



*PROGRAM WSPIERANIA BIZNESU  
MŚP-DOSKONAŁOŚĆ (SME-EXCELLENCE)*

MATERIAŁ SZKOLENIOWY:

**Promocja współpracy biznesowej, wsparcie przy poszukiwaniu partnerów,  
w tym zarządzanie projektami międzynarodowymi**



## SPIS TREŚCI

Wprowadzenie ogólne .....	3
I Promocja współpracy biznesowej: co, dlaczego i kiedy? .....	3
I.1 MŚP a handel przygraniczny i międzynarodowy: efekty integracji z Unią Europejską i Rynkiem Wewnętrznym .....	3
I.2 W kierunku definicji .....	5
A Współpraca w Unii Europejskiej: przykłady z życia .....	5
B Rodzaje współpracy .....	6
I.3 Zalety współpracy – wspólne obawy i uprzedzenia mśp-stw .....	8
I.4 Omówienie niektórych najbardziej popularnych rodzajów współpracy .....	8
II Promocja współpracy biznesowej: przygotowanie pojedynczego mśp-stwa do rozpoczęcia współpracy międzynarodowej .....	10
II.1 Analiza wewnętrzna: czy przedsiębiorstwo jest gotowe do działalności przygranicznej lub międzynarodowej? .....	11
II.2 To co jest konieczne dla sukcesu przygranicznego / międzynarodowego: plan eksportowy ( <i>export plan</i> ) .....	12
III Poszukiwanie właściwego partnera .....	14
III.1 Profil idealnego partnera .....	14
III.2 Sposoby znajdowania idealnego partnera .....	15
III.3 Pierwszy kontakt i dalej .....	18
IV Rola organizacji mśp .....	19
IV.1 Poziomy zaangażowania .....	19
IV.2 Rozwijanie usług na rzecz współpracy i poszukiwania partnerów .....	21
IV.3 Organizacja spotkań partnerskich, zarządzanie projektami .....	22
Załączniki .....	23
Załącznik 1: Przykładowy zarys planu eksportowego ( <i>export plan</i> ) .....	24
Załącznik 2: Lista referencyjna: określenie czynników, które należy brać pod uwagę przy wyborze potencjalnego partnera .....	25
Załącznik 3: Profil firmy do rozsyłania wraz z ofertami współpracy i zapytaniem: podstawowy szablon .....	26
Załącznik 4: Profil firmy do rozsyłania wraz z ofertami współpracy i zapytaniem: profil rozszerzony .....	27
Załącznik 5: Lista referencyjna dotycząca zarządzania projektami międzynarodowymi: wskazówki praktyczne .....	28

## WPROWADZENIE OGÓLNE

Integracja gospodarek europejskich przejawia się w jednym, dużym rynku europejskim opartym o zasady konkurencji. Małe i średnie przedsiębiorstwa działające na tym rynku są zmuszone do nowego zdefiniowania ich strategii biznesowej, aby być w stanie utrzymać swoją pozycję lub – co jest bardziej pożądane – czerpać korzyść z możliwości, jakie oferuje Wspólny Rynek i rozszerzać swój potencjał. Dla wielu mśp-stw oznacza to konieczność nawiązywania kontaktów z partnerami z innych krajów członkowskich w formie różnego rodzaju współpracy biznesowej.

Chociaż działają one w ramach Wspólnego Rynku, współpraca ta wiąże się, szczególnie w fazie początkowej, z różnego rodzaju trudnościami, ryzykiem, kosztami itp. Dlatego wiele małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie te bez wcześniejszego doświadczenia międzynarodowego, obawia się wchodzenia w takie projekty współpracy. Stąd, zadaniem organizacji mśp w Unii jest wspieranie swoich członków – przedsiębiorców tak, aby byli oni świadomi korzyści wynikających ze współpracy biznesowej, jak również pomaganie im w rozpoczęciu ich wewnętrznych i zewnętrznych przygotowań, a następnie w drugiej fazie w znalezieniu najbardziej odpowiedniego partnera.

W związku z tym, organizacje mśp muszą nie tylko dysponować potrzebną wiedzą, by móc ocenić gotowość ich klienta – mśp-stwa do rozpoczęcia działalności międzynarodowej; muszą także rozwijać odpowiednie kontakty i sieć współpracy, aby być w stanie pomóc firmom w znalezieniu właściwego partnera.

Komisja Europejska od dawna jest świadoma konieczności podjęcia działań na rzecz mśp-stw w kierunku podejmowania przez nich inicjatyw o charakterze przygranicznym i międzynarodowym, aby były w stanie utrzymać i umocnić swoją pozycję. Dlatego dała do dyspozycji mśp-stw oraz organizacji wspierających mśp szereg instrumentów służących wspieraniu i stymulowaniu idei wymiany przygranicznej i współpracy pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz wspieraniu tych przedsiębiorstw w poszukiwaniu właściwego partnera (ów).

Ten materiał szkoleniowy powstał jako wstęp do zagadnień dotyczących relacji pomiędzy Rynkiem Wewnętrznym, małymi i średnimi przedsiębiorstwami oraz współpracą (międzynarodową), możliwościami jakie daje taka współpraca, a szczególnie w celu zaproponowania praktycznych wskazówek dla organizacji mśp jak wspierać klientów spośród mśp-stw w realizowaniu ich potencjału poprzez współpracę (międzynarodową).

## **I Promocja współpracy biznesowej: co, kiedy i jak?**

### **I.1 MŚP a handel przygraniczny i międzynarodowy: efekty integracji z Unią Europejską i Rynkiem Wewnętrznym**

Stopniowa integracja krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz powstanie rzeczywistego Wspólnego Rynku w oczywisty sposób wpłynęły na gospodarkę europejską, jego przedsiębiorstwa, a szczególnie na jej małe i średnie przedsiębiorstwa.

Najważniejsze kluczowe wydarzenia procesu integracji wewnętrznej:

- **Biała Księga 1985**, w której wymieniono prawie 300 działań, które należy podjąć w celu stworzenia rzeczywistego Wspólnego Rynku, tak jak to przewidziano w Traktacie Rzymskim (1957), w oparciu o zasadę swobodnego przepływu towarów, osób, usług i kapitału, prowadzących do **zakończenia tworzenia rynku wewnętrznego (31/12/1992)**.
- Stworzenie rzeczywistej **Unii Europejskiej**, tak jak ustanowiono w **Traktacie z Maastricht (luty 1992)**, w którym również zawarto takie kompetencje jak: polityka zagraniczna, bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne oraz stworzenie Unii monetarnej.
- **Stworzenie waluty wspólnotowej EURO, 1/01/1999**, która całkowicie z dniem 1/01/2002 r. zastąpi waluty krajowe w 11-stu spośród 15-stu krajów członkowskich .

### Rezultaty integracji:

- stworzenie dużego wspólnego rynku z 375 milionami konsumentów
- stworzenie rynku wewnętrznego na skalę europejską, w którym handel nie jest ograniczony żadnymi przepisami krajowymi (lub w mniejszym stopniu)
- bardziej otwarta gospodarka
- wzrost gospodarczy i wzrost zatrudnienia
- niższe koszty
- wzrost handlu wewnątrz-wspólnotowego
- zwiększenie się liczby konkurentów na rynku wewnętrznym – konieczność dla wszystkich przedsiębiorstw, w tym mśp-stw, przeanalizowania na nowo strategii biznesowej przy uwzględnieniu wymogów zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Wpływ tych czynników nie jest jednakowo silny dla wszystkich europejskich mśp-stw. Jest on bardziej zauważalny w przypadku tych sektorów, gdzie ekspansja może prowadzić do istotnej redukcji kosztów (np. sektory, które są zależne od dużych inwestycji lub gdzie standaryzacja może prowadzić do produkcji seryjnej), w regionach przygranicznych (gdzie istnieje możliwość działań o charakterze przygranicznym, ale gdzie stałe przeszkody mogą być bardziej zauważalne), mniej w przypadku sektorów, w których ekspansja nie jest istotnym czynnikiem lub które mają z natury charakter bardziej lokalny (np. niektóre branże rzemieślnicze).

Wprowadzenie **wspólnej waluty**, szczególnie po ostatecznej zmianie w 2002 r. nasili proces ekspansji rynkowej oraz jeszcze bardziej wzmocni konkurencję.

Co więcej, ostatnie dziesięciolecie były świadkiem generalnego ruchu w **kierunku gospodarki na skalę globalną**. Handel zagraniczny i inwestycje są coraz ważniejsze dla Unii Europejskiej, zaś stopniowa **liberalizacja światowego handlu** jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na wzrost gospodarczy, zatrudnienie i ekspansję biznesową. Chociaż rosnąca presja konkurencyjna, globalizacja światowej gospodarki przynoszą nowe wyzwania dla mśp – to jednak wymuszają w wielu przypadkach współpracę z firmami zagranicznymi.

**Szósty Raport „Obserwatora Europejskiego dla MŚP”<sup>1</sup>** (opublikowany w lipcu 2000 r.) mówi o rosnącym, ale wciąż relatywnie małym procencie mśp-stw w Unii przyznających się do korzyści ze Wspólnego Rynku; podczas gdy więcej niż połowa wszystkich małych i średnich przedsiębiorstw nie dostrzega ani korzyści ani strat wynikających z realizacji Wspólnego Rynku; 1/3 mśp-stw widzi, dla równowagi, więcej korzyści niż strat

---

<sup>1</sup> „The European observatory for SMEs” 6-sty raport, lipiec 2000. Raport przekazany do DG ds. Przedsiębiorczości Komisji Europejskiej przez KPMG Consulting i EIM Small Business Research and Consultancy.

pochodzących z integracji europejskiej. Większe mśp-stwa, te które prowadzą działalność międzynarodową oraz szybko rozwijające się przedsiębiorstwa są bardziej pozytywnie nastawione niż mniejsze mśp-stwa i te które prowadzą działalność lokalną.

Ogólnie rzecz biorąc, wśród największych korzyści dla mśp-stw związanych ze Wspólnym Rynkiem wymienia się: **większy rynek sprzedaży i uproszczoną współpracę międzynarodową**. Liczba międzynarodowych kontaktów biznesowych zgłaszanych przez mśp-stwa stale rośnie. Średnio 25 % spośród wszystkich mśp-stw zgłasza taki wzrost, w przypadku większych mśp-stw zgłaszają one jeszcze wyższy procent.

Pomimo, że rezultaty te pokazują rosnącą liczbę mśp-stw w ramach Unii, które korzystają z efektów istnienia rynku wewnętrznego i dalszej integracji Unii, to jednak ujawniają one potrzebę dalszej promocji idei współpracy przygranicznej i międzynarodowej pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Potrzeba wsparcia dla mśp-stw i sektora rzemiosła w celu umożliwienia im wykorzystania całego ich potencjału wobec wyzwań rynku wewnętrznego, nowej gospodarki globalnej i nowych zjawisk w komunikacji itp., jest sprawą zrozumiałą dla Komisji Europejskiej, o czym świadczą **wieloletnie programy na rzecz przedsiębiorstw i przedsiębiorczości**, które koncentrują się głównie na mśp-stwach (czwarty z nich – na lata 2001-2005, przyjęty w 2000r. obejmie ponad 30 krajów i będzie posiadał budżet całkowity w wysokości 450 milionów EURO).

Działania i instrumenty wspierające, stworzone na rzecz mśp-stw oraz pozostałe bardziej specyficznie na rzecz promocji współpracy biznesowej, jak również wsparcie dostępne dla organizacji mśp na rzecz rozwoju specjalistycznych usług w tym obszarze, zostaną omówione bardziej szczegółowo w ramach tego materiału.

## **I.2 W kierunku definicji**

### **A Współpraca w Unii Europejskiej: przykłady z życia**

*Portugalskie małe przedsiębiorstwo działające w sektorze tekstylnym zainwestowało w nowe maszyny do produkcji, w wyniku czego wzrósł jego potencjał produkcyjny. Teraz jest zainteresowane znalezieniem nowych odbiorców, chciałoby szukać ich również w innych krajach europejskich. Ponieważ będzie to jego pierwsze doświadczenie o charakterze przygranicznym, chciałoby działać poprzez doświadczonego agenta o szerokiej wiedzy rynkowej i kontaktach w krajach, w których ono chce szukać partnerów. Jednak, w tej chwili nie ma żadnych kontaktów zagranicznych ani żadnej wiedzy na temat rynków zagranicznych w ogóle.*

*Belgijskie mikro-przedsiębiorstwo z sektora budowlanego długo było zainteresowane dużym rynkiem francuskim, który z geograficznego punktu widzenia jest bardzo blisko, i gdzie jak mu wiadomo istnieje popyt na jego specjalistyczne usługi, szczególnie w sektorze zamówień publicznych. Wizyta w lokalnym Euro Info Centre (Centrum Informacji Europejskiej) pomogła przedsiębiorcy w poznaniu warunków, jakie musiałby spełnić, aby móc świadczyć usługi zagranicą. Przedsiębiorca czuje, że przepisy i wciąż istniejące bariery będą zbyt czasochłonne, aby mógł dać sobie z nimi radę na własną rękę. Ponadto dowiedział się, że sektor publiczny we Francji już nie jest w żadnym przypadku problematyczny do wejścia przez doświadczoną firmę zagraniczną. W tej sytuacji przedsiębiorca nadal chciałby spróbować swoich kroków na rynku francuskim, ale raczej jako podwykonawca dla dużej firmy francuskiej.*

*Brytyjskie mśp-stwo ma bardzo specjalistyczne doświadczenie w zakresie projektowania, produkcji, sprzedaży i serwisu pewnego typu sprzętu wysokiej jakości dla sektora uzdatniania wody. W rzeczywistości, stało się liderem na rynku brytyjskim w zakresie tego typu maszyn. Z powodu jego szerokiej znajomości tego sektora, chciałoby rozpocząć działalność jako przedstawiciel i dostawca usług w zakresie określonych produktów na rynku brytyjskim. Poniważ wiązałoby się to z intensywną współpracą z firmami, które by reprezentowało: wspólne szkolenie personelu, wymiana wiedzy technicznej itp., czuje, że joint venture byłoby najlepszym rodzajem partnerstwa. Aktualnie szuka partnerów.*

*Polska firma sektora metalowo-budowlanego dysponuje dobrze wyposażoną halą produkcyjną i zmotywowanymi dobrze wyszkolonymi pracownikami. Przed długi czas eksportowało swoje produkty do kilku krajów Europy Środkowo Wschodniej i do Rosji, gdzie niestety popyt zmalał. W wyniku tego firma posiada wolną moc produkcyjną. Dlatego poszukuje zamówień na produkcję, partnerów, z którymi mogłaby współpracować w charakterze podwykonawcy. Szuka również nowych klientów dla swojej własnej gamy produktów.*

Wszystkie powyższe przykłady dotyczą poszukiwania określonych rodzajów współpracy: typu biznes-biznes, przygranicznej lub międzynarodowej. Może powstać spór, co może być określone mianem „prawdziwej” współpracy: najczęściej bezpośrednia sprzedaż z firmy do firmy lub eksport nie jest traktowany w ten sposób. Robocza definicja mogłaby być następująca: **„wszelki typ partnerstwa, czy to sformalizowanego czy też nie, pomiędzy dwoma lub więcej firmami lub organizacjami, które wspólnie chcą osiągnąć uprzednio zdefiniowany cel”**.

Chcielibyśmy rozszerzyć tę definicję na potrzeby tego materiału szkoleniowego, i włączyć **wszelkie kontakty i relacje pomiędzy mśp-stwami, szczególnie mśp-stwami pochodzącymi z różnych krajów członkowskich UE lub przyszłych krajów członkowskich, które potrzebują wsparcia ze strony organizacji mśp, czy to w znalezieniu partnera (partnera przygranicznego) lub w stworzeniu partnerstwa pomiędzy mśp-stwami.**

## B Rodzaje współpracy

Jak pokazano powyżej, współpraca pomiędzy firmami może przybierać różne formy. Szeroko rozumiane kategorie współpracy to: **ogólna, handlowa, techniczna, finansowa.**

Można również dokonywać podziałów współpracy wg relacji pomiędzy partnerami, w zależności od tego czy współpraca przebiega w jednym kierunku czy też nie, czy istnieje partner dominujący w tych relacjach partnerskich. Jeśli współpraca przebiega głównie w jednym kierunku, nazywana jest **jednostronną (unilateralną)**. Jeśli istnieje aspekt wzajemności, nazywana jest **dwu- lub wielostronną (bi- lub multilateralną)**.

W tabeli poniżej zostały określone najbardziej typowe rodzaje współpracy w ramach szerokich kategorii współpracy oraz wg wyznacznika czy są one jedno- czy dwustronne / wielostronne.

	<b>Jednostronna</b>	<b>Dwu- lub wielostronna</b>
<b>Ogólna</b>	przejęcie	joint-venture
		fuzja/połączenie się
<b>Handlowa</b>	przedstawiciel	wzajemna umowa dystrybucyjna
	umowa dystrybucyjna	wspólne składanie ofert
	franchising	wspólne uczestniczenie w targach
		wspólne zakupy
<b>Techniczno-Produkcyjna</b>	transfer technologii	wspólny udział w programach dot. badań i rozwoju UE
	umowa licencyjna	wspólna produkcja
	podwykonawstwo	
	usługi po sprzedaży	
<b>Finansowa</b>	pożyczki	wymiana udziałów

Inne wyróżniki, które charakteryzują różne typy współpracy to:

- **czas trwania:** niektóre kontakty w ramach współpracy nie mają określonego czasu trwania, podczas gdy inne ustanawiane są w celu osiągnięcia pewnego wyznaczonego celu, po czym są rozwiązywane.
- **liczba partnerów:** w większość partnerstw zaangażowanych jest tylko 2-ch partnerów, w innych, takich jak partnerstwa tworzone w celu uczestniczenia w programach dotyczących badań i rozwoju UE, z definicji zaangażowanych jest więcej partnerów.
- **rozmiar i typ partnerstw:** chociaż wiele mśp-stw preferuje partnerstwa z innymi mśp-stwami, w których partnerzy są tej samej wielkości i mogą negocjować na zasadzie równości, to jednak w wiele partnerstw zaangażowane są mśp-stwa i duże firmy, mśp-stwa i instytucje rządowe, mśp-stwa i uniwersytety lub instytucje szkoleniowe (np. współpraca w ramach programów dotyczących badań i rozwoju UE)...
- **działania partnerów:** w niektórych przypadkach współpracy partnerzy wykonują podobne działania (i są teoretycznie konkurentami), ale działają np. w różnych regionach geograficznych; ten typ współpracy można nazwać **współpracą poziomą (horyzontalną)**. W innych przypadkach partnerzy wykonują działania uzupełniając się, np. na różnych poziomach w łańcuchu produkcyjnym, tak jak w przypadku podwykonawstwa. Ten typ działań może być określony mianem **pionowych (wertykalnych)**.

**W zależności od natury współpracy, potrzebne będą ze strony partnerów w większym lub mniejszym stopniu: przygotowanie, inwestycje czasu i pieniędzy, personel, ryzyko, itp.** Jest bardzo ważne, aby organizacja mśp, która doradza mśp-stwu wejście we współpracę partnerską była świadoma tych czynników i pomogła mśp-stwu ocenić jego pozycję oraz ryzyko z tym związane. Zajmiemy się tym problemem w drugiej części naszego materiału szkoleniowego.

### I.3 Zalety współpracy – wspólne obawy i uprzedzenia małych i średnich przedsiębiorstw

Dla mśp-stw współpraca (międzynarodowa) oferuje niezaprzeczalne korzyści. W wielu przypadkach jest to jedyny sposób dla nich, aby uzyskać dostęp do rynku międzynarodowego. Partnerstwo z firmą z innego kraju członkowskiego może pomóc im w uzyskaniu **wiedzy z pierwszej ręki na temat rynku**, może być przydatne w **poszukiwaniu nowych odbiorców** produktów na nowym rynku, może dać dostęp do **nowej technologii**, może dać **dotatkową zdolność produkcyjną** lub dostęp do **nowych środków finansowych**... Celem współpracy partnerskiej zawsze będzie wypracowanie, w pewien sposób, wartości dodanej dla wszystkich zaangażowanych partnerów.

Pomimo niezaprzeczalnych korzyści, współpraca, szczególnie międzynarodowa, nadal spotyka się z pewną rezerwą ze strony mśp-stw. Faktem jest, że każde partnerstwo będzie się niewątpliwie wiązało z pewną **utrata niezależności** dla obu partnerów, oraz że ta zależność od innej firmy spowoduje pewne dodatkowe ryzyko (dlatego ważne jest aby pracować tylko z godnymi zaufania partnerami).

Inne uprzedzenia dotyczące współpracy międzynarodowej, które wyrażają mśp-stwa to to, że tylko większe firmy mogą odnosić z niej korzyści: dla małych firm jest ona zbyt trudna, zbyt ryzykowana, wymaga zbyt dużo czasu i pieniędzy, czują że brakuje im potrzebnych umiejętności i kompetencji. O ile prawdą jest, że współpraca międzynarodowa wymaga specjalnego wysiłku i inwestycji ze strony mśp-stw, to dobre przygotowanie i wsparcie ze strony doświadczonego partnera (np. organizacji mśp) zminimalizuje ryzyko i pomoże osiągnąć sukces. Więcej na temat zagrożeń i jak ich unikać w II części naszego materiału szkoleniowego.

Ważne jest również, aby uświadomić sobie, że mśp-stwo dysponuje **pewnymi specyficznymi mocnymi stronami**, które mogą okazać się aktywami przy rozpoczynaniu działań o charakterze międzynarodowym lub przygranicznym, jest to: **elastyczność**, **szybkość**, z jaką może reagować na wyzwania i szanse pojawiające się na rynku zagranicznym, **bezpośredni kontakt**, który zawsze istnieje pomiędzy poziomem kadry zarządzającej w mśp-stwach i rynkiem, **plaska struktura**, która ułatwia proces decyzyjny i czyni go szybszym niż w dużych jednostkach. Dowodem tego są liczne przykłady bardzo małych firm osiągających znaczące sukcesy międzynarodowe.

Najbardziej popularnym typem współpracy, i w większości przypadków najprostszym, jest **współpraca handlowa**. Dla wielu mśp-stw jest to wstęp do współpracy (międzynarodowej). Dla niektórych z nich może ona w końcu prowadzić do bardziej złożonych typów współpracy.

### I.4 Omówienie niektórych najbardziej popularnych rodzajów współpracy<sup>2</sup>

#### Ogólna:

- Fuzja / połączenie się: dwie firmy łączą się w większą grupę, która ma do dyspozycji więcej środków niż firmy oddzielnie. Nowa firma będzie miała prawdopodobnie większy udział w rynku, relatywnie mniejsze koszty oraz będzie w sumie dysponowała większym

---

<sup>2</sup> Ta charakterystyka została włączona do materiału w celach ilustracyjnych i informacyjnych. Podawane informacje nie powinny być w żadnym razie traktowane jako dokładne definicje prawne. Prosimy o zapoznanie się ze specjalistycznymi pracami na ten temat, jeśli zaistnieje taka potrzeba.

doświadczeniem. Fuzja jest delikatnym i czasochłonnym przedsięwzięciem. Wymaga wielu przygotowań i doradztwa prawnego.

- Przejęcie: jedna firma przejmuje wszystkie udziały drugiej firmy. Dla firmy kupującej korzyścią będzie, że w krótkim czasie zdobędzie silną strategiczną pozycję na (nowym) rynku, podczas gdy druga firma sprzedając udziały może być w stanie zyskać siłę i bezpieczeństwo oferowane przez kupującego partnera.
- Joint-venture: dwie firmy lub więcej łączą się w celu stworzenia nowej firmy, w ramach której mogą one współpracować razem przy określonej działalności czy projekcie. Ten typ współpracy biznesowej korzysta z dobrze zdefiniowanej struktury prawnej<sup>3</sup>, jest to dobry sposób, aby zorganizować projekty, które mogłyby być poza zakresem jednego z partnerów pojedynczo, pomaga rozdzielić ryzyko pomiędzy różnych uczestników. Jednak, w większości przypadków dla wszystkich partnerów związane jest to z dużymi inwestycjami.

Musimy również wspomnieć tutaj **program JEV (Joint European Venture programme – program Europejskie Joint Venture)**, którego celem jest wspieranie tworzenia wielonarodowych joint ventures pomiędzy mśp-stwami w Unii Europejskiej. Jest to instrument, który oferuje wsparcie wspólnotowe na rzecz pokrycia części wydatków związanych z założeniem joint venture, do maksymalnej wysokości 100 000 Euro. Program funkcjonuje poprzez sieć pośredników finansowych. Projekt JEV zostały przyjęty przez Radę Europejską 19 maja 1998 r. (*Official Journal L155 z 29 maja 1998 r.*). W celu uzyskania więcej informacji prosimy kontaktować się z DG Enterprise (Dyrekcja Generalna ds. przedsiębiorczości) lub odwiedzić stronę internetową DG Enterprise na serwerze Europa.

#### **Handlowa:**

- Franchising: posiadacz franszyzy uzyskuje prawo do sprzedaży określonych towarów w danym regionie. Kupuje towary od producenta lub importera i odsprzedaje je w swoim określonym rejonie. Jego przychód jest różnicą pomiędzy ceną kupna i sprzedaży towarów.
- Przedstawiciel: przedstawiciel nie kupuje towarów; pozostają one własnością jego mocodawcy. Będzie on szukał klientów dla swego mocodawcy i będzie przekazywał do niego zamówienia. W niektórych przypadkach może on uzyskać zgodę na zawieranie umów dla i w imieniu swojego mocodawcy.
- Wspólne zakupy: MŚP-stwa (głównie z jednego kraju lub regionu) łączą się w celu wspólnego zakupu towarów, w większości przypadków na rynku przygranicznym lub zagranicznym. Korzyścią są lepsze ceny i warunki, jakie mogą być wynegocjowane, a także w wielu przypadkach rozdzielenie kosztów transportu.
- Wspólne składanie ofert: kombinacja lub „zgrupowanie” mśp-stw o podobnej lub uzupełniającej się działalności może wspólnie składać oferty na zamówienia, w takich przypadkach, kiedy mśp-stwa pojedynczo nie dysponowałyby możliwościami czy kompetencjami by sprostać wszystkim wymaganiom.

---

<sup>3</sup> Specjalnym rodzajem partnerstwa jest EEIG – European Economic Interest Grouping (Europejska Grupa Interesu Gospodarczego), która jest otwarta dla firm, spośród których przynajmniej dwie muszą pochodzić z różnych krajów członkowskich UE. W celu uzyskania szerszej informacji na temat EEIG prosimy zapoznać się z Regulacją Rady 2137/85 z 27/07/1985 r. lub z Komunikatem z 9/09/1997 r. opublikowanym w Official Journal C285: „Udział Europejskich Grup Interesu Gospodarczego w kontraktach publicznych i programach finansowanych ze środków publicznych”.

## **Współpraca techniczna / technologiczna / produkcja:**

- Dostarczanie / podwykonawstwo: jedna firma zobowiązuje się wykonać pewne zadanie, dostarczając pewien towar lub świadcząc pewną usługę, zaś wyznaczona przez inną firmę, np. firmę A produkuje pewne części dla produktu firmy B lub zapewnia usługi posprzedażne.
- Transfer technologii: w wielu innowacyjnych wysoko rozwiniętych sektorach przemysłowych mśp-stwa odgrywają wiodącą rolę. Transfer technologii, w którym jedna firma dostarcza know-how lub specjalistyczną technologię dla drugiej firmy, np. poprzez umowę licencyjną, obejmuje coraz więcej i więcej mśp-stw.
- Wspólny udział w Europejskich Programach Badań i Rozwoju: Europejskie Programy Badań i Rozwoju mają na celu umożliwienie zastosowania rezultatów badań naukowych w Unii. Komisja Europejska współfinansuje projekty, które są realizowane poprzez współpracę międzynarodową pomiędzy przemysłem i uniwersytetami. Komisja podkreśla znaczenie ułatwiania dostępu dla mśp-stw (np. projekty CRAFT, Exploratory Awards ...). Europejskie programy badań i rozwoju funkcjonują w ramach programów wieloletnich (aktualnie 5-y, 1998-2002), które określają liczbę wyznaczonych tematów (np. „jakość życia” lub „energia i stały rozwój”) i działania<sup>4</sup>.

## **Finansowa:**

- Uczestnictwo: Jedna firma kupuje część udziałów innej firmy. Celem jest, w większości przypadków, możliwość wykorzystania know-how lub kompetencji firmy sprzedającej. Uczestnictwo może być jednokierunkowe lub wzajemne. W drugim przypadku będzie to dla partnerów sposób potwierdzenia partnerstwa i zaufania, i w niektórych przypadkach będzie wykorzystane przez obie strony jako zabezpieczenie przed wrogiem przejęciem.
- Zapewnienie kapitału ryzyka: Jedna lub więcej firm może zainwestować w mniejszą (młoda) firmę o dużym potencjale wzrostu. Inwestycja może być bezpośrednia lub pośrednia poprzez fundusz. Ułatwienie mśp-stwom dostępu do kapitału wysokiego ryzyka jest jednym z priorytetów Komisji. W celu uzyskania więcej informacji patrz Program wieloletni lub COM<sup>5</sup> (2000) 658 ostateczny, Raport postępu w zakresie planu działania dot. kapitału wysokiego ryzyka.

## **II Promocja współpracy biznesowej: przygotowanie pojedynczego małego lub średniego przedsiębiorstwa do rozpoczęcia współpracy międzynarodowej**

Uwaga wstępna: kolejne części materiału mogą sprawiać wrażenie, że kładziony jest w nich (zbyt) duży nacisk na intensywne i sformalizowane przygotowania ze strony mśp przed wejściem w projekt współpracy. Faktem jest, że w rzeczywistości współpraca międzynarodowa lub przygraniczna pomiędzy mśp-stwami często zaczyna się od przypadkowego spotkania lub zamówienia, bez uprzednich przygotowań. Jednak, dobrze przygotowane mśp-stwo będzie miało o wiele większą szansę trwałego sukcesu

<sup>4</sup> Więcej informacji na temat V Programu Ramowego i możliwości dla mśp-stw można znaleźć pod adresem: [europa.eu.int/research/faq.html](http://europa.eu.int/research/faq.html) i [www.cordis.lu/sme](http://www.cordis.lu/sme).

<sup>5</sup> COM – Commission document – Dokument Komisji Europejskiej

międzynarodowego w biznesie, zaś czas i wysiłki zainwestowane w działania przygotowawcze w końcowym rozrachunku będą się opłacić.

## II.1 Analiza wewnętrzna: czy przedsiębiorstwo jest gotowe do działalności przygranicznej lub międzynarodowej?

Jak widzieliśmy w poprzednich rozdziałach, rozpoczęcie działalności międzynarodowej i przygranicznej współpracy partnerskiej zakłada posiadanie podstawowych umiejętności i wymaga znaczącej inwestycji czasu i personelu, jak również dodatkowych kosztów. Przed rozpoczęciem takiego nowego projektu ważne jest, aby mśp-stwo oceniło swoją gotowość, rozważyło czy jest to rzeczywiście rozsądna opcja dla firmy i czy ma szansę na sukces.

Przed rozpoczęciem, mśp-stwo powinno zadać sobie kilka pytań:

### • Motywacja

- Czy projekt jest zgodny ze **strategią długoterminową** firmy? Działania międzynarodowe i współpraca partnerska nie muszą od razu przynosić efekty.
- Czy szybki zysk jest jedyną motywacją, czy są inne, takie jak: **wzmocnienie konkurencyjności, zyskanie nowego spojrzenia na sprawy dot. firmy, znalezienie nowych obszarów wiedzy lub nowych technologii...**?

### • Organizacja wewnętrzna

- Czy **wewnętrzne kierownictwo** jest gotowe do decyzji rozpoczęcia tego projektu? Czy istnieje wystarczająca jasność na tym poziomie z czym wiąże się projekt w kontekście inwestycji, ewentualnych strat w zyskach krótkoterminowych, itp.?
- Czy w ramach firmy istnieje wystarczająca **wiedza - umiejętności**? Czy **pracownicy** są wystarczająco zmotywowani i czy mają wystarczającą wiedzę (znajomość języka, znajomość zagadnień dotyczących handlu międzynarodowego i doświadczenie w tym zakresie...). Czy potrzebne będzie zatrudnienie nowych pracowników lub dodatkowe szkolenie?

### • Produkt

Jeśli projekt związany jest z **eksportem lub sprzedażą międzynarodową produktów lub usług**, należy zadać sobie kilka specjalnych pytań:

- Czy produkt ma charakter unikalny czy też na rynku jest wiele podobnych produktów? W drugim przypadku, jaka jest ich pozycja cenowa?
- Czy istnieją pewne specyficzne **aspekty kulturowe lub religijne** dotyczące produktu? Czy produkt będzie wymagał **modyfikacji**, aby był wprowadzony na rynek? Czy będzie musiał przejść przez **specjalne testy** w celu określenia jego zgodności z normami bezpieczeństwa i normami technicznymi, itp.? (ten aspekt jest związany z zagadnieniem dotyczącym wyboru rynku i również aspektami technicznymi handlu międzynarodowego – patrz dalej)
- Czy produkt wymaga **specjalnego przeszkolenia** dla osób, które będą się nim posługiwać lub wykorzystywać go? Czy będzie się to wiązało ze specjalnymi

wymogami w kontekście wyboru dystrybutora lub przedstawiciela? Co z usługami posprzedażnymi?

- **Pozycja rynkowa**

- Jaka jest pozycja rynkowa msp na **rynku wewnętrznym**? Czy może sobie pozwolić na skoncentrowanie się na nowym rynku? Czy sytuacja na rynku wewnętrznym wymusza poszukiwanie nowych rynków?

- **Fundusze**

- Jakie są **koszty / inwestycje** związane z realizacją danego projektu? Krótkoterminowe i długoterminowe?
- Czy istnieją wystarczające fundusze w firmie, aby zapewnić **kapitał obrotowy** dla projektu? Jeśli nie, czy są inne alternatywy poprzez banki komercyjne, fundusze regionalne / krajowe lub Europejskie ?

Prostym, ale wartościowym instrumentem dla tego typu analizy jest tzw. **analiza SWOT** . Oznacza to, że firma oceni wszystkie punkty wymienione powyżej w kontekście jej indywidualnych **mocnych stron** (Strengths), **słabych stron** (Weaknesses), **szans** (Opportunities) i **zagrożeń** (Threats) i odzwierciedli to formie schematu. Ćwiczenie to może być wykonane indywidualnie lub zespołowo i może dostarczyć cennych informacji na temat pozycji firmy i możliwości realizacji określonego projektu, który jest właśnie oceniany.

## II.2 To co jest konieczne dla sukcesu przygranicznego / międzynarodowego: plan eksportowy (*export plan*)

Jeśli msp-stwo jest pewne, że ma właściwą motywację dot. projektu i że może zmobilizować potrzebne środki, przychodzi kolej na rozpoczęcie przygotowań. Jeśli projekt jest związany z handlem transgranicznym lub międzynarodowym (sprzedaż produktu lub usługi), plan eksportowy pomoże msp-stwu zdefiniować i określić każdy krok, jaki musi podjąć w celu realizacji swojego projektu. Bardzo często msp-stwa myślą, że mogą ruszać z miejsca bez zbędnych przygotowań, zostawiając usuwanie przeszkód i rozwiązywanie problemów na czas, gdy się pojawiają. To oczywiście doprowadzi do poważnych problemów lub przynajmniej do niepotrzebnej straty czasu. Dobry plan eksportowy będzie służył jako plan (ściągałka) dla przedsiębiorcy, kiedy zacznie wprowadzać w życie swoje abstrakcyjne pomysły i zamiary dotyczące uruchomienia współpracy. Będzie zawierał wypunktowane konkretne działania, jakie należy podjąć. Jeśli środki zewnętrzne muszą być zaangażowane do projektu, będzie dowodem szczerości i odpowiedzialności przedsiębiorcy i jego projektu.

Przygotowanie dobrego planu eksportowego wymaga czasu. Spora część pracy będzie miała charakter **badania przy biurku**, w przypadku których Internet, jeśli przedsiębiorca lub wspierająca organizacja msp ma do niego dostęp, będzie nieocenionym punktem wyjścia. Może się to również wiązać z kontaktami z **ekspertami w obszarze prawnym, finansowym lub technicznym w kontekście eksportu**, czy to z tymi, którzy są dostępni w ramach organizacji msp czy też znalezionymi poza nią.

Plan eksportowy powinien być zindywidualizowany, tak aby pasował do danego msp-stwa i projektu, ale będzie zawsze zawierać pewne stałe elementy:

- **Wybór / badanie rynku**

Niezależnie od tego czy projekt współpracy rozpoczyna się od pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem czy też bez wcześniejszych powiązań międzynarodowych w ogóle, ważne jest aby mśp-stwo **przeanalizowało możliwości jakie stwarza rynek (rynki), przemysł (przemysły) i kraj (kraje)**, które bierze pod uwagę. Analiza ta powinna również obejmować analizę popytu na produkt, zidentyfikowanie konkurentów, sprawdzenie konieczności wprowadzenia modyfikacji produktu, itp. W końcu, mśp-stwo powinno mieć jasną sytuację co do tego, czy jest prawdopodobne osiągnięcie sukcesu z danym produktem w danym kraju / na danym rynku i jakie trudności prawdopodobnie będzie musiało pokonać.

- **Strategia wstępna dotycząca eksportu / rynku:**

Analiza ta pomoże mśp-stwu zdecydować **jak wejście** na wybrany rynek (rynki), czy wejście bezpośrednio czy poprzez jeden z typów współpracy opisany w części I, i czy będzie się starało znaleźć partnerów (patrz dalej).

- **Przepisy i regulacje, które należy wziąć pod uwagę:**

Każdy projekt związany ze współpracą eksportową lub międzynarodową będzie wymagał pewnej wiedzy na temat **technicznych spraw dotyczących eksportu**: przepisów celnych, transportu międzynarodowego, ubezpieczeń eksportowych, VAT-u w handlu wewnętrznym i międzynarodowym, międzynarodowych formuł handlowych i ich stosowania.... Szkic planu eksportowego jest właściwym momentem dla mśp, aby wyłowić braki w wiedzy na te tematy i dotrzeć do potrzebnych informacji.

- **Warunki płatności, techniki płatności międzynarodowych, zabezpieczeń eksportowych**

MŚP-stwo będzie musiało dokonać analizy **warunków płatności** w kontekście tego lub innego konkretnego rynku zagranicznego, zdecydować jak będzie **regulować i otrzymywać płatności**, jak będzie się zabezpieczać przez **ryzykiem finansowym**, tj. poprzez specjalne techniki płatności lub poprzez ubezpieczenie kredytu. **Bankowiec** – w sposób logiczny nasuwa się tu jako właściwy specjalista, który może udzielić tego typu informacji.

- **Finansowanie**

Jak już wspomniano w punkcie dotyczącym gotowości eksportowej, rozpoczęcie projektu współpracy międzynarodowej lub przygranicznej będzie się oczywiście wiązać z dodatkowymi inwestycjami. Wydatki te mogą dotyczyć na przykład płac, kosztów podróży, reklam, dystrybucji, itp. Plan eksportowy musi określać **środki** na pokrycie tego typu kosztów, a w przypadku przewidywanego finansowania zewnętrznego, bardzo szczegółowy **budżet**, określający w jaki sposób fundusze będą wydawane i jakie są przewidywania co do zwrotów.

Jest to również ruch w kierunku zbadania, które programy wspierające (rządowe, europejskie itp.) są dostępne i na jakich warunkach mśp-stwo może z nich korzystać.

- **Ceny**

Wszystkie wymienione powyżej czynniki będą miały wpływ na **cenę eksportową** analizowanego produktu lub usługi oraz określą **strategię cenową mśp-stwa** i jego **marginesy cenowe**.

Może okazać się ciekawym dla mśp-stwa, aby włączyć do planu eksportowego **przewidywania dotyczące sprzedaży**, określić oczekiwane zyski i „kamienie milowe”, co pomoże ocenić przyszły sukces.

- **planowanie / wyznaczanie kamieni milowych**

Większość planów eksportowych zawiera również rozkład czasowy, identyfikujący terminy realizacji, „kamienie milowe” oraz ramy czasowe dla kluczowych zadań, etapów po których ma nastąpić ocena osiągniętych postępów itp. Może to być przydatne jako podręczny instrument dla zarządzających projektem.

*Ewentualny zarys planu eksportowego można znaleźć w załączniku 1*

Na koniec tej fazy, mśp-stwo powinno mieć jasny obraz sytuacji, co do następujących punktów:

- przyczyny i sposób zaangażowania w rozpoczęcie projektu współpracy
- cele krótko- i długoterminowe
- gotowość firmy i produktu
- rynki docelowe + podstawowa wiedza na temat warunków rynkowych, pozycji rynkowej itp.
- strategia eksportowa / rynkowa
- podstawowa wiedza na temat przepisów i regulacji mających zastosowanie przy danym projekcie
- strategia cenowa
- opcje finansowe
- terminarz

### **III Poszukiwanie właściwego partnera**

#### **III.1 Profil idealnego partnera**

Poszukiwanie idealnego partnera do współpracy wygląda jak zabawa z randkami: jeśli wiesz dokładnie jakich wartości poszukujesz, to już dokonałeś ważnego wyboru i masz lepsze wyobrażenie jak i gdzie zacząć poszukiwania.

W pierwszym rozdziale dokonaliśmy przeglądu niektórych najbardziej popularnych typów współpracy. Ćwiczenia z poprzedniego rozdziału powinny dać przedsiębiorcy jasne wyobrażenie co do **typu współpracy**, który byłby najbardziej odpowiedni dla projektu, jaki ma w głowie, i powinny doprowadzić do pierwszej **selekcji rynku**.

Następnym krokiem jest próba określenia w sposób dokładny czego poszukuje u swojego przyszłego partnera, zaś pierwszym krokiem w tym działaniu powinna być próba skontaktowania się z nim. MŚP-stwo poszukujące partnera powinno naszkicować **profil** poszukiwanego partnera, w którym zawarte byłyby następujące elementy:

- typ współpracy, jaki ma w głowie przedsiębiorca (mśp)

- lokalizacja spodziewanego partnera
- mocne strony spodziewanego partnera z punktu widzenia typu współpracy
- wielkość / zasoby spodziewanego partnera
- posiadane „listy uwierzytelniające” w kontekście projektu / ogólne zaufanie / rzetelność finansowa
- poprzednie doświadczenie międzynarodowe
- język komunikacji, dostępność osób do kontaktu ...

Chociaż tylko rzeczywisty kontakt może pozwolić na decyzję i chociaż czasami teoretycznie idealne dopasowanie partnerów okazuje się pomyłką przy pierwszym kontakcie, to na omawianym etapie powinna być jednak podjęta próba określenia podstawowego poziomu **zgodności** (struktura firmy i strategiczna polityka partnerów muszą do siebie pasować) i **równowagi** (w idealnym przypadku umiejętności partnerów, możliwości, słabe i mocne punkty partnerów będą się nawzajem uzupełniać)

Bardziej dokładna lista referencyjna pomocna przy opracowywaniu profilu potencjalnego partnera została zawarta w niniejszym materiale w postaci *załącznika 2*.

Równie interesujące dla mśp-stwa oprócz stworzenia profilu potencjalnego partnera, a jednocześnie ważne byłoby stworzenie **własnego profilu** na potrzeby projektu. W takim profilu mśp-stwo zaprezentowałoby swoją firmę, swoje specyficzne umiejętności, kompetencje, silne i słabe strony, ambicje długoterminowe oraz cele w związku z projektem współpracy, tak jak chciałoby być widziane przez potencjalnych partnerów.

### III.2 Sposoby znajdowania doskonałego partnera

W tym momencie, mśp-stwo ma już podstawowe wyobrażenie czego poszukuje w idealnym partnerze oraz jak zaprezentuje siebie partnerowi. Jest gotowe na randkę.

Istnieje wiele różnych kanałów, poprzez które mśp-stwo może wejść w kontakt z potencjalnym partnerem. Z samej ich natury wymagają one w większym lub mniejszym stopniu aktywnego udziału, podejmowania wysiłku i/lub inwestycji czasu i pieniędzy przez mśp-stwo. Oczywiście, będzie się to również wiązać z ich efektywnością. Poniżej, dokonaliśmy dość szerokiej kategoryzacji, wg różnych kryteriów.

- **Poszukiwanie aktywne / pasywne**

**Poszukiwanie aktywne** oznacza, że mśp-stwo samo podejmie kroki, aby jego zamiar współpracy był powszechnie znany. Można to osiągnąć poprzez **bezpośrednią korespondencję** do potencjalnych partnerów, poprzez **rozesłanie propozycji współpracy** (patrz poniżej) przez stworzone kanały, kontaktując się z osobami do kontaktu zagranicą, itp.

**Metody pasywne** poszukiwania partnera oznaczają, że mśp-stwo pozwala firmie zagranicznej przejąć inicjatywę i pasywnie rozgląda się za ciekawymi możliwościami. Może rozpocząć swoje poszukiwania od regularnego analizowania publikowanych ofert i zapytań ze strony firm zagranicznych, na przykład w **magazynach handlowych, publikacjach dotyczących eksportu lub bazach danych**, a następnie odpowiadać na interesujące propozycje.

- **Poszukiwanie indywidualne / przy pomocy pośredników**

Niektóre mśp-stwa preferują zaczynanie poszukiwania partnera na własną rękę bez jakiegokolwiek pomocy z zewnątrz, np. poprzez rozsyłanie **bezpośredniej korespondencji** do

potencjalnych partnerów, których adresy znalazły w ogólnie dostępnych książkach telefonicznych i wykazach firm lub kupionych od wyspecjalizowanych firm. Jest to tani i czasami efektywny sposób na przeszukanie najbliższego rynku. Jest to mniej efektywny sposób w przypadku bardziej peryferyjnych lub mniej znanych rynków. Niektóre mśp-stwa analizują oferty handlowe i zapytania („linki” handlowe) publikowane na specjalnych stronach w **internecie**. Czasami trudno sprawdzić ich pochodzenie.

W większości przypadków bardziej efektywnym sposobem dla mśp-stwa będzie **skorzystanie ze wsparcia ze strony wyspecjalizowanych pośredników**, czy to w kraju czy zagranicą. Istnieje kilka sposobów:

#### **W kraju:**

Organizacje mśp  
Federacje zawodowe  
Izby gospodarcze  
Agencje promocji handlu  
Banki i instytucje finansowe  
Centra Informacji Europejskiej  
Ambasady i Przedstawicielstwa Handlowe  
Prywatni konsultanci

#### **Zagranicą:**

Ambasady zagraniczne  
Zagraniczne / Międzynarodowe izby  
gospodarcze  
Agencje rozwoju regionalnego

Wszystkie te ciała mogą pomóc mśp-stwu poprzez ich kontakty międzynarodowe i/lub sieci. Co więcej, większość z nich będzie w stanie udzielić mśp-stu cennego doradztwa, jak w najlepszy sposób zorganizować projekty współpracy.

#### • **Poprzez kontakty bezpośrednie / pośrednie**

W wielu przypadkach pierwsze kontakty pomiędzy potencjalnymi partnerami odbywają się poprzez **pocztę, faks lub e-mail**. Jest to niewątpliwie najtańszy sposób, wiele informacji może być szybko wymienianych przy pomocy tych środków pomiędzy potencjalnymi partnerami. W przypadku ważnych projektów współpracy oczywiście potrzebny będzie kontakt osobisty.

W niektórych przypadkach pierwszy kontakt może się odbyć **bezpośrednio (twarzą w twarz)**, na przykład przy okazji zagranicznej misji handlowej, podczas targów w kraju lub zagranicą czy też w czasie seminarium międzynarodowego w kraju lub zagranicą. Korzyścią w przypadku kontaktu bezpośredniego jest oczywiście to (oprócz wymiany informacji), że potencjalni partnerzy natychmiast mogą poczuć czy „odbierają na tych samych falach”.

W celu eksploracji rynku w odległych, egzotycznych lub mało znanych regionach, **misje handlowe**, organizowane przez organizacje prywatne lub rządowe, często pod przewodnictwem osoby wpływowej politycznie lub wysoko postawionej, mogą być bardzo efektywne. Oprócz faktu, że wszystkie szczegóły praktyczne będą zorganizowane, to dodatkowo mśp-stwo otrzyma szereg wartościowych kontaktów. Co więcej może ono zyskać na rozgłosie, jaki takie wydarzenia zwykle mają.

Często dostępne jest **wsparcie finansowe** ze strony władz krajowych lub regionalnych, dla tych mśp-stw, które chcą uczestniczyć w misji handlowej lub targach zagranicznych. Może to pomóc w pokonaniu jedyne go mankamentu tego typu poszukiwania partnera – kosztów jakie trzeba ponieść.

- **Poprzez kontakty nieformalne / wyspecjalizowane sieci europejskie**

Poszukiwanie potencjalnych partnerów jest rodzajem tworzenia układów. Można to robić poprzez kontakty formalne lub nieformalne lub też poprzez istniejące powiązania. Wszyscy pośrednicy wymienieni powyżej mają swoje własne kontakty i sieci powiązań: izby gospodarcze mogą kontaktować się z izbami zagranicznymi, banki mają swoich zagranicznych korespondentów, wiele przedstawicielstw handlowych opiera się na kontaktach osobistych stworzonych podczas pracy zagranicą .

Oprócz tych „nieformalnych” powiązań, Komisja Europejska stworzyła dwie „sieci” szczególnie na rzecz promocji współpracy i poszukiwania partnerów: **BC-NET (Business Cooperation Network – Sieć Współpracy Biznesowej)** i **BRE (Bureau de Rapprochement des Enterprises – Biuro Zbliżania Przedsiębiorstw)**. BC-Net i BRE są sieciami konsultantów specjalizujących się w wyszukiwaniu możliwości współpracy i partnerów. Zostały stworzone w celu wspierania mśp-stw w poszukiwaniu partnerów do współpracy przy udziale instrumentów stworzonych i dostarczanych przez Komisję Europejską. Są one nadzorowane przez DG-Enterprise. W tej chwili przechodzą proces przeglądu i ich nazwy oraz logo nie będą więcej używane w przyszłości. Ich zadania mogą być przejęte przez inne sieci lub będą mogły w przyszłości funkcjonować pod inną nazwą lub przy pomocy innych metod. Centra Informacji Europejskiej (Euro Info Centres – EIC’s) – inna sieć Komisji nadzorowana przez DG Enterprise w celu informowania i wspierania mśp-stw, w każdym razie będą kontynuować swoje działania jako punkty kontaktowe<sup>6</sup>.

- **Europejskie spotkania i programy na rzecz rozwijana współpracy**

Komisja Europejska współorganizuje i wspiera szereg wydarzeń i spotkań biznesowych, których celem jest pobudzanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy mśp-stwami. Praktyczna ich organizacja najczęściej leży w gestii organizacji lokalnych (prywatnych), które funkcjonują poprzez wewnątrz-wspólnotowe partnerstwa, przy wsparciu UE<sup>7</sup>.

#### Europartenariat:

Celem Europartenariatów jest pobudzanie gorzej „usytuowanych” regionów w Unii (cele 1, 2, 5b i 6) poprzez wspieranie relacji biznesowych pomiędzy lokalnymi mśp-stwami i tymi z innych regionów UE lub krajów trzecich, poprzez spotkania odbywające się dwa razy w roku.

#### Interprise

Interprise ma na celu wspieranie inicjatyw lokalnych, regionalnych i krajowych mających na celu współpracę pomiędzy europejskimi mśp-stwami. W związku z ponownie dokonywaną jego oceną, w tym momencie żadne projekty nie mogą być składane w ramach programu Interprise. Ostatnie zaakceptowane projekty będą się odbywać na wiosnę 2001 r.

#### IBEX

International Buyers’ Exhibitions (Międzynarodowe Wystawy Nabywców) to aranżowanie z wyprzedzeniem spotkań pomiędzy dużymi firmami z całego świata i mśp-stwami z UE lub innych krajów. Aktualnie program ten został zaprzestany. Zaaprobowane wcześniej spotkania odbywać się będą do czerwca 2001 r.

---

<sup>6</sup> Link do sieci DG Enterprise wspierających mśp-stwa można znaleźć na stronie internetowej Europa, pod hasłem DG Enterprise: [europa.eu.int/comm/enterprise](http://europa.eu.int/comm/enterprise).

<sup>7</sup> Więcej informacji na temat tych programów na stronie Europa, DG Enterprise: [europa.eu.int/com/enterprise](http://europa.eu.int/com/enterprise).

Inne inicjatywy UE które promują rozwijanie współpracy, i z których mogą korzystać mśp-stwa obejmują:

#### Asia Invest<sup>8</sup>

Program Asia Invest „otwiera możliwości współpracy dla firm europejskich i azjatyckich”. Instrumenty Asia-Invest obejmują Business Priming Fund, który oferuje monitorowanie rynku, ułatwianie współpracy od strony językowej i aspektów kultury biznesu, jak również wsparcie techniczne, Asia-Interprise (spotkania biznes-biznes), Asia Invest Business Meeting (spotkanie biznesowe Asia Invest), Asia Partenariat i Europartenariat (duże wielosektorowe wydarzenia biznesowe).

### III.3 Pierwszy kontakt i dalej

MŚP-stwo, poprzez wymienione powyżej kanały lub poprzez inne źródła, znalazło kanał handlowy, dla którego może być idealnym partnerem. To początek zasadniczej fazy, w której potencjalni partnerzy, poprzez komunikację i negocjacje na tyle wystarczająco **wzajemnie się poznają**, że mogą stwierdzić czy projekt współpracy jest możliwy i na jakich warunkach. Cel pierwszego spotkania jest dwojaki:

- **Poznać potencjalnego partnera**

Przy pierwszym kontakcie / na pierwsze spotkanie, aby przyniosło jak najwięcej efektów, konieczne jest, aby mśp-stwo wykonało pewną **pracę przygotowawczą**:

- Uzyskać **informację** o firmie i jej wiarygodności: część informacji można znaleźć w wykazie firm, część poprzez pośredników, takich jak Centra Informacji Europejskiej, izby gospodarcze i organizacje mśp, bank. Istnieją również firmy wyspecjalizowane, które sprzedają pełne profile firm, włączając w to szczegółowe informacje finansowe i ocenę wiarygodności. W niektórych krajach podstawową informację finansową, pochodzącą z ostatnio złożonych bilansów można uzyskać z Banku Narodowego.
- Jeśli zostały wymienione pomiędzy partnerami **informacje o firmie, broszury** itp. należy się z nimi dokładnie zapoznać, jeśli trzeba przetłumaczyć, itp.
- Pomocne może się okazać również wcześniejsze przygotowanie **listy pytań** do partnera – tylko dla siebie, do dyskretnego wykorzystania. W czasie spotkania twarzą w twarz, biorąc pod uwagę ewentualne problemy w komunikacji, itp. mśp-stwo może zapomnieć zwrócić się o ważne informacje.

- **Dać potencjalnemu partnerowi szansę poznania siebie i twojego projektu współpracy**

MŚP-stwo musi również dobrze przygotować **prezentację swojej firmy i swojej propozycji współpracy**. Obejmuje to **przetłumaczenie informacji o firmie, przewidzenie ewentualnych pytań**, przygotowanie **argumentów i kontr-argumentów** (to profil współpracy – patrz wyżej, może się przydać w tym celu). MŚP-stwo powinno również przewidzieć problem komunikacji. Czy istnieje zrozumiały dla obu stron język? Czy potrzebny będzie tłumacz?

---

<sup>8</sup> Więcej na temat programu Asia Invest można uzyskać poprzez Sekretariat Asia Invest, Archmedesstraat 17, 1000 Brussels, tel: +32-2-282 17 50, fax: +32-2- 282 17 60, e-mail:asia.invest@asia.invest.com, strona internetowa: <http://www.asia-invest.com>

Jeśli spotkanie odbywa się zagranicą i mśp-stwo chce zaprezentować **produkty pokazowe (próbki itp.)** musi sprawdzić przepisy celne itp.

Jeśli wstępny kontakt dobrze idzie, można rozpocząć **negocjacje dotyczące projektu współpracy**. Tu również ważne jest, aby od samego początku mieć pełną jasność co do warunków współpracy.

Podstawowe punkty, o których należy pamiętać:

- należy uzgodnić **priorytety**
- wszystkie ważne **warunki** muszą być dokładnie określone; najlepiej nie tylko we wspólnie używanym języku, ale również w językach ojczystych wszystkich negocjujących stron.
- stworzyć listę **punktów do negocjacji**
- jeśli taką wolę mają strony, umówić się co do **poufności** wszystkich wymienianych informacji

Wśród punktów do negocjacji dot. projektu współpracy znajdują się:

- cele współpracy – krótko i długoterminowe
- forma prawna (patrz wyżej)
- aspekty finansowe

Jest możliwe, że po pierwszym pozytywnym kontakcie, szerokich przygotowaniach i długich negocjacjach, okaże się, że współpraca jest nie do zrealizowania. MŚP-stwo powinno potraktować to jako doświadczenie – lekcję i starać się nie być rozczarowanym. W końcu, trzymając się metafory dotyczącej randki, złamane zaręczyny są lepsze niż złe małżeństwo.

## IV Rola organizacji mśp

### IV.1 Poziomy zaangażowania

Jak mogliśmy zobaczyć powyżej, w większości przypadków, mśp-stwa będą potrzebowały pomocy, aby z sukcesem zrealizować projekt współpracy. Organizacje mśp mają w tym zakresie dużą rolę do odegrania, nie tylko jako **pośrednicy**, którzy pomagają przedsiębiorcy znaleźć kanały handlowe, ale również **informując i wspierając** mśp-stwo przy każdym działaniu w miarę realizacji projektu.

Poprzednie rozdziały zawierają przegląd różnych kroków procesu internacjonalizacji, od pierwszej decyzji wejścia w międzynarodowy projekt współpracy, do negocjacji z partnerem. Jasne jest, że organizacje mśp mają do odegrania dużą rolę w każdej z tych faz: promowanie możliwości międzynarodowej współpracy biznesowej, zapewnianie informacji, wskazywanie na ryzyko, poszukiwanie kontaktów, itp.

Jednak, to od organizacji mśp zależeć będzie decyzja **jak głęboko chce się angażować** w tego typu usługi. Istnieje wiele poziomów świadczenia usług w przypadku tego typu działań. Wybór właściwego zależeć będzie od struktury organizacji, dostępnego personelu, warunków członkostwa, sytuacji finansowej, tego, czy usługi są bezpłatne czy płatne.

- **Organizacja mśp jako pośrednik kojarzący partnerów - najbardziej podstawowa usługa:**

Najbardziej podstawowy rodzaj usług, jaki organizacja może zaproponować w obszarze poszukiwania możliwości współpracy i partnerów to po prostu działanie jako **broker ofert współpracy i zapytań**. Może ona zbierać oferty współpracy i zapytania z zagranicy, publikować je w swoich publikacjach, biuletynach, w internecie, itp., jak też dostarczać zainteresowanym lokalnym mśp-stwom szczegóły kontaktowe firm zagranicznych. Działając w innym kierunku może rozsyłać propozycje współpracy swoich własnych lokalnych klientów ze strony mśp do własnych zagranicznych punktów kontaktowych, które następnie będą się starały znaleźć partnerów na ich lokalnym rynku.

Jako że jest to najprostsze rozwiązanie, dane adresowe mogą być od razu dostarczane wraz z propozycją do publikacji. Jednak, w ten sposób organizacja mśp **nie ma żadnej kontroli** nad tym jak odbywa się reakcja na publikację i jakie są rezultaty poszukiwania partnera. W większości przypadków doradza się, aby organizacja mśp zatrzymywała dla siebie dane adresowe jako poufne i przekazywała je zainteresowanym partnerom w odpowiedzi na przekazane przez nich ich własne informacje.

Nawet jeśli organizacja mśp ogranicza się do tej podstawowej usługi, doradza się, aby posiadała pewne podstawowe informacje dla mśp-stw zainteresowanych współpracą międzynarodową. Dotyczy to list referencyjnych do samooceny gotowości eksportowej, informacji jak opracować plan eksportowy, podstawowej informacji na temat szczegółów technicznych dotyczących działalności eksportowej, list referencyjnych dotyczących dalszych potrzebnych informacji, itp.

- **Organizacja mśp – działająca jako konsultant: wsparcie na każdym etapie**

Na drugim końcu szali znajduje się organizacja mśp, która bierze klienta ze strony mśp za rękę przechodząc z nim przez **wszystkie etapy** aż do ostatecznego podpisania umowy.

- pomoc mśp-stwu w **ocenie jego gotowości** do działań przygranicznych lub międzynarodowych – lokalizacja **braków w umiejętnościach lub wiedzy** – zapewnianie odpowiedniego **szkolenia** w celu zaradzenia temu problemowi
- pomaganie mśp-stwu w przygotowaniu jego **planu eksportowego**, w tym w przeprowadzeniu **badania rynku**, doradzając w zakresie zagadnień technicznych, prawnych i handlowych
- znajdowanie **potencjalnych partnerów** dla mśp-stwa, **sprawdzanie** ich w celu upewnienia się co do ich wiarygodności i stabilności finansowej, a także ewentualnie pierwsza **selekcja**
- towarzyszenie mśp-stwu w negocjacjach, zapewnianie **usług w zakresie tłumaczeń, wzorów umów, doradztwa prawnego** itp.
- pomoc mśp-stwu w znalezieniu **źródeł finansowania projektu**, w tym przygotowanie dokumentacji w celu uzyskania wsparcia ze strony rządowych lub europejskich programów pomocowych.

Musi być jasne, że ten zakres wsparcia jest czasochłonny i kosztowny, i w większości przypadków nie jest zapewniany przez organizacje mśp, ale przez prywatnych konsultantów.

- **Polityka dotycząca opłat**

Większość organizacji mśp wybierze taki poziom świadczenia usług, który leży gdzieś pomiędzy dwoma skrajnymi możliwościami opisanymi powyżej. W większości przypadków, mśp-stwa zostaną obciążone pewną kwotą za dostarczone im usługi.

Opłatę można kalkulować w oparciu o **poświęcony czas**, różne usługi mogą być opłacane **oddzielnie** (np. za poszukiwanie partnera, doradztwo prawne, sprawdzanie potencjalnych partnerów) lub kalkulowane **łącznie**. Ta druga możliwość może się okazać dość problematyczna, ponieważ sukces w znajdowaniu właściwego partnera i finalizacja partnerstwa nigdy nie mogą być zagwarantowane, a przynajmniej nie w ściśle określonym przedziale czasowym, i kiedy projekt nie wypala trudniej będzie pobrać od mśp-stwa należną opłatę.

#### **IV.2 Rozwijanie usług na rzecz współpracy i poszukiwania partnerów**

Jeśli organizacja mśp chce zapewniać usługi w obszarze współpracy przygranicznej lub międzynarodowej, oczywiście będzie musiała posiadać **podstawową wiedzę** na temat handlu międzynarodowego, prawodawstwa UE, przepisów dotyczących dostępu do rynku i zasad konkurencji, itp.

Ponadto, co najważniejsze, będzie musiała rozwinąć **potrzebne kontakty**, zarówno u siebie, jak też zagranicą. Obejmuje to:

- **Organizacje mśp** w innych krajach lub inne organizacje z którymi można współpracować na zasadzie wzajemności – w celu znalezienia informacji rynkowej, wykazu przedsiębiorstw, w celu wsparcia przy wysyłce ofert i zapytań, przekazania informacji o firmie, itp.
- **Organizacje i serwisy rządowe**, np. ambasady, misje gospodarcze, agencje rozwoju gospodarczego, zarówno własnego kraju, jak też innych krajów: w zakresie bezpłatnej informacji rynkowej i handlowej, jako dodatkowe kanały do przesyłania ofert i zapytań, jako źródło informacji i wsparcia w obszarze instrumentów wsparcia finansowego, na temat misji handlowych, jako potencjalni partnerzy do współorganizowania spotkań mających na celu ułatwienie nawiązywania współpracy, itp.
- **Serwisy i sieci Komisji Europejskiej**: DG Enterprise lub inne dyrekcje generalne, w celu uzyskania dostępu do informacji na temat programów na rzecz współpracy, programów badań i rozwoju itp.; rozwinięte przez DG-Enterprise sieci współpracy BC-Net, BRE, Centra Euro Info, dla ich wyspecjalizowanych usług w zakresie poszukiwania współpracy i partnerów (patrz wyżej)
- **Firmy i instytucje prywatne**, dla ich specjalistycznych usług, np. sprzedaż list adresowych dotyczących określonych rynków lub sektorów, informacja o firmach... Niektóre z tych firm mają specjalne stawki dla organizacji mśp i innych użytkowników intensywnie korzystających z ich usług. Można z nimi negocjować.

W każdym razie, dla organizacji mśp ważne jest aby rozwijać relacje z partnerami krajowymi i zagranicznymi. Z partnerami zagranicznymi możliwa jest praca **na zasadzie wzajemności**: „jeśli wy promujecie i publikujecie oferty i zapytania dotyczące współpracy naszych

klientów, my będziemy publikować wasze; jeśli wy przekazecie nam informację na temat waszego regionu, jesteśmy gotowi przekazać Wam naszą”.

W związku z tym ważne jest, aby mieć zawsze przygotowaną **informację** na temat organizacji i jej działań, nie tylko w języku ojczystym, ale również w języku angielskim. Broszury, biuletyny i również strony internetowe są ważnymi instrumentami w tym kontekście.

Aby ułatwić wymianę profili kooperacyjnych firm, dobrze jest pracować z wykorzystaniem stałych formularzy, do wypełniania przez mśp-stwa zainteresowane współpracą, przez doradcę organizacji mśp lub przez jedną i drugą stronę. Formularze takie powinny zawierać odpowiednie informacje na temat firmy i zakresu współpracy, której poszukuje. Przykłady takich formularzy do przygotowania profili znajdują się w *załączniku 3 i 4*.

### IV.3 Organizacja spotkań partnerskich, zarządzanie projektami

Oprócz oceny gotowości mśp-stwa do podjęcia działań w ramach współpracy międzynarodowej, wspierania go przez całą drogę i pomagania mu w znalezieniu partnerów, organizacja mśp może **aktywnie promować i pobudzać** współpracę międzynarodową / przygraniczną poprzez **(współ-) organizowanie imprez** gromadzących mśp-stwa z różnych krajów lub regionów, mając na celu umożliwianie poszukiwania partnerów lub rozpoczęcie współpracy partnerskiej.

- **(współ-) organizacja międzynarodowych misji handlowych:** organizacja międzynarodowych misji handlowych będzie się wiązać z wyborem kraju lub regionu, najlepiej regionu, który oferuje możliwości współpracy międzynarodowej dla mśp-stw, ze znalezieniem lokalnego partnera (prywatnego lub rządowego), który ma odpowiednie kontakty z lokalnymi potencjalnymi partnerami do współpracy, z rozpromowaniem inicjatywy we własnym regionie i znalezieniem mśp-stw zainteresowanych udziałem, ze zorganizowaniem odpowiednich kontaktów dla wszystkich uczestników, opracowaniem indywidualnych i wspólnych programów, załatwieniem spraw organizacyjnych dotyczących podróży, pobytu, itp.
- **(współ-) organizacja wspólnego uczestnictwa w targach:** targi mogą oferować wiele dobrych możliwości dla mśp-stw jeśli chodzi o potencjalnych partnerów. Jednak, dla wielu mśp-stw próg uczestnictwa jest zbyt wysoki: nie tylko z powodu kosztu wynajęcia samodzielnego stoiska, ale również z powodu problemów praktycznych związanych z organizacją podróży zagranicznej. Wspólne uczestnictwo dla firm z tego samego kraju lub regionu jest zarówno bardziej praktyczne jak i tańsze. Dla organizacji mśp, która organizuje grupowe uczestnictwo, wiele spośród praktycznych obowiązków dot. przygotowania międzynarodowej misji handlowej będzie takich samych.
- **(współ-) organizacja imprez w ramach programów współpracy europejskiej** (patrz wyżej) lub koordynacja grup mśp-stw do projektu w ramach **programu badań i rozwoju** lub wszelkie **inne inicjatywy dofinansowywane przez Komisję Europejską**.

Dla organizacji mśp, które mają dobre propozycje projektów na rzecz promocji współpracy przygranicznej lub międzynarodowej, istnieje wiele możliwości uzyskania współfinansowania europejskiego.

Aby z sukcesem aplikować do pomocy europejskiej, ważne jest aby przestrzegać pewnych określonych zasad. Praktyczna lista referencyjna dot. tego zagadnienia znajduje się w *załączniku 5*.

# Załączniki

## Załącznik 1 PRZYKŁADOWY ZARYS PLANU EKSPORTOWEGO (*EXPORT PLAN*)

### I ELEMENTY GOTOWOŚCI EKSPORTOWEJ

1. Cele krótko- i długoterminowe dla działalności eksportowej
2. Określenie gotowości eksportowej (zaangażowanie kierownictwa, zasoby finansowe i personalne, itp.)
3. Opis produktu i funkcje
4. Określenie dlaczego produkt jest gotowy do eksportu (sukces produktu na rynku wewnętrznym, trafienie w potrzeby)
5. Krótki opis struktury przemysłu, konkurencji i popytu

### II BADANIE RYNKU

1. Klasyfikacja produktu
2. Podstawowy profil klienta
3. Przemysł docelowy (zidentyfikuj i oceń)
4. Kraj docelowy (zidentyfikuj i oceń)
  - a. pierwszy
  - b. drugi
  - c. specjalne wyzwania dot. wybranego kraju (kultura, klimat, zasoby, itp.)
  - d. potrzebne modyfikacje produktu
5. Rynek docelowy (zidentyfikuj i oceń)
  - a. pierwszy
  - b. drugi
  - c. specjalne wyzwania dot. wybranego kraju (kultura, klimat, zasoby, itp.)
  - d. potrzebne modyfikacje produktu
  - e. konkurencja i popyt (zidentyfikuj i oceń)

### III STRATEGIA EKSPORTOWA

1. Strategia wejścia na rynek
2. Znalezienie kontaktów / partnerów do współpracy
3. Strategia promocji produktu / usługi
4. Strategia dotycząca usług posprzedażnych, gwarancji

### IV SPRZEDAŻ I DOSTAWA

1. Ceny
2. Metody płatności (terminy i warunki)
3. Transport i składowanie (międzynarodowe formuły handlowe, ubezpieczenie)
4. Przewidywania sprzedaży

### V PRZEPISY I REGULACJE DOTYCZĄCE HANDLU

Przepisy i regulacje, których należy przestrzegać, a które mogą mieć wpływ na produkt w zależności od kraju i rynku (licencje eksportowe, prawo celne, .....

### VI FINANSOWANIE

1. Dostępne źródła finansowe
2. Metody znajdowania dodatkowych źródeł (jeśli trzeba)

### VII SCHEMAT CZASOWY WPROWADZANIA

1. Ramy czasowe wprowadzania elementów planu
2. Ramy czasowe oceny ich wprowadzania

#### Załączniki:

1. Podstawowa informacja o firmie
2. Podstawowa informacja o krajach docelowych
3. Podstawowa informacja o rynkach docelowych

## Załącznik 2

### **LISTA REFERENCYJNA: OKREŚLENIE CZYNNIKÓW, KTÓRE NALEŻY BRAĆ POD UWAGĘ PRZY WYBORZE POTENCJALNEGO PARTNERA**

- I OGÓLNA HISTORIA FIRMY
  - powstanie, rozwój, wzrost
  - zmiany właścicieli, kadry kierowniczej
  - rozwój w zakresie produkcji, produktów, rynków
  
- II ASPEKTY PRAWNE
  - struktura prawna
  - udziałowcy
  - udział w kapitale (własny i stron trzecich)
  - specjalne zapisy w statucie
  
- III ORGANIZACJA, ZARZĄDZANIE, PERSONEL
  - struktura organizacyjna
  - poziom doświadczenia kadry kierowniczej
  - styl zarządzania
  - personel: ilu pracowników, jakie kwalifikacje, ...
  
- IV ZARZĄDZANIE HANDLOWE
  - przegląd obrotów z historycznego punktu widzenia
  - analiza cen i cen sprzedaży
  - wartość dodana
  - rozpiętość brutto i netto dla każdego produktu
  - analiza dłużników
  
- V ZARZĄDZANIE DYSTRYBUCJĄ
  - kanały dystrybucji: liczba, obrót, rozpiętość, efektywność kosztowa
  - koszty utrzymania
  - koszty fizycznej dystrybucji
  
- VI ZARZĄDZANIE ZAKUPAMI
  - liczba i jakość dostawców
  - koszt składowania
  
- VII ZARZĄDZANIE PRODUKCJĄ
  - analiza urządzeń produkcyjnych
  - stopień automatyzacji
  - polityka dotycząca utrzymania
  - inwestycje rozwojowe i dot. wymiany
  - koszty logistyki
  
- VIII ZARZĄDZANIE ADMINISTRACYJNE
  - organizacja administracji
  - stopień automatyzacji
  - metody sprawozdawczości (raporty miesięczne, roczne)
  - kontrola wewnętrzna, zewnętrzna
  
- IX ZARZĄDZANIE FINANSOWE
  - analiza bilansu
  - wypłacalność, płynność, zasoby
  - planowanie, budżet, prognozy
  - analiza bankowa
  
- X POZYCJA W PORÓWNANIU DO LOKALNYCH KONKURENTÓW

PROFIL FIRMY DO ROZSYŁANIA WRAZ Z OFERTAMI WSPÓŁPRACY I  
ZAPYTANIAMI: PODSTAWOWY SZABLON

<b>PROFIL FIRMY</b>
---------------------

**Adnotacja:** .....

**Nazwa firmy:** .....

**Adres:**.....

.....

.....

**Tel:** ..... **Fax:** .....

**e-mail:** ..... **strona internetowa:** .....

**Osoba do kontaktu:** .....

**Języki, w jakich można się porozumieć:** .....

**Działalności firmy:** .....

.....

.....

.....

**Data założenia:** ..... **Liczba pracowników:** .....

**Roczny obrót:** ..... **EURO**

**Poszukiwana współpraca:** .....

.....

.....

.....

**Dowolny tekst:** .....

.....

.....

PROFIL FIRMY DO ROZSYŁANIA WRAZ Z OFERTAMI WSPÓŁPRACY I  
ZAPYTANIAMI

PROFIL ROZSZERZONY

**PROFIL FIRMY**

Profil ten może być wysyłany tylko do firm zainteresowanych współpracą z twoją firmą.  
Prosimy wypełnić maszynowo lub wydrukować.

Adnotacja: .....

**① Profil firmy**

Nazwa prawna i status: .....

.....

Adres: .....

Kod pocztowy ..... Miejscowość: .....

Numer telefonu: ..... telefax: .....

E-mail: ..... Strona internetowa: .....

Osoba do kontaktu: .....

Znajomość języków: .....

Liczba pracowników: ..... Numer NIP: .....

Obrót (w Euro): ..... Eksport w procentach: .....

Data założenia: .....

Informacje bankowe: .....

Opis produktu, w tym kod EKD (Europejska Klasyfikacja Działalności)

.....

.....

.....

Działalność:

producent

import – eksport

hurtownia

dystrybutor

przedstawiciel / agent

inna (wyjaśnić) .....

Czy masz jakiegokolwiek doświadczenie w eksporcie TAK / NIE

kraje: .....

.....

## ② Typ współpracy

### Współpraca Ogólna / Finansowa

- przejęcie
- joint-venture
- połączenie
- inna (określ) .....

### Współpraca handlowa

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Chcesz nawiązać kontakt z: <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> producentem</li><li><input type="checkbox"/> ogólną firmą handlową</li><li><input type="checkbox"/> hurtownią</li><li><input type="checkbox"/> dystrybutorem</li><li><input type="checkbox"/> przedstawicielem</li></ul> | <input type="checkbox"/> Chcesz działać jako: <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> producent</li><li><input type="checkbox"/> ogólna firma handlowa</li><li><input type="checkbox"/> hurtownia</li><li><input type="checkbox"/> dystrybutor</li><li><input type="checkbox"/> przedstawiciel</li></ul> |
|---|---|

### Współpraca techniczna / produkcyjna

- Wymiana know-how
- Współpraca w zakresie projektów badań i rozwoju
- Umowy licencyjne
- Transfer technologii
- Wspólna produkcja
- Podwykonawstwo
- Usługi posprzedażne

Oferta                      Zapytanie

## ③ Opis twojej propozycji współpracy

Prosimy sformułować twoją ofertę współpracy lub zapytanie w języku angielskim lub innym języku Wspólnotowym. Maksymalnie 10 linii.

### **Język angielski**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **Drugi język**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**④ Specyfikacja geograficzna**

*Prosimy o wskazanie, w jakich krajach chciałbyś, aby ten profil został rozesłany\**

Unia Europejska

Belgia – Holandia – Luksemburg – Niemcy – Francja – Wielka Brytania – Irlandia – Dania –  
Włochy – Hiszpania – Portugalia – Grecja – Austria – Szwecja – Finlandia

Pod-region: .....

Kraje kandydujące:

Węgry – Polska – Czechy – Estonia – Słowenia – Cypr – Rumunia – Bułgaria – Litwa –  
Łotwa – Słowacja – Malta

Inne kraje

Norwegia – Szwajcaria – Ukraina – Białoruś – Mołdawia – Federacja Rosyjska – Gruzja –  
Azerbejdżan – Kazachstan – Uzbekistan – Maroko – Algieria – Tunezja – Egipt – USA –  
Kanada – Meksyk – Salvador – Nikaragua – Kostaryka – Kolumbia – Wenezuela – Ekwador  
– Peru – Brazylia- Chile – Boliwia – Paragwaj – Urugwaj – Argentyna – Cypr – Liban –  
Izrael – Jordan – Pakistan – Indie – Sri Lanka – Filipiny – Chiny – Korea – Japonia –  
Hongkong

Data .....

Podpis .....  
Nazwisko

---

*\* Sugerujemy, aby wybrać nie więcej niż 2 lub 3 kraje w pierwszej fazie*

## Załącznik 5

### LISTA REFERENCYJNA DOTYCZĄCA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI MIĘDZYNARODOWYMI: WSKAZÓWKI PRAKTYCZNE

- I Wasz pomysł / propozycja powinny odpowiadać rzeczywistym potrzebom lub wnosić wkład w promocję współpracy pomiędzy mśp-stwami – nie piszcie propozycji wyłącznie w odpowiedzi na telefon.
- II Dowiedzcie się czy istnieją możliwości uzyskania dofinansowania europejskiego, w ramach programu europejskiego, lub w odpowiedzi na wezwanie do składania ofert. Źródłami są tu: European Official Journal (OJ) i strona internetowa: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- III Nazwij (nazwij od nowa) swój pomysł, biorąc pod uwagę opis projektu i kryteria projektu.
- IV Znajdź partnerów w krajach członkowskich.
- V Opracuj propozycję projektu, łącznie z jego celami, szczegółowym opisem wszystkich związanych z nim działań, budżetem, partnerami, porozumieniem ilościowym dotyczącym rezultatów.
- VI Złóż projekt, uwzględniając przewidziane terminy.
- VII Zaczynij realizację projektu po otrzymaniu pisemnego potwierdzenia akceptacji projektu przez Komisję.
- VIII Realizuj projekt zgodnie z wytycznymi zawartymi w złożonej propozycji.
- IX Nie zapomnij o obowiązkach sprawozdawczych.
- X Zamknięcie projektu, w tym ostateczna płatność ze strony środków europejskich może rozpocząć się w momencie wręczenia raportu końcowego i sprawozdania finansowego, w tym wszystkich dokumentów, potwierdzeń, rachunków itp.