

**PHARE-  
Biznesa Atbalsta programma**

**Biznesa sadarbības veicināšana  
un palīdzība partneru meklēšanā,  
starptautisko projektu vadība.**

**SME-Excellence**

**Mācību līdzeklis**

UNIZO International  
**Beļģija**

# SATURS

## Vispārīgs ievads

### **I. Biznesa sadarbības veicināšana: kas, kādēļ un kādā veidā?**

**I.1. MVU un tirdzniecība pāri robežām, un starptautiskā tirdzniecība: Eiropas savienības integrācijas un iekšējā tirgus ietekme**

#### **I.2. Definīcijas**

A. Sadarbības Eiropas savienībā: reāli piemēri no dzīves

B. Sadarbības veidi

**I.3. Sadarbības priekšrocības - visbiežāk sastopamās MVU bailes un aizspriedumi**

**I.4. Dažu izplatītu sadarbības veidu apspriešana**

### **II. Biznesa sadarbības veicināšana: atsevišķa MVU sagatavošana sadarbības uzsākšanai pār robežām**

**II.1 Iekšējā analīze: vai MVU ir gatavi darboties pāri robežām vai starptautiskajā arēnā?**

**II.2. Netņemama veiksmīgas darbības pāri robežām un starptautiskajā arēnā sastāvdaļa: eksporta plāns**

### **III. Meklējot īsto biznesa partneri**

**III.1. Ideāla biznesa partnera profils**

**III.2. Kā atrast ideālu biznesa partneri**

**III.3. Pirmais kontakts un turpmākā sadarbība**

### **IV. MVU organizācijas loma**

**IV.1. Iesaistīšanās līmenis**

**IV.2. Pakalpojumu attīstība sadarbībai un partneru meklēšanai**

**IV.3. Līgumsabiedrību organizācija, projektu vadība**

Pielikums Nr.1 **EKSPORTA PLĀNA ŠABLONA PAMATPRINCIPI**

Pielikums Nr.2 **SARAKSTS PĀRBAUDEI: FAKTORU NOTEIKŠANA**

**POTENCIĀLĀ PARTNERA IZVĒLEI**

Pielikums Nr. 3 **UZŅĒMUMA PROFILS SADARBĪBAS PIEDĀVĀJUMU UN LŪGUMU APGROZĪBAI**

Pielikums Nr.4 **UZŅĒMUMA PROFILS SADARBĪBAS PIEDĀVĀJUMU UN LŪGUMU APGROZĪBAI**

Pielikums Nr. 5: **PĀRBAUDES SARAKSTS STARPTAUTISKAI PROJEKTU VADĪBAI**

## VISPĀRĪGS IEVADS

Eiropas ekonomikas integrācijas rezultātā veidojas vienots, liels Eiropas tirgus, kurā konkurence ir galvenais ekonomikas attīstības dzinulis. Lai saglabātu savu stāvokli, MVU, kuri darbojas šajā tirgū, nākas no jauna pārdomāt biznesa stratēģiju, vai, vēlams, izmantot Vienota tirgus piedāvātās iespējas un paplašināt savu potenciālu. Daudziem MVU tas nozīmēs, izvēloties par pamatu kādu no biznesa sadarbības iespējām, veidot līgumsabiedrības ar partneriem citās dalībvalstīs.

Lai gan darbība norisinās Vienota tirgus ietvaros, šī sadarbība, vismaz sākuma stadijā noteikti, ietvers papildu grūtības, risku, izmaksas u.t.t. Daudzi MVU, it īpašie tie, kuriem trūkst iepriekšējā starptautiskā pieredze, diezgan piesardzīgi izturas pret iesaistīšanos sados sadarbības projektos. Tādēļ, tieši MVU organizāciju Savienībā uzdevums ir atbalstīt savu biedru vidū esošos uzņēmējus, un palīdzēt viņiem izprast, cik izdevīga ir šāda biznesa sadarbība, kā arī sniegt atbalstu veicot iekšēja un ārēja rakstura sagatavošanas darbus, un otrajā fāzē sniegt atbalstu, izvēloties vispiemērotāko biznesa partneri.

Tādēļ MVU organizācijām jābūt bruņotām gan ar nepieciešamajām zināšanām, lai spētu novērtēt sava klienta MVU gatavību uzsākt starptautisku darbību, gan ar spēju veidot nepieciešamos kontaktus un tīklus, lai palīdzētu šiem uzņēmumiem atrast īstos partnerus.

Eiropas savienība jau sen ir izpratusi, cik svarīga ir MVU sadarbība pāri robežām un starptautiskās aktivitātēs. Tās palīdz MVU virzīt un stiprināt to pozīciju, tādēļ Eiropas komisija MVU un MVU atbalstošo organizāciju rīcībā ir nodevusi virkni līdzekļu, lai atbalstītu un stimulētu sadarbību un apmaiņu pāri robežām MVU starpā un palīdzētu uzņēmumiem atrast īstos sadarbības partnerus.

Apmācību līdzeklis ir izstrādāts ar mērķi sniegt ieskatu jautājumā par saikni starp iekšējo tirgu, MVU un (pāri robežām esošo) sadarbību, iepazīstināt ar iespējām, kuras piedāvā šāda veida sadarbība, it īpaši sniegt praktisku pārskatu MVU organizācijām, lai tās varētu izskaidrot saviem klientiem MVU šādas sadarbības pāri robežām potenciālu.

# **I. BIZNESA SADARBĪBAS VEICINĀŠANA: KAS, KĀDĒĻ UN KĀDĀ VEIDĀ?**

## **I.1. MVU un tirdzniecība pāri robežām, un starptautiskā tirdzniecība: Eiropas savienības integrācijas un iekšējā tirgus ietekme**

Pakāpeniskā dalībvalstu integrācija Eiropas Savienībā un patiesi vienota tirgus rašanās ir lielā mērā ietekmējusi Eiropas ekonomiku, tās uzņēmumus, un it īpaši MVU.

Galvenie procesi, kādi pēdējā laikā vērojami iekšējais integrācijas procesos, ir šādi:

- **1985. gada White Paper (Baltā avīze)**, kurā tika uzskaitīti gandrīz visi 300 pasākumi, kādus nepieciešams veikt, lai izveidotu tādu Vienotu tirgu, kā to paredz 1957. gada Romas līgums, un kurš būtu balstīts uz brīvu preču, cilvēku, pakalpojumu un kapitāla plūsmu, kā rezultātā tiktu **pabeigta iekšējā tirgus veidošana (31/12/1992)**

- Tādas Eiropas Savienības izveidošana, kādu to paredz **1992. gada februāra Māstrihtas līgums**, kurš ietver arī tādas kompetences kā ārpolitika, iekšējā un ārējā drošība un naudas vienības izveidošana.

- **Vienotas valūtas, Eiro**, radīšana **sākot ar 1999. gada 1. janvāri**, kas ar 2002. gada 1. janvāri 11 dalībvalstīs no 15 pilnībā aizstātas nacionālo valūtu.

### **Šīs integrācijas rezultāti ir sekojoši:**

- liela vienota tirgus izveidošana, kurā ai 375 miljoni patērētāju
- iekšējā tirgus izveidošana Eiropas mērogā, kurā valsts nolikumi vairs neierobežo tirdzniecību (vai dara to mazākā mērā),
- atvērtākas ekonomikas radīšana
- ekonomikas pieaugums un nodarbinātības pieaugums
- zemākas izmaksas
- tirdzniecības kopienas iekšienē pieaugums
  - konkurences pieaugums pašmāju tirgū - visiem uzņēmumiem, tajā skaitā MVU, rodas nepieciešamība no jauna izvērtēt savu biznesa stratēģiju un ievērot prasības, kādas rodas mainot situāciju tirgū

Iepriekš minēto faktoru ietekme nav vienādi spēcīga visos Eiropas MVU. Tā vairāk novērojama tajos sektoros, kur paplašināšanās izraisa ievērojamu izmaksu samazinājumu (tas ir, sektoros, kuri paļājas uz lieliem ieguldījumiem vai, kur standartizācija var novest pie sērijveida produkcijas ražošanas), plašākos rajonos (kur ir lielākas iespējas sadarbībai pāri robežām, bet kur sevi liek manīt ilgstoši pastāvoši šķēršļi). Šīs tendences ir mazāk izteiktas sektoros, kur paplašināšanās nav svarīgs faktors, vai kuri pēc sava rakstura ir izteikti lokāli (piem., noteikti amatniecības sektori).

**Vienotas valūtas** ieviešana, it īpaši pēc lielajām 2002. gadā gaidāmajām pārmaiņām vēl vairāk veicinās tirgus paplašināšanos un konkurences pieaugumu.

Vēl jo vairāk, pēdējās dekādes liecina, ka notiek vispārīga virzība uz **globāla mēroga ekonomiku**. Aizvien pieaug ārvalstu tirdzniecības un investīciju nozīme Eiropas Savienībā. Pakāpeniskā **pasaules tirdzniecības globalizācija** ir pozitīvs faktors ekonomikas attīstībai kā arī nodarbinātības un biznesa paplašināšanai. Lai gan konkurences spiediens pieaug, pasaules ekonomikas globalizācija nes MVU jaunas pārmaiņas, tomēr, šeit atkal redzama, nepieciešamība sadarboties ar ārvalstu uzņēmumiem.

**Eiropas MVU novērošanas Sestais ziņojums**<sup>1</sup> (publicēts 2000. gada jūlijā) liecina, ka aizvien pieaugoša, tomēr relatīvi neliela Eiropas Savienības MVU daļa atzīst Viena tirgus priekšrocības; vairāk nekā puse visu MVU Vienotas tirgus izveidošana nesaskata ne priekšrocības, ne trūkumus, trešdaļa MVU uzskata, ka Eiropas integrācija nes līdzīgi vairāk priekšrocību nekā trūkumu. Lielākie MVU, kuri veic starptautisku darbību un strauji augošie uzņēmumi ieņem labvēlīgāku nostāju nekā mazākie MVU, un tie uzņēmumi, kuri darbojas tikai lokālā mērogā.

Kopumā, vienas no lielākajām priekšrocībām, kuras MVU saista ar Vienota tirgus izveidošanu, ir: **lielāks tirgus preču pārdošanai** un **vienkāršota starptautiskā sadarbība**. Starptautisko biznesa sadarbības piemēru skaits MVU vidū pieaug. Kopumā, par šādu pieaugumu ziņo 25% MVU; lielāki MVU vidū šis skaitlis ir pat augstāks.

Lai gan šie skaitļi rāda, ka aizvien lielāks MVU skaits izmanto priekšrocības, kuras Eiropas Savienības ietvaros piedāvā iekšējais tirgus un turpmākā Savienības integrācija, tie tādā pašā mērā atklāj nepieciešamību tālāk attīstīt MVU sadarbību pāri robežām un starptautiskajā arēnā.

Eiropas Komisija pilnībā izprot palīdzības nepieciešamību MVU un amatniecības sektoram, lai veicinātu tiem izprast savu potenciālu mirklī, kas iekšējā tirgū norisinās krass pārmaiņas, attīstās globālā mēroga ekonomika un komunikāciju sistēma. To pierāda **daudzgadīgās programmas uzņēmumiem un uzņēmējdarbībai**, jo to uzmanības centrā atrodas MVU (ceturtā (2001-2005) tiks pieņemta 2000. gada beigās, un tā aptvers vairāk nekā 30 valstis. Kopīgais budžets tiek plānots 450 miljoni Eiro).

Šajā dokumentā tiks apskatīti MVU atbalstam veiktie pasākumi, kuri galvenokārt vērsti uz biznesa sadarbības veicināšanu, kā arī MVU organizācijām pieejamais atbalsts īpašu pakalpojumu attīstīšanai šajā sfērā.

---

<sup>1</sup> Sestais ziņojums, 2000. gada jūlijs, KPMG Consulting un EIM mazā biznesa izpētes un konsultāciju iesniegts Eiropas Komisijas uzņēmumu DG

## I.2. DEFINĪCIJAS

### A. Sadarbība Eiropas savienībā: reāli piemēri no dzīves

*Portugāles MVU, kas aktīvi darbojas tekstilrūpniecības sektorā, ir izdarījusi ieguldījumus jaunu ražošanas iekārtu iegādei, un tā rezultātā ir pieaudzis uzņēmuma ražošanas potenciāls. Uzņēmumu interesē jaunu pircēju meklēšana, un tas vēlas šos meklējumus paplašināt attiecībā uz citām Eiropas valstīm. Tā kā šis būs uzņēmuma pirmais mēģinājums sākt sadarbību pāri robežai, tas gribētu izmantot pieredzējušu, aģentu pakalpojumus, kuriem piemīt plašas zināšanas tirgus jomā un kuriem ir kontakti valstīs, ar kurām uzņēmums vēlas sadarboties. Šajā brīdī uzņēmumam nav ne kontaktu ar ārvalstīm, ne zināšanu par ārvalstu tirgiem.*

*Beļģijas celtniecības sektorā strādājošam mikrouzņēmumam jau sen bijusi interese par lielo, ģeogrāfiski tuvu esošo Francijas tirgu. Uzņēmēji zina, ka šajā tirgū pēc viņu īpašajiem ražojumiem ir pieprasījums, sevišķi valsts sagādes sektorā. Eiropas informācijas centra apmeklējums palīdzēja uzņēmējam noskaidrot formalitātes, kādas jānokārto, lai varētu piedāvāt savus pakalpojumus aiz robežas. Uzņēmējs jūt, ka noteikumi un pastāvošās barjeras prasīs pārāk daudz laika, lai viņš pats varētu ar tām tikt galā. Tāpat viņam ir nācies dzirdēt, nepieredzējušai ārvalstu kompānijai ir grūti ienākt ka Francijas valsts sektorā. Tomēr uzņēmējs vēlas mēģināt spert šo pirmo soli Francijas tirgū, bet viņš to labprātāk darītu kā lielāka Francijas uzņēmums apakškontraktors.*

*Lielbritānijas MVU ir īpaša pieredze tehnoloģiski augsti attīstītu noteikta veida ūdens attīrīšanai paredzētu iekārtu dizaina izveidošanā, pārdošanā un pakalpojumu sniegšanā. Faktiski, Lielbritānijā šis uzņēmums ir kļuvis par līderi vietējā tirgū. Tā kā uzņēmums lieliski pārzina šo sektoru, tas vēlētos darboties kā līdzīgu ražojumu aģents un pakalpojumu piedāvātājs Lielbritānijas tirgū. Tā kā tam šī mērķa sasniegšanai būs nepieciešamam aktīva sadarbība ar uzņēmumiem, kurus nāksies pārstāvēt, kopīga kadru apmācība, tehnisko zināšanu apmaiņa u.t.t, Lielbritānija uzņēmums jūt, ka vislabākais problēmas risinājums būtu nodibināt kopuzņēmumu. Tas meklē sadarbības partnerus.*

*Polijas metāla konstrukciju sektora uzņēmumam ir lieliski aprīkots rasošanas ceļš kā arī motivēts un labi apmācīts darbaspēks. Uzņēmums jau sen eksportē savu produkciju uz vairākām centrālās un Austrumeiropas valstīm un uz Krieviju, bet, diemžēl, pieprasījums šajās valstīs ir samazinājies. Tā rezultātā, uzņēmuma jaudas netiek izmantotas visā pilnībā, un tas meklē ražošanas pasūtījumus, partnerus, ar kuriem uzņēmums varētu strādāt apakškontraktora statusā, kā arī jaunus klientus.*

Visi iepriekš minētie piemēri ir paraugs gadījumiem, kad tiek meklētas sadarbības iespējas: vienam biznesam ar citu, pāri robežām vai starptautiskā mērogā. Var iebilst, ka nav skaidrs, ko mēs saucam par "īstu" sadarbību, bieži vien par tādu netiek uzskatīta tieša viena uzņēmumu produkcijas pārdošana vai eksports otram uzņēmumam. Precīzāka definīcija varētu būt šāda: **"noformēta vai nenoformēta jebkura veida**

**līgumsabiedrība starp diviem vai vairākiem uzņēmumiem vai organizācijām, kuras kopīgiem spēkiem vēlas sasniegt iepriekš noteiktos mērķus".**

Mēs vēlētos nedaudz paplašināt šo definīciju šī mācību līdzekļa ietvaros un ietvert jebkāda veida kontaktus vai attiecības starp MVU, it īpaši MVU, kuri izveidojušies dažādās Eiropas Savienības dalībvalstīs vai valstīs, kuras gatavojas kļūt par ES locekļiem, un kuriem ir nepieciešama MVU organizāciju palīdzība vai nu aizrobežu partnera meklējumos vai dibinot līgumsabiedrību starp MVU.

## B. Sadarbības veidi

Kā tas redzams iepriekš, sadarbība starp uzņēmumiem var norisināties dažādos veidos. Plašas sadarbības kategorijas ir: **vispārīgā, komerciālā, tehniskā, finansu.**

Ņemot par pamatu attiecības starp sadarbības partneriem, ir iespējams izveidot arī apakšnodalījums, kas parāda, vai sadarbība attīstās vienā virzienā un vai tajā dominē viens noteikts partneris. Ja sadarbība attīstās galvenokārt vienā virzienā, tad to sauc par **vienpusēju**. Ja sadarbība ir abpusēja, tad to sauc par **divpusēju vai daudzpusēju**.

Šajā tabulā pēc plašas sadarbības kategorijām un pēc tā, vai šī sadarbība ir vienpusēja, divpusēja vai daudzpusēja, ir klasificēti izplatītākie sadarbības veidi.

|                           | <b>Vienpusēja</b>            | <b>Divpusēja vai daudzpusēja</b>             |
|---------------------------|------------------------------|--|
| <b>Vispārējā</b>          | pārņemšana                   | kopuzņēmums                                  |
|                           |                              | apvienošanās                                 |
| <b>Komerčiālā</b>         | aģents                       | abpusējs izplatīšanas līgums                 |
|                           | izplatīšanas līgums          | apvienots pieteikums                         |
|                           | frančīze                     | kopīga piedalīšanās tirdzniecības gadatirgos |
|                           |                              | kopīga pirkšana                              |
| <b>Tehniskā-ražošanas</b> | tehnoloģijas nodošanai tālāk | kopīga piedalīšanās ES R&D programmās        |
|                           | licencēšanas līgums          |  |
|                           | apakšlīgumi                  |  |
|                           | pēcpārdošanas pakalpojumi    |  |
| <b>Finansu</b>            | kredīti                      | apmaiņa ar akcijām                           |

Citas atšķirības, kuras var izdalīt starp dažādiem sadarbības veidiem ir:

- atkarībā no **laika posma**: nav konkrēts sadarbības ilgums, lai gan citās sadarbības formās tas ir noteikts kāda konkrēta mērķa sasniegšanai, pēc tam šī sadarbība tiek pārtraukta

- atkarībā no **partneru skaita**: lielākā daļa sadarbības līgumu tiek noslēgti tikai starp diviem partneriem, bet, piemēram, līgumsabiedrības, kuras izveidotas, lai piedalītos ES R&D programmās, parasti apvieno vairākus partnerus

- atkarībā no **partneru lieluma un veida**: lai gan daudzi MVU dod priekšroku sadarbībai ar līdzīga izmēra MVU, kur abi partneri var risināt sarunas, balstoties uz vienlīdzības principu, daudzas līgumsabiedrības apvieno MVU un lielos uzņēmumus, MVU un valdības institūcijas, MVU un universitātes vai apmācības institūcijas (piem., sadarbība ES R&D programmu ietvaros)

- atkarībā no **partneru darbības jomas**: dažos sadarbības gadījumos partneri darbojas līdzīgās jomās (un ir teorētiskie konkurenti), bet dažādos ģeogrāfiskajos apgabalos; šī veida sadarbību var nosaukt par **horizontālo sadarbību**. Citos gadījumos sadarbības partneriem ir papildu darbības jomas, piem., atšķirīgs līmenis ražošanas ķēdē, kā tas ir apakšlīguma gadījumā. Šāda veida sadarbību varam nosaukt par **vertikālu**.

**Atkarībā no sadarbības rakstura, partneriem nāksies rēķināties ar garāku vai īsāku sagatavošanās posmu, patērēt laiku, ieguldīt naudas līdzekļus un kadrus, kā arī saskarties ar rīka iespējamību.** Ir svarīgi, ja MVU organizācija, kura konsultē MVU tam stājoties partnerattiecībās ar citu uzņēmumu, labi pārzina iepriekš minētos faktorus un palīdz MVU novērtēt reālo situāciju un iespējamus riskus. Šis aspekts tiks apskatīts šī mācību līdzekļa otrajā nodaļā.

### **I.3.Sadarbības priekšrocības - visbiežāk sastopamās MVU bailes un aizspriedumi**

Sadarbība (pāri robežām) piedāvā MVU nenoliedzamas priekšrocības. Daudzos gadījumos tas ir vienīgais veids kā iegūt pieeju aizrobežu tirgum. Līgumsabiedrība, kas izveidota ar uzņēmumu no citas dalībvalsts var palīdzēt **tiešā veidā iegūt zināšanas par šo tirgu**, palīdzēt jaunajā tirgū **meklēt jaunus pircējus** saviem ražojumiem, sniegt **pieeju jaunām tehnoloģijām**, iegūt **papildu ražošanas jaudas** vai pieeju **jauniem finansu līdzekļiem**. Sadarbības līgumsabiedrības mērķis vienmēr būs radīt virsvērtību visiem sadarbībā iesaistītajiem partneriem.

Neskatoties uz nenoliedzamajām priekšrocībām, MVU vidū joprojām vērojama piesardzība sadarbības, sevišķi aizrobežu sadarbības jautājumā. Tā slēpjas apstākļi, ka katra līgumsabiedrībā abi partneri neizbēgami **zaudēs** daļu savas **neatkarības**, un atkarība no otra uzņēmuma slēpj sevī risku (tādēļ ir svarīgi uzsākt sadarbību tikai ar tādiem partneriem, kuriem varat patiesi uzticēties).

MVU vidū pastāv vēl citi aizspriedumi. Eksistē uzskats, ka sadarbība ir izdevīga tikai lielajiem uzņēmumiem, mazajām kompānijām tā sagādā pārāk daudz grūtību, ietver pārāk lielu risku, prasa pārāk daudz laika un līdzekļu, kā arī mazajiem uzņēmumiem trūkst nepieciešamo iemaņu un pieredzes. Sadarbība, kas sniedzas pāri robežā neapšaubāmi prasīs no MVU papildu pūles un ieguldījumus, bet tajā pašā laikā rūpīgi izstrādāts sagatavošanās posms un pieredzējuša partnera atbalsts (MVU organizācija) samazinās risku un palīdzēs MVU gūt panākumus. Šī mācību līdzekļa otrajā daļā stāstīts par iespējamajiem riskiem un kā no tiem izvairīties.

Ir svarīgi paturēt prātā, ka MVU piemīt **noteiktas stiprās puses**, kas var būt izdevīgas, uzsākot starptautiskās vai aizrobežu sadarbības projektus: tā ir **fleksibilitāte, ātrums** ar kādu MVU spēj reaģēt uz ārvalstu tirgū notiekošajām pārmaiņām vai jaunajām iespējām, **tiešais kontakts**, kas bieži vien vērojams starp vadības līmeni MVU un tirgu, to **vienkāršā struktūra**, kas, atšķirībā no lielajām organizācijām, ievērojami atvieglo lēmumu pieņemšanu. Minētās īpašības var uzskatīt par ļoti noderīgām. Ir zināmi daudzi mazie uzņēmumi, kuri guvuši milzīgus sasniegumus starptautiskās sadarbības jomā, un kalpo kā lieliski piemēri iepriekš teiktajām.

Visizplatītākais sadarbības veids, un daudzos gadījumos arī visvienkāršākais ir **komerciāla rakstura sadarbība**. Daudziem MVU tā ir pirmā sastapšanās ar (pāri robežai ejošu) sadarbību, un dažus tā noved pie sarežģītākiem sadarbības veidiem.

#### **I.4. Dažu izplatītu sadarbības veidu apspriešana<sup>2</sup>**

##### **Vispārīgie:**

- Apvienošanās: divi uzņēmumi apvienojas, veidojot lielāku grupu, kuras rīcībā ir vairāk līdzekļu nekā atsevišķiem uzņēmumiem. Ļoti iespējams, ka jaunajam uzņēmumam piederēs lielāka tirgus daļa, tam būs zemākas relatīvās izmaksas un pieejamas lielākas iespējas iegūt ekspertu zināšanas. Apvienošanās ir smalks process, tai nepieciešams ilgs laiks, garš sagatavošanās posms un juridiskas konsultācijas.

Pārņemšana: viens uzņēmums pārņem visas otra uzņēmuma daļas. Kompānijai, kura veic pirkšanas funkcijas, šis darījums būs veiksmīgs ar to, ka īsā laika posmā tā iegūs stratēģiski spēcīgu vietu (jaunā) tirgū. Kompānijai, kura tiek pārota, savukārt, ir izdevīgs to pārkošā partnera piedāvātā drošība un drošais statuss.

Kopuzņēmums: viena vai vairākas kompānijas apvienojas, lai izveidotu jaunu kompāniju, kura ietvaros tās var kopīgi strādāt, lai īstenotu kādu noteiktu mērķi vai projektu. Šī veida sadarbība ir izdevīga ar savu lieliski izstrādāto juridisko struktūru<sup>3</sup>; tā atļauj realizēt projektus, kurus vienam partnerim nebūtu pa spēkam īstenot, un tā vienmērīgi sadala risku dažādiem dalībniekiem. Vairumā gadījumu, tomēr, visiem partneriem jārēķinās ar lielu investīciju nepieciešamību.

Vēl jāpiemin **JEV (Joint European Venture Eiropas kopuzņēmums) programma**, kuras mērķis ir palīdzēt veidot MVU starpvalstu kopuzņēmumus Eiropas Savienībā. Šī programma piedāvā Kopienas palīdzību, kas paredzēta, lai segtu kopuzņēmuma izveidošanas izmaksas, 100.000 Eiro apmērā (nepārsniedzot),

<sup>2</sup> Šis raksturojums domāts ilustratīviem un informatīviem nolūkiem. Tie nekādā gadījumā nav uzskatāmi par precīzām juridiskām definīcijām.

<sup>3</sup> EEIG vai Eiropas ekonomisko interešu grupējums ir īpaša veida līgumsabiedrība, kas atvērta uzņēmumiem, ja divi no tiem ir izveidoti, dažādās Eiropas Savienības valstīs. Papildu informācija šajā jautājumā meklējama Council Regulation 2137/85 27/7/1985 Communication 9/9/1997, kas publicēts OJ C285 par "Eiropas ekonomisko grupējumu piedalīšanās valsts līgumos un sabiedrisko fondu finansētajās programmās".

un darbojas caur finansu starpnieku tīklu. Eiropas Padome pieņēma JEV projektu 1998. gada 19. maijā (Official Journal L 155, 1998. gada 29. maijs). Papildu informāciju var iegūt DG Enterprise vai DG Enterprise lapā Eiropas serverī.

### **Komerčiāla rakstura:**

Frančīzes turētāji: frančīzes turētājs ir ieguvis tiesības pārdot noteiktu preci noteiktā apvidū. Viņš iepērk preces no ražotāj vai importētāja un pārpārdod tās šajā noteiktajā rajonā. Viņa ienākumus veido robeža starp preču pirkšanas un pārdošanas cenām.

Aģents: aģents neuzpērk preces, tās ir viņa priekšnieka īpašums. Aģents meklē savam priekšniekam pircējus un nodod tam pasūtījumus. Dažos gadījumos aģentam var būt tiesības slēgt līgumus priekš sava priekšnieka un viņa vārdā.

Kopīgs pirkums: MVU (lielākoties no vienas valsts vai rajona) apvienojas, lai kopīgi pirktu preces, parasti aizrobežu vai ārvalstu tirgū. Šajā gadījumā izdevīgi ir tas, ka, darbojoties kopīgi, viņi var panākt izdevīgākas cenas un, daudzos gadījumos, partneri dala arī transportēšanas izmaksas.

Kopīgais pieteikums: Dažādi MVU vai to "grupa", kuriem ir līdzīga darbības joma vai blakusnodarbošanās, iesniedz kopīgu pieteikumu pasūtījuma izpildei, jo atsevišķam MVU nebūtu prasībām atbilstošas attiecīgas jaudas un pieredzes.

### **Tehniskā/tehnoloģiskā/ražošanas:**

Piegādes/apakšlīgumi: Kāds uzņēmums apņemas izpildīt konkrētu uzdevumu, piegādāt kādu preci vai pakalpojumu kādam noteiktam citam uzņēmumam, piem. uzņēmums A ražo kādu B uzņēmumam nepieciešamo detaļu vai arī sniedz pēcpārdošanas pakalpojumus.

Tehnoloģijas tālāk nodošana: Daudzos novatoriski strādājošos augsti attīstītu tehnoloģiju sektoros, MVU ir vadoša loma. Tehnoloģijas tālāk nodošanā, kad viens uzņēmums piegādā otram zināšanas vai īpašu tehnoloģiju, piem., ar licences līgumiem, iesaistās aizvien lielāks skaits MVU.

Kopīga piedalīšanās Eiropas pētniecības un attīstības programmās: Eiropas R&D programmu mērķis ir zinātnisko pētījumu rezultātu pielietošanas realizēšana Eiropas Savienībā. Eiropas Komisija palīdz finansēt šos projektus, un tas notiek ar aizrobežu sadarbības palīdzību starp rūpniecību un universitātēm. Komisija uzsver, ka MVU dalībai šajās programmās ir ārkārtīgi liela nozīme; tā ir palīdzējusi izveidot virkni īpašu iespēju, lai atvieglotu MVU ceļu uz tām (piem. CRAFT-projekti, Exploratory Awards *Izpētes apbalvojumi*). Eiropas R&D programmas darbojas daudzgadējo Struktūrprogrammu ietvaros (patlaban V., 1998-2002), kurās ir virkne noteiktu tēmu (piem. "dzīves kvalitāte" vai "Energija un pastāvīgā attīstība") un rīcības iespēju.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Papildu informācija par Piekto struktūras programmu un tās SME piedāvātajām iespējām var atrast [europa.eu.int/comm/research/faq.html](http://europa.eu.int/comm/research/faq.html) un [www.cordis.lu/sme](http://www.cordis.lu/sme)

## **Finansu:**

Dalība: Viena kompānija nopērk daļu otras kompānijas akciju. Vairums gadījumu tas notiek tādēļ, lai varētu izmantot akcijas pārdodošā uzņēmuma zināšanas vai pieredzi. Dalība var būt vienpusēja vai abpusēja. Ja tā ir abpusēja, tad partneriem ir iespēja apliecināt savas partnerattiecības un uzticību; dažos gadījumos tā dod iespēju vienam otru pasargāt no aukstasinīgas uzņēmuma pārņemšanas.

Riska kapitāla nodrošināšana: Viens vai vairāki uzņēmumi var veikt ieguldījums mazākā (jaunākā) uzņēmumā ar lielu izaugsmes potenciālu. Investīcijas var būt tiešas vai netiešas, izdarītas ar fonda palīdzību. Viena no Komisijas prioritātēm ir atvieglot MVU piekļūšanu riska kapitālam. Papildu informāciju var iegūt Multiannual Programme (*Daudzgadējā programma*) vai COM (2000) 658 noslēguma Progresā ziņojumā par riska kapitāla darbības plānu.

## **II. BIZNESĀ SADARBĪBAS VEICINĀŠANA: ATSEVIŠĶĀ MVU SAGATAVOŠANA SADARBĪBAS UZSĀKŠANAI PĀR ROBEŽĀM**

Ievada piezīme: var gadīties, ka nākošās nodaļas pievērš pārāka lielu uzmanību uz liek pārmērīgu uzsvāri uz MVU intensīvu un oficiālu sagatavošanos vēl pirms uzņēmums ir uzsācis sadarbības projektu. Ir skaidrs, ka reālajā dzīvē starptautiskā vai pārrobežu sadarbība starp MVU bieži vien aizsākas nejaušā tikšanās reizē vai ar kādu parastu pasūtījumu, un nekādi sagatavošanās darbi šajos gadījumos nav notikuši. Tomēr, ja MVU ir veicis šādu sagatavošanās darbu, tad tam būs lielākas iespējas veidot starptautisku sadarbību uz ilgstošiem pamatiem, un rezultātā ieguldītās pūles noteikti atmaksāsies.

### **II.1 Iekšējā analīze: vai MVU ir gatavi darboties pāri robežām vai starptautiskajā arēnā?**

Kā tas bija redzams iepriekšējā nodaļā, uzsākot darbību pāri robežām un iesaistoties šāda veida sadarbībā, līgumsabiedrības paredz noteiktu iemaņu nepieciešamību un apzinās, ka būs nāksies ieguldīt daudz laika un kadru, ka arī rezultātā radīsies papildu izmaksas. Pirms jauna projekta uzsākšanas, MVU ir svarīgi izvērtēt savu gatavības pakāpi, apsvērt vai šī iespēja būs dzīvotspējīga un vai tā vainagosies panākumiem.

Pirms projekta uzsākšanas MVU jāpajautā sev sekojošais:

#### **\* Motivācija**

- Vai projekts atbilst uzņēmuma **ilgtermiņa** stratēģijai? Pārrobežu sadarbība un aktivitātes nenodrošina momentānus rezultātus.
- Vai īstermiņa peļņa ir vienīgā uzņēmuma motivācija vai pastā vēl citas, kā piemēram, **konkurences palielināšana, jaunu atziņu iegūšana, jaunu pieredzes sfēru** vai **jaunu tehnoloģiju meklēšana**?

### \* Iekšējā organizācija

- Vai uzņēmuma **iekšējā vadība** ir patiesi ieinteresēta uzsākt šo projektu? Vai šajā līmenī ir pietiekoši liela skaidrība par to, ko īsti šis projekts ietver, kādas investīcijas būs nepieciešamas, un, ka iespējams, tiek upurēta īstermiņa peļņa?
- Vai uzņēmumam ir pieejam **ekspertu viedoklis**? Vai **kadri** ir pietiekoši motivēti un vai tiek ir nepieciešamās zināšanas (valodu prasme, zināšanas un pieredze saistībā ar starptautisko tirdzniecību). Vai būs nepieciešama papildu apmācība vai nāksies pieņemt jaunus darbiniekus?

### \* Ražojums

Ja projekts paredz **ražojuma vai pakalpojuma eksportu vai pārdošanu aiz robežas**, tad nākas uzdot dažus specifiskus jautājumus.

- Vai šis izstrādājums ir unikāls vai arī tirgū ir daudz šādu ražojumu. Ja to ir daudz, kāda ir situācija ar cenām?
- Vai šis izstrādājums ir saistīts ar **kultūras vai reliģiskiem aspektiem**? Vai izstrādājumu vajadzēs **izmainīt** lai to pārdotu citos tirgos? Vai tas būs īpašā **jāpārbauda**, lai noteiktu tā drošību, tehnisko atbilstību, u.t.t. (šis aspekts ir saistīts ar jautājumu par tirgus izvēli un aizrobežu sadarbības tehniskajiem aspektiem - skat tālāk).
- Vai nepieciešama **īpaša apmācība**, lai varētu strādāt ar šo produktu vai to lietot? Vai tādēļ būs nepieciešams ievērot īpašas prasības, izvēloties izplatītāju vai aģentu? Kāda būs situācija pēcpārdošanas pakalpojumu jomā?

### \*Stāvoklis tirgū

- Kāds ir MVU stāvoklis **pašmāju tirgū**? Vai tam būtu mērķtiecīgi veltīt pūles jaunu tirgu meklēšanai? Vai situācija pašmāju tirgū nosaka *nepieciešamību* meklēt jaunus tirgus?

### \* Finansējums

- Kādas **izmaksas/investīcijas** būs nepieciešamas, lai īstenotu šo projektu? Ilgtermiņa/īstermiņa?
- Vai uzņēmumam ir pieejami nepieciešamie līdzekļi projekta **apgrozāmā kapitāla** nodrošināšanai? Ja nē, vai ir iespējas izmantot komercbanku, reģionālo/valsts vai Eiropas finansēšanas shēmas?

Vienkāršs, bet visnotaļ noderīgs šāda veida pašanalīzes līdzeklis ir tā saucamā **SWOT analīze**. Tas nozīmē ka uzņēmums izvērtēs visus iepriekš minētos punktus, vadoties pēc savām stiprajām jomām (**Strengths**), vājajiem aspektiem (**Weaknesses**), iespējām (**Opportunities**) un draudiem (**Threats**) un centīsies shematiskā formā vizualizēt šo ainu? Šo uzdevumu var veikt individuāli vai komandā. Tas sniedz lielisku priekšstatu par uzņēmuma patieso stāvokli un konkrētā projekta dzīvotspēju.

## **II.2. Netņemama veiksmīgas darbības pāri robežām un starptautiskajā arēnā sastāvdaļa: eksporta plāns**

Kad MVU ir pārliecinājies, ka tam ir projekta uzsākšanai nepieciešamā motivācija un iespēja mobilizēt neieciešamos resursus, tad ir laiks sākt īsto sagatavošanās darbu. Ja projekts saistīts ar **aizrobežu vai starptautisko tirdzniecību** (izstrādājuma vai pakalpojuma pārdošana), **eksporta plāns** palīdzēs MVU pamatot uz izprasts katru soli, kas jāspēr projekta īstenošanas virzienā. Bieži vien MVU uzskata, ka sadarbību iespējams sākt pēkšņi, bet šķēršļi tiks pārvarēti un problēmas risinātas tad, kad nāksies ar tām saskarties. Šāds uzskats neizbēgami radīs nopietnas problēmas vai, labākajā gadījumā, nevajadzīgu laika patēriņu. MVU uzņēmējam labs eksporta plāns kalpos kā lielisks projekts, kas palīdzēs viņam pārvērst abstraktās sadarbības uzsākšanas idejas un vēlmes reālā sadarbībā. Tas norādīs, kas konkrēti, darāms tālāk. Ja projektam nepieciešams finansējums no ārpusē, šis plāns būs lielisks pierādījums uzņēmēja un viņa projekta patiesumam un nopietnībai.

Labā eksporta plāna sagatavošanai ir nepieciešama laiks. Ilgs laiks paies, **veicot pētījumus birojā pie galda**. Šim nolūkam lieliski palīdzēs Internets, ja vien uzņēmējam vai viņu atbalstošajai MVU organizācijai tas ir pieejams. Iespējams, ka ir nepieciešama **likumdošanas, finansu vai eksporta tehnikas jomu speciālistu** konsultācijas. Tās meklējamas vai nu MVU organizācijās vai ārpus tām.

Eksporta plāns tiks sastādīts individuāli, tā lai tas atbilstu MVU un attiecīgajam projektam, tomēr tajā vienmēr būs ietverti šādi elementi:

### **\* Tirgus izvēle/pētniecība**

Neatkarīgi no tā, vai sadarbības projekts sākas tūlīt pēc pirmās tikšanās ar potenciālo partneri vai arī bez jebkād iepriekš pastāvējušām saiknēm ar ārvalstīm, ir MVU svarīgi **izanalizēt potenciālo tirgus(s), rūpniecības nozari(es) un valsti(s)**, kur uzņēmums vēlas darboties. Tādēļ jāizanalizē pieprasījums pēc attiecīgā ražojuma, jānosaka konkurence, jānovērtē nepieciešamība izmantoti ražojumu, u.t.t. Rezultātā MVU jāiegūst skaidrs priekšstats par to, vai attiecīgajam ražojumam konkrētā valstī/tirgū ir sagaidāma veiksmē un ar kādiem šķēršļiem nāksies saskarties projekta īstenošanas gaitā.

### \* **Eksporta stratēģija un stratēģija iekļūšanai tirgū**

Šis pētījums palīdzēs MVU izlemt, kā tas **tuvoies** savam izvēlētajam tirgum(iem), vai uzņēmums tajā ieies tieši vai ar kādu no pirmajā nodaļā aprakstīto sadarbības veidu palīdzību, un kā tas centīsies atrast sadarbības partnerus (skat. tālāk).

### \* **Likumi un noteikumi**, kas jāievēro

Ikviens projekts, kurš ir saistīts ar eksportu vai starptautisko sadarbību, rada nepieciešamību pēc zināšanām šādos "**eksporta tehnikas**" jautājumos: muitas noteikumi, starptautiskais transports, eksporta apdrošināšana, PVN likumi starptautiskajā tirdzniecībā un tirdzniecībā Kopienas ietvaros, Inco-noteikumi un to pielietošana. Eksporta plāna izstrādāšana ir vispiemērotākais mirklis, kad MVU var apzināties, kādos jautājumos tam trūkst nepieciešamās zināšanas un attiecīgi sameklēt trūkstošo informāciju.

### \* **Maksājuma nosacījumi, starptautisko maksājumu tehnika**

Uzsākot darbību vienā vai otrā ārvalstu tirgū, MVU nāksies analizēt sev pieņemamus **maksājumu nosacījumus**, izlemt, kā uzņēmums veiks **maksājumus** un kā tos saņems, kā kompānija var nodrošināties pret **finansu rīku**, piem., izmantojot īpašu maksāšanas tehniku vai kredītu apdrošināšanu. Loģiski, ka šāda rakstura informācijas iegūšanai būs nepieciešamas **banku speciālista** konsultācijas.

### \* **Finansēšana**

Kā jau tas tika minēts nodaļā par gatavību veikt eksporta darījumus, projekts, kas paredzēts starptautiskas vai aizrobežu sadarbības attīstīšanai, noteikti prasīs papildu investīcijas. Tekošie izdevumi var ietvert, piemēram, algas, ceļojumus, reklāmu, izplatīšanu, u.t.t. Eksporta plānā jānorāda šo izmaksu finansēšanas **avoti**, un, gadījumos, kad tiek meklēts finansējums no ārpuses, ir jāizstrādā detalizēts **budžets**, kas parāda, kā šie līdzekļi tiks tērēti, un kāda ir sagaidāmā peļņa. Šis ir vispiemērotākais brīdis, lai izpētītu, kuras **atbalsta shēmas** (valdības, Eiropas u.t.t) ir pieejamas, un uz kādiem nosacījumiem MVU tās var izmantot.

### \* **Cenu veidošana**

Visi iepriekš minētie faktori neapšaubāmi ietekmēs analizētā ražojuma vai pakalpojuma **eksporta cenu**, un noteiks MVU **cenu veidošanas stratēģiju** un tās **robežas**.

MVU varētu interesēt iespēja ietvert eksporta plānā **apgrozījuma prognozi**. Tas palīdzētu noteikt iespējamo guvumu un kalpotu kā robežstabs turpmāko panākumu novērtēšanai.

### \* Plānošana/pagrieziena punktu noteikšana

Lielāka daļa eksporta plānu ietver arī **laika grafiku**, kas nosaka galveno uzdevumu realizācijas laiku, pagrieziena punktus vai limitus, nosaka, kad konkrēti jāizskata padarītais u.t.t. Tas var būt noderīgs attiecīgā projekta vadības līdzeklis.

#### 1. pielikumā ir atrodams iespējamā eksporta plāna paraugs

Šīs fāzes beigās MVU jābūt pilnīgai izpratnei šādos jautājumos:

- \* iemelsi un saistības uzsākot sadarbības projektu
- \* ilgtermiņa un īstermiņa mērķi
- \* uzņēmuma un izstrādājuma gatavība
- \* mērķa tirgi + pamatzināšanas jautājumos par tirgus situāciju, tirgus stāvokli, u.t.t.
- \* eksporta stratēģija un stratēģija kā iekļūt tirgū
- \* pamatzināšanas par pielietojamajiem likumiem un noteikumiem
- \* cenu veidošanas stratēģija
- \* finansiālās iespējas
- \* laika grafiks

## III. MEKLĒJOT ĪSTO BIZNESA PARTNERI

### III.1. Ideāla biznesa partnera profils

Mēģinājumi atrast ideālu sadarbības partneri nav spēle, kādu var spēlēt uz labu laimi, ejot uz tikšanos. Ja jūs zināt, kādas īpašības vēlaties redzēt savā sadarbības partnerī, tad jūs jau esat izdarījis svarīgu izvēli un jums ir izveidojies priekšstats par to, kā un kur sākt meklēšanu.

Pirmajā nodaļā mēs sniedzām pārskatu par dažiem visizplatītākajiem sadarbības veidiem. Iepriekšējā nodaļā iekļautajiem vingrinājumiem vajadzēja radīt MVU uzņēmējam skaidru priekšstatu par plašākā **veida sadarbību**, kura ir vispiemērotākā viņa projekta realizācijai, un novest pie pirmās **izvēles tirgus** jomā.

Nākošais solis paredz precīzi noteikt, ko īsti uzņēmējs meklē savā potenciālajā sadarbības partnerī, un te ietilpst arī pirmais mēģinājums rast kontaktu ar šo partneri. MVU ieskicē aptuvenu meklējamā partnera **profilu**, kurā noteicošie elementi ir:

- \* MVU iecerētais sadarbības veids
- \* potenciālā partnera atrašanās vieta
- \* potenciālā partnera stiprās puses attiecībā uz sadarbības veidu
- \* potenciālā partnera lielums/jauda
- \* piemērotība attiecīgajam projektam/vispārējais uzticības līmenis/finansiālā maksātspēja
- \* iepriekšējā starptautiskā pieredze
- \* saziņas valoda, kontaktpersonu pieejamība

Lai gan izšķirošais lēmums tiks pieņemts tikai sastopot potenciālo partneri personīgi, jāņem vērā, ka jau pirmajā tikšanās reizē var izrādīties, ka teorētiski ideāls partneris tomēr nav piemērots turpmākajai sadarbībai. Dibinot kontaktus, jāmēģina panākt **atbilstība** (jāsakrīt uzņēmumu struktūrai un partneru stratēģiskajai politikai) un **balanss** (ideālā variantā partneru prasmes, spējas, vājās un stiprās puses viena otru papildina).

Otrajā pielikumā atrodams detalizēts saraksts, kas palīdzēs radīt potenciālā sadarbības partnera profilu. MVU nepašaubāmi būs interesanti izveidot sava iespējamā partnera profilu, taču tikpat svarīgi ir izveidot arī **pašiem savu sadarbības profilu**. Šajā gadījumā MVU prezentē savu uzņēmumu, demonstrē savu prasmi un pieredzi, atklāj vājās un stiprās puses, ilgtermiņa nodomus un mērķus saistībā ar sadarbības projektu tā, kā uzņēmums vēlas, lai to ierauga potenciālie partneri.

### III.2. Kā atrast ideālu biznesa partneri

Tādējādi MVU ir ieguvis priekšstatu par to, ko tas meklē savā ideālajā sadarbības partnerī, kā arī, kā uzņēmums pats sevi pasniedz šim partnerim. Laiks doties uz satikšanos.

Ir daudzi un dažādi veidi, kā MVU var stāties kontaktos ar saviem potenciālajiem partneriem. Katrā konkrētā gadījumā MVU nāksies lielākā vai mazākā mēra piedalīties šo kontaktu veidošanā, kā arī ieguldīt pūles un/vai laiku. Iepriekš minētais, protams, ir cieši saistīts ar to efektivitāti. Tālāk, ņemot vērā dažādus kritērijus, esam sagatavojuši plašu sadalījumu kategorijās.

#### **\* aktīvā/pasīvā meklēšana**

**Aktīvā meklēšana** nozīmē to, ka MVU pats spers neieciešamos soļus, lai par tā vēlēšanos uzsākt sadarbību uzzinātu ārzemēs. To iespējams panākt ar **tiešo sūtījumu palīdzību** potenciālajiem partneriem, izmantojot jau esošos kanālus, **laist apgrozībā sadarbības piedāvājumu** (skat. tālāk), meklējot kontaktpersonas ārzemēs, u.t.t.

**Pasīvās** partneru meklēšanas paredz, ka MVU atstāj iniciatīvu ārzemju uzņēmuma rokās un pasīvi meklē jaunas iespējas. MVU var sākt meklējumus regulāri izskatot ārvalstu kompāniju publicētos piedāvājumus un lūgumus, piem., **tirdzniecības rakstura periodikā, eksporta izdevumos** vai **datu bāzēs**, un atbildot uzņēmumu ieinteresētajiem uzņēmumiem.

#### **\* individuālā meklēšana/ar starpnieku palīdzību**

Daži MVU dod priekšroku uzsākt partnera meklējumus bez citu palīdzības no ārpuses, piem., nosūtot **tiešo sūtījumu** tiem potenciālajiem partneriem, kuru adreses MVU ir atradis telefona grāmatā vai uzņēmumu izziņās, vai kuru iegādājies no specializētajām kompānijām. Šis ir lēts un dažreiz arī efektīgs veids, kā izpētīt tuvējo tirgu, tomēr tālāku un mazāk pazīstamu tirgu apgūšanai šī metode nav visai noderīga. Daži MVU pievēršas tirdzniecības piedāvājumiem un lūgumiem ("tirdzniecības saitēm"), kas atrodamas īpašās

adresēs **Internetā**. Tomēr, bieži vien ir grūti pārbaudīt, vai šie uzņēmumi darbojas likumīgi.

Visbiežāk MVU meklējumi būs veiksmīgi, ja uzņēmums **izveidos sarakstu** ar ārvalstu vai pašmāju **pieredzējušu starpnieku adresēm**. Te minamas daudzas iespējas:

| <b>Pašmāju</b>                          | <b>Ārvalstu</b>                       |
|---|---------------------------------------|
| MVU organizācijas                       | Ārvalstu vēstniecības                 |
| Profesionālās apvienības                | Ārvalstu/starptautiskās tirdzniecības |
| Tirdzniecības kameras                   | kameras                               |
| Reģionālās attīstības aģentūras         | Starptautiskās organizācijas          |
| Tirdzniecības veicināšanas aģentūras    |                                       |
| Bankas un finanšu institūcijas          |                                       |
| Eiropas informācijas centri             |                                       |
| Vēstniecības un tirdzniecības komisijas |                                       |
| Privātie konsultanti                    |                                       |

Visas iepriekš minētās organizācijas var palīdzēt MVU, izmantojot savus kontaktus un tīklus. Vēl vairāk, lielākā daļa spēs sniegt MVU vērtīgu padomu, kā labāk organizēt sadarbības projektus.

#### **\* ar tiešo/netiešo kontaktu palīdzību**

Daudzos gadījumos pirmais kontakts starp potenciālajiem partneriem notiek **pa telefonu** vai arī ar **faksa vai elektroniskā pasta** palīdzību. Tas ir acīm redzami lētākais veids, un potenciālajiem partneriem ir iespēja ātri apmainīties ar lielu daudzumu informācijas. Tomēr, uzsākot sadarbību pie svarīgu projektu realizēšanas, būs nepieciešama arī personīga tikšanās.

Dažos gadījumos pirmais kontakts var notiek **tieši (aci pret aci)**, piemēram, ja tā ir ārvalstu tirdzniecības misija, un tikšanās notiek tirdzniecības gadatirgū vai starptautiskā seminārā pašu mājās vai ārzemēs. Vēl bez informācijas apmaiņas, tiešā kontakta priekšrocības ir tādas, ka potenciālie partneri var nekavējoties just, vai tie abi ir "uz viena viļņa".

Ja MVU vēlas izpētīt ļoti tālu, eksotisku vai nepazīstamu reģionu tirgus, tad ļoti efektīgas var izrādīties valsts vai valdības organizāciju izveidotas **tirdzniecības misijas**, kuru priekšgalā parasti atrodas politiski ietekmīgas vai augstu stāvošas personas. MVU saņems detalizētu informāciju par visiem to interesējošajiem praktiskajiem jautājumiem, un tam tiks piedāvātā vērtīgā iespēja dibināt nepieciešamos kontaktus. Bez tam, MVU var izdevīgi izmantot reklāmu un publicitāti, kura parasti piemīt šāda veida pasākumiem.

Bieži vien MVU, kuri vēlas piedalīties tirdzniecības misijā vai tirdzniecības gadatirgū ārzemēs, ir pieejams valsts vai reģionālās valdības **finansiālais atbalsts**. Šim partneru meklēšanas veidam ir tikai viens trūkums - augstās izmaksas.

### **\* ar neformālo kontaktu /specializēto Eiropas tīklu palīdzību**

Potenciālo partneru meklēšana nozīme tīkla izveidošanu. Šāda veida kontakti var būt oficiāli un neoficiāli. Visiem iepriekš uzskaitītajiem starpniekiem ir jau izveidojušies pašiem savi kontakti un sakaru tīkli: Tirdzniecības kameras var kontaktēties ar ārvalstu Tirdzniecības kamerām, bankām ir to ārvalstu korespondētāji, daudzi tirdzniecības komisāri paļaujas uz personīgajiem kontaktiem, kurus tie nodibinājuši, strādājot ārzemēs.

Bez šiem "neformālajiem" kontaktu tīkliem, Eiropas Komisija ir izveidojusi divus, kas domāti, lai veicinātu sadarbību un partneru meklēšanas procesu: **BC-Net (Biznesa sadarbības tīkls)** un **BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises)**. BC-Net un BRE ir sadarbības jautājumu un partneru meklēšanas jomā specializējušos konsultantu tīkli, kas izveidoti, lai ar Eiropas Komisijas izveidotajiem un nodrošinātajiem līdzekļiem palīdzētu MVU atrast sadarbības partnerus. Tos pārtrauga DG Enterprise. Patlaban notiek šo tīklu pārskatīšana un turpmāk to vārdi un logo netiks izmantoti. Viņu uzdevumus pārņems citas tīklveida struktūras vai arī nākotnē tie darbosies ar citu vardu vai arī izmantos citas metodes. Eiropas informācijas centri (EIC) it vēl viena Komisijas izveidota, DG Enterprise pārraudzībā esoša struktūra, kas izveidota MVU informēšanai un atbalstam. Tā turpinās savu darbību kā kontakta punkts.<sup>5</sup>

### **\* Eiropas līgumsabiedrību pasākumi un programmas**

Eiropas Komisija atbalsta un piedalās organizējot virkni biznesa tikšanos, kuras notiek ar mērķi veicināt tiešo kontaktu attīstību staro MVU. Praktiskās organizācijas lielākoties atrodas vietējo (privāto) organizāciju rokās, kuras ar ES atbalstu strādā caur kopienas iekšējām līgumsabiedrībām.<sup>6</sup>

#### **-Eiropartnerība:**

Eiropartnerības mērķis ir ar ik pārģadus organizētu pasākumu palīdzību, veicināt Savienības mazāk populāro rajonu (mērķi 1,2,5b un 6) attīstību, iedrošinot biznesa attiecības starp vietējiem MVU un citu ES reģionu un trešo valstu MVU.

#### **-Interprise:**

Interprise mērķis ir atbalstīt vietējo, reģionālo un valsts iniciatīvu, kura vērsta uz sadarbību Eiropas MVU starpā. Tā kā patlaban norisinās Interprise pārvērtēšana, patlaban šī projekta ietvaros iesniegumi netiek pieņemti. Pēdēji pieņemtie projekti norisināsies 2001. gada pavasarī.

#### **-IBEX:**

International Buyers' Exhibitions (Starptautiskie pircēju pasākumi) darbību veido iepriekš noorganizētas sanāksmes, kurās piedalās lieli uzņēmumi no visas pasaules un Eiropas Savienības kā arī citu valstu MVU. Arī šī programma patlaban ir atcelta. Pieņemtie pasākumi tiks realizēti līdz 2001. gada jūnijam.

<sup>5</sup> Enterprise DG tīkli MVU atbalstam ir atrodami: [europa.eu.int/comm/enterprise](http://europa.eu.int/comm/enterprise)

<sup>6</sup> Papildu informācija par šīm programmām ir atrodama: [europa.eu.int/comm/enterprise](http://europa.eu.int/comm/enterprise)

Citas Eiropas Savienības iniciatīvas, kuras paredzētas, lai paplašinātu partneru meklēšanas iespējas, un kuras MVU varētu būt patiesi izdevīgas, ir:

#### Asia Invest<sup>7</sup>

Asia Invest programma "atver partnerības iespējas Eiropas un Āzijas uzņēmumiem". Asia Invest rīcībā ir Business Priming Fund (Biznesa sagatavošanas fonds), kas piedāvā tirgus vietas uzraudzību, palīdzību iepazīstot valodu un biznesa kultūru, kā arī tehniska rakstura palīdzību; Asia-Inetprise (biznesa-biznesa tikšanās), Asia-Invest Business Meeting (Biznesa tikšanās), Āzijas partneriāts un Eiropartneriāts (liela mēroga daudzsektoru biznesa pasākumi).

### **III.3. Pirmais kontakts un turpmākā sadarbība**

Ar vien no iepriekš minētajiem kanāliem vai ar kāda cita avota palīdzību, MVU ir izdevies atrast saikni ar uzņēmumu, kas varētu būt ideāls partneris. Tas ir būtiskas stadijas sākums, kurā potenciālie partneri, caur saskarsmi un sarunām **viens otru iepazīst** tādā mērā, lai redzētu, vai sadarbības projekts ir iespējams un, ja jā, tad uz kādiem noteikumiem. Pirmajai tikšanās reizei ir dubults mērķis:

#### **\* iepazīt potenciālo partneri**

Lai pirmā tikšanās reize būtu pēc iespējas efektīvāka, MVU ir nepieciešams tai **sagatavoties**:

- Savākt **informāciju** par uzņēmumu un faktus par to, cik lielā mērā šim uzņēmumam var uzticēties: daļu informācijas var atrast uzņēmumu izziņās, daļa iegūstama ar starpnieku palīdzību, piemēram, EIC, Tirdzniecības kamera, MVU organizācijas, banka. Ir atrodamas kompānijas, kas pārdod pilnīgus uzņēmumu profilus, tajā skaitā, detalizētu finansiālu informāciju un novērtējumu, vai uzņēmuma var uzticēties. Dažas valstīs pamata finansu informāciju, kura balstīta uz pēdējo nodoto bilanci, var iegūt Valsts bankā.

- Kad ir iegūta **informācija, brošūras u.c. par attiecīgo uzņēmumu**, tā rūpīgi jāizanalizē un, ja nepieciešams, arī jāpārtulko.

- Varētu būt noderīgi jau iepriekš sagatavot **jautājumu sarakstu**, kurus jūs vēlētos uzdot savam partnerim. Tiekoties ar potenciālo partneri aci pret aci, un ņemot vērā iespējamās komunikācijas problēmas, MVU var aizmirst pajautāt dažas būtiskas detaļas.

<sup>7</sup> Papildu informācija par Asia Invest programmu ir atrodamā Asia Invest sekretariātā, Archimedesstraat 17, 1000 Brussel, tel: 32/2.282.17.50, fax: 02/282.17.60, email: asia.invest@asia.invest.com, web site: <http://www.asia-invest.com>

**\* dot potenciālajam partnerim iespēju iepazīt sevi un savu sadarbības projektu**

MVU jā sagatavo arī **prezentācija par savu uzņēmumu** kā arī **sadarbības priekšlikums**. Tas ietver **iztulkotu informāciju par uzņēmumu, sagaidāmos jautājumus, argumentu un pretargumentu** sagatavošanu (te var lieti noderēt uzņēmuma sadarbības profils). MVU jāņem vērā arī iespējamā **komunikācijas** problēma. Vai potenciālie partneri spēs sarunāties vienā valodā vai arī būs nepieciešams tulks?

Ja tikšanās notiek ārzemēs, un MVU vēlas demonstrēt dažus **piemērus**, tam pirms došanās ceļā jāpārbauda mitas noteikumi.

Ja sākotnējais kontakts veidojas veiksmīgi, tad var sākt **sarunas par partnerības projektu**. Ir svarīgi, lai jau no paša sākuma abām pusēm būtu pilnīgi skaidri visi nosacījumi un apstākļi. Jāpatur prātā sekojošais:

\* jāvienojas par **prioritātēm**

\* skaidri jādefinē visi svarīgie **nosacījumi**; vēlams ne tikai tajā valodā, kurā notiek sarunas, bet arī visu pušu dzimtajās valodās

\* **jāsastāda pārrunājamo punktu saraksts**

\* ja puses vēlas, tās var vienoties par informācijas **konfidencialitāti**

Sarunās par partnerības projektu būs šādi punkti:

\* sadarbības mērķi - īstermiņa un ilgtermiņa

\* juridiskā forma (skat iepriekš)

\* finansiālie aspekti

\* .....

Iespējams, ka tomēr pēc labu iespaidu atstājušās pirmās tikšanās reizes, pamatīga sagatavošanās darba un ilgstošām sarunām, tomēr izrādās, ka līgumsabiedrība nav dzīvotspējīga. Tādā gadījumā MVU jāpieņem, ka šī neveiksme ir bijusi mācību stunda un jā saglabā pozitīva attieksme. Galu galā, ja mēs turpinām tēmu ar iešanu uz satikšanos, tad pārtraukta saderināšanās ir labāka nekā neveiksmīga laulība.

## **IV. MVU ORGANIZĀCIJAS LOMA**

### **IV.1. Iesaistīšanās līmenis**

Kā to jau redzējām iepriekš, vairumā gadījumu MVU būs vajadzīga palīdzība, lai tas veiksmīgi varētu realizēt uzsākto projektu. Šajā jautājumā MVU organizācijas spēlē būtisku lomu. Tās nepilda tikai **starptautiskās** funkcijas vien, palīdzot atrast saikni ar uzņēmējiem, bet arī **informē** un **atbalsta** MVU katru tā soli visā ceļa garumā.

Iepriekšējās nodaļas sniedz pārskatu pār dažādām internacionalizācijas procesa iespējām, sākot ar pirmo mēģinājumu uzsākt starptautisku sadarbības projektu līdz pat reālām sarunām ar potenciālo partneri. Ir skaidrs, ka visās šajās fāzēs MVU organizācijas spēlē

svarīgu lomu: veicina starptautiskās sadarbības iespējas, sniedz informāciju, norāda uz iespējamo risku, meklē kontaktus, u.t.t.

Tieši MVU organizācijas ziņā būs izlemt **cik tālu** konkrētā pakalpojuma jomā **tā vēlas iet**. Eksistē plašs šī līmeņa pakalpojumu klāsts un, lai atrastu vispiemērotāko, jāņem vērā organizācijas struktūra, pieejamie kadri, dalības apstākļi, finansiālā situācija kā arī vai pakalpojumi ir maskas vai bezmaksas.

#### **\* Galvenie pamata pakalpojumi: MVU organizācijas kā starpnieki partneru meklējumos**

Galvenais pamata pakalpojums, kādu sadarbības un partnera meklēšanas jomā var piedāvāt MVU organizācija, ir **brokera darbība sadarbības piedāvājumiem un lūgumiem**. Tā var apkopot ārvalstu uzņēmumu sadarbības piedāvājumus un lūgumus, publicēt tos savos izdevumos vai Interneta lapā un sniegt ieinteresētajiem MVU informāciju par iespējam kontaktēties ar attiecīgo ārzemju uzņēmumu. Organizācija var arī izsūt no saviem vietējiem MVU klientiem saņemtos sadarbības piedāvājumus ārvalstu partneriem, kuri, savukārt, var mēģināt atrast MVU sadarbības partnerus vietējā tirgū.

Visvienkāršākais veids ir publicēt adresi kopā ar iesniegto priekšlikumu. Tomēr tādējādi MVU organizācija pilnībā zaudē **kontroli** pār partnera meklēšanas procesu un rezultātiem. Daudzos gadījumos būtu vēlam, ka MVU organizācija tur kontakta detaļas slepenībā, un izsniedz tās tikai patiesi ieinteresētajiem potenciālajiem partneriem apmaiņā pret informāciju, kuru tie iesniedz par sevi.

Pat tad, ja MVU organizācija sniedz tikai šo pamata pakalpojumu, būtu vēlams, lai tā daļu informācijas paglabātu tiem MVU, kurus patiesi interesē starptautiskā sadarbība. Tas ietvers sarakstu, pēc kura pārbaudīt uzņēmuma pašnovērtējumu un gatavību nodarboties ar eksportu, informāciju par to, kā izstrādāt eksporta plānu, pamata informāciju par tehniskas dabas jautājumiem, atsauču sarakstu turpmākajai informācijai, u.t.t.

#### **\* MVU organizācija kā konsultants: atbalsts jebkurā posmā**

Otrā skalas galā atdodas MVU organizācijas, kuras ņem pie rokas savu klientu MVU un ved cauri **visām stadijām** līdz pat līguma noslēgšanas brīdim.

Šajā procesā ietilpst:

- palīdzība MVU **novērtēt tā gatavību** sadarbībai pāri robežām vai starptautiskajā arēnā, noteikt, kādas **zināšanas un prasmes uzņēmumam pietrūkst**, nodrošināt atbilstošo **apmācību**, lai atvieglotu nepieciešamo iemaņu apguvi
- palīdzība MVU sagatavot **eksporta plānu**, tajā skaitā arī vadīt **tirgus pētniecību**, konsultēt tehniska, juridiska un komerciāla rakstura jautājumos

- atrast **potenciālos MVU partnerus, pārbaudīt** tos, lai pārliecinātos, ka tiem var uzticēties, un ka to finansiālā situācija ir stabila, un, iespējams, izdarīt pirmo izvēli
- pavadīt MVU sarunās, nodrošināt **tulkošanas pakalpojumus, parauga līgumus, juridiskās konsultācijas**, u.t.t.
- palīdzēt MVU atrast **projekta finansēšanai nepieciešamos līdzekļus**, tajā skaitā sagatavot dokumentus, kādi nepieciešami palīdzības saņemšanai caur valdības vai Eiropas programmām

Ir jābūt pilnīgi skaidram, ka šāds atbalsts prasa ļoti daudz laika un ir ārkārtīgi dārgs, kā arī lielākoties to nesniegs MVU organizācijas, bet gan privātie konsultanti.

#### \* **Samaksas politika**

Lielāka daļa MVU organizācijas izvēlēsies pakalpojumu modelī, kas atrodas vidū starp abiem iepriekš minētajiem. Vairumā gadījumu no MVU tiks iekasēta noteikta summa par sniegtajiem pakalpojumiem.

Šo samaksu var aprēķināt **pēc stundu likmes**, par dažādiem pakalpojumiem var pieprasīt **atsevišķu** samaksu (piemēram, par partnera meklēšanu, juridiskajām konsultācijām, potenciālo parteru biznesa situācijas novērtēšanu) vai arī ir iespējams noteikt **vienotu cenu**. Tomēr šī pēdējā iespēja var būt diezgan problemātiska, jo nekad nav iespējams garantēt nekļūdīgu partnera izvēli un līgumsabiedrības izveidošanas veiksmi, tāpat nav arī stingri noteiktas laika robežas un, projekta neveiksmes gadījumā no MVU būs daudz grūtāk iekasēt samaksu par pakalpojumiem.

## **IV.2. Pakalpojumu attīstība sadarbībai un partneru meklēšanai**

Ja MVU organizācijas vēlas sniegt pakalpojumus aizrobežu vai starptautiskās sadarbības jomā, tai nepašaubāmi nāksies apgūt pamata zināšanas starptautiskajā tirdzniecībā, Eiropas Savienības likumdošanā, konkurences likumus un kā iekļūt tirgū.

Tāpat būs ārkārtīgi svarīgi veidot **nepieciešamos kontaktus** gan pašu valstī gan ārzemēs. Tas ietvers:

\* **MVU-organizācijas** citās valstīs vai arī citas organizācijas ar kurām MVU var izveidot abpusēju sadarbību lai meklētu informāciju par tirgiem, uzņēmumu sarakstus, palīdzētu izplatīt sadarbības piedāvājumus un lūgumus, sniegtu informāciju par uzņēmumiem, u.t.t.

\* **valdības organizācijas un pakalpojumi**, piem. vēstniecības, tirdzniecības misijas, pašmāju un ārvalstu tirdzniecības attīstības aģentūras: informācijas iegūšanai par tirgiem un tirdzniecību, kā papildu kanāli piedāvājumu un lūgumu izplatīšanai, informācijai un

palīdzībai finansu atbalsta jautājumos, informācijai par tirdzniecības misijām, par potenciālajiem partneriem, lai kopīgu veidotu sadarbības pasākumus, u.t.t.

\* **Eiropas Komisijas pakalpojumi un tīklu struktūras:** DG Enterprise vai citi DG's, lai piekļūtu informācijai par līgumsabiedrību programmām, R&D programmas u.t.t., DG Enterprise sadarbības tīkli, BC-net, BRE, EIC, to specializētajiem pakalpojumiem sadarbības jomā un partneru meklēšanā (skat iepriekš).

\* **Privātie uzņēmumi un institūcijas** specializētajiem pakalpojumiem, piem., adrešu sarakstu pārdošana īpašos tirgos un sektoros, kā arī informācija par uzņēmumiem. Dažiem no šiem uzņēmumiem ir īpaši tarifi MVU organizācijām un citiem viņu piedāvāto pakalpojumu aktīviem izmantotājiem. Varētu būt interesanti pārrunāt ar tiem īpašus piedāvājumus.

Jebkurā gadījumā, ir svarīgi MVU organizācijām attīstīt sadarbību gan ar pašmāju gan ārvalstu partneriem. Ar ārzemju partneriem lielākoties būs iespējams strādāt uz **abpusējiem pamatiem:** "ja jūs veicināsi un publicēsi mana klienta sadarbības piedāvājumus un lūgumus, es publicēšu jūsējos; ja jūs man sniegsiet informāciju par savu reģionu, es jūs informēšu par savējo".

Tādēļ, ir svarīgi, lai **informācija** par organizāciju un tās darbību būtu pieejama ne tikai dzimtajā valodā, bet arī angļiski. Te lieti noderēs brošūras, informatīvi izdevumi un Interneta lappuses.

Lai veicinātu apmaiņu ar informāciju par uzņēmumu sadarbības profilu, ir viegli strādāt noteiktā formātā. MVU, kuru interesē sadarbības iespējas, MVU organizācijas konsultants vai arī abi kopā aizpilda šādu anketu, norādot nepieciešamo informāciju par sevi un meklējamās sadarbības veidu. Šāda profila anketu paraugi ir atrodami 3. un 4. pielikumā.

### **IV.3. Līgumsabiedrību organizācija, projektu vadība**

MVU organizācija novērtē MVU gatavību uzsākt starptautisku sadarbību, atbalsta MVU visā garajā ceļā uz šī mērķa sasniegšanu un palīdz atrast piemērotus partnerus; bez tam MVU organizācija var **aktīvi veicināt un iedrošināt** starptautisko/pārobežu sadarbību, **piedaloties** tādu **pasākumu organizēšanā**, kas aicina kopā MVU grupas no dažādām valstīm vai reģioniem, ar mērķi atrast piemērotus biznesa partnerus un uzsākt sadarbības līgumsabiedrību veidošanu.

\* piedalīšanās **starptautisko tirdzniecības misiju** organizēšanā. Starptautiskas tirdzniecības misijas organizēšana ietver sekojošo: jāizvēlas valsts vai reģions, vēlams, tāds reģions, kas piedāvā MVU starptautiskas sadarbības iespējas tieši savā reģionā, jāatrod vietējais partneris (valsts vai valdības), kuram ir pietiekoši daudz kontaktu ar potenciālajiem vietējiem sadarbības partneriem, jāveicina šīs iniciatīvas attīstība pašiem savā reģionā un jāatrod MVU, kurus interesē sadarbības iespējas, jāorganizē nepieciešamie kontakti visiem ieinteresētajiem dalībniekiem, jāizstrādā individuālās un

komunālās programmas, praktiskās organizatoriskās detaļas, (biznesa braucieni, apmešanās) u.t.t.

\* palīdzība **organizējot kopīgu piedalīšanos tirdzniecības gadatirgos:** tirdzniecības gadatirgi piedāvā MVU lielisku iespēju atrast potenciālos sadarbības partnerus. Tomēr, daudziem MVU nākas grūti pārkāpt šo sliekšni ceļā uz piedalīšanos: ne tikai tādēļ vien, ka atsevišķa stenda izīrēšanas maksa ir ļoti augsta, bet arī tādēļ, ka nākas saskarties ar dažādām praktiskās dabas organizatoriskām problēmām, organizējot braucienu uz ārzemēm. Daudz lētāks un praktiskāks risinājums ir kopīga vienas valsts vai reģiona uzņēmumu piedalīšanās šajā pasākumā. MVU organizācijai, kura ir atbildīga par grupu piedalīšanos, daudzi starptautiskās tirdzniecības misijas organizācijas praktiskie pienākumi būs jau zināmi un apgūti.

\* piedalīšanās pasākuma organizēšanā **Eiropas partnerattiecību programmas** ietvaros (skat. iepriekš) vai MVU apvienības koordinēšana **R&D programmas** projektam, vai arī jebkura **Eiropas Komisijas kopīgi finansēta iniciatīva**. MVU organizācijām, kuru rīcībā ir pārlicinoši projektu priekšlikumi pārobežu vai starptautiskās sadarbības veicināšanai, ir lielas iespējas iegūt Eiropas finansējumu.

Lai veiksmīgi pieteiktos uz Eiropas atbalstītajām programmām, jāņem vērā daži pamatlikumi. Piektajā pielikumā ir redzams praktiski izmantojams pārbaudes saraksts.

# **PIELIKUMI**

## **EKSPORTA PLĀNA ŠABLONA PAMATPRINCIPI**

### **I. EKSPORAT SAGATAVOTĪBAS FAKTORI**

1. Eksporta īstermiņa un ilgtermiņa mērķi
2. Pamatojums eksporta sagatavotībai (vadības saistības, finansu un kadru resursi, u.t.t.)
3. Ražojuma apraksts un funkcijas
4. Pamatojumi, kādēļ produkts ir gatavs eksportam (pašmāju ražojuma panākumi, uzmanības koncentrēšana uz vajadzībām)
5. Īss rūpniecības nozares struktūras, konkurences un pieprasījuma apraksts

### **II. TIRGUS PĒTNIECĪBA**

1. Ražojumu klasifikācija
2. Galveno klientu profils
3. Mērķa rūpniecības nozare (noteikt un novērtēt)
4. Mērķa valsts (noteikt un novērtēt)
  - a. Primārā
  - b. Sekundārā
  - c. Specifiskās izvēlēto valstu problemātiskās sfēras (kultūra, klimats, resursi, u.t.t.....)
  - d. Ražojumam nepieciešamās izmaiņas
4. Mērķa tirgus (noteikt un novērtēt)
  - a. Primārais
  - b. Sekundārais
  - c. Specifiskās izvēlēto tirgu problemātiskās sfēras (kultūra, klimats, resursi, u.t.t.....)
  - d. Ražojumam nepieciešamās izmaiņas
  - e. Konkurence un pieprasījums (noteikt un novērtēt)

### **III. EKSPORAT STRATĒGIJA**

1. Tirgus un stratēģija
2. Kontaktu/sadarbības partneru meklēšana
3. Ražojuma/pakalpojuma veicināšanas stratēģija
4. Pēcpārdošanas pakalpojumu stratēģijas, garantijas

### **IV. PĀRDOŠANA UN PIEGĀDE**

1. Cenu veidošana
2. Maksājuma metodes (nosacījumi un apstākļi)
3. Transports un uzglabāšana (INCO nosacījumi, apdrošināšana....)
4. Apgrozījuma prognozēšana

## V. TIRDZNIECĪBAS LIKUMI UN NOTEIKUMI

Pielietojamie likumi un noteikumi, kuri ietekmē jūsu ražojumu katrā valstī un tirgū (eksporta licences, tarifu likumi....)

## VI. FINANSĒŠANA

1. Pieejamie finansēšanas resursi
2. Metodes, kā atrast papildu resursus (ja pielietojami)

## VII. ĪSTENOŠANAS GRAFIKS

1. Laika posms plāna elementu realizēšanai
2. Laika posms realizēšanas rezultātu novērtēšanai

## Pielikums

1. Pamata informācija par uzņēmumu
2. Pamata informācija par mērķa valstīm
3. Mērķa tirgu vēsture

## **SARAKSTS PĀRBAUDEI: FAKTORU NOTEIKŠANA POTENCIĀLĀ PARTNERA IZVĒLEI**

### **I. UZŅĒMUMA VĒSTURE**

- izveidošana, attīstība, izaugsme
- īpašnieku un vadītāju maiņa
- ražošanas, izstrādājumu un tirgu attīstība

### **II. JURIDISKIE ASPEKTI**

- juridiskā uzbūve
- akciju turētāji
- līdzdalība kapitālā (trešās partijas un trešajās partijās)
- īpaši gadījumu statūtos

### **III. ORGANIZĀCIJA, VADĪBA, KADRI**

- organizācijas uzbūve
- vadības pieredzes līmenis
- vadības stils
- kadri: skaits, kvalifikācijas,

### **IV. KOMERCIĀLĀ VADĪBA**

- vēsturisks pārskats par apgrozījumu
- cenas un tirdzniecības cenas analīze
- pievienotā vērtība
- bruto un neto peļņa uz vienu produktu
- parādniestu analīze

### **V. VADĪBAS SADALE**

- sadales kanāli: skaits, apgrozījums, peļņa
- uzturēšanas izmaksas
- fiziskās izplatīšanas izmaksas

### **VI. IEPIRKŠANAS VADĪBA**

- piegādātāju skaits un kvalitāte
- uzglabāšanas izmaksas

### **VII. RAŽOŠANAS VADĪBA**

- ražošanas aparatūras analīze
- automatizācijas līmenis
- uzturēšanas politika
- paplašināšanai un aizstāšanai nepieciešamās investīcijas
- loģistikas izmaksas

#### VIII. ADMINISTRATĪVĀ VADĪBA

- administrācijas organizācija
- automatizācijas līmenis
- ziņojuma metodes (ikmēneša, gada ziņojumi)
- iekšējā, ārēja kontrole

#### IX. FIANSU VADĪBA

- bilanču analīze
- maksātspēja, likviditāte, jauda
- plānošana, budžeti, prognozes
- banku analīze

#### X. UZŅĒMUMA STĀVOKLIS SALĪDZINĀJUMĀ AR VIETĒJIEM KONKURENTIEM

Pielikums Nr. 3

UZŅĒMUMA PROFILS SADARBĪBAS PIEDĀVĀJUMU UN LŪGUMU  
APGROZĪBAI:  
PAMATA FORMA

|                         |
|-------------------------|
| <b>UZŅĒMUMA PROFILS</b> |
|-------------------------|

**Atsauce:** .....

**Uzņēmuma nosaukums:**

.....

**Adrese:** .....

.....

.....

.....

**Telefons:** .....

**Fax:** .....

**e-mail:** .....

**web-site:** .....

**Kontaktpersona:** .....

**Lietotās valodas:** .....

**Uzņēmuma darbība:** .....

.....

.....

**Dibināšanas datums:** .....

**Darbinieku skaits:** .....

**Gada apgrozījums:** .....EIRO

**Vēlamā sadarbība:** .....

.....

.....

.....

**Brīvs teksts:** .....

.....

.....

.....

.....

Pielikums Nr.4

UZŅĒMUMA PROFILS SADARBĪBAS PIEDĀVĀJUMU UN LŪGUMU  
APGROZĪBAI:  
PLAŠS PROFILS

**UZŅĒMUMA PROFILS**

Šis profils tiks nosūtīts tiem uzņēmumiem, kurus interesē sadarbība ar jūsu uzņēmumu.  
***Lūdzu ierakstiet vai uzdrukājiet informāciju par sevi***

ATSAUCE: .....

**1 Uzņēmuma profils**

Juridiskais nosaukums un statūti:

.....

Adrese: .....

Posta kods: ..... Kopiena:.....

Telefons.: ..... Telefax: .....

E-mail: ..... Web site:.....

Kontaktpersona: .....

Valodas zināšanas .....

Darbinieku skaits: ..... VAT - numurs : .....

Apgrozījums (Eiro): ..... Eksporta procentuālā attiecība: .....

Izveidošanas datums: .....

Bankas atsauksme: .....

Ražojuma apraksts (tajā skaitā NACE-kods):

.....

.....

.....

.....

Darbība:

ražotājs

imports - eksports

vairumtirdzniecība

- izplatītājs
- pārstāvis/aģents
- citi (lūdzu paskaidrot)

.....

Vai jums ir pieredze eksporta/importa jomā? Jā/Nē

valstis: .....

## 2 Sadarbības veids

### Vispārēja /finansiāla sadarbība

- pārņemšana
- kopuzņēmums
- apvienošanās
- citi (lūdzu paskaidrojiet): .....

### Komerčiāla rakstura sadarbība

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Jūs vēlaties kontaktēties ar           <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ražotājs</li> <li><input type="checkbox"/> vispārēja rakstura tirgotājs</li> <li><input type="checkbox"/> vairumtirgotājs</li> <li><input type="checkbox"/> izplatītājs</li> <li><input type="checkbox"/> aģents</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Jūs vēlaties darboties kā           <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ražotājs</li> <li><input type="checkbox"/> vispārēja rakstura tirgotājs</li> <li><input type="checkbox"/> vairumtirgotājs</li> <li><input type="checkbox"/> izplatītājs</li> <li><input type="checkbox"/> aģents</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

### Tehniska/ražošanas sadarbība

- |  | Piedāvājums | Lūgums |
|--|-------------|--------|
| <input type="checkbox"/> Pieredzes apmaiņa                           |             |        |
| <input type="checkbox"/> Sadarbības meklējumi un attīstības projekti |             |        |
| <input type="checkbox"/> Licencēšanas līgumi                         |             |        |
| <input type="checkbox"/> Tehnoloģijas tālāknodošana                  |             |        |
| <input type="checkbox"/> Kopīga ražošana                             |             |        |
| <input type="checkbox"/> Apakšlīgumi                                 |             |        |
| <input type="checkbox"/> Pēcpārdošanas pakalpojumi                   |             |        |

## 3 Jūsu sadarbības priekšlikuma apraksts

Lūdzu noformulējat savu sadarbības piedāvājumu vai lūgumu angļu valodā un vienā no Kopienas valodām. Maksimums - 10 rindiņas.

### **Angļu valodā:**

.....

.....

.....

.....

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

**Otrajā valodā:**

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

**4 Ģeogrāfiskā specifika**

***Lūdzu norādīt, kur jūs vēlaties, lai būtu atrodams jūsu sadarbības profils\****

Eiropas Savienība:  
Beļģija - Nīderlande - Luksemburga - Vācija - Francija - Apvienotā Karaliste - Īrija -  
Dānija - Itālija - Spānija - Portugāle - Grieķija - Austrija - Zviedrija - Somija  
Reģions (sīkāk) .....

Valstis, kuras gatavojas iestāties:  
Ungārija - Polija - Čehijas Republika - Igaunija - Slovēnija - Kipra - Rumānija - Bulgārija  
- Lietuva - Latvija - Slovākija - Malta

Citas valstis:  
Norvēģija - Šveice - Ukraina - Baltkrievija - Krievija - Moldova - Krievijas Federācija -  
Gruzija - Azerbaidžāna - Kazahstāna - Uzbekistāna - Maroka - Alžīrija - Tunisija - Ēģipte  
- ASV - Kanāda - Meksika - El Salvadora - Nikaragva - Kosta Rika - Kolumbija  
Venecuēla - Ekvadora - Peru - Brazīlija - Čīle - Bolīvija - Paragvaja - Urugvaja -  
Argentīna - Kipra - Libāna - Izraēla - Jordāna - Pakistāna - Indija - Šrilanka - Filipīnas -  
Ķīna - Koreja - Japāna - Honkonga

Datums: .....

Paraksts

.....  
Vārds, uzvārds

\* *Būtu vēlamas, ja pirmajā fāzē jūs neizvēlētos vairāk kā 2 vai 3 valstis*

Pielikums Nr. 5

## PĀRBAUDES SARAKSTS STARPTAUTISKAI PROJEKTU VADĪBAI: PRAKTISKĀ NORISE

I. jūsu ierosinājumam/priekšlikumam ir precīzi jāatbilst izteiktajai vajadzībai vai patiesi jāspēj palīdzēt veicināt sadarbību MVU starpā - nerakstiet savu ierosinājumu kā vienkāršu atbildi uzaicinājumam

II. uzziniet, vai kādas Eiropas programmas ietvaros vai atbildot aicinājumam iesniegt priekšlikumus, pastāv iespēja iegūt Eiropas kopējos finansu līdzekļus. Kā informācijas avotu var izmantot *European Official Journal* (OJ) vai Eiropas *Web-site*: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

III. ņemot vērā attiecīgā projekta specifikācijas un kritērijus, (no jauna) pārdomājiet, kā noformulēt savu ierosinājumu

IV. meklējiet partnerus citās dalībvalstīs

V. uzrakstiet projekta priekšlikumu, tajā ietverot mērķus, visu paredzēto darbību detalizētu aprakstu, budžetu, iesaistītos partnerus, skaitliski izteiktu līgumu attiecībā uz rezultātiem

VI. iesniedziet projektu, ievērojot noteiktos termiņus

VII. pēc tam, kad no Komisijas esat saņēmis rakstisku apstiprinājumu, sākat projekta īstenošanu

VIII. īstenojiet projektu saskaņā ar jūsu priekšlikumā noteiktajiem punktiem

IX. neaizmirstiet, ka jūsu pienākums ir regulāri iesniegt ziņojumus

X. projekta noslēgums, tajā skaitā Eiropas saistību pēdējais maksājums, notiks, iesniedzot noslēguma ziņojumu un finansu atskaiti, kas ietver visus apliecinājumus, vaučerus, u.t.t.