



THE EUROPEAN COMMISSION



UNION EUROPEENNE DE L'ARTISANAT ET
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Confartigianato

CONFEDERAZIONE GENERALE
ITALIANA DELL'ARTIGIANATO



LIETUVOS VERSLO DARBDAVIŲ KONFEDERACIJA

BENDRADARBIAVIMO VERSLE RĖMIMAS, PAGALBA IEŠKANT PARTNERIŲ IR TARPTAUTINIŲ PROJEKTŲ VALDYMAS

Informacinė medžiaga

*PHARE Verslo paramos programos
įgyvendinimui (Smulkaus ir vidutinio verslo organizacijų
ir jų teikiamų paslaugų tobulinimas)*

Paruošė: UNIZO (Belgija)

Išvertė: Lietuvos verslo darbdavių konfederacija

Vilnius
2001

TURINYS

ĮVADAS	2
<i>I. Bendradarbiavimo versle rėmimas: kas, kaip ir kodėl?</i>	3
I.1. SVV atstovai ir regioninė bei tarptautinė prekyba: integracijos į Europos Sąjungą ir vidaus rinką įtaka	4
I.2. Apibrėžimas	6
A. Bendradarbiavimas Europos Sąjungoje: tikri pavyzdžiai	6
B. Bendradarbiavimo tipai	7
I.3. Bendradarbiavimo pranašumai: įprasti SVV atstovų nuogastavimai ir išankstinis jų nusistatymas	8
I.4. Dažniausiai pasitaikančių bendradarbiavimo tipų aptarimas	9
<i>II. Bendradarbiavimo versle rėmimas: smulkios įmonės parengimas pradėti regioninį bendradarbiavimą</i>	11
II.1. Vidaus analizė: ar maža įmonė pasirengusi regioninei bei tarptautinei veiklai?	11
II.2. Ko būtinai reikia kaimyninių šalių/tarptautiniam pasisekimui: eksporto planas	12
<i>III. Tinkamo partnerio paieška</i>	15
III.1. Idealaus partnerio tipas	15
III.2. Idealaus partnerio paieškos būdai	15
III.3. Pirmieji ryšiai ir tolimesnė eiga	18
<i>IV. SVV organizacijų vaidmuo</i>	20
IV.1. Įsitraukimo pakopos	20
IV.2. Paslaugų bendradarbiaujantiems plėtojimas ir partnerių paieška	21
IV.3. Partnerystės organizavimas, projekto valdymas	22
PRIEDAI	
Priedas 1: EKSPORTO PLANO PAGRINDAI	25
Priedas 2: SĄRAŠAS: LEMIAMI FAKTORIAI, RENKANTIS POTENCIALŲ PARTNERIŲ	26
Priedas 3: KOMPANIJOS PROFILIS KEIČIANTIS BENDRADARBIAVIMO PASIŪLYMAIS IR REIKALAVIMAIMS: PAGRINDINĖ FORMA	27
Priedas 4: KOMPANIJOS PROFILIS KEIČIANTIS BENDRADARBIAVIMO PASIŪLYMAIS IR REIKALAVIMAIMS: PLATUS PROFILIS	28
Priedas 5: TARPTAUTINIO PROJEKTO VALDYMO SĄRAŠAS: PRAKTINIAI DARBAI	31

Įvadas

Europos struktūrų integracijos rezultatas yra vieninga, stambi Europos rinka, kurioje ekonomikos varomoji jėga - konkurencija. Smulkaus ir vidutinio verslo (toliau – SVV) atstovai, veikdami šioje rinkoje, yra priversti iš naujo peržiūrėti savo verslo strategiją tam, kad išplėstų galimybes, sugebėtų išlaikyti pozicijas arba verčiau gautų pelno, kurį užtikrintų Vieninga Rinka. Daugeliui SVV atstovų tai reikštų partnerystę su kitais SVV ES šalyse vienu iš verslo bendradarbiavimo būdų.

Net jei SVV vystys veiklą Vieningoje Rinkoje, šis bendradarbiavimas susidurs (ypač - pradinėje fazėje) su ypatingais sunkumais, bus rizikingas, pareikalaus išlaidų, t.t. Daugelis SVV atstovų, ypač tie, kurie neturi ankstesnės tarptautinės patirties, yra atsargiai įtraukiami į tokio bendradarbiavimo projektus. SVV organizacijų užduotis Europos Sąjungoje yra paremti savo narius verslininkus taip, kad šie suprastų, kokią naudą turi bendradarbiavimas versle, padėti jiems pradėti vidaus ir išorės pasirengimus bei, antrame etape, padėti jiems rasti labiausiai tinkamą partnerį.

Todėl SVV organizacijos privalo ne tik disponuoti būtina mokslinė informacija, kuri padėtų įvertinti jų klientų - SVV atstovų pasirengimą pradėti tarptautinę veiklą; jos turėtų vystyti būtinus kontaktus ir ryšius, padėsiančius kompanijoms rasti tinkamus partnerius.

Europos Komisija seniai suprato, kad regioninė ir tarptautinė veikla yra būtina SVV atstovams tam, kad jie galėtų įsitvirtinti ir skatinti savo pozicijas; todėl SVV ir jį remiančios struktūros privalo turėti savo žinioje eilę priemonių, galinčių paremti ir skatinti dviejų kaimyninių šalių mainų ir bendradarbiavimo tarp SVV atstovų idėją bei padėti kompanijoms rasti tinkamą partnerį (partnerius).

Šiuo leidinuku siekiama supažindinti su ryšiais Vidaus Rinkoje, SVV atstovais ir regioniniu bendradarbiavimu, taip pat galimybėmis, kurias teikia toks bendradarbiavimas, ir, ypatingai, praktiškai apžvelgti, kaip SVV organizacijos gali padėti savo nariams ir klientams - SVV atstovams - realizuoti galimybes, dalyvaudamos regioniniame bendradarbiavime.

I. Bendradarbiavimo versle rėmimas: kas, kaip ir kodėl?

I.1. SVV atstovai ir regioninė bei tarptautinė prekyba: integracijos į Europos Sąjungą ir Vidaus Rinką įtaka

Laipsniška šalių narių integracija į Europos Sąjungą ir tikros vieningos rinkos atsiradimas akivaizdžiai turi didelės įtakos Europos ekonomikai, jos įmonėms ir, ypač, smulkaus ir vidutinio verslo atstovams.

Pastarieji svarbiausi įvykiai vidiniame integracijos procese yra šie:

- **Baltoji Knyga (1985)**, kur pateikti beveik 300 kriterijų, būtinų kuriant tikrą Vieningą Rinką, kaip nustatyta Romos Sutartyje (1957), kuri remiasi laisvo prekių, asmenų, paslaugų ir kapitalo judėjimu, vedančiu į **vidaus rinkos suformavimą (31/12/1992)**.

- Tikros **Europos Sąjungos** kūrimas, kaip išdėstyta **Maastricht'o Sutartyje (1992 vasaris)**, apims tokias sritis, kaip užsienio politika, vidaus ir išorės saugumas bei vieningos monetarinės sistemos kūrimas.

- **Vieningos Valiutos, Euro, 1/1/1999**, įvedimas, kuris galutinai pakeis nacionalines valiutas 11-oje iš 15-os Šalių Narių iki 1/1/2002.

Tokios integracijos rezultatai yra:

- didelės vieningos rinkos su 375 milijonais vartotojų sukūrimas;
- vidinės rinkos Europos mastu sukūrimas, kur prekyba daugiau nebebus ribojama nacionalinių nuostatų (arba bent mažiau ribojama);
- atviresnės ekonomikos skatinimas;
- ekonomikos augimas ir užimtumo didėjimas;
- žemesnės kainos;
- komercijos bendruomenės viduje didėjimas;
- konkurencijos vidaus rinkoje didėjimas - privers visas įmones, taip pat ir SVV, iš naujo peržiūrėti savo verslo strategiją ir atkreipti dėmesį į poreikius, atsiradusius keičiantis situacijai rinkoje.

Šių veiksmų įtaka nėra vienoda visiems Europos SVV atstovams. Ji daugiau pastebima tose srityse, kur jos išplitimas gali tapti žymaus kainų sumažėjimo priežastimi (pvz., srityse, kurios tikisi didelių investicijų, arba, kur, įvedus standartus, produkcija tampa serijine); pasienio regionuose (kur yra daugiau galimybių regioninei veiklai, bet kur nuolatinės kliūtys bus labiau pastebimos). Įtaka mažiau pastebima srityse, kur jos išplitimas nėra svarbus veiksnys (pvz., menų sektoriuje).

Vieningos Valiutos įvedimas, ypač po galutinio etapo 2002, paspartins rinkos plėtimosi procesą ir dar labiau padidins konkurenciją.

Be to, paskutiniai dešimtmečiai patvirtino bendrą ekonomikos globalizaciją. Užsienio prekyba ir investicijos yra vis svarbesnės Europos Sąjungai, be to, laipsniškas **pasaulinės prekybos išlaisvinimas** yra teigiamas faktorius ekonomikos augimui, verslo ir užimtumo didėjimui. Nors auganti konkurencija daro spaudimą, pasaulio ekonomikos globalizacija suteikia naujų galimybių smulkiam ir vidutiniam verslui; bet vėlgi - ji tampa daugeliu atvejų priverstiniu bendradarbiavimu su užsienio kompanijomis.

Šeštasis Pranešimas dėl Europos Apžvalgos SVV atstovams¹ (išleistas 2000 liepą) konstatuoja augimą; bet vis dar sąlyginai mažas SVV atstovų skaičius pačioje Sąjungoje pripažįsta Vieningos Rinkos naudą: tuo tarpu, kai daugiau nei pusė SVV atstovų nemato nei pranašumų, nei nuostolių, kuriuos patirtų, įgyvendindami Vieningos Rinkos reikalavimus; vienas trečdalis SVV atstovų mato daugiau pranašumų, nei nuostolių, išplaukiančių iš Europos integracijos. Be to, stambesnis SVV, kuris užsiima tarptautine veikla bei sparčiai auga, yra palankesnis globalizacijai nei smulkios įmonės, kurios užsiima tik vietine veikla.

Imant vidurkį, pagrindiniai pranašumai, susiję su SVV integracija į Vieningą Rinką, yra šie: **didesnė pardavimo rinka** ir **supaprastintas tarptautinis bendradarbiavimas**. Kaip praneša SVV atstovai, tarptautinių verslo kontaktų skaičius auga. Vidutiniškai apie 25% visų SVV atstovų ataskaitose pažymi tokį augimą, tai patvirtina ir didesnis procentas stambaus SVV.

Nors šie rezultatai rodo ir taip didėjantį SVV atstovų skaičių pačioje Europos Sąjungoje, jam naudingas ir vidaus rinkos poveikis bei tolimesnė integracija į Sąjungą; jie taip pat atskleidžia poreikį toliau remti dviejų kaimyninių šalių ir tarptautinio bendradarbiavimo tarp SVV atstovų idėją.

Poreikis remti SVV-ą ir meno sektorių, siekiant suteikti jiems galimybę realizuoti visą savo pajėgumą, stojant į konkurencinę kovą vidaus rinkoje, nauja pasaulio ekonomika ir tolimesnis ryšių plėtojimas yra aiškiai suprantamas Europos Komisijoje, kaip paaiškėjo iš **daugiamečių programų Įmonėms ir Verslininkystei**, kurios sutelkia dėmesį išskirtinai į smulkų ir vidutinį verslą (keturios iš kurių (2001-2005) bus priimtose iki 2000-ųjų pabaigos, apims daugiau nei 30 šalių ir bus pastoviai remiamos 450 mln. eurų biudžetu).

Šiame dokumente bus smulkiau aptarta veikla ir paramos priemonės, kuriamos SVV atstovams ir specialiai bendradarbiavimui versle remti, taip pat veiksmai, reikalingi, kad parama būtų prieinama SVV organizacijoms, siekiančioms konkrečių paslaugų plėtojimo šioje srityje.

¹ Europos Apžvalga SVV atstovams, 6-asis Pranešimas; jis pateiktas Europos Komisijoje Įmonių direktorate nuo kompanijų "KPMG Konsultacijos" ir "EIM Smulkaus Verslo Tyrimai ir Konsultavimas".

I.2. Apibrėžimas

A. Bendradarbiavimas Europos Sąjungoje: tikri pavyzdžiai

Smulki Portugalijos įmonė, veikianti tekstilės sektoriuje, investavo į naujos produkcijos įrangą ir tokiu būdu padidino savo gamybinį pajėgumą. Dabar įmonę domina naujų pirkėjų paieška, be to, ji norėtų jų rasti ir kitose Europos šalyse. Kadangi tai greičiausiai taps pirmąja regioninio bendradarbiavimo patirtimi, geriau būtų veikti per patyrusius agentus, turinčius gilių žinių apie rinką ir ryšių šalyse, kurios yra žvalgomos. Ir vis dėlto, ši įmonė kol kas neturi jokių ryšių su užsienio valstybėmis nei žinių apie jų rinką.

Viena Belgijos mikro-įmonė statybos sektoriuje ilgą laiką domėjosi plačia Prancūzijos rinka, kuri ir geografiškai yra labai artima; be to, verslininkas žino, kad čia yra jo specializuotų paslaugų paklausa, ypač - viešųjų pirkimų sektoriuje. Vizito į vietinį Euro Info Centrą metu verslininkas sužinojo, kokių formalumų reikia laikytis, norint teikti savo paslaugas užsienyje. Verslininkas nujaučia, kad taisyklės ir tebeegzistuojančios kliūtys pareikalautų per daug laiko, jei jis bandys susitvarkyti pats; be to, jis girdėjo, jog nepatyrusiai užsienio kompanijai pernelyg sudėtinga įžengti į Prancūzijos viešąjį sektorių. Ir vis dėlto verslininkas norėtų žengti pirmuosius žingsnius Prancūzijos rinkoje, pageidautina, kaip stambesnės prancūzų kompanijos subrangovas.

Britų smulki įmonė puikiai planuoja, gamina, parduoda ir dirba su tam tikros rūšies aukštos technologijos įranga vandens valymo sektoriuje. Faktiškai ši įmonė tapo lyderiu Britanijos rinkoje, susijusioje su šio tipo mašinomis. Dėl savo gilių žinių šiame sektoriuje, SVV norėtų pradėti veikti kaip agentas ar paslaugų tiekėjas šios rūšies produkcijos rinkoje Britanijoje. Kadangi tai taps intensyvaus bendradarbiavimo tarp atstovaujančių kompanijų priežastimi, įtrauks personalo apmokymą, apsikeitimą technikos žiniomis ir t.t., atrodo, kad bendros įmonės sukūrimas jai būtų geriausias partnerystės tipas. Šiuo metu ieškoma partnerių.

Lenkų kompanija metalo konstrukcijų sektoriuje turi laisvų įrengimų ir patalpų gamybai bei motyvuotą ir gerai apmokytą darbo jėgą. Ji ilgą laiką eksportavo savo produkciją į kai kurias Vidurio ir Rytų Europos šalis bei Rusiją, kur paklausa, vienok, sumažėjo. Todėl kompanija turi nenaudojamos įrangos ir per daug darbo jėgos. Dabar ieškoma užsakymų gamybai, partnerių, su kuriais galėtų dirbti kaip subrangovai, taip pat ieškoma naujų klientų savai produkcijai.

Visi aukščiau pateikti pavyzdžiai rodo, kad smulkus ir vidutinis verslas ieško įvairių galimybių verslo plėtrai: verslas- verslui, regioninis arba tarptautinis bendradarbiavimas. Tai įrodymas to, ką būtų galima apibrėžti kaip "tikrąjį" bendradarbiavimą; dažniausiai tai nesusiję su tiesioginiu pardavimu kompanija-kompanijai arba eksportu. Tinkamiausias apibrėžimas būtų toks: **"bendradarbiavimas - tai bet kokio tipo partnerystė (formali ji ar ne) tarp dviejų ar daugiau kompanijų ar organizacijų, drauge siekiančių iš anksto užsibrėžto tikslo"**.

Norėtume praplėsti šį apibrėžimą, kad padarytume jį veiksmingesnį kaip mokymo priemonę, todėl papildome: **"bet koks kontaktas ar ryšys tarp SVV atstovų, ypač tų, kurie veikia ES šalyse narėse ar būsimose narėse, kur reikalinga pagalba iš SVV organizacijų ieškant partnerių (regioniniam) bendradarbiavimui ar bendradarbiavimui tarp smulkių įmonių."**

B. Bendradarbiavimo tipai

Kaip minėta anksčiau, bendradarbiavimas tarp kompanijų gali būti įvairiausių formų. Plačiausiai paplitusios šios bendradarbiavimo rūšys: **bendrasis, komercinis, techninis, finansinis**.

Be to, kai kurios bendradarbiavimo formos išskiriamos priklausomai nuo ryšių tarp bendradarbiaujančių partnerių, pavyzdžiui, ar bendradarbiavimas vyksta viena kryptimi ar ne, ar yra dominuojantis partneris ar ne. Jei bendradarbiavimas vystosi daugiausiai viena kryptimi, jis vadinamas **vienašaliu**. Jei esama abipusių santykių, bendradarbiavimas bus **dvišalis ar daugiašalis**.

Žemiau pateiktoje lentelėje keletas dažnai pasitaikančių bendradarbiavimo tipų klasifikuojami pagal plačias kategorijas bei remiantis tuo, vienašalis jis ar dvišalis.

	Vienašalis	Dvišalis ar daugiašalis
Bendrasis	Perėmimas	Bendra įmonė
		Susiliejinimas
Komercinis	Agentas	Tarpusavio platinimo sutartis
	Platinimo sutartis	Bendra konkursas
	Franšizė	Bendras dalyvavimas parodose
		Bendras pirkimas
Techninis-gamybos	Technologijų perdavimas	Bendras dalyvavimas ES tyrimų ir plėtros programose
	Licencinė sutartis	Bendra gamyba
	Subrangovai	
	Aptarnavimas po pardavimo	
Finansinis	Paskolos	Akcijų birža

Kiti skirtumai, kurie gali išryškėti tarp skirtingų bendradarbiavimo tipų, yra:

- dėl **trukmės**: kai kurie santykiai bendradarbiaujant gali tęstis neapibrėžtą laiką; tuo tarpu kitais atvejais bendradarbiavimas steigiamas tik siekiant tam tikro tikslo, jį pasiekus bendradarbiavimas nutraukiamas;

- dėl **partnerių skaičiaus**: dažniausiai į bendradarbiavimą įtraukiami tik du partneriai; kitais atvejais, pavyzdžiui, bendradarbiavime, kuris reikalingas vykdant ES Tyrimų ir plėtros programas, bus įtraukiama daugiau partnerių;

- dėl **partnerių dydžio ir tipo**: nors dauguma SVV atstovų pirmenybę atiduoda partnerystei su kitais tokio pat dydžio SVV, kur gali tartis dėl lygių teisių; pasitaiko daug atvejų, kai

partnerystė sieja SVV ir stambias kompanijas, SVV ir vyriausybines institucijas, SVV ir universitetus ar mokymo įstaigas (pvz., bendradarbiavimas pagal ES Tyrimų ir Vystymosi programas);

- dėl **partnerių veiklos**: kai kuriais bendradarbiavimo atvejais partneriai užsiima panašia veikla (ir, teoriškai, yra konkurentai), bet veikia, pavyzdžiui, skirtinguose geografiniuose regionuose; šitoks bendradarbiavimo tipas galėtų būti pavadintas **horizontaliu bendradarbiavimu**. Kitais atvejais partneriai užsiima papildoma veikla, pvz., skirtingose gamybos grandyse, veikdami kaip subrangovai. Tokio tipo bendradarbiavimas galėtų būti vadinamas **vertikaliu**.

Priklausomai nuo bendradarbiavimo prigimties, partneriams reikės mažesnio ar didesnio pasiruošimo, investuoti daugiau ar mažiau pinigų, laiko ir darbuotojų, labiau ar mažiau rizikuoti. Svarbu, kad SVV organizacijos, patariančios pradedančiai bendradarbiauti įmonei, gerai žinotų visus šiuos veiksnius ir padėtų jai įvertinti savo pozicijas ir numatyti rizikos dydį. Nuodugniai panagrinėsime tai antrame šio leidinuko skyriuje.

1.3. Bendradarbiavimo pranašumai: įprasti smulkių verslininkų nuogaštavimai ir išankstinis jų nusistatymas

SVV-ui regioninis bendradarbiavimas teikia neabejotinus pranašumus. Daugeliu atvejų tai yra vienintelis būdas patekti į kaimyninių šalių rinką. Partnerystė su kompanija, esančia kitoje šalyje narėje, padėtų įgyti **žinių apie šią rinką iš pirmų lūpų**, galėtų būti naudinga **ieškant naujų partnerių** savai produkcijai naujoje rinkoje, **prieinama taptų nauja technologija**, suteiktų **gamybai didesnio pajėgumo**, įgytų **naujų lėšų**... Bet kuriuo atveju, partnerystės tikslas turėtų būti pridedamosios vertės visiems partneriams siekimas.

Nežiūrint neabejotinų pranašumų, bendradarbiavimas, ypač – regioninis bendradarbiavimas, kartais sulaukia pasipriešinimo iš kai kurių SVV atstovų. Tiesa, kad bendradarbiaudami abu partneriai neišvengiamai **praranda dalį nepriklausomybės**; priklausymas nuo kito partnerio turi ir dalį rizikos (vadinasi - svarbiausia dirbti tik su patikimais partneriais).

Kiti išankstiniai nusistatymai prieš regioninį bendradarbiavimą, kuriuos išreiškia SVV, susiję su tuo, jog tik stambesnės kompanijos gali iš to gauti naudos: mažoms įmonėms bendradarbiauti per daug sunku, rizikinga, prarandama daug laiko ir pinigų, joms pritrūksta būtinų įgūdžių ir kompetencijos. Nors tiesa yra tai, jog regioniniam bendradarbiavimui prireiks ypatingų mažos įmonės pastangų ir investicijų, geras pasirėngimas ir labiau prityrusio partnerio parama (pavyzdžiui, SVV organizacijos) sumažins riziką ir padės siekti sėkmės. Daugiau apie riziką ir kaip jos išvengti galima rasti II-oje šio leidinuko dalyje.

Be to, labai svarbu prisiminti, jog SVV turi **specifinio atsparumo**, kuris pravers, pradėdant tarptautinį arba regioninį bendradarbiavimą: jo **sugebėjimas prisitaikyti, greitumas** imantis naudotis užsienio rinkos siūlomomis galimybėmis, **tiesioginis ryšys**, kuris dažnai būna tarp įvairių SVV valdymo lygmenų ir rinkos, **vieninga struktūra**, kurios dėka sprendimai priimami lengviau ir greičiau, nei stambesnėse organizacijose. Tai įrodo daugelio smulkių kompanijų, pelniusių nepaprastos tarptautinės sėkmės, pavyzdžiai.

Labiausiai paplitęs bendradarbiavimo tipas, o daugeliu atveju ir pats paprasčiausias - yra **komercinis bendradarbiavimas**. Daugeliui SVV atstovų tai būna pirmasis bandymas užmegzti ryšius su kaimyninių šalių verslininkais. Kai kuriems iš jų, galiausiai, tai būdas pereiti prie sudėtingesnio bendradarbiavimo tipo.

I.4. Kai kurių dažnai pasitaikančių bendradarbiavimo tipų aptarimas²

Bendrasis:

-Susiliejimas: susilieję dvi kompanijos tampa stambesne grupe, tokiu būdu įgydamos daugiau galimybių, nei veikdamos atskirai. Naujoji kompanija turės daugiau rinkos akcijų, mažiau santykinių išlaidų, galės atlikti naudingų tyrimų. Susiliejimas yra subtilus ir daug laiko užimantis reikalas. Jam reikalingas geras pasirengimas ir teisinės konsultacijos.

- Perėmimas: viena kompanija perima visas kitos kompanijos akcijas. Perkančioji kompanija laimės per trumpą laiką užimdama stiprias strategines pozicijas (naujoje) rinkoje; tuo tarpu parduodančioji kompanija galės naudotis pajėgumu ir saugumu, kuriuos užtikrins ją įsigijęs partneris.

- Bendra įmonė: dvi ar daugiau kompanijų susijungia, siekdamos įkurti naują kompaniją, kur jos galės bendrai užsiimti tam tikra veikla ar projektu. Šis bendradarbiavimo tipas atneša pelno iš tiksliai apibrėžtų juridinių struktūrų³; tai geras būdas kurti projektus, į kuriuos partneriai nebus įtraukiami, be to, tai padės sumažinti riziką, nes ji bus padalinta tarp visų bendradarbiaujančių partnerių. Daugeliu atveju šis tipas vertas didelių investicijų.

Taip pat turėtume čia paminėti JEV (*Joint European Venture* - Bendros Europos Įmonės) programą, kurios tikslas yra paremti tarptautinių bendrų įmonių tarp SVV atstovų kūrimąsi Europos Sąjungoje. Tai būdas, kuris užtikrins bendruomenės įnašą, padengiant dalį išlaidų, kurių atsirastų, kuriant bendrą įmonę (daugiausiai 100.000 eurų). Programa vykdoma per finansinių tarpininkų tinklą. JEV programą Europos Viršūnių Taryba patvirtino 1998-ų gegužės 19 d. (*Official Journal L 155 1998 gegužės 19d.*). Dėl daugiau informacijos prašytume kreiptis į Įmonės Generalinį Direktoratą (*DG Enterprise*) ar aplankyti jo tinklalapį Europos serveryje.

Komercinis tipas:

- Franšizės naudotojas: franšizės naudotojas įgyja teisę parduoti tam tikras prekes tam tikrame regione. Jis perka prekes iš gamintojo ar importuotojo (teisių turėtojo) ir perparduoda jas nustatytame regione. Jo pajamos yra skirtumas tarp pirkimo ir pardavimo kainos.

² Šie apibūdinimai yra įtraukti, siekiant iliustruoti ir informuoti.. Jų nereiktų vertinti kaip teisinių apibrėžimų. Esant reikalui prašytume informacijos ieškoti specialiuose informaciniuose leidiniuose.

³ Specialus bendradarbiavimo tipas yra EEIG, arba Europos Ekonominių Interesų Grupė, atvira kompanijoms, kurių bent dvi turi būti iš skirtingų ES šalių. Daugiau informacijos apie EEIG prašome ieškoti Tarybos Nuostatose 2137/85 arba 27/7/1985 arba Pranešime 9/9/1997, išleistame OJ (Official Journal) C285, "Europos Ekonominių Interesų Grupės dalyvavimas viešuose kontraktuose ir programose, remiamose viešo finansavimo".

- Agentas : agentas neperka prekių; jos pasilieka valdytojo nuosavybėje. Agentas ras valdytojui pirkėjus ir perduos jam visus reikalus. Kai kuriais atvejais agentui leidžiama sudarinėti sutartis vietoje valdytojo arba jo vardu.

- Bendras pirkimas: SVV atstovai (daugiausiai iš vienos šalies ar regiono) jungiasi bendrai pirkdami prekes, daugeliu atvejų - kaimyninių šalių ar užsienio rinkoje. Pranašumai slypi tame, jog derybų keliu pasiekiami palankesnių kainų ir sąlygų, be to, daugeliu atvejų pasidalijamos transporto išlaidos.

- Bendras konkursas: Susijungę arba grupė SVV atstovų, užsiimančių tokia pačia ar panašia veikla, gali atlikti bendrą užsakymą, kurio reikalavimų, veikdami pavieniui, negalėtų įvykdyti dėl galimybių ar kompetencijos stokos.

Techninis/technologinis/gamybinis tipas

- Tiekimas/subrangovai: Viena kompanija įsipareigoja atlikti tam tikrą užduotį, tiekdamas prekes ar paslaugas, kurias nustatė kita kompanija, pvz., kompanija A gamina dalį produkcijos kompanijai B arba rūpinasi aptarnavimu po pardavimo.

- Technologijų perdavimas: Daugelyje pramonės šakų, kur vyrauja aukšta technologija, SVV užima lyderio poziciją. Į technologijų perdavimą, kai viena kompanija tiekia technines žinias arba specialią technologiją kitai, pvz., per licenzijas, įsitraukia vis daugiau SVV atstovų.

- Bendras dalyvavimas Europos tyrimų ir plėtros programose: Europos tyrimų ir plėtros programų tikslas - konkrečiai realizuoti mokslinių tyrimų rezultatus Europoje. Europos Komisija prisideda finansuojant projektus, realizuojamus bendradarbiaujant kaimyninių šalių pramonei ir universitetams. Komisija pažymi SVV atstovų dalyvavimo tokiose programose svarbą; tam kuriamos ir palankios sąlygos (CRAFT-projektai, Tyrimų Apdovanojimai ir t.t.); Europos tyrimų ir plėtros programos veikia daugiamėčių programų ribose (dabar – penktoji (1998-2002)) ir apima tam tikras temas (pvz., “gyvenimo kokybė”, “Energija ir išlikimo vystymas”) ir veiklą⁴.

Finansinis tipas

- Dalyvavimas: Viena kompanija perka dalį kitos kompanijos akcijų. Tikslas - pasinaudoti parduodančios kompanijos techninėmis žiniomis (*know-how*) arba kompetencija. Dalyvavimas gali būti vienpusis arba abipusis. Antrasis atvejis - būdas partneriams patvirtinti savo partnerystę ir pasitikėjimą, o kai kuriais atvejais toks abipusis dalyvavimas galėtų apsaugoti abu partnerius nuo pavojingo konkurentų perėmimo.

- Apsirūpinimas rizikos kapitalu: Viena ar daugiau kompanijų gali investuoti į mažesnę (jauną) kompaniją, turinčią dideles galimybes augti. Investicija gali būti tiesioginė arba netiesioginė,

⁴ Daugiau informacijos apie Penktąją Programą ir jos teikiamas galimybes SVV-ui galite rasti europa.eu.int/comm/research/faq.html ir www.cordis.lu/sme

per finansavimą. Vienas iš Komisijos prioritetų - daryti rizikos ir bendrą kapitalą lengviau prieinamus smulkiam ir vidutiniam verslui.

Daugiau informacijos rasite Daugiametėje Programoje arba *COM (2000) 658 final*, Rizikos kapitalo veiklos plano pažangos ataskaitoje.

II. Bendradarbiavimo versle rėmimas: individualios įmonės parengimas regioniniam bendradarbiavimui

Išankstinė pastaba: gali pasirodyti, kad kituose skyriuose atskleidžiamas (per)didelis spaudimas, tenkantis smulkiam verslininkui, intensyviai besiruošiančiam pradėti bendradarbiavimo projektą. Faktas, kad realus tarptautinis arba regioninis bendradarbiavimas tarp SVV atstovų prasideda nuo atsitiktinio susitikimo, be išankstinių pasiruošimų. Tačiau gerai pasirengę SVV atstovai turi daugiau galimybių patirti ilgalaikę sėkmę tarptautiniame versle; laikas ir pastangos, skirti pasirėngimui, bet kuriuo atveju galų gale atsiperks.

II.1. Vidinė analizė: ar maža įmonė pasirengusi regioniniam arba tarptautiniam bendradarbiavimui?

Kaip pastebėjote ankstesniame skyriuje, pradedant veiklą ar bendradarbiavimą tarp kaimyninių šalių, partneriams reikia numatyti, kokių prireiks personalo ir laiko investicijų, kokios bus išlaidos. Be to, prieš pradedant naują projektą svarbu, kad SVV realiai įvertintų savo pasirėngimą, apsvarstytų, ar tai gyvybiškai būtina kompanijai, ar tai tikrai kelias į sėkmę.

Prieš pradėdami, SVV atstovai turėtų sau užduoti keletą klausimų, susijusių su:

• Motyvacija

- Ar projektas dera prie kompanijos **ilgalaikės strategijos**? Juk veikla ir bendradarbiavimas tarp dviejų kaimyninių šalių atsiperka ne iš karto.

- Ar trumpalaikė nauda yra vienintelis motyvas, ar yra ir daugiau tokių motyvų, pvz.: **kompetencijos kėlimas, supratimo gilinimas, naujų tyrimo objektų paieška ar naujos technologijos...?**

• Vidinė organizacija

- Ar **vidaus valdžia** remia sprendimą pradėti šį projektą? Ar pakankamai aišku, kokių investicijų pareikalaus projektas, ką teks aukoti dėl trumpalaikės naudos?

- Ar pakanka kompanijai **ekspertų**? Ar **personalas** pakankamai motyvuotas ir ar turi būtinų žinių (kalbos mokėjimas, žinios ir patirtis, reikalingos tarptautinėje prekyboje...). Ar naujų darbuotojų priėmimas ir apmokymas yra būtini?

• Gamyba

Jei projektas apima **eksportą ar gaminių bei paslaugų pardavimą kaimyninėse šalyse**, tai reikėtų atsakyti į keletą specialių klausimų.

- Ar gaminys unikalus, ar rinkoje yra daugiau panašių produktų? Antruoju atveju svarbu, kokia kaina.

- Ar nėra gaminiui specifinių **kultūrinių ar religinių reikalavimų**? Ar gaminyje nereikalauja **pakeitimų**, platinant jį kitose rinkose? Ar turi būti specialiai **testuojamas**, nustatant jo saugumą, ar atitinka techninius reikalavimus ir t.t. (šis klausimas susijęs su rinkos atranka, taip pat techniniais kaimyninių šalių prekybos aspektais - žr. toliau).

- Ar reikia **specialaus apmokymo**, norint naudotis gaminiu? Ar reikia specialių kriterijų, atrenkant valdytoją ar agentą? Kaip dėl aptarnavimo pardavus?

- **Padėtis rinkoje**

- Kokia SVV atstovų padėtis **vidaus rinkoje**? Ar sugebėtų sutelkti visą pajėgumą veiklai naujose rinkose? Ar padėtis vidaus rinkoje tikrai reikalauja ieškoti naujų rinkų?

- **Finansavimas**

- Kokių prireiks **išlaidų/investicijų**, realizuojant projektą? Jos ilgalaikės ar trumpalaikės?

- Ar pakanka lėšų, kad kompanija skirtų projektui **darbinį kapitalą**? Jei ne - ar yra alternatyvų (per komercinius bankus, per regioninį/nacionalinį arba Europos struktūrų teikiamą finansavimą)?

Paprastas, bet vertingas būdas tokio tipo savianalizei yra taip vadinama **SWOT-analizė**. Tai reiškia, kad kompanija įvertina save, atsižvelgdama į **Privalumus, Trūkumus, Galimybes ir Pavojus**; be to, pasidaro šios analizės vaizdinę schemą. Ši užduotis turėtų būti atlikta individualiai arba komandos jėgomis, nes padės realiai įvertinti kompanijos padėtį ir projektą, kuriame dalyvauja.

II.2. Ko būtinai reikia regioniniam/tarptautiniam pasisekimui: eksporto planas

Kai SVV atstovai įsitikina, kad jų motyvacija dalyvauti projekte pagrįsta, jie gali sutelkti visus būtinus išteklius ir pradėti pasirengimą darbui. Jei projektas apima prekybą **kaimyninėse šalyse** ar **tarptautinę prekybą** (parduoda produkciją ar paslaugas), tada **eksporto planas** padeda verslininkui suplanuoti kiekvieną žingsnį, siekiant realizuoti projektą. Labai dažnai SVV atstovai mano, kad viską galima pradėti tučtuojau, o kliūtys bus pašalintos bei problemos išspręstos reikalų eigoje. Tokiu būdu neišvengiamai kils problemų arba dėl to jų sprendimui bus prarandama nemažai laiko. Tinkamas eksporto planas labai pravers smulkiam verslininkui, kadangi jis atskleis, kaip realiai reikia įgyvendinti abstrakčias idėjas ar pageidavimus, susijusius su ketinimu pradėti bendradarbiavimą. Plane nustatoma, kokių konkrečių žingsnių teks imtis. Jei projektui reikalingas finansavimas iš užsienio, tai įrodo, kiek rimtai vertinami verslininkų ketinimai.

Norint paruošti gerą eksporto planą, reikia laiko. Daug darbo reikalauja **tyrimas kabinete**, kuriam ypač vertingas išeities taškas yra Internetas (jei verslininkas ar smulkų verslą remianti

organizacija turi galimybę juo naudotis). Be to, reikėtų kontaktų su SVV organizacijos ar išoriniais **ekspertais teisės, finansų ar eksporto srityse**.

Eksporto planas turi būti konkrečiai pritaikytas verslininkui ir jo projektui, tačiau galima apibrėžti keletą pagrindinių elementų:

- **Rinkos atranka/tyrimas**

Nepriklausomai nuo to, ar bendradarbiavimas prasideda nuo pirmo kontakto su potencialiu partneriu, ar apskritai be jokių ankstesnių ryšių su užsienio verslininkais, svarbu, kad verslininkas **įvertintų potencialią rinką (rinkas), pramonę (ar kelias jos šakas), ir šalį (šalis)**, kuriose planuoja vystyti veiklą. Tokiu būdu bus analizuojama produkto paklausa, konkurencijos tikimybė, būtinybė modifikuoti gaminį ir t.t. Galiausiai, tokiu būdu SVV turės aiškų vaizdą to, kokio pasisekimo gali tikėtis tam tikras gaminys tam tikroje šalyje/rinkoje ir kokias kliūtis teks įveikti.

- **Eksportas/įsiliejimo į rinką strategija**

Šis tyrimas padės SVV nuspręsti, kiek **prieinama** jo pasirinkta rinka(os), į kurią bandys patekti tiesiogiai arba koku kitu, I-ame skyriuje aprašytu bendradarbiavimo būdu. Be to, tai padės, ieškant partnerių (žr. žemiau).

- **Taisyklės/reikalavimai**, į kuriuos reikia atsižvelgti

Kiekvienas projektas, liečiantis eksportą ar tarptautinį bendradarbiavimą, reikalaus tam tikrų žinių apie **eksporto technikos** dalykus: muito reikalavimai, tarptautinis transportas, eksporto draudimas, PVM reikalavimus pačioje bendruomenėje ir tarptautinėje prekyboje, Incoterms ir jų vartojimas... Eksporto plano sudarymas yra geriausias būdas verslininkui įvertinti spragas žiniose apie anksčiau minėtus dalykus bei rasti būdų gauti būtiną informaciją.

- **Mokėjimo terminai, tarptautinio atsiskaitymo technika, apribojimai**

SVV turėtų įvertinti priimtinius **mokėjimo terminus**, kai susidurs su viena ar kita užsienio rinka; nuspręsti, kaip tvarkyti **atsiskaitymus**, kaip juos apsaugoti nuo **finansinės rizikos**, pvz., naudojantis specialia atsiskaitymo technika ar per kreditų draudimą. Logiška būtų kreiptis tokios informacijos į **bankininkus**.

- **Finansavimas**

Kaip jau rašyta, pradėdant tarptautinį ar dviejų kaimyninių šalių bendradarbiavimo projektą, būtina pritraukti kuo daugiau investicijų tam, kad būtų viršytos išlaidos, pvz., atlyginimai, kelionės, reklama, mokesčiai, t.t. Eksporto plane turi būti tiksliai nustatyta, kokios bus **išlaidos**, ypač - kai laukiama finansavimo iš užsienio; turi būti detalizuotas **biudžetas**, kur turės būti nurodyta, kokios lėšos bus panaudotos ir kiek tikimasi, kad sugrįš.

Tokiu būdu bus galima nustatyti, kokia **paramos schema** (vyriausybinė, Europos, kt.) yra priimtiniusia ir per kiek laiko ji duos naudos smulkiam ir vidutiniam verslui.

- **Įkainojimas**

Visi aukščiau išvardinti faktoriai turės įtakos nustatant **eksporto kainą** gaminiui ar paslaugai ir apibrėš taikytiną **įkainojimo strategiją** ir **kainų ribas**.

Į eksporto planą verslininkas turėtų būti suinteresuotas įtraukti **pardavimo prognozavimą**, nustatyti pelną, kurio tikisi.

- **Planavimas**

Į daugelį eksporto planų įtraukiami tvarkaraščiai, kuriuose nurodytos planavimo priemonės, apibrėžiamas laikas, skiriamas pagrindiniams uždaviniams, už kokį laiko tarpą būtina apžvelgti pasiektą pažangą, t.t. Tai - veiksminga priemonė projekto valdyme.

Pavyzdinis eksporto planas pateikiamas I Priede.

Baigęs planuoti, verslininkas tiksliai žinos:

- priežastis, dėl kurių pradedamas bendradarbiavimo projektas
- ilgalaikius ir trumpalaikius uždavinius
- kompanijos ir gamybos pasiruošimo laipsnį
- ateities rinką ir svarbiausias žinias apie rinkos sąlygas, padėtį rinkoje ir t.t.
- įsiliejimo į eksportą/rinką strategiją
- pagrindines žinias apie taikomas taisykles ir reikalavimus
- įkainojimo strategiją
- finansavimo būdą
- planų įgyvendinimo tvarkaraštį.

III. Tinkamo partnerio paieška

III.1. Idealaus partnerio tipas

Bandymas surasti idealų bendradarbiavimo partnerį panašus į pasimatymą: jeigu tiksliai žinai, kokių partnerio savybių norėtum, iš anksto nustatai kriterijus ir geriau žinai, kaip ir kur pradėti paieškas.

Pirmame skyriuje buvo apžvelgti keli bendrieji bendradarbiavimo tipai. Pavyzdžiai, pateikti ankstesniame skyriuje, turėtų padėti smulkiems ir vidutiniams verslininkams aiškiau įsivaizduoti **bendradarbiavimo tipą**, tinkamiausią projektui, kuriame dalyvaus, bei priartins prie **pirmosios atrankos**.

Kitas žingsnis - bandyti tiksliai apibrėžti, ko jis tikisi iš būsimo bendradarbiavimo partnerio, prieš pradėdamas su juo kontaktą. Verslininkas, ieškodamas partnerio, turės bendrais bruožais aprašyti būsimo partnerio tipą, kur būtina paminėti šiuos dalykus:

- apie kokį bendradarbiavimo tipą galvojama
- būsimo partnerio buveinės vieta
- būsimo partnerio pajėgumas, atsižvelgiant į bendradarbiavimo tipą
- būsimo partnerio įmonės dydis ir našumas
- rekomendacijos projektui/pasitikėjimas/finansinis patikimumas
- ankstesnė tarptautinė patirtis
- bendravimo kalba, kontaktinių asmenų pasiekiamumas ir t.t.

Jau iš pirmo kontakto gali paaiškėti, jog teoriškai puikus partneris praktikoje yra netinkamas. Reikia siekti **suderinamumo** (daug lemia kompanijos struktūra ir partnerių politikos strategija) ir **balanso** (partnerių įgūdžiai, stipriosios ir silpnosios sugebėjimo prisitaikyti pusės).

Detalesnis planas, kaip kuriamas potencialaus partnerio tipas, pateiktas *2 priede*. SVV atstovams įdomu kurti potencialaus partnerio tipą, tačiau tiek pat svarbu įsivaizduoti **savo**, kaip **bendradarbiavimo partnerio tipą**. Ar sugebės SVV tinkamai pateikti savo kompaniją, jos pajėgumą ir kompetenciją, silpnąsias ir stipriąsias puses, toli siekiančius tikslus, susijusius su bendradarbiavimo projektu, kurių tikisi potencialūs partneriai.

III.2. Idealaus partnerio paieškos būdai

Dabar SVV turi bendrą supratimą, kokio idealaus partnerio ieško, bei sugeba pateikti save. Pasimatymui pasiruošta.

Yra daugybė kanalų, kuriais SVV gali sueiti į kontaktą su potencialiais partneriais. Nuo SVV ištakų priklausys jo didesnis ar mažesnis aktyvumas, pastangos ir/ar laiko sąnaudos. Žemiau bus pateikta keletas kategorijų, išskirtų, remiantis įvairiais kriterijais.

- **aktyvi / pasyvi paieška**

Aktyvi paieška reiškia, kad SVV atstovai patys turi imtis veiksmų ir pranešti apie norą bendradarbiauti užsienyje. To galima pasiekti **tiesiogiai susirašinėjant** su potencialiais partneriais, **platinant pasiūlymus bendradarbiauti** (žr. žemiau) nustatytais kanalais, palaikant ryšį su kontaktiniais asmenimis ir t.t.

Pasyvi paieška reiškia, kad SVV leidžia užsienio atstovams perimti iniciatyvą ir pasyviai stebės, laukdamas dominančių galimybių. Pasyvią paiešką SVV gali pradėti vertindamas leidžiamus užsienio kompanijų pasiūlymus bei paklausimus, pvz., **prekybos žurnaluose, eksporto publikacijose** ar **duomenų bazėse**, bei atsakydamas į jį sudominusius.

- **individuali paieška/per tarpininkus**

Kai kurie verslininkai mieliau imasi partnerių paieškos patys, be kitų pagalbos, pvz., **tiesiogiai susirašinėdami** su potencialiais partneriais, kurių adresus randa telefonų ar kompanijų vadovuose arba nusiperka iš specialių firmų. Tai pigus ir dažnai veiksmingas būdas iširti kaimyninę rinką. Tačiau šis būdas mažiau efektyvus periferinėms rinkoms. Kai kurie verslininkai analizuoja prekybos pasiūlymus bei paklausimus specialiuose **Interneto tinklalapiuose**. Dažnai būna sudėtinga kontroliuoti tokių paieškų teisėtumą.

Daugeliu atvejų verslininkui būtų daug veiksmingiau **užsitikrinti patyrusių tarpininkų paramą** tiek savo šalyje, tiek užsienyje. Yra daug galimybių:

Vidaus

SVV organizacijos
Profesijos sąjungos
Komercijos Kabinetai
Regioninės Vystymosi Agentūros
Prekybos Paramos Agentūros
Bankai ir finansinės institucijos
Euro Info Centras
Ambasadų ir Prekybos Komisijų nariai
Privatūs konsultantai

Užsienio

Užsienio ambasados
Užsienio/tarptautiniai Komercijos Kabinetai
Tarptautinės organizacijos

Visi jie gali padėti verslininkams užmezgant tarptautinius ryšius. Dar daugiau - gali patarti įmonei, kaip geriausiai organizuoti bendradarbiavimą.

- **per tiesioginius/netiesioginius kontaktus**

Daugeliu atvejų pirmieji kontaktai tarp potencialių partnerių įvyksta paštu, faksu arba e-paštu. Akivaizdu, kad tai - lengviausias būdas, be to, gausi informacija gali būti tuoj pat išdalinta potencialiems partneriams. Svarbiems bendradarbiavimo projektams būtinas asmeninis kontaktas.

Kai kuriais atvejais pirmasis kontaktas turi vykti betarpiškai (akis į akį), pvz., komandiruotės užsienyje metu, mugėje savo šalyje arba užsienyje, tarptautinių seminarų metu. Tiesioginio kontakto pranašumas, žinoma, tas, jog, be pasikeitimo informacija, potencialus partneris galės iškart pajusti, ar abi pusės yra “to paties lygio”.

Rinkos tyrimai, atliekami labai atokiuose, egzotiškuose ar nežinomuose regionuose, **prekybos misijos**, organizuojamos privačių arba vyriausybinių organizacijų, joms dažnai daro įtakos politikai ir aukštus postus užimantys asmenys, todėl galėtų būti labai efektyvios. Be to, kad bus pasirūpinta visomis praktinėmis detalėmis, SVV gaus galimybę užmegzti vertingų kontaktų. Dar daugiau, SVV turės naudos iš viešumo.

Dažnai nacionalinė arba regioninė valdžia suteikia **finansinę paramą** verslininkams, norintiems dalyvauti prekybos misijoje ar užsienio prekybos mugėje. Yra tik vienas tokio partnerių paieškos tipo trūkumas - išlaidos.

- **per neoficialius kontaktus/specialius Europos tinklus**

Potencialių partnerių paieška yra tinklo kūrimas. Tai galima daryti per oficialius ar neoficialius kontaktus arba ryšius. Visi tarpininkai, paminėti aukščiau, turi asmeninių kontaktų ir ryšių: Prekybos Kabinetai gali susisiekti su užsienio Kabinetais, bankai turi savo užsienio korespondentų, dauguma prekybos įgaliotinių pasitikės asmeniniais kontaktais, užmegztais dirbant užsienyje.

Be šių “neoficialių” tinklų, Europos Komisija įkūrė du tinklus tam, kad paremtų bendradarbiavimą ir partnerių paiešką: **BC-Net (Biznio Bendradarbiavimo Tinklas)** ir **BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises)**. BC-net ir BRE yra tinklas konsultantų, kurie specializuojasi bendradarbiavime ir partnerių paieškose; šis tinklas įkurtas, siekiant padėti SVV atstovams rasti bendradarbiavimo partnerius priemonėmis, kurias patvirtino Europos Komisija. Juos prižiūri Įmonių Generalinis Direktoratas; jie yra pastoviai tikrinami, užtikrinama, kad jų pavadinimai ir logotipai nebūtų ilgiau vartojami ateityje. Jų užduotis gali perimti kiti tinklai arba ateityje jie gali veikti kitais pavadinimais ar būdais. Euro Info Centrai (EIC'ai) yra dar vienas Komisijos tinklas, prižiūrimas Įmonių Generalinio Direktorato ir sukurtas tam, kad teiktų informaciją ir paramą SVV atstovams. Bet kuriuo atveju, jie tebefunkcionuos kaip kontaktiniai taškai⁵.

- **partnerystės Europoje atvejai ir programos**

Europos Komisija dalyvauja organizuojant ir remiant verslo susitikimus, kurių tikslas - skatinti tiesioginius kontaktus tarp SVV atstovų. Praktine organizavimo puse rūpinasi vietinės (privačios) organizacijos, veikiančios per bendruomenės partnerius. Jas remia ES⁶.

⁵ Daugiau informacijos apie Įmonių Generalinio Direktorato tinklą remiant SVV galima rasti Europos tinklalapyje : europa.eu.int/comm/enterprise

⁶ Daugiau informacijos apie šias programas Europos tinklalapyje: europa.eu.int/comm/enterprise

-Europartnerystė:

Europartnerystės tikslas - skatinti Sąjungos regionus (tikslai 1,2,5b ir 6), atsidūrusius mažiau palankioje padėtyje, vystyti verslo ryšius tarp vietinių SVV atstovų ir atstovų iš kitų ES regionų bei trečiojo pasaulio šalių paskutinių dviejų metų laikotarpyje.

-Interprise

interprise tikslas - paremti vietas, regionines ir nacionalines iniciatyvas, siekiančias bendradarbiavimo tarp Europos SVV atstovų. Ryšium su nauju vertinimu, šiuo metu neteikiami jokie nauji projektai. Paskutinis patvirtintas projektas prasidės 2001-ųjų pavasarį.

-IBEX

Tarptautinės Pirkėjų Parodos (IBEX) veikla - rengti susitikimus tarp stambių kompanijų iš viso pasaulio ir SVV atstovų iš ES ir kitų šalių. Pabaiga - 2001-ųjų birželyje.

Kitos ES iniciatyvos, remiančios partnerystės galimybes ir iš kurių SVV atstovai gautų naudos, apima:

Azijos investicijas⁷

Azijos Investicijų Programa atveria galimybes partnerystei tarp Europos ir Azijos kompanijų.

Į Azijos Investicijas įeina Biznio Kapitalo Papildymas, kuris žada erdvę rinkai, supažindina su kalbos ir verslo kultūra bei technine pagalba; Azijos *Interprise* (susitikimai biznis- bizniui), Azijos Investicijų verslo susitikimai, Azijos Partnerystė ir Eueopartnerystė (didelis daugiašakis verslas).

III.3. Pirmasis kontaktas ir tolimesnė eiga

SVV atstovai vienu iš aukščiau minėtų kanalų ar koku kitu būdu turi rasti prekybos šaką, kur veikdamas būtų idealus partneris. Tai - esminės stadijos pradžia, kur potencialūs partneriai derybų ir bendravimo keliu **pažins vienas kitą** tiek, kad bus aišku, koks bendradarbiavimo projektas įmanomas ir kuriam laikui. Pirmojo susitikimo tikslas yra dvipusis:

- **pažinti potencialų partnerį**

Kad per pirmąjį kontaktą/susitikimą pasirodytų kuo išpūdingiau, SVV būtina atlikti keletą **parengiamųjų darbų** :

- surinkti **informaciją** apie kompaniją ir jos patikimumą: šiek tiek informacijos galima rasti kompanijų vadovuose, šiek tiek išsityti per tarpininkus, tokius kaip ETC, Komercijos Kabinetai, SVV organizacijos, Bankai. Be to, yra kompanijų, kurios specializuojasi, parduodamos išbaigtą kompanijos profilį, įskaitant detalią finansinę informaciją ir patikimumo įvertinimą. Kai kuriose šalyse pagrindinę finansinę informaciją gali suteikti tik Nacionalinis bankas.

⁷ Daugiau informacijos apie Azijos Investicijos Programą galima rasti Azijos Investicijos Sekretoriato, Archimedesstraat 17, 1000 Briuselis, tel: 32/2..282. 17.50, fax:02/282.17.60, e-paštas: asia_invest@asia_invest.com.

- jei **informacija apie kompaniją, brošiūros** ir kt. pasikeistų, jos turėtų būti kruopščiai išnagrinėtos, o, jei būtina, išverstos ir t.t.

- taip pat būtų naudinga iš anksto pasiruošti **sąrašą klausimų** partneriui - bet tik konfidencialiam pokalbiui. Susitikimo "akis į akį" metu, atsižvelgiant į galinčias kilti problemas ir t.t., SVV neturėtų klausti draudžiamos informacijos.

- **Suteikti potencialiam partneriui galimybę pažinti jus ir jūsų bendradarbiavimo projekta**

SVV taip pat gerai turėtų paruošti **savo kompanijos ir jos bendradarbiavimo pasiūlymų pristatymą**. Čia įeis **išversta informacija apie kompaniją, laukiami galimi klausimai**, paruošti **argumentai ir kontrargumentai** (šiam tikslui galėtų būti naudingas bendradarbiavimo tipas - žr.aukščiau). SVV gali tikėtis klausimų **dėl bendravimo**. Ar tai plačiai paplitusi kalba? Ar būtinas vertimas?

Jei susitikimas vyksta užsienyje, SVV norėtų pristatyti **pavyzdžius**, kurie reguliuotų klientų įstatus ir t.t.

Jei pirmasis kontaktas pavyks, **derybos dėl partnerystės projekto** gali prasidėti. Taip pat svarbu, kad nuo pat pradžių būtų aiškūs visi terminai ir visos sąlygos. Galvoje reikia turėti pradinis punktus:

- turi būti susitarta dėl **prioritetų**
- visi svarbūs **terminai** turi būti griežtai apibrėžti; pirmenybę teikiant ne plačiai paplitusiai, bet ir gimtosioms šalių derybininkų kalboms
- sudaryti sąrašą **punktų**, dėl kurių vyks **derybos**
- jei priimtina - sutikti dėl pasikeitimo informacija **konfidencialumo**

Tarp partnerystės projekto punktų, įtrauktų į derybas, turėtų būti:

- bendradarbiavimo tikslai - trumpalaikiai ir ilgalaikiai
- teisinės formos (žr.aukščiau)
- finansiniai aspektai

Įmanoma, kad po vykusio pirmojo kontakto, ekstensyvaus pasiruošimo ir labai ilgų derybų, partnerystė vis dėlto negalės užsimegzi. SVV turėtų žiūrėti į tai kaip į pamokantį patyrimą ir stengtis nenusivilti. Galų gale, kaip sakoma, geriau nutrauktos sužadėtuovės, nei nevykusi santuoka.

IV. SVV organizacijų vaidmuo

IV.1. Įsitraukimo pakopos

Kaip pastebėta aukščiau, daugeliu atvejų verslininkui reiks pagalbos, įgyvendinant bendradarbiavimo projektą. SVV organizacijos turėtų vaidinti svarbų vaidmenį šiuo atveju, ne tik kaip **tarpininkai**, kurie padėtų verslininkui užmegzti prekybos ryšius, bet ir **informuotų bei remtų** smulkų verslininką kiekviename šio proceso žingsnyje.

Ankstesniuose skyriuose pateikti įvairūs internacionalizacijos proceso žingsniai, pradedant pirmu sprendimu imtis tarptautinio bendradarbiavimo projekto, ir baigiant derybomis su partneriu. Aišku, kad SVV organizacijos turės tam tikrą vaidmenį kiekvienoje iš šių pakopų: didinti tarptautinio bendradarbiavimo galimybes, teikti informaciją, nurodyti riziką, rasti kontaktų, t.t.

Nežiūrint to, SVV organizacijoms derėtų tiksliai nuspręsti, kaip toli planuojama eiti teikiant tokią paslaugą. Yra eilė pakopų, kurių kiekviena apibrėžia skirtingą veiklą, todėl daug kas priklausys nuo organizacijos struktūros, tinkamo personalo, narystės sąlygų, finansinės situacijos (bus nurodyta, ar paslaugos teikiamos veltui, ar jos mokamos).

- **Reikšmingiausia paslauga: SVV organizacija piršlės vaidmenyje**

Reikšmingiausia paslauga, kurią gali pasiūlyti SVV organizacija bendradarbiavimo ir partnerių paieškos srityje, tai paprasčiausiai tapti **tarpininku tarp bendradarbiavimo pasiūlymų ir reikalavimų**. Jis gali surinkti bendradarbiavimo pasiūlymus ir reikalavimus iš užsienio, išspausdinti savo leidiniuose, biuleteniuose, Interneto puslapyje ir t.t., aprūpinti besidominčius vietinių įmonių atstovus kontaktų, kuriuose dalyvaus užsienio kompanijos, detalėmis. Iš kitos pusės, ji gali paskleisti vietinių SVV klientų pasiūlymus bendradarbiauti tarp savo užsienio klientų, kurie tuomet ieškos partnerių vietinėje rinkoje.

Paprasčiausiai, smulki informacija apie adresatą tuojau pat išplatinama tam, kad ją būtų paskelbtų. Tačiau tokiu būdu SVV organizacija **nebekontroliuoja** partnerio paieškų eigos ir rezultatų. Daugeliu atvejų patartina, kad SVV organizacijos laikytų kontaktų detales paslapyje ir suteiktų jas tik suinteresuotiems, potencialiems partneriams, mainais už jų informaciją.

Netgi tuomet, kai SVV organizacijos paslauga tuo ir pasibaigia, patartina, kad ji tebesaugotų pagrindinę informaciją SVV atstovams, susidomėjusiems tarptautiniu bendradarbiavimu. Čia įeitų sąrašai, kur būtų įvertintas pasirengimas tarptautiniam bendradarbiavimui, informacija, kaip parengti eksporto planą, pagrindinė informacija apie techninius eksporto dalykus, informacija apie ateities planus, t.t.

- **SVV organizacija kaip konsultantė: parama kiekviename etape**

Yra grupė SVV organizacijų, kurios rūpinasi savo klientu **per visus etapus**, kol galiausiai pasirašomas kontraktas. Čia įeina:

- padėti verslininkui **įvertinti savo pasirengimą** dviejų kaimyninių šalių arba tarptautinei veiklai - **nustatyti sugebėjimų trūkumą ar žinių stygių**- pasirūpinti reikalinga **informacija** šią spragą užpildyti

- padėti verslininkui parengti savo **eksporto planą**, įtraukiant **rinkos tyrimą**, informuojantį techniniais, teisės ir komercijos klausimais

- nustatyti **potencialius įmonės partnerius**, **patikrinti** jų patikimumą bei finansinį stabilumą ir, gal būt, atlikti pirmąją **atranką**

- lydėti SVV atstovus derybų metu, suteikiant **vertimo paslaugas**, **modeliuojant kontraktą**, siūlant **teisines rekomendacijas**, t.t.

- padėti verslininkui nustatyti fondus **projekto finansavimui**, įtraukiant pasiruošimo dokumentus, siekiant gauti paramą iš vyriausybės arba per Europos paramos projektus

Turėtų būti aišku, kad tokia parama reikalauja labai daug laiko ir lėšų, todėl tuo užsiimti galėtų tik privatūs konsultantai, o ne SVV organizacijos.

• **Mokesčių politika**

Dauguma SVV organizacijų pasirinktų paslaugų lygį, esantį tarp dviejų kraštutinių, aprašytų aukščiau. Daugeliu atvejų, SVV atstovų bus įpareigoti teikti tam tikrą kiekį paslaugų.

Tai gali būti apskaičiuojama **kasvalandiniu tarifu**, skirtingos paslaugos gali būti įkainojamos **atskirai** (pvz., partnerio paieška, teisiniai patarimai, partnerių tinkamumo patikrinimas) arba skaičiuojama **įskaitant viską**. Šis paskutinis variantas gali būti kiek problematiškas, nes sėkmė, nustatant tinkamą partnerį ir užbaigiant partnerystę, niekada nebūna užtikrinta arba nėra nustatyta, per kurį laiką tarpą bus pasiekta; tuo atveju, kai projektas neišspręs problemų, bus sunku apkaltinti SVV-ą.

IV.2. Paslaugų bendradarbiaujantiems plėtojimas ir partnerių paieška

Jei SVV organizacija nori teikti paslaugas tarp dviejų kaimyninių šalių ar bendradarbiaujant tarptautiniu mastu, ji, aišku, turės įgyti **bazinių žinių** apie tarptautinę prekybą, ES įstatymų leidimą, rinkos prieinamumą ir konkurencijos taisykles, t.t.

Taip pat, svarbiausia, SVV organizacija turės vystyti **būtinus kontaktus**, tiek šalyje, tiek užsienyje. Čia įeis:

- **SVV organizacijos** kitose šalyse arba kitos organizacijos, su kuriomis galėtų dirbti išvien abipusiu pagrindu - ieškoti rinkos informacijos, kompanijų sąrašų, padėti keičiantis bendradarbiavimo pasiūlymais ir reikalavimais, suteikti informaciją apie kompaniją, t.t.
- **vyriausybines organizacijos ir tarnybos**, t.y. atstovybės, prekybos misijos, prekybos vystymo agentūros tiek savo šalyje, tiek iš užsienio; dėl laisvos rinkos ir prekybos informacijos, kaip papildomų kanalų, keičiantis pasiūlymais ir reikalavimais, dėl informacijos apie finansinės paramos dydžius, dėl informacijos apie prekybos misijas, kaip potencialius partnerius, steigiant partnerystę ir t.t.
- **Europos Komisijos paslaugos ir tinklai**: Įmonių Generalinis Direktoratas tam, kad būtų prieinama informacija apie partnerystės programas, Tyrimų ir Vystymo programos, t.t., Įmonių Generalinio Direktorato bendradarbiavimo tinklas: BC-net, BRE, EIC, dėl jų specializuotų paslaugų bendradarbiaujant ir ieškant partnerių (žr. aukščiau).
- **Privačios kompanijos ir institucijos**, dėl specializuotų paslaugų, parduodant sąrašus adresų (specialių prekyviečių ir sektorių), teikiant informaciją apie kompaniją... Kai kurios tokių kompanijų turi tam tikrus tarifus SVV organizacijoms ir kitiems intensyviems jų teikiamų paslaugų vartotojams. Būtų įdomu su jais vesti derybas.

Bet kuriuo atveju svarbu, kad SVV organizacijos vystytų ryšius su vidaus ir užsienio partneriais. Su užsienio partneriais dažniausiai galima dirbti **abipusiu pagrindu**: “jei tu padėsi ir išleisi mano klientų bendradarbiavimo pasiūlymus ir reikalavimus, aš išleisiu tavo; jei suteiksi man informacijos apie savo regioną, aš leisiu naudotis savąja”

Tam didelės reikšmės turi tai, kad **informacija** apie organizaciją ir jos veiklą būtų prieinama ne tik gimtąja kalba, bet ir angliškai. Brošiūros, biuleteniai ir Interneto tinklalapiai šiuo atveju taip pat svarbūs.

Norint palengvinti pasikeitimą bendradarbiavimo tipais, būtų naudinga dirbti pagal nustatytą anketą, kurią turėtų užpildyti SVV atstovai, siekiantys bendradarbiauti, SVV organizacijos patarėjas (arba ir vienas, ir kitas); šioje anketoje galima bus rasti visą svarbią informaciją apie kompaniją ir pageidaujama bendradarbiavimą. Tokių profilio anketų pavyzdžių galima rasti 3 ir 4 prieduose.

IV.3. Partnerystės organizavimas, projekto valdymas

Be to, kad įvertina SVV atstovų pasirengimą pradėti tarptautinį bendradarbiavimą, remia jį visą šį laiką ir padeda rasti partnerių, SVV organizacijos gali dar ir **aktyviai paremti ir skatinti** tarptautinį/regioninį šalių bendradarbiavimą, veiklą **reorganizuodama** taip, kad suburtų grupes SVV atstovų iš skirtingų šalių ar regionų, siekiant rasti partnerių ir pradėti bendradarbiavimą.

- prisidėti organizuojant **tarptautines prekybos misijas**: tarptautinės prekybos misijos organizavimas apimtų pasirinktą šalį ar regioną, greičiau regioną, kuris žada daugiau galimybių tarptautiniam bendradarbiavimui SVV atstovams iš savojo regiono; ieškotų vietinio partnerio (privataus ar vyriausybinių), turinčio pakankamų kontaktų su vietos

potencialiais bendradarbiavimo partneriais; paremtų iniciatyvas savo regione ir ieškotų SVV atstovų, susidomėjusių dalyvavimu; organizuotų pakankamus kontaktus visiems dalyviams; sudarytų individualias ir kolektyvines programas; rūpintųsi visomis praktinėmis, kelionės, apgyvendinimo ir kt. detalėmis

- **prisidėti organizuojant bendrą dalyvavimą prekybos mugėse:** prekybos mugės siūlo geras galimybes SVV atstovams rasti potencialių partnerių. Tačiau daugumai SVV atstovų dalyvavimo slenkstis yra aukštas: ne tik dėl išlaidų individualaus stendo nuomai, bet ir dėl praktinių problemų, organizuojant užsienio kelionę. Bendras kompanijų iš tos pačios šalies ar regiono dalyvavimas yra tiek praktiškesnis, tiek pigesnis. SVV organizacijai, kuri rūpinasi grupės dalyvavimu, daugelis praktinių pareigų yra tokios pat, kaip organizuojant tarptautinę prekybos misiją.
- Prisidėti organizuojant veiklą **Europos partnerystės programoje** (žr. aukščiau) arba koordinuojant grupę SVV atstovų, dalyvaujančių **Tyrimų ir Vystymo programų** projekte, arba prisidėti remiant bet kurią **iniciatyvą, finansuojamą dar ir Europos Komisijos**. SVV organizacijoms, turinčioms gerų pasiūlymų projektui, kaip paremti dviejų kaimyninių šalių ar tarptautinį bendradarbiavimą, yra daug galimybių gauti finansavimą iš Europos.

Tikintis Europos paramos, svarbu atsižvelgti į apytikrius paskaičiavimus. Praktinis sąrašas pateikiamas *5 priede*.

PRIEDAI

Priedas 1

EKSPORTO PLANO MODELIS

I. PASIRUOŠIMO EKSPORTUI FAKTORIAI

1. Trumpalaikiai ir ilgalaikiai eksportavimo tikslai
2. Pasiruošimo eksportui patvirtinimas (valdymo įsipareigojimai, finansiniai ir personalo ištekliai, t.t.)
3. Gaminio aprašymas ir funkcijos
4. Įrodyti, kad gaminys paruoštas eksportui (gaminio pasisekimas vidaus rinkoje, poreikių objektas)
5. Trumpas pramonės struktūros, konkurencijos ir poreikių aprašymas

II. RINKOS TYRIMAS

1. Gaminių klasifikacija
2. Bazinis pirkėjo profilis
3. Objekto pramonė (identifikuoti ir įvertinti)
4. Objekto šalis (identifikuoti ir įvertinti)
 - a. Svarbiausios
 - b. Papildomos
 - c. Pasirinktų šalių ypatumai (kultūra, klimatas, ištekliai, kt...)
 - d. Būtinai gaminio pakeitimai
5. Objekto rinka (identifikuoti ir įvertinti)
 - a. Svarbiausios
 - b. Papildomos
 - c. Pasirinktų rinkų ypatumai (kultūra, importo kontrolė, ...)
 - d. Būtinai gaminio pakeitimai
 - e. Konkurencija ir poreikiai (identifikuoti ir įvertinti)

III. EKSPORTO STRATEGIJA

1. Įsiliejimo į rinką strategija
2. Rasti kontaktus/bendradarbiavimo partnerius
3. Gaminio/paslaugos reklamos strategija
4. Aptarnavimo pardavus, garantijų strategija

IV. PARDAVIMAS IR PRISTATYMAS

1. Įkainojimas
2. Apmokėjimo būdai (terminai ir sąlygos)
3. Transportavimas ir sandėliavimas (Incoterms, draudimas,...)
4. Pardavimo prognozavimas

V. PREKYBOS TAISYKLĖS IR NUOSTATAI

Taisyklės ir nuostatai, taikomi jūsų gaminiui šalyje ir rinkoje (licenzijos eksportui, tarifai,...)

VI. FINANSAVIMAS

1. Turimi finansavimo ištekliai
2. Būdai, kuriais ieškoma papildomų išteklių (jei taikomi)

VII. PRIEMONIŲ PLANAS

1. Laiko apribojimai, realizuojant plano detales
2. Laiko apribojimai priemonių įvertinimui

Priedas

1. Papildoma informacija apie kompaniją
2. Papildoma informacija apie objekto šalis
3. Papildomos objekto rinkos

Priedas 2

SARAŠAS: LEMIAMI FAKTORIAI, RENKANTIS POTENCIALŲ PARTNERI

I. BENDRA KOMPANIJOS ISTORIJA

- įkūrimas, vystymas, augimas
- savininkų, valdytojų pasikeitimas
- gamybos, gaminių, rinkų vystymasis

II. JURIDINIAI ASPEKTAI

- teisinė struktūra
- akcijų turėtojai
- dalyvavimas kapitalo valdyme (taip pat ir trečiosios šalys)
- specialūs įstatymų straipsniai

III. ORGANIZACIJA, VALDYMAS, PERSONALAS

- organizacijos struktūra
- valdymo patirties lygis
- valdymo stilius
- personalas: kiekis, kvalifikacija

IV. KOMERCINIS VALDYMAS

- istorinė apyvartos apžvalga
- kainų ir pardavimo kainų analizė
- pridedamoji vertė
- bendras ir grynas pelnas
- skolininkų analizė

V. PLATINIMO VALDYMAS

- platinimo kanalai: skaičius, apyvarta, pelnas, išlaidų efektyvumas,...
- išlaidos eksploatacijai
- išlaidos fiziniam paskirstymui

VI. PIRKIMO VALDYMAS

- tiekėjų skaičius ir kokybė
- išlaidos tiekimui

VII. GAMYBOS VALDYMAS

- gamybos prietaisų analizė
- automatizacijos laipsnis
- eksploatacijos politika
- investicijos išplėtimui ir pakeitimui
- išlaidos pervežimo ir tiekimo technikai

VIII. ADMINISTRACINIS VALDYMAS

- administracijos organizavimas
- automatizacijos laipsnis
- ataskaitos (kas mėnesį, kasmet)
- vidaus ir išorės kontrolė

IX. FINANSINIS VALDYMAS

- balanso analizė
- sprendžiamumas, likvidavimas, pajėgumas
- planavimas, biudžetas, prognozės
- banko analizė

X. PADĖTIS, LYGINANT SU VIETINIAIS KONKURENTAIS

Priedas 3

KOMPAIJOS PROFILIS, KEIČIANTIS BENDRADARBIAVIMO PASIŪLYMAIS IR REIKALAVIMAIS: PAGRINDINĖ FORMA

KOMPAIJOS PROFILIS

Nuorodos:.....

Kompanijos pavadinimas:.....

Adresas:.....
.....
.....
.....

Tel:.....
Fax:.....
e-paštas:.....
Tinklapis:.....

Kontaktinis asmuo:.....

Kalbos:.....

Kompanijos veikla:.....
.....
.....
.....

Įkūrimo data:.....
Darbuotojų sk.:.....

Metinė apyvarta:.....Eurais

Pageidaujamas bendradarbiavimas:.....
.....
.....

.....
.....

Užrašams:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Priedas 4

KOMPAIJOS PROFILIS, KEIČIANTIS BENDRADARBIAVIMO PASIŪLYMAIS IR REIKALAVIMAS: PLATUS PROFILIS

KOMPAIJOS PROFILIS

Šis profilis bus išsiųstas tik toms kompanijoms, kurios domisi bendradarbiavimu su jūsų kompanija.

Prašytume atspausdinti savo informaciją

NUORODOS:.....

1 Kompanijos profilis

Oficialus pavadinimas ir padėtis:

.....

Adresas:.....

Pašto indeksas:.....

Bendruomenė:.....

Telefono nr.:.....

Telefaksas:.....

E-paštas:.....

Tinklapis:.....

Kontaktinis

asmuo:.....

Kalbų

mokėjimas:.....

Darbuotojų sk.:.....

PVM-numeris:.....

Apyvarta (Euris):.....

Eksperto procentas:.....

Įkūrimo

data:.....

Banko

nuorodos:.....

Gaminio aprašymas (įskaitant NACE-kodą):

.....

.....

.....

Veikla:

gamintojas

importuotojas/eksportuotojas

didmenininkas

platintojas

- atstovas/agentas
 - kita (prašome paaiškinti)
-

Ar turite kokios eksporto/importo patirties? Taip/ne
šalyse:.....

2 Bendradarbiavimo būdas

Bendrasis/finansinis bendradarbiavimas

- perėmimas
- bendra įmonė
- susijungimas
- kita (prašome nurodyti).....

Komercinis bendradarbiavimas

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> norėtumėte užmegzti ryšius su<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> gamintoju<input type="checkbox"/> pagrindiniu prekybininku<input type="checkbox"/> didmenininku<input type="checkbox"/> platintoju<input type="checkbox"/> agentu | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> norėtumėte veikti kaip<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> gamintojas<input type="checkbox"/> pagrindinis prekybininkas<input type="checkbox"/> didmenininkas<input type="checkbox"/> platintojas<input type="checkbox"/> agentas |
|--|--|

Techninis/gamybinis bendradarbiavimas

- | | Pasiūlymai | Reikalavimai |
|---|------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> Pasikeitimas techninėmis žiniomis | | |
| <input type="checkbox"/> Bendradarbiavimo tyrimų ir vystymo projektai | | |
| <input type="checkbox"/> Licenzijavimo susitarimai | | |
| <input type="checkbox"/> Technologijų perdavimas | | |
| <input type="checkbox"/> Bendra gamyba | | |
| <input type="checkbox"/> Subrangovai | | |
| <input type="checkbox"/> Aptarnavimas po pardavimo | | |

3 Jūsų bendradarbiavimo pasiūlymų aprašymas

Prašytume suformuluoti jūsų bendradarbiavimo pasiūlymus ir pageidavimus anglų ar viena iš plačiai vartojamų kalbų. Daugiausiai 10 eilučių.

Anglu:

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
Kita kalba:
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4 Geografinė specifika

*Prašytume nurodyti, kur jūs norėtumėte vystyti bendradarbiavimą **

Europos Sąjungoje:

Belgija- Olandija- Liuksemburgas- Vokietija- Prancūzija- Jungtinė Karalystė- Airija- Danija- Italija- Ispanija- Portugalija- Graikija- Austrija- Švedija- Suomija

Sub-

regionai:.....

Šalyse - kandidatėse

Vengrija- Lenkija- Čekija- Estija- Slovėnija- Kipras- Rumunija- Bulgarija- Lietuva- Latvija- Slovakija- Malta

Kitose šalyse

Norvegija- Šveicarija- Ukraina- Baltarusija- Rusija- Moldavija- Rusijos Federacija- Gruzija- Azerbaidžanas- Kazachstanas- Uzbekistanas- Marokas- Alžyras- Tunisas- Egiptas- JAV- Kanada- Meksika- Salvadoras- Nikaragva- Kosta Rika- Kolumbija- Venesuela- Ekvadoras- Peru- Brazilija- Čilė- Bolivija- Paragvajus- Urugvajus- Argentina- Kipras- Libanas- Izraelis- Jordanija- Pakistanas- Indija- Šri Lanka- Filipinai- Kinija- Korėja- Japonija- Honkongas

Data:.....

Parašas.....

Vardas.....

**Pirmoje pakopje siūlytume pasirinkti ne daugiau 2-jų ar 3-jų šalių.*

Priedas 5

TARPTAUTINIO PROJEKTO VALDYMO SĄRAŠAS: PRAKTINIAI DARBAI

- I. Jūsų idėjos/pasiūlymai, kurie įrodytų tikrą poreikį bendradarbiauti arba realiu įnašu paremti SVV atstovų bendradarbiavimą
- II. Rasti galimybių gauti finansavimą iš Europos, dalyvaujant Europos programoje, arba atsakyti į pasiūlymų skambučius. Šaltinių yra Europos Oficialiame Žurnale (OJ) arba Europos tinklalapyje: www.europa.eu.int
- III. (Per)įvardinti savo idėją, atsižvelgiant į siūlomo projekto specifiką ir kriterijus
- IV. Rasti partnerių kitose šalyse narėse
- V. Perrašyti projekto pasiūlymus, įtraukiant siekiamus tikslus, detalų visos veiklos aprašymą, biudžetą, partnerius, numatomų susitarimų rezultatus, ..
- VI. Pateikti projektą, atsižvelgiant į į manomus galutinius terminus
- VII. Imtis priemonių projektui įgyvendinti, gavus raštišką Komisijos patvirtinimą
- VIII. Vykdyti projektą pagal punktus, numatytus jūsų pasiūlymuose
- IX. Nepamirškite atsiskaitymo pareigų
- X. Projekto pabaiga, įtraukiant paskutinį Europos įnašo mokestį, įteikiant galutinę ataskaitą ir finansinį pranešimą, su visais įrodymais, kvitais ir t.t.