendelkeznek nemzetközi tapasztalatokkal épp ezért vonakodnak részt venni ilyen együttműködési projekteken. Az Unió kis- és középvállalkozói szervezeteire vár az a feladat, hogy támogassák tagvállalkozóikat az üzleti együttműködés előnyeinek megismerésében, hogy segítsék őket a belső és külső előkészítési munkák beindításában, majd a következő szakaszban a legalkalmasabb partner megtalálásában.

A KKV szervezeteknek épp ezért nemcsak ügyfeleiknek a nemzetközi együttműködés megkezdésére való felkészültségének értékeléséhez szükséges szakismeretekkel kell rendelkezniük, hanem a szükséges kapcsolatokat és hálózatokat is ki kell alakítaniuk ahhoz, hogy segíthessék e vállalkozásokat a megfelelő partnerek megtalálásában.

Az Európai Bizottság régóta tudatában van annak, hogy a KKV-k számára szükség van határokat átlépő és nemzetközi tevékenységre ahhoz, hogy megtarthassák és megerősíthessék pozíciójukat, épp ezért a Bizottság számos eszközt bocsátott a KKV-k és a KKV-kat támogató szervezetek rendelkezésére azzal a céllal, hogy támogassa és ösztönözze a KKV-k közötti, határokat átlépő cserekereskedelem és együttműködés koncepcióját, valamint segítséget nyújtson a vállalkozásoknak a megfelelő partner(ek) megtalálásában.

Ezen képzési anyag célja, hogy betekintést nyújtson a belső piac, a KKV-k és a (határokon átlépő) együttműködés közötti összefüggésekbe, az ilyen együttműködés kínálta lehetőségekbe, valamint különösképpen, hogy gyakorlati áttekintést adjon a KKV szervezetek számára arról, hogyan segíthetik KKV ügyfeleiket lehetőségeik kiaknázásában a (határokon átlépő) együttműködés révén.

I. Az üzleti együttműködés előmozdítása: mit, miért és hogyan?

I.1. A KKV-k, a határokon átlépő és a nemzetközi kereskedelem: az Európai Unió és a belső piac integrációjának hatása

Az Európai Unió tagországainak fokozatos integrációja és egy valóban egységes piac kialakulása természetesen mélyreható hatást gyakorol az európai gazdaságra, annak vállalkozásaira és különösen KKV-aira.

A belső integrációs folyamat újabb keletű, nagy fontosságú állomásai:

- Az **1985. évi Fehér Könyv**, amely felsorolta azt a közel 300 intézkedést, melyek egy valóban egységes piac létrehozásához szükségesek, amiként azt a Római Szerződésben (1957) előirányozták, alapul véve az áruk, a személyek, a szolgáltatások és a tőke szabad mozgásának elvét, melyek **elvezetnek a belső piac megteremtéséhez (1992.12.31.)**.

- Egy valódi **Európai Unió** létrehozása, ahogy azt a **Maastrichti Szerződés (1992. február)** rögzíti, amely felölel olyan hatásköröket is, mint a külpolitika, a belső és külső biztonság, valamint a monetáris unió létrehozása.

- Az **Euró, mint egységes valuta létrehozása 1999.01.01-én**, amely 2002.01.01-én teljes mértékben fel fogja váltani a nemzeti valutákat a 15 tagország közül 11-ben.

Ezen integrációs folyamat eredményei:

- egy nagy, 375 millió fogyasztóból álló egységes piac létrehozása,
- egy európai méretű belpiac létrehozása, ahol a kereskedelmet a továbbiakban nem (vagy kisebb mértékben) korlátozzák nemzeti rendszabályok,
- sokkal nyitottabb gazdaság kialakulása,
- gazdasági növekedés és a foglalkoztatottság növekedése,
- a költségek csökkenése,
- a Közösségen belüli kereskedelem növekedése,
- a versenytársak számának növekedése a belpiacon, ami szükségessé teszi, hogy az összes vállalkozás, ideértve a KKV-kat, újraértékelje üzleti stratégiáját és vegye figyelembe a változó piaci helyzet támasztotta igényeket.

Mindezen tényezők nem ugyanolyan erővel hatnak minden európai KKV-kra. Hatásuk érzékelhetőbb azokban az ágazatokban, melyekben a terjeszkedés, a növekedés jelentős költségcsökkenéshez vezethet (pl. azokban az ágazatokban, melyek nagyberuházásokat igényelnek vagy melyekben a szabványosítás sorozatgyártást tesz lehetővé), a határmenti térségekben (ahol több lehetőség van határokon átnyúló tevékenységek folytatására, viszont ahol a tartósan fennálló akadályok sokkal inkább megfigyelhetők lesznek). Kevésbé érzékelhető azokban az ágazatokban, melyekben a terjeszkedés, a növekedés nem számít fontos tényezőnek vagy melyek lokálisabb jellegűek (pl. bizonyos kézműves ágazatokban).

Az **egységes valuta** bevezetése - különösen a 2002. évi végleges áttérést követően – tovább fogja erősíteni a piacbővítésnek ezt a folyamatát, és még inkább növeli majd a versenyt.

Emellett az utóbbi évtizedekben általános elmozdulás figyelhető meg a **globális gazdaság** irányába. A külkereskedelem és a beruházások fokozódó jelentőségűek az Európai Unió számára, a **világkereskedelem** fokozatos **liberalizálása** pedig kedvezően hat a gazdasági növekedésre, a foglalkoztatásra és a gazdasági tevékenység bővítésére. A verseny fokozódó nyomása ellenére a világgazdaság globalizálódása új lehetőségeket hordoz a KKV-k számára, ugyanakkor sok esetben kikényszeríti az együttműködést a külföldi cégekkel.

A **KKV-k Európai Megfigyelő Testületének 2000. júliusában kiadott 6. jelentése**¹ szerint az Európai Unión belül a KKV-k növekvő, de továbbra is viszonylag kis hányada ismeri el az egységes piac előnyeit: miközben az összes KKV több, mint fele sem előnyöket, sem hátrányokat nem lát az egységes piac megvalósításában, egyharmaduk mindent összevetve több előnyt, mint hátrányt lát az európai integrációban. A nagyobb, nemzetközi tevékenységet folytató KKV-k és a gyorsan növekvő vállalkozások hozzáállása pozitívabb, mint a kisebb és a csak helyi tevékenységet folytató KKV-ké.

A KKV-k által az egységes piaccal kapcsolatban megjelölt legfontosabb előnyök közül elsőnek általában a következőket említik: **nagyobb felvevőpiac** és **egyszerűbb nemzetközi együttműködés**. A KKV-k növekvő számú nemzetközi üzleti kapcsolatokról számolnak be. Átlagosan az összes KKV-k 25%-a számol be ilyen növekedésről, a nagyobb KKV-k pedig még nagyobb arányban növelik nemzetközi üzleti kapcsolataik számát.

¹ A KKV-k Európai Megfigyelő Testületének 2000. júliusban kiadott 6. jelentését a KPMG Tanácsadó Társaság és az EIM Kisvállalkozás Kutató és Tanácsadó Társaság nyújtotta be az Európai Bizottság Vállalkozási Főigazgatóságához.

Bár ezek az eredmények azt mutatják, hogy az Európai Unión belül növekvő számú KKV-nak származik haszna a belső piac hatásaiból és az Európai Unió integrációjának továbbviteléből, ugyanakkor rámutatnak arra is, hogy szükség van a KKV-k közötti határokat átlépő és nemzetközi együttműködés koncepciója megvalósításának előmozdítására.

Azt világosan felismerte az Európai Bizottság, hogy a KKV-knak és a kézműves szektornak szüksége van a segítségnyújtásra annak érdekében, hogy teljes mértékben kihasználhassák lehetőségeiket a belső piac, az új globális gazdaság, az új kommunikációs fejlesztések stb. támasztotta kihívások dacára. Erre bizonyoságul szolgálnak a kifejezetten a KKV-kra összpontosító **többéves vállalkozási és vállalkozói programok** (ezek közül a negyedik (2001-2005) 2000. végén indul összesen 450 millió EURO költségvetéssel és több, mint 30 országra terjed ki).

A KKV-k javát szolgáló és kifejezetten az üzleti együttműködés előmozdítását célzó tevékenységeket és támogató intézkedéseket, valamint az e téren bizonyos szolgáltatások fejlesztésére, a KKV szervezetek számára rendelkezésre álló támogatásokat e füzetben részletesebben megtárgyaljuk.

I.2. A fogalom meghatározása

A. Együttműködés az Európai Unióban: a valós életből vett példák

Egy textiliparban működő portugál KKV új termelőeszközökbe ruházott be, melynek eredményeként növekedett termelőpotenciálja. Most új vevőket keres, és a keresést szeretné kiterjeszteni más európai országokra is. Mivel ez lesz az első, határokat átlépő kísérlete, szeretne tapasztalt ügynökökkel dolgozni, akik széleskörű piaci ismeretekkel és kapcsolatokkal rendelkeznek a célországokban. Pillanatnyilag azonban nincs semmiféle külföldi kapcsolata és semmilyen külföldi piaci ismerete.

Egy belga építőipari mikrovállalkozás régóta célba vette a nagy francia piacot, amely földrajzilag nagyon közel van hozzá és ahol a vállalkozó ismeretei szerint kereslet van szakszolgáltatásaira, különösen a közbeszerzési szektorban. A helyi Európai Információs Központ segítette megismertetni a vállalkozóval azokat a formai előírásokat, melyeknek eleget kell tennie ahhoz, hogy szolgáltatásait a határon keresztül nyújtsa. A vállalkozó úgy látja, hogy túl sok időt venne igénybe, ha maga próbálna megfelelni az előírásoknak és megküzdene a még fennálló akadályokkal, továbbá úgy hallotta, hogy a francia állami szektorba mindenképpen problematikus bejutni egy tapasztalatlan külföldi cégnek. Továbbra is szeretné megtenni az első lépéseket a francia piacon, de most már inkább egy nagyobb francia cég alvállalkozójaként.

Egy brit KKV különleges szakismeretekkel rendelkezik a víztisztításra szolgáló csúcstechnológiai berendezések bizonyos típusának megtervezésében, gyártásában, értékesítésében és kiszolgálásában. Nagy-Britanniában piacvezetővé vált az ilyen típusú berendezések tekintetében. Az ebben a szektorban szerzett széleskörű ismereteit hasznosítva szeretne hasonló termékek ügynökeként és szolgáltatásnyújtójaként működni a brit piacon. Mivel ez maga

után vonná az intenzív együttműködést az általa képviselt cégekkel, az alkalmazottak közös képzését, a műszaki ismeretek cseréjét stb., a vegyes vállalkozást látja a legalkalmasabb társulási típusnak. Most partnereket keres.

Egy fémszerkezetgyártó szektorban működő lengyel cég egy jól felszerelt gyártócsarnokkal, valamint motivált és jól képzett munkaerővel rendelkezik. Termékeit hosszú időn keresztül exportálta több közép- és kelet-európai országba és Oroszországba, mely országokban azonban visszaesett a kereslet. Ennek következtében a cégben szabad kapacitás keletkezett, így most megrendeléseket, a terméksora iránt érdeklődő új ügyfeleket, valamint olyan partnereket keres, akiknek, mint alvállalkozó beszállíthat.

A fentiek mindegyike példa valamifajta vállalkozások közötti, határokon átlépő vagy nemzetközi együttműködés keresésére. Azon lehet vitázni, hogy mi definiálható úgy, mint "valódi" együttműködés: a legtöbb esetben a vállalkozások közötti közvetlen eladást vagy exportot általában nem tekintik annak. Egy használható definíció lehet a következő: **"bármilyen típusú - akár hivatalosan bejelentett, akár hivatalosan be nem jelentett - társulás két vagy több cég vagy szervezet között, melyek együttesen valamilyen előzetesen meghatározott célt kívánnak elérni"**.

A jelen képzési anyag tárgyához illeszkedően szeretnénk kiterjeszteni ezt a fogalom meghatározást az alábbiak szerint: **bármilyen érintkezés vagy kapcsolat KKV-k, különösen különböző EU tagországokban vagy leendő tagországokban létrejött KKV-k között, melyhez egy KKV szervezet segítségnyújtását kéri, akár egy (határon túli) partner kereséséhez, akár a KKV-k közötti társulás létrehozásához.**

B. Az együttműködés típusai

Ahogy a fentiekből kitűnik, a cégek közötti együttműködés különböző formákat ölthet. Tág értelemben az együttműködési kategóriák a következők: **általános, kereskedelmi, műszaki és pénzügyi.**

Az együttműködési kategóriákat fel lehet osztani az együttműködő partnerek közötti kapcsolat szerint is, attól függően, hogy az együttműködés egy irányban halad-e vagy sem, ill. van-e az együttműködési kapcsolatban domináns partner. Ha az együttműködés alapvetően egy irányú, ezt az együttműködési típust **egyoldalúnak** nevezik. Ha az együttműködésnek van viszonyossági vonatkozása, ezt az együttműködési típust **két- vagy többoldalúnak** nevezik.

Az alábbi táblázatban néhány általános együttműködési típus a tág értelemben vett együttműködési kategóriák szerint van osztályozva, és aszerint hogy egy- vagy kétoldalú-e.

	Egyoldalú	Két- vagy többoldalú
Általános	felvásárlás	vegyes vállalkozás
		fúzió
Kereskedelmi	ügynök	kölcsönösségen alapuló forgalmazási megállapodás
	forgalmazási megállapodás	közös tenderezés
	franchise	közös részvétel szakvásáron
		közös beszerzés
Műszaki- termelési	technológiaátadás	közös részvétel az EU K+F programjaiban
	licencmegállapodás	közös gyártás
	alvállalkozói szerződés	
	vásárlás utáni szolgáltatás	
Pénzügyi	Hitelek, kölcsönök	részvénycsere

Az együttműködési típusok között ezen kívül különbség tehető:

- **időtartam szerint:** bizonyos együttműködési kapcsolatok határozatlan időtartamúak, míg másokat kifejezetten bizonyos cél elérésére hozzák létre és annak elérését követően megszüntetik;

- a **partnerek száma szerint**: az együttműködési társulások többségében csak két partner vesz részt, míg más társulásokban, mint pl. az EU kutatási-fejlesztési programjaiban való részvételre létrehozott társulásokban a dolog természeténél fogva több partner vesz részt;

- a **partnerek nagysága és típusa szerint**: bár a legtöbb KKV olyan társulásokat részesít előnyben, melyekben a partnerek hasonló nagyságúak és egyenlő feltételekkel tárgyalhatnak, számos társulásban KKV-k és nagyvállalatok, KKV-k és állami intézmények, KKV-k és egyetemek vagy oktatási intézmények (pl. együttműködés az EU kutatási-fejlesztési programjai keretében) ... vesznek részt.

- a **partnerek tevékenységei szerint**: egyes együttműködési esetekben a partnerek hasonló tevékenységet folytatnak (és elméletileg versenytársak), viszont pl. különböző földrajzi térségekben működnek; az ilyen típusú együttműködés **horizontális együttműködésnek** tekinthető. Más esetekben a partnerek kiegészítő tevékenységet folytatnak, pl. a termelési lánc különböző szintjén helyezkednek el, mint pl. alvállalkozások esetében. Az ilyen típusú együttműködés **vertikális együttműködésnek** tekinthető.

Az együttműködés jellegétől függően eltérő az előkészítés mértéke, az idő- és pénzráfordítás, a szükséges alkalmazottak száma, a kockázat mértéke stb. Fontos, hogy az együttműködési társulási viszonyba lépő KKV-nak tanácsot adó KKV szervezet alaposan ismerje ezeket a tényezőket és segítséget nyújtson a KKV-nak helyzetének értékelésében és a felmerülő kockázatok felbecsülésében. Ezzel részletesen a második fejezetben foglalkozunk.

I.3. Az együttműködés előnyei - a KKV-k szokásos félelmei és előítéletei

A KKV-k számára a (határokat átlépő) együttműködés tagadhatatlan előnyöket kínál. Sok esetben számukra ez az egyetlen módja annak, hogy egy határon túli piacra bejussanak. Egy másik tagországban működő céggel való társulás segíthet abban, hogy **első kézből szerezzenek ismereteket az adott piacról**, hasznos lehet **termékeik új vevőinek felkutatásában** az új piacon, **hozzáférést biztosíthat új technológiához, termelési többletkapacitást** teremthet vagy **új finanszírozási módokat** tehet elérhetővé stb. Az együttműködési társulás célja minden esetben az összes résztvevő partner számára többletérték teremtése valamilyen módon.

A tagadhatatlan előnyök ellenére az együttműködés - különösen a határokat átlépő együttműködés - továbbra is bizonyos ellenállást vált ki számos KKV-ból. Tény, hogy minden társulás elkerülhetetlenül mindkét partner számára **függetlenségének bizonyos fokú elvesztésével** jár és a másik cégtől való függés bizonyos többletkockázatot hordoz magában (ezért fontos kizárólag megbízható partnerekkel dolgozni).

A KKV-knak a határokat átlépő együttműködéssel szembeni másik előítélete az, hogy abból csak a nagyobb cégek profitálhatnak: a kis cégek számára az ilyen együttműködés túl bonyolult, túlzottan kockázatos, túlzottan idő- és pénzigényes, ill. náluk az ahhoz szükséges felkészültség és hozzáértés sem áll rendelkezésre. Bár igaz az, hogy a határokat átlépő együttműködés többleterőfeszítést és -befektetést követel meg a KKV-któl, a jó előkészítés és egy tapasztalt partner (vagyis a KKV szervezet) támogatása minimálisra csökkenti a kockázatokat és segít a siker elérésében. A felmerülő kockázatokról

és azok elkerülésének módjáról részletesebb információk találhatóak a II. részben.

Fontos azt is szem előtt tartani, hogy a KKV rendelkezik **bizonyos erősségekkel, egyedi jellemvonásokkal**, melyek értéket képviselhetnek nemzetközi vagy határokat átlépő együttműködési projektek beindításánál. Ilyen fontos erőforrás lehet a **rugalmasság**, a **gyorsaság**, mellyel a KKV reagálni tud a külpiaci kihívásokra vagy lehetőségekre, a KKV vezetősége és a piac között gyakran meglévő **közvetlen kapcsolat**, valamint az **egységes felépítés**, amely sokkal egyszerűbbé és gyorsabbá teszi a döntéshozatalt, mint a nagyobb szervezeteknél. Erre bizonyíték a figyelemre méltó nemzetközi sikereket elérő igen kicsi cégek számos példája.

Az együttműködés legáltalánosabb és sok esetben legegyszerűbb típusa a **kereskedelmi együttműködés**. Sok KKV esetében ez jelenti a megismerkedést a (határokat átlépő) együttműködéssel, amely aztán néhányuknál bonyolultabb együttműködési típusok kialakulásához vezethet.

I.4. Néhány szokásos együttműködési típus megtárgyalása²

Általános:

- Fúzió: két cég egyesülésével egy nagyobb cégcsoport jön létre, amely több eszközzel rendelkezik, mint a különálló cégek. Az új cég várhatóan nagyobb piaci részesedéssel és több szakismerettel fog rendelkezni, valamint alacsonyabb relatív költséggel fog működni. Az egyesülés kényes és időigényes művelet, amely komoly előkészítést és jogi szaktanácsadást követel meg.

² Ezek a jellemzések kizárólag szemléltetési és tájékoztatási célokat szolgálnak és semmiképp sem tekinthetők pontos jogi definícióknak. Ha szükséges, nézzon utána kifejezetten ezzel a témával foglalkozó szakkönyvekben.

-Felvásárlás: egy cég átveszi a másik cég összes részvényét. A vevő cég számára az előnyök abban jelentkeznek, hogy rövid idő alatt erős stratégiai pozíciót szerezhet az (új) piacon, míg az eladó cég a vevő által kínált szilárd helyzetből és biztonságból profitálhat.

- Vegyes vállalkozás: két vagy több cég összefogása egy új cég létrehozására, melyben együtt tudnak működni bizonyos tevékenység folytatása vagy projekt megvalósítása céljából. Ennek az együttműködési típusnak előnye a pontosan meghatározott jogi felépítés³, az olyan beruházások megszervezésének lehetősége, melyekre egyetlen cég nem volna képes, valamint a kockázatok megosztása több résztvevő között. A legtöbb esetben ugyanakkor jelentős beruházásra van szükség az összes résztvevő fél részéről.

Itt kell megemlíteni a **JEV (Európai Vegyes Vállalkozási) programot**, melynek célja támogatni az Európai Unióban működő KKV-k transznacionális vegyes vállalkozásainak létrehozását. Ez az eszköz max. 100.000 EURO összegű Közösségi hozzájárulást kínál a vegyes vállalkozás létrehozásában felmerült költségek részbeni fedezésére. A program pénzügyi közvetítők hálózatán keresztül működik. A JEV projektet 1998. május 19-én hagyta jóvá az Európai Tanács (1998. május 29-i L 155 sz. Hivatalos Lap). További információkért vegye fel a kapcsolatot a Vállalkozási Főigazgatósággal vagy keresse meg annak (DG Enterprise) honlapját az Europa szerveren.

Kereskedelmi:

³ A társulás egy speciális típusa az Európai Gazdasági Érdekcsoport (EEIG), amely nyitva áll mindazon cégek előtt, melyek közül legalább kettőnek különböző EU tagországokban kell működnie. Az EEIG-vel kapcsolatban további információk találhatóak az 1985.07.27-én jóváhagyott 2137/85 sz. Tanácsi Rendeletben vagy az

- Névhasználó: A névhasználó megkapja annak jogát, hogy egy bizonyos terméket egy bizonyos térségben eladjon. Megveszi a terméket a termelőtől vagy importőrtől és azt továbbértékesíti a kijelölt területen. Haszna a termék vételára és eladási ára közötti különbözetből származik.

- Ügynök: Az ügynök nem veszi meg a terméket, az a megbízó tulajdona marad. A megbízó megbízásából vevőket kutat fel és az összes megrendelést továbbítja a megbízónak. Egyes esetekben engedélyt kaphat szerződések megkötésére megbízója számára és annak nevében.

- Beszerezési társulás: KKV-k (többnyire egy országból vagy térségből) összefognak termékek közös felvásárlására a legtöbb esetben egy határon átnyúló vagy külfiacon. Az előnyök abban jelentkeznek, hogy együttesen jobb árakat és feltételeket tudnak elérni és sok esetben a szállítási költségek is megoszlanak.

- Közös tenderezés: Hasonló vagy kiegészítő tevékenységeket folytató KKV-k egyesülése vagy csoportja („cluster”) közösen pályázhat megrendelések elnyeréséért, melyek teljesítésére egyetlen KKV-nak nem lenne elegendő kapacitása vagy felkészültsége.

Műszaki/technológiai/termelési:

- Beszállítás/alvállalkozás: Egy cég kötelezettséget vállal arra, hogy egy másik cég megbízásából és számára bizonyos feladatot teljesítsen, bizonyos árut leszállítson vagy bizonyos szolgáltatást nyújtson, pl. „A” cég bizonyos alkatrészt gyárt „B” cég valamely termékéhez vagy eladás utáni szolgáltatást nyújt részére.

- Technológiaátadás: Több innovatív, csúcstechnológiát alkalmazó ipari szektorban a KKV-k vezető szerepet játszanak. Egyre több KKV vesz részt technológiaátadásban, melynek során egy cég know-how-t, szakismereteket vagy speciális technológiát ad át egy másik cégnek, pl. licencmegállapodás alapján.

- Közös részvétel az európai kutatási-fejlesztési programokban: Az európai K+F programok célja a tudományos kutatás eredményeinek konkrét hasznosítása az Európai Unióban. Az Európai Bizottság társfinanszíroz olyan projekteket, melyek az ipar és az egyetemek közötti, határokat átlépő együttműködés révén valósulnak meg. A Bizottság hangsúlyozza a KKV-k ilyen programokban való részvételének jelentőségét és azokba számos eszközt beépített a KKV-k részvételének megkönnyítésére (pl. CRAFT projektek, feltalálói díjak stb.). Az európai K+F programok többéves keretprogramokként működnek (jelenleg az 1998-2002 közötti 5. keretprogram megvalósítása folyik), melyek számos témát (pl. "életminőség" vagy "energia és fenntartható fejlődés") és akciót határoznak meg.⁴

⁴ Az 5. keretprogramról és annak a KKV-k számára nyújtott lehetőségeiről további információk található az europa.eu.int/comm/research/faq.html és www.cordis.lu/sme honlapokon.

Pénzügyi

- Részesedés: Egy cég felvásárolja egy másik cég részvényeinek egy részét. A cél a legtöbb esetben az eladó know-how-jának, szakismereteinek vagy felkészültségének hasznosítása. A részesedés lehet egyirányú vagy viszonyosságon alapuló. Utóbbi esetben ez lehetőséget kínál a partnereknek arra, hogy megerősítsék társulásukat és egymás iránti bizalmukat, bizonyos esetekben pedig felhasználható egymás védelmére egy ellenséges felvásárlással szemben.

- Kockázati tőke rendelkezésre bocsátása: Egy vagy több cég befektethet egy kisebb (fiatal) cégbe, amely jelentős növekedési potenciállal rendelkezik. A befektetés lehet közvetlen vagy közvetett, alapítványon keresztül. A KKV-k kockázati vagy vállalkozói tőkéhez való jutásának megkönnyítése a Bizottság prioritásai közé tartozik. További információk találhatóak a többéves programban vagy a COM (2000) 658 végleges jelentésben a kockázati tőkével kapcsolatos akciótervről.

II. Az üzleti együttműködés előmozdítása: az egyes KKV-k felkészítése a határokat átlépő együttműködés beindítására

Előzetes megjegyzés: Úgy tűnhet, hogy az alábbi fejezetek (túlságosan) nagy súlyt fektetnek a KKV-k intenzív és formális felkészítésére, mielőtt azok hozzákezdenének egy együttműködési projekt megvalósításához. Tény, hogy a KKV-k közötti nemzetközi vagy határokat átlépő együttműködés a valóságban gyakran egy véletlenszerű találkozással vagy megrendeléssel veszi kezdetét minden előzetes előkészítés nélkül. Egy alaposan felkészült KKV-nak azonban sokkal nagyobb esélye van tartós nemzetközi üzleti siker elérésére és az alábbi előkészítő gyakorlatokra fordított idő és munka végül mindenképpen kifizetődik.

II.1. Belső elemzés: felkészült-e a KKV a határokat átlépő vagy a nemzetközi tevékenységekre?

Ahogy az előző fejezetben láthattuk, a határokat átlépő tevékenységek és az ilyen jellegű együttműködési társulások létrehozása eleve feltételezi bizonyos alapvető szakismeretek meglétét, valamint jelentős idő- és alkalmazotti ráfordítást követelnek meg, továbbá többletköltséggel járnak. Mielőtt ilyenfajta új projektbe kezdene, fontos, hogy a KKV felmérje felkészültségét, mérlegelje, hogy a cég számára ez egy valóban életképes lehetőség-e, valamint, hogy az várhatóan sikeres lesz-e.

Mindenek előtt a KKV-nak fel kell tennie magának bizonyos kérdéseket a következőkkel kapcsolatban:

*** Motiváció**

- Illeszkedik-e a projekt a cég **hosszú távú stratégiájába**? A határokat átlépő tevékenységek és együttműködési társulások gyakran nem biztosítanak azonnali megtérülést.
- A gyors haszonszerzés az egyetlen motiváció vagy vannak más szempontok is, mint a **versenyképesség javítása**, az **ismeretek bővítése**, **új szakterületek** vagy **új technológiák** megismerése stb.?

*** Belső szervezet**

- Elkötelezett-e a **belső vezetés** a projekt beindítása mellett? Pontosan tisztában vannak-e azzal, hogy a projekt mivel jár a beruházások tekintetében, a rövid távú hasznok esetleges feláldozása stb. tekintetében?
- Rendelkezik-e a cég elegendő **szakismeretekkel**? Az **alkalmazottak** eléggé motiváltak és rendelkeznek-e a szükséges ismeretekkel (nyelvtudás, nemzetközi kereskedelemmel kapcsolatos ismeretek és tapasztalatok stb.)? Szükség lesz-e új alkalmazottak felvételére vagy a meglévők továbbképzésére?

* **Termék**

Ha a projekt **valamely termék vagy szolgáltatás exportjára vagy határon túli értékesítésére** terjed ki, bizonyos speciális kérdéseket fel kell tenni.

- Különleges-e a termék vagy hasonló termékek nagy mennyiségben megtalálhatók a piacon? Az utóbbi esetben milyen árra lehet számítani?

- Vannak a terméknek bizonyos **kulturális vagy vallási vonatkozásai**? Igényel-e a termék bizonyos **változtatásokat** a piacra hozatalhoz? Alá kell-e vetni a terméket speciális biztonsági, műszaki stb. **vizsgálatoknak**? (Ez utóbbi szempont kapcsolódik a piackiválasztás kérdéséhez, valamint a határokat átlépő kereskedelem műszaki szempontjaihoz - lásd később).

- Igényel a termék üzemeltetése vagy használata speciális **szakképzést**? Támaszt ez különleges követelményeket a forgalmazónak vagy az ügynöknek a kiválasztásával szemben? Mi a helyzet az eladás után nyújtott szolgáltatásokkal kapcsolatban?

* **Piaci helyzet**

- Milyen a KKV piaci helyzete a **hazai piacon**? Megengedheti-e magának, hogy erőfeszítéseit új piacokra koncentrálja? **Szükségessé** teszi a hazai piaci helyzet új piacok keresését?

* **Anyagi helyzet**

- Milyen **költségekkel/beruházásokkal** jár a projekt megvalósítása rövid és hosszú távon?

- Rendelkezik a cég elegendő fedezettel a projekthez szükséges **forgótőke** biztosításához? Ha nem, vannak-e finanszírozási lehetőségek

kereskedelmi bankokon, regionális/nemzeti vagy európai finanszírozási rendszereken keresztül?

Az ilyen típusú önelemzésnek egyszerű, de értékes eszköze az ún. **SWOT-elemzés (gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek elemzése)**. Ez azt jelenti, hogy a cég értékeli a fenti kérdések mindegyikét a gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek szempontjából, majd azokat sematikus formában ábrázolja. Ezt a feladatot elvégezheti egy személy vagy egy munkacsoport, felmérve a cég helyzetét és a vizsgált projekt megvalósíthatóságát.

II.2. A határokat átlépő/nemzetközi siker nélkülözhetetlen eszköze: az export terv

Miután a KKV meggyőződött a projekt indokoltságáról és arról, hogy mobilizálni tudja a szükséges erőforrásokat, itt az ideje a tényleges előkészítő munkák megkezdésének. Ha a projekt **határokat átlépő vagy nemzetközi kereskedelemre** (termék vagy szolgáltatás eladására) terjed ki, az **export terv** segít a KKV-nak abban, hogy meghatározza és tisztázza a projekt megvalósításához szükséges egyes lépéseket. A KKV-k nagyon gyakran úgy gondolják, hogy minden előkészítés nélkül, váratlanul hozzáláthatnak a munkához, az akadályokat és problémákat pedig majd keletkezésükkor szüntetik meg. Ez a hozzáállás elkerülhetetlenül súlyos problémákhoz vagy legalább is szükségtelen idővesztéshez vezet a későbbiekben. Egy jó export terv modellként szolgálhat a KKV számára, mikor az az együttműködési társulás beindításával kapcsolatos absztrakt elképzeléseit és szándékait átülteti a gyakorlatba. Ez a terv megjelöli a megteendő szükséges lépéseket. Ha külső

forrásokat kell bevonni a projekt megvalósításához, ez a terv bizonyítéku szolgál a vállalkozó őszinteségére és komolyságára és egyben projektjének a komolyságára.

Egy jó export terv kidolgozása időt vesz igénybe. A munkák jelentős részét teszi ki az irodai kutatás, melyhez az Internet alkalmazása, ha a vállalkozónak vagy a támogató KKV szervezetnek van hozzáférése ahhoz, felbecsülhetetlen jelentőségű kiinduló pontot jelent. Sor kerülhet kapcsolatfelvételre **jogi, pénzügyi vagy exporttechnikai szakértőkkel** is, akár a KKV szervezeten belül elérhetőkkal, akár külső cégek embereivel.

Minden export terv más, illeszkedik a KKV és a megvalósítandó projekt sajátosságaihoz, de bizonyos elemeket minden esetben tartalmazni fog:

*** Piackiválasztás/kutatás**

Függetlenül attól, hogy az együttműködési projektek egy potenciális partnerrel való első kapcsolatfelvételtől vagy már meglévő külföldi kapcsolatok teljes hiányában kezdődnek meg, fontos, hogy a KKV **elemezze a potenciális piacot(kat), iparága(ka)t és országo(ka)t**, melyeket célba akar venni. Ez magában foglalja a termék iránti kereslet elemzését, a verseny felmérését, a termékmódosítás szükségességének vizsgálatát stb. Végül a KKV-nak világos elképzelése kell legyen arról, hogy várhatóan sikert fog-e elérni egy bizonyos termékkel egy bizonyos országban/piacon és várhatóan milyen akadályokkal fogja szembe találni magát.

*** Export/piacra lépési stratégia:**

Az ez irányú kutatás segít a KKV-nak annak eldöntésében, hogyan **közelítsen** a kiválasztott piac(ok)ra, tekintet nélkül arra, hogy arra (azokra) közvetlenül lép be vagy az I. fejezetben leírt valamelyik típusú együttműködés keretében, valamint hogy hogyan próbálja meg a partnerek felkutatását (lásd később).

*** Figyelembe veendő szabályok és előírások:**

Az export vagy nemzetközi együttműködést előírányzó minden projekt igényel bizonyos ismereteket "exporttechnikai" ügyekben. Ilyenek pl. a vámelőírások, a nemzetközi szállítmányozási, exportbiztosítási, ÁFA szabályok a Közösségen belüli és a nemzetközi kereskedelemben, az Inco-feltételek és azok alkalmazása stb. Az export terv kidolgozása alkalmas arra, hogy a KKV feltárja az ilyen ügyek ismeretében meglévő hiányosságait és a szükséges információkat megszerezze.

*** Fizetési feltételek, nemzetközi fizetési technikák és lefedezés**

A KKV-nak elemeznie kell az adott külpiacon elfogadható **fizetési feltételeket**, valamint el kell döntenie, hogyan rendezi és szedi be a **fizetéseket**, hogyan fedezheti magát a **pénzügyi kockázatokkal** szemben, pl. speciális fizetési technikákkal vagy hitelbiztosítással. Ilyen típusú információk szakértője természetesen a **bankár**.

* **Finanszírozás**

Ahogy már említettük az exportra való felkészültséggel foglalkozó pontban, egy nemzetközi vagy határokat átlépő együttműködési projekt beindítása szükségképpen többletbefektetéssel jár - általános rezsiköltség lehet pl. a bérköltség, az utazási, reklámozási, forgalmazási költség stb. Az export tervben meg kell jelölni ezen költségek **forrását**, külső forrás igénybevétele esetén pedig részletes **költségvetést** kell készíteni a pénzek felhasználásáról és a várható megtérülésről.

Ekkor kell azt is megvizsgálni, milyen **támogatási programok** (állami, európai stb.) állnak rendelkezésre és azokból a KKV-k milyen feltételekkel profitálhatnak.

* **Árképzés**

A fentebb felsorolt tényezők mindegyike befolyásolja a termék vagy szolgáltatás **exportárát**, továbbá meghatározzák a KKV-k **árképzési stratégiáját** és **árrését**.

A KKV érdekében állhat egy olyan **értékesítési előrejelzés** beépítése az export tervbe, amely meghatározza a várható hasznot és mintegy iránymutatóként szolgál, segítséget nyújtva a jövőbeni siker értékeléséhez.

* **Ütemezés/mérföldkövek kijelölése**

A legtöbb export terv magában foglal egy **menetrendet** is, amely meghatározza a megvalósítási ütemterveket, a legfontosabb feladatok "mérőköveit" vagy határidejét, az elért haladás áttekintésének ütemezését stb. Ez hasznos eszköz lehet a projektirányításban.

Egy lehetséges vázlatos export tervet tartalmaz az 1. függelék.

E fázis végén a KKV-nak világos képe kell, hogy legyen a következőkről:

- * az együttműködési projekt beindításának indokai és a kapcsolódó kötelezettségek
- * a rövid és hosszú távú célok
- * a cég felkészültsége és a termék alkalmassága a projekt megvalósítására
- * célpiacok + alapvető ismeretek a piaci feltételekről, piaci helyzetről stb.
- * export/piacra jutási stratégia
- * a vonatkozó szabályok és előírások lényegi ismerete
- * árképzési stratégia
- * finanszírozási lehetőségek
- * menetrend

III. A megfelelő partner felkutatása

III.1. A tökéletes partner jellemzői

A tökéletes együttműködő partner megkeresésével próbálkozni sok tekintetben olyan, mint a párkeresés: ha pontosan tudjuk, milyen tulajdonságokat, kvalitásokat keresünk, már fontos lépést tettünk a válogatásban és pontosabb képünk van arról, hogyan és hol kezdjük a keresést.

Az első fejezetben áttekintést adtunk néhány szokásos együttműködési típusról. Az előző fejezet gyakorlatai alapján a KKV-nak világos elképzelése kell, hogy legyen arról az **együttműködési típusról** általánosságban, amely a legalkalmasabb az általa elképzelt projekt megvalósítására, ill. az elsődleges **piackiválasztásnak** már meg kellett történnie.

A következő lépés annak pontos meghatározása, mit keres a KKV a leendő együttműködő partnerében. A partnert kereső KKV összeállítja a leendő partner általános tulajdonságait, melyben a meghatározó tényezők a következők:

- * a KKV által elképzelt együttműködési típus,
- * a leendő partner hol található,
- * a leendő partner erősségei, figyelembe véve az együttműködés típusát,
- * a leendő partner nagysága/kapacitása,
- * az adott projekt megvalósítására való képességek/általános megbízhatóság/szilárd pénzügyi helyzet
- * korábbi nemzetközi tapasztalatok,
- * a kommunikáció nyelve, a kapcsolattartó személy elérhetősége stb.

Bár csak a tényleges kapcsolatfelvételnek van meghatározó jelentősége és egy, elméletileg tökéletes egymáshoz illés nem megfelelőnek bizonyulhat az első kapcsolatfelvételkor, törekedni kell a **kompatibilitás** (a partnerek vállalati felépítésének és stratégiai politikájának illeszkednie kell egymáshoz) és az **egyensúly** (ideális esetben a partnerek felkészültsége, képességei, gyenge és erős oldalai egymást kiegészítik) alapszintjének elérésére.

A potenciális partner tulajdonságainak megfogalmazásához egy részletesebb ellenőrző lista található a *2. függelékben*. Amilyen érdekes a KKV számára a potenciális partnere tulajdonságainak megfogalmazása, ugyanolyan fontos **saját együttműködési képességeinek** összeállítása. Ebben a KKV bemutatja saját cégét, beleértve szakismereteit és hozzáértését, erős és gyenge oldalait, az együttműködési projekttel kapcsolatos hosszú távú törekvéseit és céljait, ahogy láttatni akarja magát a potenciális partnerek szemében.

III.2. A tökéletes partner felkutatásának módszerei

A KKV-nak most már van egy bizonyos alapvető elképzelése arról, mit keres az ideális partnerében és arról is, hogyan mutassa be magát ennek a partnernek. A KKV készen áll a párválasztásra.

Számos különböző csatorna áll a KKV rendelkezésére a kapcsolatfelvételhez a potenciális partnerekkel. Jellegüktől függően ezek több-kevesebb aktív részvételt, erőfeszítést és/vagy idő- és pénzráfordítást követelnek meg a KKV-tól. Természetesen ez is kapcsolatban áll hatékonyságukkal. Az alábbiakban bizonyos általános kategorizálás található különböző kritériumok szerint.

* aktív/passzív keresés

Az **aktív keresés** azt jelenti, hogy a KKV maga tesz lépéseket együttműködési szándékának megismertetésére külföldön. Ez történhet **közvetlen levélküldéssel** a potenciális partnereknek, **egy együttműködési ajánlat köröztetésével** (lásd alább) a bevezetett csatornákon keresztül, a kapcsolattartó személyek megkeresésével külföldön stb.

A **passzív** partnerkeresés azt jelenti, hogy a KKV hagyja, hogy a külföldi cég kezdeményezzen, és passzívan várja az ígéretes lehetőségeket. A keresést kezdheti külföldi cégek közzétett ajánlatainak és kéréseinek rendszeres átnézésével, pl. **szakfolyóiratokban, exportkiadványokban** vagy **adatbázisokban**, majd pedig válaszol az ígéretes ajánlatokra.

* egyéni keresés/keresés közvetítők segítségével

Egyes KKV-k előnyben részesítik azt a módszert, mellyel a partnerkeresést maguk kezdeményezik minden külső segítség nélkül, pl. **közvetlen levélküldéssel** azoknak a potenciális partnereknek, akiknek címeit megtalálták valamilyen telefonkönyvben vagy cégjegyzékben vagy megvásárolták azokat erre szakosodott cégektől. Ez egy olcsó és gyakran hatékony módszer egy közeli piac feltérképezésére. Periférikusabb vagy kevésbé ismert piacok esetében ez a módszer kevésbé hatásos. Más KKV-k átnézik a kereskedelmi ajánlatokat és igényeket ("kereskedelmi kapcsolatok"), melyeket az **Interneten**, speciális oldalakon tesznek közzé. Gyakran azonban nehéz ellenőrizni ezeknek a törvényességét.

A legtöbb esetben a KKV számára hatékonyabb **igénybe venni tapasztalt közvetítők segítségét** úgy belföldön, mint külföldön. Erre számos lehetőség kínálkozik:

Belföld

KKV szervezetek

Szakmai szövetségek

Kereskedelmi kamarák

Regionális fejlesztési ügynökségek

Gazdaságösztönző ügynökségek

Bankok és pénzügyintézetek

Európai Információs Központok

Nagykövetségek és kereskedelmi biztosok

Magántanácsadók

Külföld

Külföldi nagykövetségek

Külföldi/nemzetközi kereskedelmi kamarák

Nemzetközi szervezetek

Ezek mindegyike segítséget nyújthat a KKV-knak nemzetközi kapcsolataikon és/vagy hálózataikon keresztül. Legtöbbjük ezen kívül értékes tanácsokat is tud adni a KKV-nak abban, hogy együttműködési projektjét hogyan lehet a legelőnyösebben megszervezni.

*** közvetlen/közvetett kapcsolatfelvétel**

Sok esetben az első kapcsolatfelvételre a potenciális együttműködő partnerek között **levélben, faxon vagy e-mailen** kerül sor. Ez nyilvánvalóan a legolcsóbb módszer és ily módon nagy mennyiségű információ cserélhető ki gyorsan a potenciális partnerek között. A nagyobb együttműködési projektek esetében természetesen végül szükség van a személyes kapcsolatfelvételre.

Egyes esetekben az első kapcsolatfelvételre **közvetlenül (személyesen)** kerülhet sor, pl. külföldi kereskedelmi küldöttség látogatása alkalmával, belföldi vagy külföldi szakvásár ideje alatt vagy belföldön vagy külföldön szervezett nemzetközi szemináriumokon. A közvetlen kapcsolatfelvétel előnye természetesen az, hogy az információcsere mellett a potenciális partnerek közvetlenül érzékelhetik, hogy "ugyanazon a hullámhosszon" vannak-e.

Nagyon távoli, egzotikus vagy ismeretlen térségek piacának feltárásához igen hatékonyak lehetnek a **kereskedelmi küldöttségek**, melyeket magán- vagy állami szervezetek szerveznek és gyakran egy politikailag befolyásos vagy magas rangú személy vezet. Amellett, hogy gyakorlati szervezési kérdésekkel nem kell foglalkoznia, a KKV-nak számos értékes kapcsolatfelvételre nyílik alkalma, továbbá lehetősége van profitálni a nyilvánosságból és abból, hogy az ilyen látogatások általában jelentős eseménynek számítanak.

A nemzeti vagy regionális kormányok gyakran **pénzügyi támogatást** nyújtanak azoknak a KKV-knak, melyek részt kívánnak venni az ilyen kereskedelmi küldöttségekben, látogatásokon vagy külföldi szakvásárokon. Ez segíthet áthidalni az ilyen típusú partnerkeresés egyetlen hátrányát, a túlzott költségességet.

*** informális kapcsolatfelvételek/speciális európai hálózatok**

A potenciális partnerek felkutatása hálózatszervezésből áll, amely formális vagy informális kapcsolatfelvételek, valamint hálózatok útján történhet. A fentebb említett közvetítők mindegyike rendelkezik saját kapcsolatokkal és hálózatokkal: a kereskedelmi kamarák megkereshetnek külföldi kamarákat, a

bankoknak vannak külföldi megfelelőik, a kereskedelmi biztosok közül sokan személyes kapcsolataikra támaszkodnak, melyeket külföldi munkavégzésük során alakítottak ki stb.

Ezen "informális" hálózatok mellett az Európai Bizottság két hálózatot hozott létre kifejezetten az együttműködés előmozdítására és partnerkeresésre: a **BC Hálót (Üzleti Együttműködési Hálózatot)** és a **BRE-t (Vállalkozások Közzeledését Elősegítő Iroda)**. A BC Háló és a BRE együttműködésre és partnerkeresésre szakosodott tanácsadók hálózata, melyeket azzal a céllal hoztak létre, hogy segítsék a KKV-kat az együttműködő partnerek felkutatásában az Európai Bizottság által kidolgozott és rendelkezésre bocsátott eszközök segítségével. Ezeket a Vállalkozási Főigazgatóság felügyeli. Jelenleg ezek felülvizsgálat alatt állnak, neveiket és logóikat a jövőben nem fogják használni. Feladataikat valószínűleg más hálózatok veszik át vagy tevékenységüket a jövőben más név alatt vagy eltérő módszerekkel végzik majd. Az Európai Információs Központok (EIK-ok), melyek egy másik, a Vállalkozási Főigazgatóság által felügyelt, KKV-kat tájékoztató és támogató hálózatot alkotnak, mint kapcsolódási pontok a jövőben mindenképpen továbbfolytatják működésüket.⁵

⁵ A KKV-kat támogató Vállalkozási Főigazgatósági hálózatok a Vállalkozási Főigazgatóság Európa honlapján érhetők el az europa.eu.int/comm/enterprise alatt.

*** Európai társulási rendezvények és programok**

Az Európai Bizottság közösen szervez meg és támogat számos üzleti találkozót, melyek célja a közvetlen kapcsolatfelvételek ösztönzése a KKV-k között. A gyakorlati szervezést főként helyi (magán) szervezetek végzik, melyek Közösségen belüli társulásokon keresztül működnek EU támogatással.⁶

Europartenariat

Az Europartenariat célja a hátrányosabb helyzetű régiók fellendítése az Európai Unióban (1.,2.,5b. és 6. célkitűzések) a helyi KKV-k, ill. más EU térségekben és harmadik országokban működő KKV-k közötti üzleti kapcsolatok ösztönzésével, fél évente megtartott események megszervezésével.

Interprise

Az Interprise célja az európai KKV-k együttműködésére irányuló helyi, regionális és nemzeti kezdeményezések támogatása. A jelenleg folyó felülvizsgálat miatt pillanatnyilag nem terjeszthetők be projektek az Interprise program keretében. Az utolsó jóváhagyott projekt megvalósítására 2001. tavaszán kerül sor.

IBEX

Az IBEX (Nemzetközi Fogyasztói Kiállítások) előre megszervezett találkozókból áll a világ nagyvállalatai és az EU-ban és más országokban működő KKV-k között. Pillanatnyilag ezt a programot is törölték. A jóváhagyott rendezvényekre 2001. júniusig kerül sor.

⁶ Ezekről a programokról további információk találhatóak a Vállalkozási Főigazgatóság Európa honlapján az europa.eu.int/comm/enterprise alatt.

További EU kezdeményezés, mely bővíti a társulási lehetőségeket és melyből a KKV-knak haszna származhat, az:

Asia Invest⁷

Az Asia Invest Program "társulási lehetőségeket tár fel európai és ázsiai cégek számára". Az Asia Invest eszközei egyebek között a Vállalkozásindítási Alap, amely folyamatos piacmegfigyelést, a nyelvvel és az üzleti kultúrával való megismerkedés lehetőségét, valamint műszaki segítségnyújtást kínál; az Asia-Interprise (vállalkozások közötti találkozók); az Asia Invest Üzleti Találkozó; az Asia Partenariat és az Europartenariat (nagyszabású, több szektorra kiterjedő üzleti rendezvények).

III.3. Az első kapcsolatfelvétel és ami azután következik

A KKV a fent említett csatornák valamelyikén keresztül vagy akár más forrásból támpontot kapott ahhoz, hogy kiválaszthassa milyen legyen a tökéletes partner. Ez a kiinduló pontja annak az igen fontos fázisnak, melyben a potenciális partnerek - tájékozódás és tárgyalások révén eléggé **megismerik egymást** ahhoz, hogy megállapítsák, lehetséges-e az együttműködési projekt és milyen feltételekkel. Az első találkozó célja kettős:

*** a potenciális partner megismerése**

⁷ Az Asia Invest Programról további információk szerezhetők az Asia Invest Titkárságtól (cím: Archimedesstraat 17, 1000 Brüsszel; telefon: -32/2.282.17.50; fax: 02/282.17.60; e-mail: asia.invest@asia.invest.com; honlap: <http://www.asia-invest.com>).

Ahhoz, hogy az első kapcsolatfelvétel/találkozó minél eredményesebb, hatékonyabb legyen, szükség van arra, hogy a KKV bizonyos **előkészítő munkát** végezzen:

- **információkat** gyűjtsön a cégről és annak megbízhatóságáról: bizonyos információk megtalálhatók cégismertetőkből, míg más információk közvetítőkön, mint EIK-n, kereskedelmi kamarán, KKV szervezeten, bankon stb. keresztül szerezhetők meg. Léteznek olyan cégek is, melyek teljes körű cégismertetőket eladására szakosodtak. Ezek az ismertetőket részletes pénzügyi információkat és az adott cég megbízhatóságának értékelését is tartalmazzák. Egyes országokban az utoljára letétbe helyezett mérlegen alapuló legfontosabb pénzügyi információk beszerezhetők a központi banktól.

- ha **cégtájékoztatók, prospektusok** stb. cseréjére került sor, azokat alaposan át kell tanulmányozni, szükség esetén le kell fordítani stb.

- célszerű lehet a kérdések egy listájának előzetes elkészítése is a partner számára, amely - ha másra nem is - felhasználható a partnerrel való diszkrét személyes konzultációhoz. Figyelembe véve az esetleges kommunikációs problémákat stb., a személyes találkozó során a KKV elfelejthet feltenni bizonyos alapvető fontosságú kérdéseket.

*** lehetőség adása a potenciális partnernek arra, hogy megismerje Önt és az Ön együttműködési projektjét**

A KKV-nak el kell készítenie **cégismertetőjét és együttműködési ajánlatát** is. Ez magában foglalja **a céginformációk lefordítását, a várható kérdések számbavételét, valamint az érvek és ellenérvek kidolgozását** (az együttműködési jellemzők - lásd fentebb - jól felhasználhatók erre a célra). A KKV-nak a **kommunikáció** kérdésével is számolnia kell. Van-e közös nyelv? Szükség van tolmácsolásra?

Ha a találkozóra külföldön kerül sor és a KKV át kíván adni bizonyos **mintákat**, ellenőriznie kell a vámelőírásokat stb.

Ha az első kapcsolatfelvétel sikeres, megkezdődhetnek a **tárgyalások a társulási projektről**. Itt is fontos, hogy kezdettől fogva tisztázottak legyenek a feltételek. Elsősorban az alábbiakat kell szem előtt tartani:

- * meg kell állapodni a **prioritásokban**;
- * az összes fontos **kifejezést** pontosan definiálni kell, lehetőleg nemcsak a közös nyelven, hanem az összes tárgyaló fél anyanyelvén is;
- * össze kell állítani a **tárgyalási pontok** listáját;
- * ha szükséges, meg kell állapodni az összes kicserélt információk **bizalmas kezelésében**.

A társulási projekttel kapcsolatban megtárgyalandó pontok egyebek között a következők:

- * az együttműködés rövid és hosszú távú célkitűzései;
- * a jogi forma (lásd fentebb);
- * pénzügyi szempontok;
- *

Előfordulhat, hogy a kedvező benyomást keltő első kapcsolatfelvételt, az alapos előkészítést és a hosszadalmas tárgyalásokat követően a társulás mégsem bizonyul életképesnek. A KKV-nak ezt tanulságul szolgáló - és nem kiábrándító - tapasztalatszerzésnek kell tekintenie. Végül is, hogy megint a párkeresési metaforát alkalmazzuk, egy felbontott eljegyzés még mindig jobb, mint egy rossz házasság.

IV. A KKV szervezet szerepe

IV.1. A részvétel, a bekapcsolódás mértéke

Ahogy a fentiekből kitűnik, a KKV-knak a legtöbb esetben segítségre van szükségük egy sikeres együttműködési projekt megvalósításához. A KKV szervezetek fontos szerepet játszanak ebben nemcsak **közvetítőkként**, a vállalkozóknak szakmai útmutatásokat adva, hanem a KKV-k **tájékoztatásában** és **támogatásában** is a folyamat minden lépésében.

Az előző fejezetek áttekintést adtak a nemzetköziesítési folyamat különböző lépéseiről, kezdve a nemzetközi együttműködési projekt megvalósításának eldöntésétől a partnerrel való tárgyalásokig. A KKV szervezetek egyértelműen szerepet játszhatnak e fázisok mindegyikében: a nemzetközi együttműködés lehetőségeinek feltárásában, az információszolgáltatásban, a kockázatokra való figyelemfelhívásban, a kapcsolatteremtésben stb.

A KKV szervezetnek kell azonban eldöntenie, hogy pontosan **milyen mértékig akar részt venni** ezekben a szolgáltatásokban. A szolgáltatások szintje széles határok között mozoghat és a legmegfelelőbb szint kiválasztása függ a szervezet felépítésétől, a rendelkezésre álló alkalmazotti állománytól, a tagsági viszonyoktól, a pénzügyi helyzettől, valamint attól, hogy a szolgáltatásokért fizetni kell-e vagy azok ingyenesek.

*** A legalapvetőbb szolgáltatás: a KKV szervezet, mint partnerközvetítő**

A legalapvetőbb szolgáltatás, melyet egy KKV szervezet nyújthat az együttműködés és partnerkeresés területén, egyszerűen egy **közvetítői tevékenység az együttműködési ajánlatok és igények tekintetében.** Összegyűjti a külföldről érkező együttműködési ajánlatokat és igényeket, azokat közzé teszi saját kiadványaiban, hírleveleiben, Internetes honlapján stb., az érdeklődést tanúsító helyi KKV-kat pedig ellátja a külföldi cég kapcsolatfelvételi adataival. Másfelől helyi KKV ügyfelei megbízásából együttműködési ajánlatokat küldhet szét külföldi tárgyalópartnereinek, akik aztán megpróbálnak partnereket felkutatni a helyi piacukon.

Legegyszerűbb esetben címadatokat azonnal rendelkezésre lehet bocsátani a közzéteendő ajánlattal együtt. Ebben az esetben azonban a KKV szervezet **semmilyen ellenőrzést** nem gyakorolhat a partnerkeresési ajánlatra érkező reagálások és annak eredményei fölött. A legtöbb esetben célszerű, ha a KKV szervezet a kapcsolatfelvételi adatokat bizalmasan kezeli és csak információikért cserében adja ki azokat az érdeklődést tanúsító potenciális partnereknek.

Mégha a KKV szervezet tevékenységét erre az alapvető szolgáltatásra korlátozza is, célszerű, ha bizonyos alapvető információkat a nemzetközi együttműködés iránt érdeklődő KKV-k rendelkezésére bocsát. Az ilyen információk magukban foglalják a vállalkozás exportképességének önértékeléséhez szükséges ellenőrző listákat, az export terv kidolgozásának módjával kapcsolatos információkat, az exporttechnikai kérdésekkel kapcsolatos alapvető információkat, a további információk beszerezhetőségét stb.

*** A KKV szervezet, mint tanácsadó: támogatás minden fázisban**

A skála másik végén vannak azok a KKV szervezetek, melyek KKV ügyfeleiket kézenfogva keresztülvezetik az **összes fázison** egészen a szerződés végérvényes aláírásáig.

Ez a következőkre terjed ki:

- segítségnyújtás a KKV-nak abban, hogy **felmérje felkészültségét** határokon átlépő vagy nemzetközi tevékenységek folytatására, a **szakmai felkészültségében vagy szakismereteiben meglévő hiányosságok** feltárásában, valamint szakirányú **képzés** biztosítása ezen hiányosságok felszámolására;
- segítségnyújtás a KKV-nak **export tervének** elkészítésében, ideértve a **piacelemzést**, valamint tanácsadást technikai, jogi és kereskedelmi ügyekben;
- a KKV **potenciális partnereinek** kiválasztása, azok **átvilágítása** megbízhatóságuk és pénzügyi helyzetük szempontjából, továbbá esetleg az első **válogatás** megejtése;
- részvétel a KKV tárgyalásaiban, **fordítási szolgáltatások és jogtanácsadás nyújtása, szerződésminták rendelkezésre bocsátása** stb.
- segítségnyújtás a KKV-nak a **projekt finanszírozásához** szükséges források felkutatásában, ideértve azon dokumentumok elkészítését, melyek szükségesek támogatás elnyeréséhez állami vagy európai támogatási programokon keresztül.

Világosan kell látni, hogy az ilyen mértékű támogatás igen időigényes és költséges, melyet a legtöbb esetben a KKV szervezetek nem tudnak nyújtani, csak magántanácsadók.

*** Díjazási politika**

A legtöbb KKV szervezet olyan körre kiterjedő szolgáltatást választ, amely valahol a fentebb leírt két szélsőség közé esik. A KKV-kkal a legtöbb esetben valamilyen díjat fizettetnek majd a nyújtott szolgáltatásokért.

Ennek kiszámítása történhet **órára kivetítve**, a különböző szolgáltatásokért (pl. a partnerkeresésért, a jogtanácsadásért, a potenciális partnerek átvilágításáért) **külön-külön** is számítható fel díj, ill. egy **mindent magában foglaló ár** is számítható. Ez utóbbi megoldás eléggé problematikus, mivel a megfelelő partner megtalálásának sikere és a társulás véglegesítése sohasem garantálható vagy legalábbis nem egy rögzített határidőn belül, és ha a projekt nem működőképes, nehezebb díjat felszámítani a KKV-nak.

IV.2. Az együttműködési és partnerkeresési szolgáltatások fejlesztése

Ha egy KKV szervezet szolgáltatásokat kíván nyújtani a határokat átlépő vagy nemzetközi együttműködés területén, természetesen **alapvető ismeretekkel** kell rendelkeznie a nemzetközi kereskedelemről, az EU jogszabályairól, a piacra jutási és versenyszabályokról stb.

Ami a legfontosabb, ki kell alakítania a **szükséges kapcsolatokat** mind belföldön, mind külföldön, úgymint egyebek között:

* más országok **KKV szervezeteivel** vagy más olyan szervezetekkel, melyekkel viszonyossági alapon tud együttműködni piaci információk és cégjegyzékek felkutatásában, az együttműködési ajánlatok és igények köröztetésében, céginformációk megadásában stb.;

* **állami szervezetekkel és szolgáltatókkal**, pl. nagykövetségekkel, kereskedelmi delegációkkal és kereskedelemfejlesztési ügynökségekkel mind a saját országában, mind idegen országokban szabadpiaci és kereskedelmi információk megszerzése, - együttműködési ajánlatok és igények köröztetési csatornáinak bővítése, - a pénzügyi támogatási intézkedésekkel kapcsolatos információszerzés és segítségnyújtás, - a kereskedelmi delegációkkal, mint az együttműködési rendezvények közös megszervezésében potenciális partnerekkel kapcsolatos információszerzés stb. érdekében;

* **az Európai Bizottság szolgáltatásnyújtóival és hálózataival**, úgymint a Vállalkozási Főigazgatósággal és más főigazgatóságokkal a társulási programokkal, K+F programokkal stb. kapcsolatos információkhoz jutás érdekében, valamint a Vállalkozási Főigazgatóság együttműködési hálózataival, mint a BC hálóval, BRE-vel és EIK-val, együttműködési és partnerkeresési szakszolgáltatásaik igénybevétele érdekében (lásd fentebb);

* **magáncégekkel és -intézményekkel** szakszolgáltatásaik igénybevétele érdekében, mint pl. a bizonyos piacokat és szektorokat érintő címlisták, céginformációk eladása stb. E társaságok egy része speciális díjszabásokat alkalmaz a KKV szervezetek és a szolgáltatásaikat rendszeresen igénybevevő más szervezetek esetében. A velük való tárgyalás mindenképpen megfontolásra érdemes.

Minden esetben fontos, hogy a KKV szervezetek kapcsolatot alakítsanak ki belföldi és külföldi partnereikkel. A külföldi partnerek esetében a legtöbbször lehetőség van **viszonossági alapon** együttműködni: "ha támogatja és közzéteszi ügyfeleim együttműködési ajánlatait és igényeit, én is közzé fogom tenni az Önét; ha Ön információt ad térségéről, rendelkezésre bocsátom az információkat az enyémről".

Ehhez fontos, hogy a szervezetre és tevékenységeire vonatkozó információk ne csak anyanyelven, hanem angol nyelven is rendelkezésre álljanak. Prospektusok, hírlevelek és Internetes honlapok hasznos és fontos eszközök ez esetben.

A cégegyüttműködési jellemzők cseréjének elősegítéséhez hasznos egy szabványos formanyomtatványt alkalmazni, melyet aztán kitölthet az együttműködést kereső KKV, a KKV szervezet tanácsadója vagy mindkettő és melyben a cégre és az általa keresett együttműködésre vonatkozóan az összes információ megtalálható. Ilyen nyomtatványokra mutat példát a *3. és 4. függelék*.

IV.3. Társulási, partnerkapcsolati rendezvények szervezése és projektirányítás

Amellett, hogy felméri a KKV-k felkészültségét nemzetközi együttműködési tevékenységek megkezdésére, támogatja azokat a folyamat minden fázisában és

segít nekik partnereket találni, a KKV szervezet **aktívan előmozdíthatja és ösztönözheti** a határokat átlépő/nemzetközi együttműködést olyan **rendezvények (közös) szervezésével**, melyek különböző országokból és térségekből hoznak össze KKV csoportokat azzal a céllal, hogy partnereket találjanak és együttműködési társulásokba kezdjenek.

* **nemzetközi kereskedelmi delegációk** látogatásának (közös) megszervezése: egy nemzetközi kereskedelmi delegáció látogatásának megszervezése magában foglalja az ország vagy térség kiválasztását (lehetőleg olyan térségét, amely a KKV-k számára lehetőséget kínál a nemzetközi együttműködésre a maguk térségéből): olyan helyi (magán vagy állami) partner felkutatását, amely megfelelő kapcsolatokkal rendelkezik a helyi potenciális együttműködő partnerekkel, elősegíti a saját térségből kiinduló kezdeményezéseket és felkutatja a részvételben érdekelt KKV-kat, valamint megfelelő szintű kapcsolatokat alakít ki az összes résztvevő számára, egyéni és közösségi programokat állít össze, valamint az utazás és az ott-tartózkodás összes gyakorlati részletét megszervezi stb.

* **szakvásárokon való közös részvétel megszervezése:** a szakvásárok jó lehetőséget kínálnak a KKV-knak a potenciális partnerek felkutatásához. Sok KKV számára azonban a részvétel komoly akadályokba ütközik: nemcsak a vásári stand bérlésének költsége, hanem a külföldi utazás megszervezésének gyakorlati problémái miatt is. Az ugyanazon országban vagy térségben működő cégek közös részvétele ezeken a vásárokon célszerűbb és olcsóbb is. A csoportos részvételt megszervező KKV szervezet számára nagyrészt ugyanazok a gyakorlati feladatok vannak,

mint a nemzetközi kereskedelmi delegáció látogatásának megszervezésében.

* rendezvény (közös) megszervezése az **európai társulási programok** (lásd fentebb) keretében vagy KKV-k egy csoportjának („cluster”) koordinálása valamilyen projekt megvalósítására egy **K+F program** vagy az **Európai Bizottság által társfinanszírozott bármilyen kezdeményezés** keretében. Az olyan KKV szervezetek számára, melyek megfelelő projektjavaslatokat dolgoznak ki a határokat átlépő vagy nemzetközi együttműködés előmozdítására, számos lehetőség van az európai társfinanszírozás biztosítására.

Ahhoz, hogy az európai támogatás kérelmezése sikeres legyen, fontos bizonyos ökölszabályokat figyelembe venni. Egy praktikus ellenőrző listát tartalmaz az *5. függelék*.

FÜGGELÉKEK

1. függelék

VÁZLATOS ÚTMUTATÓ AZ EXPORT TERV KÉSZÍTÉSÉHEZ

I. EXPORTFELKÉSZÜLTSEGI TÉNYEZŐK

1. Rövid és hosszú távú exportcélok
2. Exportfelkészültségi mutatók mérlege (vezetői elkötelezettség, pénzforrások, humán erőforrások stb.)
3. Termékleírás és -funkció
4. A termék exportra való alkalmasságának bizonyítékai (a termék sikeressége a hazai piacon, tényleges igények megcélzása)
5. Az iparági struktúra, a verseny és a kereslet rövid leírása

II. PIACKUTATÁS

1. Termékosztályozás
2. A fogyasztók főbb jellemzői
3. Céliparág (meghatározása és értékelése)
4. Célország (meghatározása és értékelése)
 - a. Elsődleges
 - b. Másodlagos
 - c. A kiválasztott országok támasztotta különleges kihívások (kultúra, éghajlat, erőforrások stb.)
 - d. A termékmódosítás szükségessége
5. Célpiacon (meghatározása és értékelése)
 - a. Elsődleges
 - b. Másodlagos
 - c. A kiválasztott piac támasztotta különleges kihívások (kultúra, behozatali korlátozások stb.)

- d. A termékmódosítás szükségessége
- e. Verseny és kereslet (felmérése és értékelése)

III. EXPORTSTRATÉGIA

- 1. Piacra lépési stratégia
- 2. Kapcsolatok/együttműködő partnerek felkutatása
- 3. A termék/szolgáltatás promóciós stratégiája
- 4. Vásárlás utáni szolgáltatási és garanciavállalási stratégia

IV. ÉRTÉKESÍTÉS ÉS SZÁLLÍTÁS

- 1. Árképzés
- 2. Fizetési módok (feltételek)
- 3. Szállítás és tárolás (Inco-feltételek, biztosítás stb.)
- 4. Értékesítési előrejelzés

V. KERESKEDELMI SZABÁLYOK ÉS ELŐÍRÁSOK

Azon vonatkozó szabályok és előírások, melyek országonként és piaconként hatással vannak az Ön termékére (kiviteli engedélyek, vámdíjszabási jogszabályok stb.)

VI. FINANSZÍROZÁS

- 1. A rendelkezésre álló finanszírozási források
- 2. Pótlólagos források felkutatásának módja (ha azokra szükség van)

VII. KIVITELEZÉSI ÜTEMTERV

- 1. A terv elemeinek kivitelezési időkerete
- 2. A kivitelezés értékelésének időkerete

Függelék

1. Háttérinformációk a cégről
2. Háttérinformációk a célországokról
3. Háttérinformációk a célpiacokról

2. függelék

ELLENŐRZŐ LISTA: A POTENCIÁLIS PARTNER KIVÁLASZTÁSI TÉNYEZŐINEK MEGHATÁROZÁSA

I. A CÉG TÖRTÉNELMÉNEK ALAKULÁSA

- alapítás, fejlődés, növekedés
- a tulajdonosok és vezetők változása
- a termelés, a termékek és a piacok alakulása

II. JOGI SZEMPONTOK

- jogi felépítés
- üzletrésztulajdonosok
- tőkéhez való hozzájárulás (külső cégek részéről és külső cégekben)
- az alapszabály különleges rendelkezései

III. SZERVEZET, VEZETÉS ÉS ALKALMAZOTTAK

- szervezeti felépítés
- a vezetőség tapasztaltsági szintje
- vezetési stílus
- alkalmazottak: számuk, képzettségük stb.

IV. KERESKEDELMI IRÁNYÍTÁS

- a múltbeli forgalom áttekintése
- árelemzés és eladási ár
- hozzáadott érték
- bruttó és nettó árresek termékenként
- követeléselemzés

V. FORGALMAZÁS IRÁNYÍTÁS

- forgalmazási csatornák: számuk, forgalmuk, árrésük, költséghatékonyságuk stb.
- karbantartási költségek
- a fizikai forgalmazás költsége

VI. BESZERZÉS IRÁNYÍTÁS

- a beszállítók száma és minősége
- készletezési költség

VII. TERMELÉSIRÁNYÍTÁS

- a termelési apparátus elemzése
- az automatizáltság foka
- karbantartási politika
- bővítési és pótlási beruházások
- logisztikai költségek

VIII. ADMINISZTRÁCIÓS IRÁNYÍTÁS

- adminisztrációs szervezet
- az automatizáltság foka
- beszámolási módszer (havi, évi jelentések)
- belső és külső ellenőrzések

IX. PÉNZÜGYI IRÁNYÍTÁS

- mérlegelemzés
- fizetőképesség, likviditás, kapacitás
- tervezés, költségvetések, prognózisok
- banki elemzés

X. PIACI HELYZET A HELYI VERSENYTÁRSAKKAL
ÖSSZEHASONLÍTVA

3. függelék

**CÉGISMERTETŐ AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSI AJÁNLATOK ÉS
IGÉNYEK KÖRÖZTETÉSÉHEZ: ALAPFORMA**

CÉGISMERTETŐ

Referencia:

Cégnév:

Cím:
.....
.....
.....

Tel:

Fax:

e-mail:

Honlap:

Kapcsolattartó személy:

Nyelvtudás:

A cég tevékenysége:
.....
.....
.....

Alapítási időpont: **Munkavállalók száma:**

Évi forgalom:EURO

Igényelt együttműködés:

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

Kiegészítés:

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

Nyelvismeret:

.....

Munkavállalók száma: ÁFA

szám:.....

Forgalom (Euróban): Export aránya (%) :

.....

Alapítási időpont:

.....

Banki referencia:

.....

Termékleírás (NACE kóddal együtt):

.....

....

.....

....

....

....

Tevékenység;

- termelés
- import-export
- nagykereskedelem
- forgalmazás
- képviseleti/ügynöki tevékenység
- egyéb (kérjük, írja le)

.....

Van export/import tapasztalata? Igen/Nem
országok:

.....

2 Együtműködési típus

Általános/pénzügyi együtműködés

- felvásárlás
- vegyes vállalkozás
- fúzió
- egyéb (kérjük, jelölje meg)

Kereskedelmi együtműködés

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Kivel akar kapcsolatba lépni? | <input type="checkbox"/> Miként kíván működni? |
| <input type="checkbox"/> termelővel | <input type="checkbox"/> termelőként |
| <input type="checkbox"/> általános kereskedővel | <input type="checkbox"/> általános kereskedőként |
| <input type="checkbox"/> nagykereskedővel | <input type="checkbox"/> nagykereskedőként |
| <input type="checkbox"/> forgalmazóval | <input type="checkbox"/> forgalmazóként |
| <input type="checkbox"/> ügynökkel | <input type="checkbox"/> ügynökként |

Műszaki/termelési együtműködés

- | | Ajánlat | Igény |
|---|---------|-------|
| <input type="checkbox"/> Szakismeretek (know-how) cseréje | | |
| <input type="checkbox"/> Együtműködés kutatási-fejlesztési projektekben | | |
| <input type="checkbox"/> Licencmegállapodások | | |
| <input type="checkbox"/> Technológiaátadás | | |
| <input type="checkbox"/> Közös termelés | | |
| <input type="checkbox"/> Alvállalkozás | | |
| <input type="checkbox"/> Eladás utáni szolgáltatás | | |

3 Együtműködési ajánlatának leírása

Kérjük, írja le együtműködési ajánlatát vagy igényét angolul és egy másik Közösségi nyelven legfeljebb 10 sorban.

Angol:

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

2. nyelv:

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

4 Földrajzi leírás

Kérjük, jelölje meg, hol akarja együttműködési szándékát köröztetni*:

Európai Unió:

Belgium - Hollandia - Luxemburg - Németország - Franciaország - Egyesült Királyság - Írország - Dánia - Olaszország - Spanyolország - Portugália - Görögország - Ausztria - Svédország - Finnország

Területrész:

.....

Csatlakozó országok:

Magyarország - Lengyelország - Cseh Köztársaság - Észtország - Szlovénia - Ciprus - Románia - Bulgária - Litvánia - Lettország - Szlovákia - Málta

Egyéb országok:

Norvégia - Svájc - Ukrajna - Fehéroroszország - Oroszország - Moldávia - Orosz Föderáció - Grúzia - Azerbajdzsán - Kazahsztán - Üzbegisztán - Marokkó - Algéria - Tunézia - Egyiptom - Amerikai Egyesült Államok - Kanada - Mexikó - El Salvador - Nicaragua - Costa Rica - Kolumbia - Venezuela - Ecuador - Peru - Brazília - Chile - Bolívia - Paraguay - Uruguay - Argentína - Ciprus - Libanon - Izrael - Jordánia - Pakisztán - India - Sri Lanka - Fülöp-szigetek - Kína - Korea - Japán - Hong Kong

Dátum:

Aláírás

Név

** Javasoljuk, hogy az első fázisban csak 2 vagy 3 országot válasszon ki.*

5. függelék

ELLENŐRZŐ LISTA: NEMZETKÖZI PROJEKTIRÁNYÍTÁS - GYAKORLATI ELJÁRÁSOK

I. elképzelésének/ajánlatának valódi igényt kell kielégítenie vagy ténylegesen hozzá kell járulnia a KKV-k közötti együttműködés előmozdításához - ne adjon ajánlatot kizárólag egy felhívásra szóló válaszként

II. tudja meg, van-e lehetőség európai társfinanszírozás megszerzésére valamilyen európai program keretében vagy jelentkezésre valamilyen ajánlattételi felhívásra. Források: az EU Hivatalos Lapja vagy az európai honlap: www.europa.eu.int

III. fogalmazza meg (át) elképzelését, figyelembe véve az adott projekt jellemzőit és az azzal kapcsolatos követelményeket

IV. keressen partnereket más Tagországokban

V. dolgozzon ki egy projektajánlatot, beleértve a kitűzött célokat, a projekttel összefüggő összes tevékenység részletes leírását, a költségvetést, a résztvevő partnereket, egy számszerűsíthető megállapodást a várható eredményeket illetően stb.

VI. terjessze be a projektajánlatot, figyelembe véve az esetleges határidőket

VII. a Bizottság írásos jóváhagyását követően kezdje meg a projekt megvalósítását

VIII. valósítsa meg a projektet az ajánlatában foglaltaknak megfelelően

IX. ne feledkezzen meg beszámolási kötelezettségeiről

X. a projekt lezárása, ideértve az európai hozzájárulás utolsó részletének megfizetését, a zárójelentés és pénzügyi kimutatás benyújtásával veszi kezdetét, amelyek tartalmazzák az összes bizonyítékot, bizonylatot, nyugtát stb.